



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحسين القرار
(دراسة حالة المركز التجاري UNO بعين الدفلى)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذة

محمد بلكبير خليفة

إعداد الطلبة

- برادة حبيب شوقي

- عمر يوسف مليكة

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	فؤاد سعيد منصور
مقررا	محمد بلكبير خليفة
ممتحنا	أفنين

كلمة شكر

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع
أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...
وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل..

اهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما
إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي
إلى إخوتي و أخواتي
إلى من شاركني هذا العمل

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال دفعة 2016

إلى كل من سقط من قلبي سهوا
أهديه هذا العمل

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى اهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات، وفيما إذا كان ذلك يختلف باختلاف بعض العوامل المتعلقة بطبيعة هذه المؤسسات، وبمتخذي القرارات فيها. من خلال قياس درجة اهتمام متخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بأهمية كل من البعد والدور الإستراتيجيين لمعلومات اليقظة أثناء اتخاذ القرارات، ثم استكشاف طبيعة العلاقة بين الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة ودرجة موثوقيتها. و قد تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية (EXCEL)، حيث تمكنا من الوصول إلى عدة نتائج.

Résumé:

Le but de cette étude est de démontrer l'étendue des intéressantes décisions stratégiques des décideurs dans les institutions économiques algériennes et l'importance stratégique de l'information vigilant dans la prise de décision, notamment, si elle varie en fonction de certains facteurs liés à la nature de ces institutions et les décideurs tout en mesurant le degré d'attention des décideurs dans les institutions économiques algériennes et l'importance de chacune de la dimension ainsi le rôle stratégique de l'information vigilant pendant la prise de décision, puis explorer la nature de la relation entre l'importance stratégique de l'information et le degré de fiabilité de la vigilance. Les données ont été analysées statistiquement en utilisant le logiciel statistique (exel), où nous avons pu atteindre plusieurs résultats.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطورات اليقظة الإستراتيجية (1960-1990)	10
02	المراحل الثلاث لتطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة	12
03	تعريف مختلفة حول اليقظة الإستراتيجية	14
04	توزيع العمال بالمركز التجاري	46
05	توزيع أفراد العينة حسب العوامل التعريفية	54
06	توزيع العينة حسب نوع الوظيفة	55
07	توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي	56
08	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	57
09	نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة	58
10	مدى تأثير التغيرات الخارجية على القرارات	59
11	مدى قيام المؤسسة بمتبع و مراقبة البيئة الخارجية	60
12	المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية	61
13	مدى مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عميلة اليقظة الإستراتيجية	62
14	مجالات اهتمام المركز التجاري أثناء مراقبة المحيط	63
15	المسؤول عن تحليل و دراسة المعلومات المجمععة عن طريق اليقظة الإستراتيجية	64
16	مصادر المعلومات التي تلجا إليها مؤسستكم لمتبع البيئة الخارجية	65
17	مدى و كيفية وصول المؤسسة إلى المعلومات	66
18	العوائق التي تعاني منها المؤسسة من اجل اتخاذ القرارات	67
19	ضروريات اتخاذ القرار الفعال	68

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مستويات الإستراتيجية	01
11	تطور المصطلحات الفرنكوفونية و الانجلوسكونية	02
20	مراحل عملية اليقظة	03
47	الهيكل التنظيمي العام للمركز التجاري	04
55	توزيع أفراد العينة حسب العوامل التعريفية	05
56	توزيع العينة حسب نوع الوظيفة	06
56	توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي	07
57	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	08
58	نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة	09
59	مدى تأثير التغيرات الخارجية على القرارات	10
60	مدى قيام المؤسسة بتتبع و مراقبة البيئة الخارجية	11
61	المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية	12
62	مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية اليقظة الإستراتيجية	13
63	مجالات اهتمام المركز التجاري أثناء مراقبة المحيط	14
64	المسؤول عن تحليل و دراسة المعلومات المجمعَة عن طريق اليقظة الإستراتيجية	15
65	مصادر المعلومات التي تلجا إليها مؤسستكم لتتبع البيئة الخارجية	16
66	مدى و كيفية وصول المؤسسة إلى المعلومات	17
67	العوائق التي تعاني منها المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات	18
68	ضروريات اتخاذ القرار الفعال	19

الفهرس

I.....	شكر
II.....	إهداء
VI.....	المخلص
VI.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
-VIVI	الفهرس
ا-د.....	مقدمة
1	الفصل الأول : الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية
2.....	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
3.....	المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية
4	المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية
7	المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية
9	المبحث الثاني: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية
9	المطلب الأول: نشأة و مفهوم اليقظة الإستراتيجية
15	المطلب الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية
16	المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية
17	المبحث الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية، مراحلها وشروط فعاليتها
17	المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية
19.....	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

20	المطلب الثالث: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.....
22	خلاصة.....
23	الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية و دورها في عملية تحسين القرار.....
24	تمهيد.....
25	المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار.....
25	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.....
26	المطلب الثاني: خصائص اتخاذ القرار.....
27	المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار.....
29	المبحث الثاني: طرق، مراحل و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.....
29	المطلب الأول: طرق اتخاذ القرار.....
31	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار.....
33	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.....
36	المبحث الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية باتخاذ القرار.....
36	المطلب الأول: مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية.....
38	المطلب الثاني: خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الفعال.....
39	المطلب الثالث: المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة.....
41	خلاصة.....
42	الفصل الثالث: دراسة: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري UNO.....
43	تمهيد.....
44	المبحث الأول: تقديم عام للمركز التجاري (UNO) بعين الدفلى (UNO).....
44	المطلب الأول: نشأة و تعريف المركز التجاري UNO بعين الدفلى.....

45.....	المطلب الثاني: الإمكانيات البشرية بالمركز التجاري UNO بعين الدفلى
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام للمركز التجاري UNO بعين الدفلى
49	المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها
49.....	المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة
51	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
52	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية و حدود الدراسة
54	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
54	المطلب الأول: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة
58	المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
70	خلاصة
74-71.....	خاتمة
78-75.....	قائمة المراجع
82-79.....	الملاحق

يعرف العالم اليوم العديد من التطورات و التغيرات في العديد من جوانب المحيط، الاقتصادية، السياسية، الثقافية و التكنولوجية و تزايد رهيب في حدة المنافسة، إذ تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف. إن بقاء مؤسسة أو تلاشيها متعلق بقدرة متخذي القرارات على التفاعل مع هذه التطورات بسرعة للتوصل إلى نتائج جيدة.

دفع هذا الوضع الباحثين نحو إعطاء مزيدا من الاهتمام لدراسة تقلبات المحيط، وكيفية تحديد و رسم وضعيتها المستقبلية أمام زيادة حدة المنافسة، و ضرورة الانتقال إلى اقتصاد مبني على المعارف؛ اقتصاد قائم على تكنولوجيا المعلومات، تتزاج فيه ظاهرة التوجه الاستراتيجي نحو تفعيل استخدام إمكانيات المؤسسة و مواردها من اجل البناء المعرفي و ظاهرة أخرى اشد ارتباطا بالمعلومات و هي التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات ووضعا في سياق العملية المعرفية بثا و اكتسابا و تحويلا.

ومن هنا ظهر مفهوم اليقظة الإستراتيجية، التي تركز أصلا على سبل تحصيل المعلومة، فقد لقي المصطلح منذ نهاية القرن الماضي و بداية القرن الواحد و العشرون استخداما واسعا في أدبيات التسيير، كما تعتبر من بين أهم ما تحتاج إليه المؤسسات المعلوماتية خاصة فيما يتعلق بصناعة القرارات لأنه أساس قيام المؤسسة و أداءها لمختلف نشاطاتها. و هذا ما يعكس الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرار.

و بناء على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرار في المؤسسة؟

على ضوء إشكالية الدراسة، ارتأينا طرح التساؤلات التالية:

- 1) ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؟
- 2) هل توجد بوادر لتطبيق اليقظة الإستراتيجية في المركز التجاري عين الدفلى؟
- 3) هل يعتمد متخذوا القرار في المركز التجاري على معلومات اليقظة الإستراتيجية؟

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم وضع الفرضيات التالية:

- 1) دور اليقظة الإستراتيجية يكمن في توقع ردة فعل المنافسين.
- 2) لا توجد بوادر اليقظة الإستراتيجية في المركز التجاري UNO بعين الدفلى.
- 3) القرار في المركز التجاري UNO بعين الدفلى لا يعتمد على معلومات اليقظة الإستراتيجية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية و اتخاذ القرار مع إبراز العلاقة بينهما، و العلاقة الارتباطية بين الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة و درجة موثوقيتها عند متخذي القرارات، كما سنحاول فيها إلقاء الضوء على واقع وأهمية تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الاقتصادية عامة و بالمركز التجاري خاصة.

مبررات اختيار الموضوع:

سبب اختيار الموضوع ليس وليد الصدفة و إنما هو اختيار قائم على الرغبة التي شددت الباحث الى اختيار الموضوع، حيث يمن إيجاز الدوافع فيما يلي:

أسباب شخصية:

الرغبة في الخوض في المواضيع الجديدة، كما أن البحوث التي تناولت الموضوع باللغة العربية قليلة جدا.

أسباب موضوعية:

شدة المنافسة بين المؤسسات في الوقت الراهن على المستوى المحلي او العالمي حيث يكون البقاء للأقوى و الذي يتمكن من تحليل البيئة الخارجية و اكتشاف لتهديدات و اقتناص الفرص، و إجراء تغييرات للبقاء في الريادة أو بالأحرى البقاء في المنافسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في حداثة موضوع أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرار، و ندرة الأبحاث التي أجريت حول هذا الموضوع، كما تكمن أهميتها التطبيقية من خلال طبيعة الظروف التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية من تحديات، و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للإحاطة بمختلف جوانب موضوع اليقظة الإستراتيجية وأثرها على اتخاذ القرار.

الدراسات السابقة:

➤ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث " كرومي سعيد " بعنوان "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية"، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية الحقوق و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2009/2008، حيث حاول الباحث في دراسته توضيح كيف يمكن أن يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في توجيه وتصويب قرارات المؤسسة الجزائرية، كما بإجراء دراسة مقارنة بين موبيليس، جيزي و نجمة، وتوصل من خلال دراسته أنه على مستوى

المتعاملين الثلاث لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم و رسمي و خاصة مؤسسة موبيليس التي تفتقر لتقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.

➤ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه المقدمة من طرف "فالتة اليمين" تحت عنوان "اليقظة الإستراتيجية و أهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013/2012، حيث توصل الباحث إلى أن متخذوا القرارات الإستراتيجية في مؤسسة الدراسة اهتماما كبيرا لمعلومات اليقظة الإستراتيجية، حيث تظهر هذه الأهمية نتيجة للبعد الاستراتيجي لهذه المعلومات.

حدود الدراسة:

➤ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على المفهوم، الأنواع، الأهداف، الصعوبات والمعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالإضافة إلى التطرق إلى العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و اتخاذ القرار، فيما خصصنا الجانب التطبيقي لدراسة حالة المركز التجاري بعين الدفلى ومدى تطبيق واقع اليقظة الإستراتيجية فيه.

➤ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بالمركز التجاري UNO بعين الدفلى.

➤ **الحدود الزمانية:** قمنا بدراستنا هذه خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي 2016، تخللتها فترة تريبص في نفس الفترة.

➤ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عمال المركز التجاري UNO بعين الدفلى.

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة النظرية من عرض مفاهيم تمس الموضوع، أما في الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد تم انتهاج منهج دراسة الحالة الذي يعتبر احد فروع المنهج الوصفي و ذلك من اجل التعرف على مختلف جوانب مؤسسة الدراسة، و قد استعملنا أداة الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بدراستنا، و قمنا بتحليله بواسطة مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول يمكن عرضها كالآتي:

الفصل الأول الذي كان تحت عنوان الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية، تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول كان تحن عنوان ماهية الإدارة الإستراتيجية، و الثاني بعنوان عموميات حول اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان أنواع اليقظة الإستراتيجية، مراحلها وشروط فعاليتها.

الفصل الثاني خصص هذا الفصل لليقظة الإستراتيجية و دورها في عملية تحسين القرار حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كانت كالآتي:

المبحث الأول بعنوان عموميات حول اتخاذ القرار، في حين جاء المبحث الثاني بعنوان طرق، مراحل و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، أما المبحث الأخير بعنوان علاقة اليقظة الإستراتيجية باتخاذ القرار.

و لقد جاء الفصل الثالث و هو آخر فصل تحت عنوان دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)، حيث جاء هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع ، كما يتضمن هو الأخير ثلاث مباحث، جاء الأول تحت عنوان تقديم عام للمركز التجاري (UNO) بعين الدفلى، أما الثاني بعنوان طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها، و المبحث الأخير خصص لعرض و تحليل نتائج الدراسة.

مدخل.

تحتل الإدارة الإستراتيجية اليوم عصب الحياة في المجتمع في كل قطاعات الاقتصاد، وهي من المواضيع الحديثة التي ازداد الاهتمام بها في عقود الأخيرة. مما أدى إلى ظهور تطورات و تغيرات جديدة في البيئة التي تعيشها المؤسسة، لهذا وجب على المؤسسة البحث عن طرق لتدعيم مصادر معلوماتها وهذا بتبني نظام جديد ألا وهو اليقظة الإستراتيجية، التي تمكن المؤسسة من رصد و تحليل المعلومات في بيئتها الداخلية والخارجية من اجل التوقع و العمل المسبق لمواجهة التهديدات و اقتناص الفرص حتى تحافظ على مكانتها و تحقيق الأهداف المرسومة.

حيث في هذا الفصل سنتناول التطرق إلى الإطار العام و المفاهمي لليقظة الإستراتيجية من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية؛
- المبحث الثاني: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية؛
- المبحث الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية، مراحلها وشروط فعاليتها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية هي علم و فن يصب اهتمامه بتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين مختلف وظائفها وذلك بغرض تحقيق نجاح هذه الأخيرة.

و حيث يكمن جوهر الإدارة الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة.

و لقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

- المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية؛
- المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية؛
- المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة، و تعبر الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في أحد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى سياسات الأعمال أو السياسات الإدارية. وكان الهدف من هذا المقرر هو تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للإدارة (التصنيع -التسويق - المالية - الأفراد - المشتريات) وذلك من خلال استخدام السياسات الإدارية باعتبارها مرشداً موجهاً عاماً لسلوك وتصرفات المديرين. وعلى العكس من ذلك، تركز الإدارة الإستراتيجية اهتمامها بدرجة أكبر على التفاعل مع العوامل البيئية الخارجية والنواحي أو الجوانب الإستراتيجية لمنشأة الأعمال. وهناك العديد من التعاريف التي تخص مجال الإدارة الإستراتيجية ومن أهمها :¹

- عرفها جلبيك (Glueck) على أنها مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة.
- اما دافيد (David) فعرفها على أنها صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.
- و يعرض كل من وهيلن وهنجر (Wheelen and Hunger) على انها مجموعة من القرارات الإدارية والتصرفات التي تؤثر على أداء المنشأة في الأجل الطويل.

¹نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الجامعة، القاهرة، 2003، ص-ص 23-24.

كما عرفت أيضا أنها:

- مجموعة القرارات و التصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة.
- يتعلق الأمر في الإدارة الإستراتيجية باتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنشأة. ويطلق على عملية اتخاذ تلك النوعية من القرارات - عادة - الإدارة الإستراتيجية.

وفي ضوء هذه التعاريف يمكن استخلاص العناصر التالية لتعريف مجال الإدارة الإستراتيجية:

- مجال من مجالات الدراسة في علم الإدارة.
- يختص هذا المجال باتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنشأة في الأجل الطويل.
- تتعلق هذه القرارات والتصرفات بتكوين (أو إعداد) وتنفيذ (أو تطبيق) وتقييم (أو رقابة) الإستراتيجيات الأزرمة لإنجاز أهداف المنشأة.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

تختلف مستويات الإدارة الإستراتيجية من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة كلها، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات على النحو التالي:

- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.
- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
- استراتيجيات على مستوى الوظيفة.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

تهتم إستراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو و أساليب إدارة الأنشطة المتعددة، و خطوط المنتجات، و كيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها. و تعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب ان تخصص فيه المؤسسة، و سياسات و ضوابط تدفق الموارد المالية و غير المالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، و العلاقة بين المؤسسة و الأطراف ذات المصالح، و الأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار . و عادة تأخذ إستراتيجية المؤسسة واحدة من توجهات ثلاث هي: ¹

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2007-2008، ص45.

- **النمو:** يلجا إليها عندما تكون المنظمة في وضع يمكنها من تهيئة رأس مال أو فوائض مالية توظفها في زيادة حجم المنظمة و زيادة حصتها السوقية.
- **الاستقرار:** يلجا إليها عندما لا تتمكن شركة من النمو بينما تستطيع الاستمرار في تقديم نفس المنتجات لنفس الأسواق فإنها تحتاج لإستراتيجية الاستقرار، في هذه الإستراتيجية تسعى الشركة للحفاظ على وضعها السوقي.
- **التقلص أو الانكماش:** و تعرف أيضا بالإستراتيجية الدفاعية ، هنا تحتاج الإدارة إلى خفض العمليات و تقليص حجم النشاط ، و ذلك عندما تواجه موقفا ماليا صعبا ، أو تهديدا مؤثرا من منافس قوي أو أكثر سواء من المنافسين الحاليين أو الجدد ، أو أية مشكلات مؤثرة ضمن المتغيرات في بيئة الخارجية.

ثانيا: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

تهتم إستراتيجية وحدات الأعمال بتحديد التوجهات العامة على مستوى الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، و تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة كل وحدة تنظيمية. و قد تم الإشارة إلى الوحدة التنظيمية ككيان باعتباره وحدة أعمال إستراتيجية تركز أعمالها في مجموعة من المنتجات المتشابهة مثل التخصص في منتجات لعب الأطفال أو أجهزة الكمبيوتر أو قطع غيار السيارات ماركة معينة، أو الأدوات المنزلية أو الأجهزة الكهربائية. و عادة ما تعامل إدارة المؤسسة وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة تنظيمية مستقلة تمتلك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة و ذلك في إطار الأهداف و الاستراتيجيات العامة للمؤسسة. و في سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فان إستراتيجية وحدة الأعمال قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية و زيادة فعالية أنشطتها التسويقية. كما أنها لتحقيق ذلك الهدف، قد تسعى إلى تدعيم التكامل و التفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة.¹

ثالثا: استراتيجيات على مستوى الوظيفة.

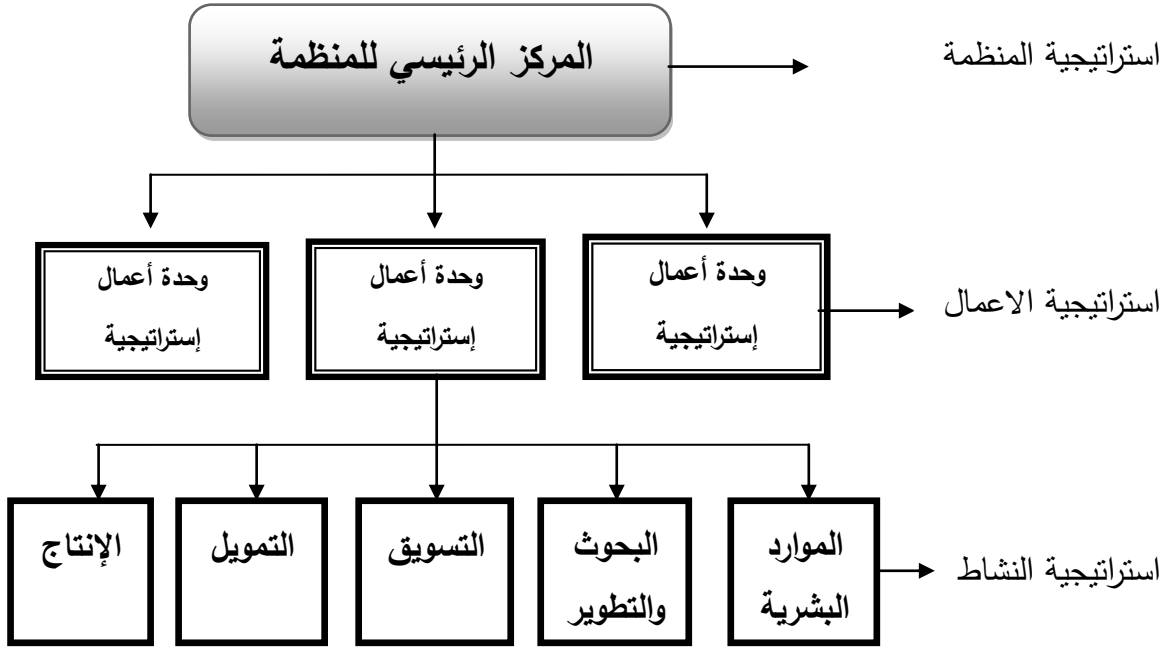
لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج و الأفراد و التسويق و الشؤون المالية... الخ، لذلك من الضروري أي منظمة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية . بمعنى آخر توجد خطة الإستراتيجية للتسويق و خطط إستراتيجية للإنتاج و تتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

السياسات و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشرة على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.¹

شكل رقم (01) مستويات الإستراتيجية



المصدر : جمال الدين محمد المرسي و آخرون، "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص47.

الشكل يوضح مستويات الإستراتيجية للمنظمة بحيث تتكون من ثلاث مستويات. في المستوى الأول تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية التخطيط في كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة و تحديد الأهداف الإستراتيجية و حشد الموارد، أما في مستوى وحدات الأعمال تتولى الإدارة صياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال، و في المستوى الأخير الوظيفي تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات و البرامج الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة، عدن، الطبعة الثانية، 2007، ص53.

المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية.

سبق أن وضحت اختلاف الإدارة الإستراتيجية فيما يتعلق بمستوياتها. وهنا أوضح أن الإدارة الإستراتيجية تمر بمجموعة من المراحل يمكن توضيحها بإيجاز:¹

أولاً: صياغة الإستراتيجية:

تعنى عملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة.

هذا كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الإستراتيجي المناسب، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

- تحديد رسالة المنظمة: تصف الحاضر وتصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل.
- تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل
- تحديد البدائل الإستراتيجية: هي مجموعة من الخيارات الإستراتيجية ضمن الخطة الموضوعة مسبقاً تلجأ إليها المؤسسة في حالة ما واجهت عائقاً أثناء تنفيذها لخطةها الإستراتيجية.
- اختيار الإستراتيجية المناسبة: استقرار أو توسع أو انكماش.

ثانياً: تطبيق الإستراتيجية:

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الإستراتيجية، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد وتنمية القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية.

ثالثاً: مراجعة و تقويم الإستراتيجية:

هذه الخطوة الأخيرة وهي توجب مراعاة إن الإستراتيجية توضع لمواجهة و تعديل و تطوير المستقبل ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية و خارجية تتغير باستمرار.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية:

- مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية؛
- قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من إن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح؛

¹المرجع السابق، ص-ص 81-82.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لابد من الإشارة إلى أن المراجعة و التقويم ضرورتان فالنجاح، فالغد يتوقف على أداء الأنشطة اليوم.

اعتمادا على ما تقدم فان الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا ومن خلالها أن تحدّد توجّهات التخطيط طويل الأجل و كذلك الأداء للمنظمة و هذا يتطلب الصياغة المحكمة و التنفيذ الملائم و التقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة و بشكل عام يتفق معظم الباحثين على أنها عبارة عن عملية صياغة و تنفيذ الخطط و السعي لانجاز الأنشطة المرتبطة بالغايات و التي تكون ذات أهمية حيوية و شاملة و مستمرة للمؤسسة ككل.

المبحث الثاني: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية.

يعيش عالم الأعمال الآونة و أكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين، و لهذا يتوجب على المؤسسة أن تبني نظام جديد ألا و هو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها و مواكبة تطوراتها و تحقيق الأهداف و التي تتمثل في البقاء و النمو و الاستمرارية.

و لقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

- **المطلب الأول: نشأة و مفهوم اليقظة الإستراتيجية.**
- **المطلب الثاني: الخصائص المميزة لليقظة الإستراتيجية.**
- **المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية.**

المطلب الأول: نشأة و مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

مرت اليقظة الإستراتيجية على مر التاريخ بعدة تطورات منها تمكنا على التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية، حيث يمكن توضيح ذلك كما يلي:

الفرع الأول: نشأة اليقظة الإستراتيجية.

اليقظة نشاط إنساني قديم، و المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام و مراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي و معرفة اتجاهات أسواقها، وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر و في الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات، إلا انه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينيات، و بإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً و شهرة كبيرين و بمعدل نمو يقارب 40% سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة و المتمثلة في تنظيم ملتقيات و مؤتمرات و ورشات تكوين و كذا توزيع مجلات متخصصة.¹

¹ 3IE، "La veille stratégique Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise"، Etude 3IE، Kremlin-Bicêtre Cedex، France، 01-12-2001، p7.

الجدول (01): تطورات اليقظة الإستراتيجية (1960-1990).

خصائص اليقظة			الفترة	الفترة
الموظفين = مكتبة / التسويق	(تحليل معطيات) قليلة أو معدومة	توجيه: تخطيطي	طريقة غير رسمية	البحث عن معلومات عن المنافسين
الموظفين = تسويق / تخطيط	(تحليل معطيات) كمي	توجيه: تخطيطي	طريقة رسمية	تحليل المنافسين والصناعة
الموظفين = تسويق / التخطيط / وحدة الرصد	(تحليل معطيات) كمي و نوعي	توجيه: تخطيط استراتيجي	طريقة رسمية	ذكاء المؤسسة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

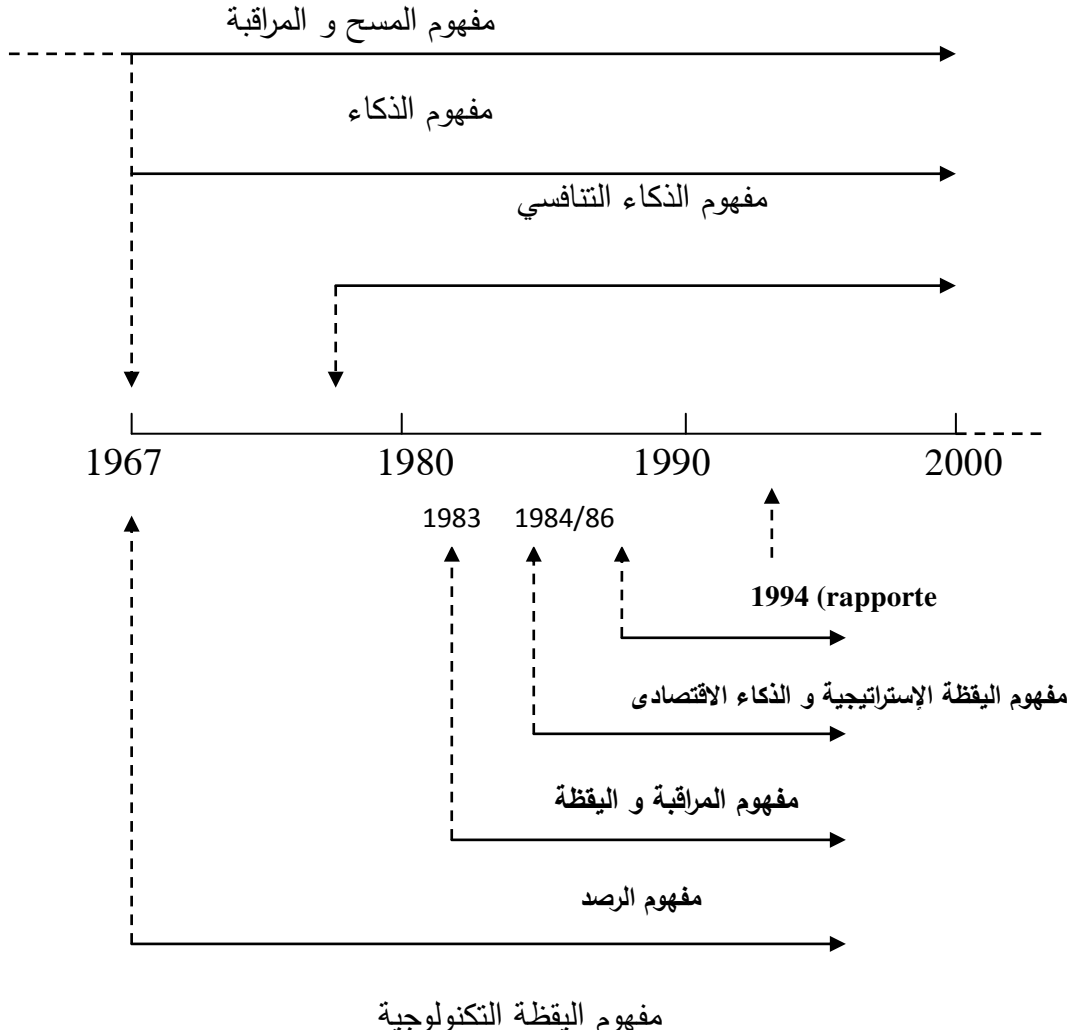
Source : Fronsois Brouard, "Que la veille stratégique se lève faisons le point sur la terminologie et le concept ",
Congrès ASAC-IFSAM, université du Québec a trois rivières, Canada, Octobre, 2000, P2.

يتضح من الجدول أن اليقظة الإستراتيجية خلال الستينات و السبعينات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي توكل مهمتها لرجال البيع و التسويق و كانت تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين، أما خلال الثمانيات أصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة و المنافسين و هي يقظة رسمية مخططة، و مع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الإستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة و يشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية... إلخ لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة و لها خلية (هيئة) خاصة.

للتفصيل أكثر في مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية، فيه مختلف تطورات المصطلحات الفرنكوفونية و الانجلوسكونية و التي تتمثل في المسح، الذكاء، و الذكاء التنافسي.¹
و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ Chedia Dhaoui, "Les Critères de Réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, (proposition d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un Système d'intelligence économique)", thèse de Doctorat en science de l'information et de la Communication, Ecole doctorale (langue, temps, sociétés), université Nancy, France, 2008, p60

الشكل (02) : تطور المصطلحات الفرنكوفونية و الانجلوسكونية.



Source :Chedia Dhaoui, " Les Critères de Réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, (proposition d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un Système d'intelligence économique)", thèse de Doctorat en science de l'information et de la Communication, Ecole doctorale (langue, temps, sociétés), université Nancy, France, 2008, p60.

من الشكل نستنتج بعض الملاحظات هي:

- قبل سنة 1967 ظهور وتطور مفهوم الذكاء؛
- في سنة 1967 بدأ تطور كل من مفهوم المسح أو المراقبة؛
- في سنة 1970 ظهر مفهوم اليقظة التكنولوجية أول مرة في فرنسا؛
- في سنة 1980 ظهر مفهوم الذكاء التنافسي؛
- في سنة 1983 برز مفهوم الرصد بانتباه وباستمرار؛

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

- بين 1984 و 1986 برز مفهوم أي المراقبة من طرف؛
- بين 1985 و 1988 ظهر مفهوم اليقظة وتطور؛
- وفي 1987 فما فوق ظهر مفهوم اليقظة الإستراتيجية، بينما في سنة 1989 ظهرت أنواع اليقظة التنافسية والتجارية وغيرها. أما في سنة 1990 برز مفهوم الذكاء الاقتصادي.

الفرع الثاني: مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

1- مفهوم مصطلح اليقظة :

أ. التطور التاريخي لمفهوم المراقبة :

إن فكرة مراقبة محيط المؤسسة مرت بثلاث مراحل هي:¹

- ✓ مرحلة الظهور.
- ✓ مرحلة النضج.
- ✓ مرحلة التدعيم.

الجدول (02): المراحل الثلاث لتطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة.

مرحلة التطور	المرحلة	مرحلة الظهور	مرحلة النضج	مرحلة التدعيم
التطور الانجليزي	من 1967 إلى 1979	من 1980 إلى 1990	ابتداء من 1991	
التطور الفرنسي	من 1970 إلى 1990	من 1991 إلى 2000	ابتداء من 2001	

- المصدر : بوتيفور الزهراء، لكل فريدة، "اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهان"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العلوم التجارية، جامعة وهران، ص3.
- الجدول يوضح المراحل الثلاث لتطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة:
- مرحلة الظهور: ظهرت عند الانجليز قبل الفرنسيين و لكنها امتدت عند هذا الأخير مدة أطول.
 - مرحلة النضج التي ظهرت عند الانجليز قبل الفرنسيين أيضا.
 - مرحلة التدعيم التي ظهرت أولا عند الانجليز لتليها عند الفرنسيين بعدهم.

¹ بوتيفور الزهراء، لكل فريدة، "اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهان"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العلوم التجارية، جامعة وهران، ص 3.

ب. تعريف اليقظة:

- لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:¹
- تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير.
 - كما تعتبر اليقظة على أنها: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحلّة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية".
 - وتشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، لمصممين والمسيرين.
 - كما أنها: "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية".
 - اليقظة نشاط ملاحظة و تحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية المرافقة لها من اجل إظهار تهديدات و فرص تطوير المؤسسة التي يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة.²
- نستنتج من التعاريف السابقة، بغض النظر عن التعريف الأول الذي تناول اليقظة بتعريف شامل؛ أن اليقظة اعتبرت كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة. و على هذا الأساس يمكن إدراج التعريف التالي الذي ينص على أن: اليقظة عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة.
- كما تشير إلى أن استعمال هذا المصطلح قلما يكون مجردا دون وصف أو نعت، ولرفع هذا اللبس نضيف صفة للمصطلح لتساعد على فهم أو إثارة فضول من يهمهم الأمر.

2- تعريف اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة الإستراتيجية هي السيرورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي و الاقتصادي بهدف خلق فرصة للمؤسسة و تقليص الأخطار.³

و من تعاريف اليقظة الإستراتيجية نجد أيضا:

¹ رتيبة جديد، نوفيل جديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص189.

² عبد الفتاح بوخمخ، صاحي محمد، "الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة و محيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص248.

³ بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

➤ اليقظة الإستراتيجية هي نشاط مستمرة يتم بعمل جماعي متحد، على نحو استباقي، واستخدام المعلومات الاستباقية حول التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك للحد من المخاطر وعدم اليقين عامة. وتشمل هذه المعلومات علامات الإنذار المبكر.¹

تجمع اليقظة الإستراتيجية كل نشاطات اليقظة. وهي عملية المراقبة الاستباقية، تحليل البيئة، الرصد والنشر للمعلومات المجهزة والمختارة التي تفيد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. قد تكون هذه المعلومات: علمية، تقنية، تنظيمية، تنافسية وتجارية.²

تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية عبر السنين حيث لها عدة تعاريف نقتصر منها:

الجدول (03): تعاريف مختلفة حول اليقظة الإستراتيجية.

الكاتب / السنة	تعين	تعريف	النطاق/الأهداف
Sutton (1988) Gibbons, Prescott (1996) Fleisher et al (2007)	ذكاء تنافسي	هو عملية "الرصد" في البيئة التنافسية	تحليل المنافسين والظروف التنافسية
Porter (1980) Keiser (1987)	ذكاء تنافسي	هو تنمية إستراتيجية التغيير التي سيعتمدها المنافس في استجابته للتغيرات البيئية.	تحليل ردود الفعل المحتملة من كل منافس للتغيرات في البيئة
Gilad (1986) Fleisher et al (2007)	ذكاء الأعمال	هو عملية الرصد في البيئة الخارجية التي تهدف إلى الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	المعلومات التي تم جمعها في المقام الأول تتعلق بالمنافسين الحاليين وبعض المجالات مثل: الاستحواذ، وعمليات الدمج وتقييم المخاطر.
Snyder (1981) Namus (1982) Elenkov (1997) MilWaukee (2000) Nitse , Dishman, Saxby (2002)	المسح البيئي	هو عملية تحليل المعلومات المتعلقة بجميع المجالات المتعلقة بنشاط المؤسسة التي يمكن أن تؤدي إلى التخطيط لمستقبل المؤسسة	المجالات التي تغطيها وتشمل: المنافسين والموردين والمستهلكين والتكنولوجيا، والأنظمة والاقتصادية والسياسية والاجتماعية و الديموغرافية.

Source : Boukadour Hassen, " VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES", Mémoire de Magister en science de gestion, université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Algérie, 2013-2014, p 44-45.

الجدول أعلاه يوضح مجموعة التعاريف المختلفة حول اليقظة الإستراتيجية لبعض الكتاب و الباحثين و الجانب الذي اهتم به كل باحث في تعريفه لها، منهم من ركز على عملية تحليل و رصد المحيط التنافسي و

¹ Humbert LESCA, " VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise", Ecole Supérieure des Affaires, Université de Grenoble 2, France, 1997,p01.

² 3IE, Op.cit, P8.

منهم من ركز على كل العناصر الفاعلة و المؤثرة في محيط المنظمة ووسع نطاق جمع المعلومات ليشمل الموردين، المستهلكين و التكنولوجيا.

المطلب الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية.

من التعريفات التي تطرقنا إليها و التي تمكنا من استخلاص أهم المميزات مفهومها والخصائص التي هي كالآتي:¹

✓ إستراتيجية:

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

✓ تطوعية:

لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و بتتشيط كل الحواس . و في هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة .ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

✓ التوقع:

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

✓ المحيط:

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

¹Humbert LESCA, Op.cit, P-P 2-3.

✓ إنشاء الإبداع:

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

المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية.

من مساعي اليقظة الإستراتيجية تحقيق الأهداف التالية¹:

- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط؛
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام للمعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛
- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية؛
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين؛
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال وللممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم؛
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
- الاهتمام المستمر بالتطوير، التحديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع؛
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية؛
- تحسين تطوير توسيع نشاط المؤسسة؛
- تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل؛
- فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل أو التحليل؛
- مصدر الابتكارات من خلال تحقيق البحث عن أفكار جديدة وتطويرها؛
- أن نعمل بسرعة كبيرة وفي الوقت المناسب²؛
- خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد

¹ محاط اميرة، "اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص7.

² Humbert LESCA, Op.cit, p01.

تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، و التكنولوجية.¹

المبحث الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية، مراحلها وشروط فعاليتها.

اليقظة الإستراتيجية هي مفهوم جامع لعدد من الأنواع المختلفة لليقظة، و هناك شروط أساسية على المؤسسة لتضمن بها فعالية اليقظة الإستراتيجية بالمرور على عدة مراحل.

حيث قسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

➤ **المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية؛**

➤ **المطلب الثاني: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية؛**

➤ **المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية.**

المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية.

لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع، و كل نوع له استعمال معين في مجال معين، حيث انه يوجد إجمالاً من المؤلفين على الأنواع التالية:

أولاً: اليقظة التكنولوجية:

تعددت التعاريف الخاصة باليقظة، وفيما يلي نستعرض أهمها:²

- وتعرف اليقظة التكنولوجية على أنها مجموعة التقنيات التي تقوم بتنظيم منهجي لعملية جمع، تحليل ونشر المعلومات التقنية لضمان بقاء المؤسسة ونموها. فهي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من متابعة التطورات التكنولوجية التي تؤثر على مستقبلها؛

- كما تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب و إنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية؛

يعتبر هذا التعريف أشمل من الذي سبقه، فهو يبين أن اليقظة التكنولوجية التي تؤثر على مستقبل المؤسسة فقط بل مستقبل منافسيها، زبائنها ، ومورديها؛

¹رتيبة جديد، نوفيل جديد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

²كرغلي أسماء، "اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص67.

- اليقظة التكنولوجية هي ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير.¹

ثانيا: اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات والمتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:²

- الأداء الحالي للمنافس؛
- إستراتيجية المنافس؛
- أهداف وقدرات المنافس الجديدة؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.
- كما تهدف أيضا إلى معرفة:
- ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا؟
- كيف يرون المنافسون مستقبلهم؟

ثالثا: اليقظة التجارية:

اليقظة التجارية هي النشاط الذي يقوم بدراسة كل من الموردين والزبائن. لدى جمع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على: درجة رضاهم على المنتج المقدم، ظروف الطلب و سلوك الشراء لديهم، تطور احتياجاتهم و أذواقهم، قدرة وفاءهم، مدى والاهم للعامة والمؤسسة، تطور علاقاتهم مع المؤسسة، وجود زبائن جدد و مدى فعالية الوسائل المستخدمة لجلبهم و كسب ثقتهم، مدى قدرة المؤسسة في التأثير على زبائنهم، تحليل آراءهم و الشكاوي طرفهم .

أما فيما يخص الموردين، فالمؤسسة بحاجة إلى المتابعة المستمرة لعروض الموردين للمفاضلة بينها و معرفة تطور منتجاتهم و نوعيتها و مزاياها والسعي لتطوير علاقاتهم بالموردين الرئيسيين، التعرف على الموردين الجدد و منتجاتهم، و الاستفادة من خدمات ما بعد البيع والضمانات المعروضة من قبلهم، وأهم وسيلة يمكن للمؤسسة

¹بركاني سمير، "اليقظة التكنولوجية: من مقومات الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 11، جامعة بومرداس، 2014، ص334.

²رتيبة جديد، نوفيل جديد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

الاعتماد عليها عند ممارسة اليقظة التجارية هي دراسة السوق سواء كانت كمية أو نوعية. والسوق هنا تشمل السوق ألمانية والسوق الخفية.¹

رابعاً: اليقظة البيئية

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

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.²

المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية.

تمر عملية اليقظة الإستراتيجية عبر ثلاث مراحل هي:³

✓ جمع المعلومات:

تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها ، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، وهناك مجموعة من الأسئلة مهمة في عملية الجمع: لمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، و تنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

✓ التركيب و التحويل:

في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.

✓ النشر واتخاذ القرار:

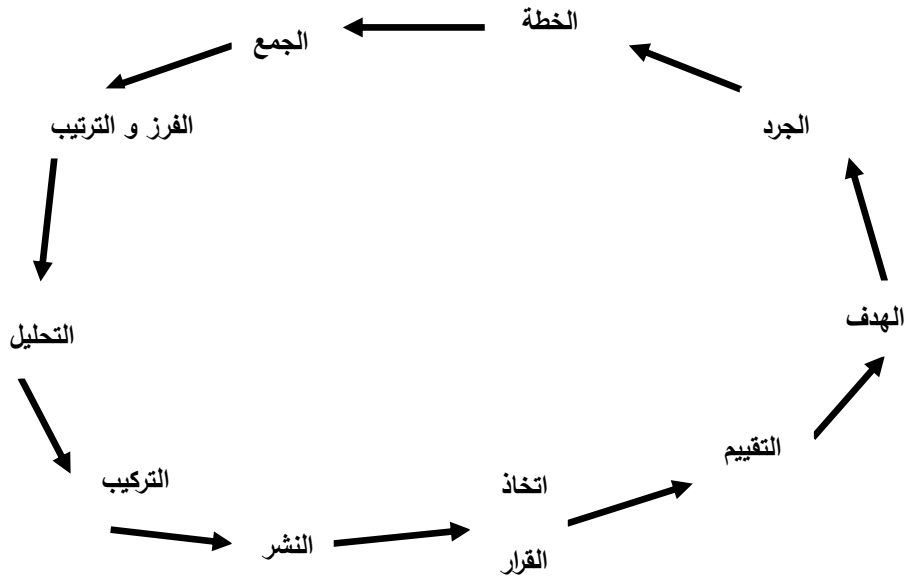
¹ عبد الفتاح بوخمخ، صاحي محمد، مرجع سبق ذكره، ص349.

² رتيبة جديد، نوفيل جديد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

³ زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص9.

عند انتهاء عملية التحليل و التركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، و إلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنتشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة ، ثم تأتي مرحلة أخيرة و هي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ.

الشكل (03): مراحل عملية اليقظة.



المصدر: رتيبة جديد، نوفيل جديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص193.

يتضح من الشكل أعلاه أن عملية اليقظة تمر بمراحل مترابطة فيما بينها، حيث يتطلب من اي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة ضرورة المرور بهذه المراحل.

المطلب الثالث: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي:¹

- اعتبار اليقظة وظيفة إدارية؛
- اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومات بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لان اليقظة عمل جماعي و ليست عمل فردي؛
- ضرورة التحكم في الوقت؛

¹ زروخي فيروز، مرجع سبق ذكره، ص10.

- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطي لها قيمة عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية.

تساهم اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها بالرفع من تنافسية المؤسسة و ذلك بالمرور بمختلف مراحلها و كما أيضا تناولنا شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.

خلاصة.

الإدارة الإستراتيجية تمثل التصور لرؤية المستقبلية للمنظمة و تعد فكرا و أسلوبا للعمل يعود بالدرجة الأولى التي تستطيع أن تحققها المنظمة عند تطبيقها لأسس الإدارة الإستراتيجية بشكل فعال، إن أصبحت الإدارة الإستراتيجية اليوم خيارا استراتيجيا لا يمكن على المنظمات الاستغناء عنه ,و عليه نجد العالم اليوم حول حتمية البحث على المعلومات الجيدة والافتناء الأنسب التي منه تبلورت فكرة اليقظة الإستراتيجية التي تهتم بالوعي لكل المستجدات المتعلقة بالقطاع الذي تشغله يتبعه النشر المستهدف للمعلومات بغية اتخاذ القرار بحيث يعتمد على الحث و تحليل و انتقاء المعلومات التي تطبع صفة التنافسية على المنظمة مع صراعات للتغيرات التي ترافق المحيط حيث الهدف منها البحث على المعلومة الجيدة ووضعها في المكان المناسب.

مدخل

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات من أهم العناصر و أكثرها أثرا في حياة الأفراد و المنظمات و الدول، حيث يعد القرار جوهر العملية الإدارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة.

و قد حظي القرار باهتمامات استثنائية في المجالات المختلفة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها بكفاءة و فعالية سيما و أن القرار يعتمد أساسا على استعمال للمعلومات التي هي بحوزة المنظمة لتشكيل مخططات لحل المشاكل المطروحة أو لاستغلال الفرص المتاحة.

في هذا الفصل سنتناول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرار من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار؛
- المبحث الثاني: طرق، مراحل و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار؛
- المبحث الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية باتخاذ القرار.

المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار.

عملية اتخاذ القرار تتم لمعالجة المشاكل القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لمعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجود قي الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تتنبأ بتوقع حدوثها.

و لقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

➤ المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار؛

➤ المطلب الثاني: خصائص اتخاذ القرار؛

➤ المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

عرف اتخاذ القرار على انه:¹

- هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذي القرار.
- الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البت أو تحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار.
- اختيار الطريق أو سبيل معين للوصول إلى الهدف مرغوب و يحدده البعض بأنه اختيار للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة متاحة من الظروف.
- اختيار عقلائي لبديل من البدائل المطروحة بهدف التغلب على موقف معين.
- الاختيار بين البدائل بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة كما يجب أن يؤديه في موقف معين ووقت معين.
- تصرف معين تم اختياره لمواجهة موقف أو مشكلة معينة.
- أحد إستراتيجيات التفكير، التي تحل المشكلات وتتضمن خطوات وعمليات تختلف عن بعضها البعض.
- نوع من السلوك أو الاتجاه نختاره بين الكثير من البدائل.
- نوع من السلوك أو الاتجاه نختاره بين الكثير من البدائل.²

¹ عمر غنايم، علي الشرفاوي، "تنظيم الأسس و الأصول العلمية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1977، ص130.

² محمد سعيد، عبد الفتاح، "الإدارة العامة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 1987، ص219.

- اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بدلين أو أكثر.¹

إذن القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين .

فالقرار أن تعرف هذه الخيارات والبدائل، ثم تصل إلى الخيار الأمثل، وذلك من خلال التأمل وحب الظروف المحيطة وحسب متطلبات الموقف، وفي حدود الزمن المتاح، لأن الزمن أيضاً أحياناً يكون له أثر حاسم في اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: خصائص اتخاذ القرار.

حددت خصائص القرارات كما يلي:²

- القرارات الإدارية تسعى دائماً إلى إيجاد حل للمشاكل و ذلك من خلال إتباع إستراتيجية محددة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة للاختيار الأنسب منه.

- يتضمن اتخاذ القرار إتباع الأسلوب الإداري في محاولة التمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى إلى محاولة التوفيق و التكيف مع النتائج الفعلية للقرارات وبين النتائج المتوقع الحصول عليها.

- بعض القرارات إن لم تكن معظمها، تتأثر بشخصية متخذ القرار و بالعوامل الشخصية و الإدارية الأخرى في التنظيم.

- إن اتخاذ القرار مرتبط بدرجة من العقلانية تميزها عن غيرها و ترسم تلك العقلانية لنفسها حدوداً أثناء تطبيق القرار تدعى العقلانية المحدودة، و لمتخذوا القرارات مبادئ تساعد على الوصول إلى القرارات المناسبة نذكر منها:³

✓ الالتزام بمبدأ الفعالية:

حيث أن من الأفضل الوصول إلى القرارات المناسبة بإتباع الأسلوب العلمي في حل المشاكل.

✓ مبدأ تعدد الفرضيات:

يجب عليهم وضع عدة فرضيات و بدائل حسب طبيعة المشكلة المطروحة ثم تقييم و دراسة جميع البدال لاختيار أفضلها أو انسبها.

¹ جميل احمد توفيق، "أصول الإدارة العامة"، المكتبة الانجلومصرية، مصر، 1974، ص104.

² الصباغ، زهير، "بحوث العمليات و اتخاذ القرار"، مجلة الإدارة العامة، العدد67، الرياض، 1980، ص48.

³ مسلم علي عبد الهادي، "نظم المعلومات الإدارية"، مركز التنمية الاقتصادية، الإسكندرية، 1994، ص127.

✓ مبدأ العامل المحدد:

يجب على متخذي القرار أثناء تقييم و دراسة الفرضيات و البدائل أن يتخذوا بعين الاعتبار وجود العامل المحدد وهو العامل الذي يعوق متخذي القرارات من الوصول إلى اختيار القرارات المناسبة و ذلك من خلال تحديد درجة العقلانية عند متخذي القرارات.

✓ مبدأ المرونة:

يجب أن تتوفر غي القرارات المتخذة درجة من المرونة بحيث يتمكن متخذي القرارات من تطبيقها ولكي تتلاءم القرارات مع أي تغيرات أو ظروف مستقبلية تحول دون تطبيقها.

إن توافر الظروف الملائمة من المستلزمات الأساسية لاتخاذ القرارات المناسبة و يقصد بالظروف الملائمة ما يلي:¹

- وضع أهداف التنظيم و معقوليتها و تناسبها مع الإمكانيات المتاحة؛
- موضوعية متخذي القرارات و تفهمهم لإحداث السبل المتبعة في عملية اتخاذ القرار؛
- كفاية المعلومات و دقتها و جدولتها و سهولة الرجوع إليها عند الحاجة؛
- توفر الخبرات و الاختصاصات في المجالات المتعلقة بالقرارات المتخذة؛
- ملائمة الظروف الداخلية و الخارجية ووضوح العوامل و المتغيرات المؤثرة و المتأثرة بعوامل القرارات.

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار.

يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير، فقدرتة على اتخاذ القرارات و حقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المؤسسة، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية و أصبح مقدار النجاح الذي تحققة أي مؤسسة يتوقف إلى حدّ بعيد على القدرة و كفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات السليمة، ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ما تشهده هذه الأخيرة من تعدد و تعقد أهدافها، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة الجوانب الإدارية من تخطيط، تنسيق، تنظيم واتصالات ، حيث ترتبط بها ارتباطا وثيقا ومن هذا المنطلق تتحدد أهمية اتخاذ القرارات. فتتفق عملية التخطيط مع عملية اتخاذ القرارات من حيث المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع التخطيط مع المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع القرارات حيث تم تصنيف أنواع التخطيط وفقا للمستويات الإدارية التي تتولى وضع الخطة وهي المستويات الإدارية العليا، الوسطى والدنيا. كما تم تصنيف اتخاذ القرارات وفقا للمهارات و القدرات اللازمة لوضع الخطة و ذلك تبعا لتدرج المستويات،

¹الكبيسي، "عامل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق"، دار الخليج للنشر، الشارقة، الطبعة الأولى، 1983، ص250.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية و دورها في عملية تحسين القرار

وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عمليتي التخطيط و اتخاذ القرارات، فالعملية التخطيطية تقوم على اتخاذ القرارات.

أما التنظيم الإداري يؤثر على عملية اتخاذ القرارات من خلال تقسيم العمل، تحديد الاختصاصات، تحديد القواعد و الإجراءات، فتنقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو على المستوى الأفقي، فتقييم تنظيم إداري معين أساسه نوعية القرارات التي تتخذها إدارته و الكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وهكذا يتضح مدى ارتباطهما، فتطوير عملية اتخاذ القرارات مدخلا للتطوير التنظيمي، وذلك من خلال الربط بين كفاءة اتخاذ القرارات و قدرة التنظيم على تنفيذها و هكذا تتمكن المؤسسة من تنفيذ أهدافها و أهداف العاملين بها، أما التنسيق فيعتبر من أهم العناصر الإدارية و علاقته بعملية اتخاذ القرارات تبرز من خلال تنظيم و توحيد الجهود و الطاقات البشرية و المادية و حسن استخدامها لاتخاذ القرار و تنفيذه، و يتطلب ذلك تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام و الفروع المختلفة و بين جهود العاملين في القسم أو في الفرع الواحد ضمن إطار تعاوني متناسق يساعد على تحقيق التكامل و توحيد الجهود للوصول إلى الهدف من خلال تنفيذ سليم للقرارات المتخذة.

أما فيما يخص الجوانب السياسية الإدارية فهي تتضمن مجموعة من القواعد التي تحكم سير العمل و التي توضع سلفا ليهتدي بها المرؤوسين في تنفيذ كافة القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف، إذن فالسياسات الإدارية ليست إلا قرارات، و مراحل و خطوات رسم هذه السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل و خطوات اتخاذ القرارات، و من هنا تأتي أهمية العلاقة بين اتخاذ القرارات و السياسات الإدارية.

أما الاتصالات التي تعتبر ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة و أهمية لعملية اتخاذ القرارات، فالاتصالات و اتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية حيث يعتمد كل واحد منهما على الآخر و يتأثران فيما بينهما.

إذن العلاقة القائمة بينهما علاقة تبادل، إذ يجب أن تكون هناك مراكز اتصالات تعمل على توصيل و تفعيل القرارات، وقد أكد الكثير من الكتاب على أهمية الاتصالات في اتخاذ القرارات و من بينهم هيربرت سيمون.

استخلاصا لما ذكر، تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الدعام التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث تعتبر هذه الأخيرة شبكة متحركة لاتخاذ القرارات، فجوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات.¹

إن عملية اتخاذ القرار لا تعتبر ضرورية للمؤسسة فحسب بل أنها تعتبر القلب النابض الذي يبقي على حياتها باعتبارها عملية مستمرة و متمركزة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة وتوجد في كل جزء من أجزائها.

¹ عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة"، دار زهراء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص222.

المبحث الثاني: طرق، مراحل و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار أحد إستراتيجيات التفكير، التي تحل المشكلات وتتضمن خطوات وعمليات تختلف عن بعضها البعض، ويعرف البعض عملية اتخاذ القرارات بأنها حل للمشكلات الراهنة، حيث إنّ الموقف الذي تواجهه، يتطلب منك مجموعة من المهارات.

و لقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

- **المطلب الأول: طرق اتخاذ القرار؛**
- **المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار؛**
- **المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.**

المطلب الأول: طرق اتخاذ القرار.

القيام باختيار ما أو اتخاذ قرار عملية ليست جديدة على البشرية، فمنذ أن خلق الإنسان وهو في اتخاذ القرارات متواصلة وغير المنتهية. ولأن القرار أهمية قصوه في حياة الناس عامة ومسؤولي المنظمات خاصة. فقد أجهد الكثير من العلماء أنفسهم لوضع الطرق وتحديد المعايير للوصول إلى القرار الصائب، ونمر بعدة طرق مستمدة لاتخاذ وصناعة القرار.

هناك عشر طرق لاتخاذ القرار كمالى:¹

✓ **التفكير الأحادي:**

تعتمد هذه الطريقة على التفكير الأحادي وعدم إشراك آخرين في اختيار البديل المناسب والهدف من هذه الطريقة هو عدم فتح المجال لتشعب الآراء وبالتالي إطالة الوقت والتردد في اتخاذ القرار.

✓ **تحليل الأرقام (البيانات):**

الجدول الحساسة تستدعي وضع كل المحاكاة الرياضية والحسابية أخذا بما أتت به نظرية اللعبة التي ذاع صيتها في الأربعينات وانطلاقا من هذا أصبحت البرامج الآلية، الطريقة المفضلة للمدراء لتحديد الاختيار المناسب واتخاذ القرار اتو مثال ذلك برنامج المحاسبة التحليلية التي تسمح بتجميع المعلومات والأرقام وتحليلها تبعا لمعطيات معينة ونستخرج منها تقييم على أساس معايير تسيير معينة.

¹ خلاص مراد، "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية والاستقرار الإطار في العمل"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص-ص 80-84.

✓ القرارات الجماعية:

تعتمد هذه الطريقة على التفكير والمناقشة الجماعية البديل المناسب لحل المشكلة، وقد يكون العمل الجماعي من صناعة القرار إلى اتخاذه، وقد يكون متخذ القرار في النهاية شخص واحد وصناعة القرار جماعية. ومن الوسائل المعتمدة في هذه الطريقة الزوبعة الفكرية.

✓ اللجوء إلى خبرة الأخر:

يلجأ متخذ القرار خلال هذه الطريقة إلى الاستعانة بخبرة شخص أو أكثر من ذوي الكفاءات لاستشارتهم في البدائل المتاحة قد يكون هؤلاء قد صادفتهم نفس المشكلة أو مشابهة لها تتيح لمتخذ القرار أن يستشير بالطريقة المتبعة لحلها. كما إن وجهات النظر المختلفة تساعد على حل المشكلة بطريقة أكثر موضوعية من وجهة نظر واحدة وهذا ما يبحث عنه متخذ القرار من خلال هذه الطريقة كما أن أرادة المستعان بهم ليست ملزمة بل هي مجرد استشارة ليس لها وزن أو ضغط عليه لان المستشار قد يكون صديق في مؤسسة أخرى، خبير يعمل لحسابه، المهم أن يكون بعيد عن المشكلة وظروفها.

✓ الاعتماد على الحدس:

حسب نظرية محدودية رشد متخذ القرار لهاريت سيمون "لا يمكننا أبدا معرفة أن القرار صائب أم لا"، لذا يبحث متخذ القرار على اتخاذ قرارات ملائمة اعتمادا على حدسهم بعد صنع القرار طبعا.

✓ التنفيذ ثم التفكير:

تعتمد هذه الطريقة على الحسم في اتخاذ القرار وعدم اخذ البدائل الأخرى بعين الاعتبار. يعتمد متخذ القرار حين يعتمد على هذه الطريقة ان بمتابعة القرار بعد الحسم في تنفيذه ستظهر حلول أخرى مناسبة وان الوقت سيسمح له بتعديل مسار القرار المتخذ.

✓ اللاقرار:

تستمد هذه الطريقة مبادئها من النظرية السلة والتي تسلم بان الأجراء يتخذون قرارات تخلق المشاكل ومنه فمتخذ القرار أو المدير في هذه الحالة يفضل أن لا يقرر بل يفوض آخرون لاتخاذ القرارات وتفويض القرارات هو شكل من الهروب الذي يتخذه الإنسان البدائي لتجنب الخطر.

✓ خرائط الأفكار:

في هذه الطريقة يستعمل متخذ القرار شجرة البدائل ويقوم برسمها ويجعل بينها علاقات محتملة، الشيء الذي يسمح له بإلقاء نظرية واسعة على حيثيات المشكلة وترامي أطرافها.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية و دورها في عملية تحسين القرار

بعد رسم هذه الشجرة أو الخريطة يتوقف متخذ القرار عند هذا الحد ويتركها ليعود إليها خلال فترات متباعدة، وفي لحظة تظهر فكرة جديدة وتكون بمثابة البديل المناسب لحل المشكلة.

✓ محاكاة الآخرين:

بواسطة يقوم متخذ القرار بمحاكاة منافسيه وتقرر مثلهم في مواجهة محيط خارجي واحد الذي يكون الدافع الأساسي لاتخاذ مثل هذه القرارات.

يقوم متخذ القرار من خلال هذه الطريقة بملاحظة منافسة من مؤسسات أخرى او مؤسسات مماثلة انطلاقاً من المحيط الخارجي الواحد.

ولا تقتصر المحاكاة هنا على المنافسين بل تتعداهم إلى من سبقوه في هذا المنصب ومرت بهم نفس الظروف.

✓ الاعتماد على الحظ:

بدل التحليل والدراسة وفحص المعطيات، تعتمد هذه الطريقة على الحظ في حل المشاكل أو اتخاذ القرار الصائب أو المناسب.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار.

تمر عملية اتخاذ القرار التي يتخذ المدراء بأربع مراحل رئيسية وهي:¹

أولاً: مرحلة التعرف بالمشكلة:

يطلق على هذه المرحلة بمرحلة الذكاء وتمثل الأنشطة التي تمر من خلالها يتم التعرف أو التحسس بوجود:

- مشكلة تستلزم الحل؛
- حاجة يتطلب إشباعها؛
- فرصة يتطلب استغلالها.

تستلزم هذه المرحلة اكتشاف ومن ثم تفسير الإشارات التي تشير إلى أن هناك تستوجب الانتباه، وهذه الإشارات ممكن أن تأتي بأشكال متعددة منها:

¹منعم زمير الموسوي، "بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص-ص 15-16.

- طلب الزبائن المتكرر لميزات جديدة في المنتج؛
- تراجع في حجم المبيعات؛
- الارتفاع في الكلف.

والى آخره من الإشارات التي يجب أن يوجه الانتباه لها ومن ثم تحديد كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالمشكلة التي هي بحاجة إلى اتخاذ القرار بشأنها، فتتضمن تحديد إبعاد المشكلة والأنظمة المحيطة بها وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عليها هذا يستلزم توافر المعلومات الضرورية من أجل تحليل المشكلة إلى عناصر الأساسية وبناء على ذلك أحيانا على هذه المرحلة "التشخيص".

ثانيا: مرحلة تصميم الحلول:

يستلزم أن نأخذ بالاعتبار جميع الطرائق الممكنة التي تساعد على:

- حل المشكلة موضع الدراسة؛
- إشباع الحاجة قيد الدرس؛
- الاستفادة من الفرصة المتاحة.

التركيز في هذه الفترة على تقديم أكبر عدد ممكن من البدائل (الحلول) للحالات المشار إليها أعلاه، فإن هذه الفترة تتضمن عملية خلق وإبداع وجمع أكبر قدر ممكن من البدائل. يستلزم هنا إخضاع جميع البدائل إلى تحليل الذي يستلزم استخدام الأساليب النوعية والكمية بعدها يتم حصر جوانب القوة والضعف لكل بديل من أجل تقويم البدائل.

ثالثا: مرحلة اختيار البديل الأفضل:

وهي المرحلة التي يتم خلالها اتخاذ القرار في ضوء النتائج المجانسة بين البدائل لاختيار البديل الذي يعتقد انه الأفضل والأنسب في تقديم الحلول للمشكلة أو الموضوع قيد الدراسة.

رابعا: مرحلة التنفيذ والتقييم:

وهي المرحلة الأخيرة التي تتضمن التطبيق لفعلي للبديل الذي تم اختياره. كما أن التنفيذ وتقييم مدى فاعلية القرار المنفذ قد تمثل البداية لمرحلة جديدة يتم فيها اللجوء إلى اختيار بديل آخر من بين البدائل المتاحة في حالة عدم تحقق الهدف المطلوب.¹

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص199.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

يتأثر اتخاذ القرار بالعديد من العوامل والتي بدورها تؤثر على المدى الرشد لهذه القرارات ومدى نجاحها في الاستجابة لحاجة المنظمة والبيئة و الأفراد المستخدمين ومن هذه العوامل ما يلي:

أولاً: عوامل الإنسانية:

هناك العديد من العوامل الإنسانية التي تؤثر على القرارات الإدارية و توجهها نحو اختيار الأفضل. ومن هذه العوامل ما يخص متخذ القرار نفسه، حيث يؤثر فهمه العميق على رشد نية قراراته للأمر، و قدرته على التوقع و الإبداع و تحمل المسؤولية و مؤهلاته الشخصية العلمية و الثقافية و خبرته و أخلاقيه وقدرته على التصرف في المواقف الصعبة و المحرجة و علاقته الاجتماعية، كما يؤثر على رشد القرارات الإدارية استشارية متخذ القرار لمساعيه و مستشاريه.¹

ثانياً: القوانين والأنظمة والتعليمات:

تلعب القوانين والأنظمة والتعليمات دورا كبيرا في التأثير على متخذي القرارات حيث تزداد أهمية القوانين وأثرها على اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمة و تعددت فروعها ولذا يجب مراعاة عدم تعارض القرارات الإدارية مع القوانين و الأنظمة و التعليمات، وقد تكون هذه العناصر إحدى العقبات أمام متخذ القرار للإبداع و الانطلاق من اجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية في المنظمة، إلا أن عملية الرقابة و ضبط عمليات اتخاذ القرارات تساعد على الحد من هذه العقبات.²

ثالثاً: العناصر التنظيمية:

تمثل العناصر التنظيمية نمط تنظيم فلسفته و تعدد المستويات الإدارية، و قيم متخذ القرار و العاملين و مصالحيهم و مدى توافقها أو تعارضها، كما ويؤثر حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي، و الضغوط الخارجية و الداخلية التي يتعرض لها متخذ القرار وطبيعة الاتصالات الإدارية التي يحصل من خلالها على المعلومات والقرارات الإدارية يعتمد على حسن الاتصالات وسرعتها وفعاليتها في أداء مهمتها.

كما أن الاتصالات تلعب دورا مهما في التغذية الراجعة سواء كانت على شكل انتقادات أو استفسارات مما يساعد متخذ القرار مستقبلا على تجنب مواضع الخلل. وتؤثر درجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ

¹ عدنان عواد الشواكة، "دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص241.

² كنعان نواف، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق"، دار الثقافة للتوزيع والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1992، ص123.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية و دورها في عملية تحسين القرار

القرارات ففي حالة المركزية الشديدة تنحصر جميع القرارات بيد متخذ القرار مما يزيد من أعباء، ويحرمه من التفريغ للتفكير في المسائل الإستراتيجية والمهمة في التنظيم، مما قد يؤثر على رشد القرارات وعقلانيتها. ومن هنا فان اللامركزية والتفويض في اتخاذ القرارات يعتبر تناولا منه من بعض اختصاصاته وصلاحياتها للمستويات الإدارية الأدنى، وهذا يؤدي بدوره إلى تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحملهم للمسؤولية، وتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات وتوفير كوادر إدارية جديدة و زيادة تقبل المرؤوسين للقرارات الإدارية وحسن تنفيذها.¹

رابعا: نظم المعلومات:

تتوافق فعالية القرارات التنظيمية على مدى توفر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى دقتها، سلامتها ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، فالادارة العليا وخاصة في المنظمات الكبيرة تحتاج إلى معلومات دقيقة وصحيحة حول بيئة المنظمة، ومواطن القوة والضعف فيها، ودرجة فعالية الخدمات والتنبؤ عن التطور التكنولوجي في السنوات القليلة القادمة، كما تحتاج الإدارة العليا إلى معلومات متنوعة حول الإنتاجية والتكاليف والأحوال الاقتصادية والموارد البشرية هذا ويمكن القول بان قدرة المنظمات الإدارية على توفير المعلومات الضرورية وبسرعة تعتبر المطلب الأساسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي استخدام الموارد المادية والبشرية بطريقة أفضل من خلال تأمين قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات وتوفير بديل وأساليب حديثة عنه في هذا المجال دخول الحاسوب في المنظمات العامة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية إلى منظمات القطاع الخاص، وهي التي ساعدت على إدخال أساليب جديدة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحسينها وخاصة في اتخاذ القرارات الكمية.²

خامسا: العوامل البيئية والضغوطات الأخرى:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على رشد اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة في المنظمات العامة، وهي طبيعة النظام الاقتصادي و السياسي القائم والتقاليد الاجتماعية و القيم الروحية والدينية يضاف إليها الضغوط الداخلية والخارجية والموضحة كما يلي:

أ. الضغوط الداخلية التي يتعرض لها متخذي القرارات: مثل مراكز القوى داخل التنظيم والرؤساء والمرؤوسين والمصالح المتعارضة بين أعضاء التنظيم.

¹ عدنان عواد الشواكة، مرجع سبق ذكره، ص 242.

² نفس المرجع و الصفحة سابقا.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية و دورها في عملية تحسين القرار

ب. الضغوط الخارجية فتتمثل في الرأي العام والضغوط الاجتماعية: مثل الحالة التضخم و الانكماش، والعرض والطلب والسياسة المالية للحكومة، بالإضافة إلى ضغوط أجهزة الرقابة سواء الداخلية منها أو الخارجية.

ومن العوامل المؤثرة على رشاد نية القرارات، الوقت المتاح لاتخاذها ودرجة الإلحاح، فطبيعة المشكلة المطروحة تلعب دورا مهما في ضيق أو اتساع الوقت المتاح، مدى قدرة متخذي القرار على الملائمة بين العناصر وسرعة اتجاه الحل المطلوب لها.¹

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة. ويعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية في المؤسسة فهو يعتمد على مدى فهم الأمور واستيعاب الحلول الجوهرية المفيدة وبالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على هذه العملية عملية اتخاذ القرار مراحل متسلسلة لاتخاذ القرار الأنسب و عملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به و هو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك بتوفر مجموعة من العوامل، و من أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية ، فالقرار ليس مجرد موقف يتخذ في لحظة زمنية معينة و إنما يكون و وفقاً لمرحل و دراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار.

¹كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 126.

المبحث الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية باتخاذ القرار.

تعكس آلية اليقظة مدى الحيطة و الحذر التي توليها المؤسسة نحو أحداث المحيط، و تعمل عمل نظام الرادار في الرصد و المراقبة و المتابعة، بغرض اكتساب معلومات ذات طبيعة إستراتيجية، تدفع بالمؤسسة للتحرك بسرعة نحو المستقبل، ترتبط هذه المعلومات بالقدرات الكامنة في المؤسسة و معرفة نقاط القوة و الضعف فيها، و بالتغيرات المفاجئة في المحيط الخارجي، من اجل اقتناص الفرص الممكنة و تجنب المخاطر المحتملة. كما تعد هذه المعلومات في ذات الوقت مصدرا هاما يعتمد عليه لاستشراف المستقبل و في توقع أحداثه.

و لقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

- **المطلب الأول:** مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية؛
- **المطلب الثاني:** خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الفعال؛
- **المطلب الثالث:** صور اليقظة الإستراتيجية و اتخاذ القرار. أهمية المعلومة في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية.

تختلف المعلومات المطلوبة تبعا للأهداف الموضوعية و كيفية تحقيقها، وتتفاوت الحاجة إلى المعلومات طبقا لتباين أحجام المؤسسة و طبيعة مشاكلها، و هذه المعلومات يمكن الحصول عليها في داخل أو خارج المؤسسة و ذلك كما يلي:

أولاً: المصادر الداخلية.

وهي مصادر من داخل المنشأة يمكن أن تتوفر فيها البيانات والمعلومات، فالأنشطة المختلفة داخل المنشأة تحتفظ في سجلاتها وتقاريرها بالبيانات الهامة والضرورية عن مجال العمل وتعتبر مرجعية هامة للإدارة في تقييم الأداء ووضع السياسات والخطط وتطويرها، ومن أمثلة البيانات الداخلية: البيانات التي تحتفظ بها إدارة الإنتاج عن أوامر الإنتاج ومستلزمات الإنتاج ومواصفات المنتجات ومعايير الأداة وكذلك البيانات التي تحتفظ بها إدارة المبيعات، وإدارة المشتريات عن فواتير البيع، وفواتير المشتريات وما يرد بهما من بيانات عن جهة البيع، العميل، الصنف، البيانات عن الموردين والأسعار، وغيرها من الإدارات الداخلية الأخرى بالمنشأة التي تحتفظ بالبيانات، كإدارة الشؤون المالية، وإدارة المخازن، وإدارة الأفراد. وبمعالجة هذه البيانات تبعاً للمواقف الإدارية المختلفة التي تتطلبها حاجة المنشأة تصبح معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات. وتعكس المعلومات الداخلية عموماً صورة للوضع داخل المنشأة من حيث الضعف والقوة، وهي أما أن تكون معلومات مالية بحتة،

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية و دورها في عملية تحسين القرار

أو معلومات ظاهرة تشمل المشاركة فى السوق والكفاية الإنتاجية، ومصادر القوة العاملة، أو معلومات عامة تشمل علاقة العمل.¹

ثانياً: المصادر الخارجية.

تكون المصادر الخارجية أو البيئية مولدات و موزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، و تتضمن هذه المصادر: العملاء، الموردين و المنافسين، النشرات المهنية و الاتحادات الصناعية، النقابات العمالية، و الهيئات الحكومية، مثل هذه المصادر تمد المؤسسة بالمعلومات البيئية و التنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث. تنقسم مصادر المعلومات الخارجية إلى مصادر أولية، ومصادر ثانوية على النحو التالي:²

أ. المصادر الأولية:

تعتبر البيانات والمعلومات من مصادر أولية، إذا كانت منشورة من قبل مصدرها الاصلى دون سواء، وعادة ما تفضل المصادر الأولية لكون البيانات والمعلومات بحالتها الحقيقية المعبرة عن واقع الأعمال ولم يطرأ عليها عمليات نقل، أو تحوير، أو حذف، أو تلخيص، هذا وتعتبر أهم المصادر الأولية للمعلومات هي عملية الملاحظة، والتجارب، والبحث الميداني، بالإضافة إلى عامل التقدير الشخصي (مدى منفعة المعلومة للمستخدم).

ب. المصادر الثانوية:

تعد البيانات والمعلومات من مصادر ثانوية، عند نشرها من قبل جهة غير جهتها الأصلية، وذلك سواء إن تم نقل البيانات والمعلومات وعرضها بحالتها الأولية كما سبق نشرها من قبل جهتها المصدرة، أو قد ادخل عليها تعديلات بالتلخيص، والحساب، والتبويب بما يغير من صورتها. ومن أمثلة المصادر الثانوية للبيانات والمعلومات، التقارير والنشرات الصادرة عن الغرف التجارية والصناعية والنشرات الحكومية، كالتقارير الاقتصادية الصادرة وزارة المالية والبنوك وشركات التأمين وكذلك الكتب والمجلات والجرائد، وذلك عند نشر البيانات والمعلومات عن مصادر أخرى أولية. أخيراً أن على إدارة المنظمة أن تهتم بمصادر البيانات والمعلومات المختلفة، وأن يكونوا نبيهين في ذلك، فقد تهمل بعض المصادر لعدم إدراك أهميتها، أو عدم التفكير فيها إلا عندما تنشأ بعض

¹المشرفي، حسن، "نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 1997، ص56.

²محمد السعيد خشبة، محمود عبد العظيم عبد الله، "نظم المعلومات المفاهيم و التكنولوجيا"، دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، 1987، ص51.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية و دورها في عملية تحسين القرار

المشاكل، كذلك على الإدارة أن تكون قادرة على الإدراك والتنبؤ بالمشاكل المتوقعة الموجودة في المعلومات مثل، مشاكل التحيز، والتأكد من ملائمة المعلومات أو افتقارها لذلك وغيرها.

المطلب الثاني: خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الفعال.

لاتخاذ قرار جيد يجب ان تتوفر في المعلومات عدة خصائص و هي:¹

✓ **الملاءمة:**

حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة ومناسبة لاستخدامات متخذ القرار، ويمكن تحقيق هذه الخاصية من خلال معرفة مدى استفادة متخذ القرار من المعلومات عندما تساهم تلك المعلومات في تقليل البدائل المتاحة أمامه والمساهمة في تحديد البديل الأمثل الذي يمثل القرار المتخذ.

✓ **التكامل الشمول:**

ويقصد بهذه الخاصية توفر المعلومات لمتخذ القرار بما يفي جميع احتياجات متخذ القرار بحيث لا يخفى أو يتم انتقاص معلومات عن الموضوع أو المشكلة أو عن البدائل، وتتكامل المعلومات بحيث تستطيع كافة الإدارات في المنظمة ان تشترك في مجموعة من البيانات وهذا يوفر عليها الكثير من الجهد الوقت والمال ويؤدي إلى عدم التضارب في جمع المعلومات وكذلك في المعلومة نفسها.

✓ **التوقيت المناسب:**

أي انه يجب توفير المعلومات في فترة زمنية مناسبة يمكن تحديدها بالفترة الزمنية اللازمة لاتخاذ قرار معين من قبل مستخدمها (متخذ القرار) لكي لا تفقد قيمتها أو قدرتها على التأثير في عميلة اتخاذ القرار.

✓ **الوضوح:**

إن وضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة لمتخذ القرار ولزيادة الوضوح في المعلومات يتم مايلي:

- وضع المعلومات والإحصائيات في جداول متكاملة عن المجال المطلوب بحيث تتسم بالسهولة.
- دمج المتغيرات المتشابهة وفصل المتغيرات المختلفة.

¹ احمد صالح الهزايمة، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، دمشق، 2009، ص-ص 294-295.

✓ الدقة:

ويقصد بالدقة مدى خلوها من الأخطاء وتقاس بـ (نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي تم الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة)، حيث ليست كل مخرجات نظام المعلومات دقيقة، إلا أن توفر طرق وأساليب حديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات ساعد على التقليل من الأخطاء، و يجب الاهتمام بان الأخطاء عادة ما تكون أخطاء النقل و أخطاء الحساب.

✓ المرونة:

مرونة المعلومات تعني قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستخدمين.

✓ إمكانية القياس:

وتشير هذه الخاصية إلى طبيعة المعلومات الرسمية والتي يتم إنتاجها من نظام رسمي للمعلومات. وعلى الرغم من أن الآراء والإشاعات تعتبر نوعا من المعلومات إلا أنها خارج نطاق النظام الرسمي للمعلومات.

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة.

لمعلومات اليقظة عدة أدوار نذكرها كما يلي:¹

أولاً: اقتناص الفرص و تجنب المخاطر:

تسعى المؤسسات الناجحة نحو توقع التغيير، وتسارع نحو الاستثمار في مواقع الفرص المستقبلية، قبل أن يقتنصها غيرها، لأنها تدرك أن تحقيق النجاح و الاستثمار في المستقبل، يتطلب منها السبق في الكشف عن الفرص المستقبلية، وعن تحقيق المزايا التنافسية الجديدة التي يمكن أن تلغي المزايا التنافسية القائمة، أو حتى وتهدها، لأن سرعة التغيير التي تحدث اليوم تنفي صفة الديمومة المطلقة عن الخيارات الإستراتيجية و عن المزايا التنافسية، مما يجعل هذه الأخيرة تفقد فعاليتها بسرعة.

ثانياً: استشراف المستقبل و الاستعداد المسبق:

تثير التغييرات المتسارعة والمستجدات الطارئة التي يشهدها العالم، الكثير من علامات الاستفهام و التساؤلات، عم يمكن أن يكون عليه المستقبل، و إلى ما تؤول إليه إمكانات الأمور وكيف يمكن ارتياد المستقبل و حتى التأثير في اتجاهاته، فقد كان الاهتمام باستشراف المستقبل والاستعداد له، احد أهم الهواجس التي أخذت مكانة كبيرة عند متخذ القرارات الإستراتيجية، فأخذ يراقب الأحداث ويتابع مستجداتها، ويرصد الإشارات التي

¹أفانلة اليمين، "اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرار"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص-ص 150-156.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية و دورها في عملية تحسين القرار

تلازم ظهورها بغية استشراف ما يمكن أن يقع من أحداث مستقبلاً، وتأثير تداعياتها على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة يغوص بعقله في المستقبل، وينظر إليه على انه إطار يمكن توق اتجاهاته، وتحديد ملامحه، من منطلق القراءة العقلانية للإشارات الضعيفة، ولاستدلال بها على مجريات أحداث المستقبل ولاستعداد له قبل أن يتفا جي بوقائعه، ويقصص من مساحة وحرية التفكير والعمل لديه، بعيدا عن الرغبة الطبيعية للإنسان في معرفة المجهول إلى ضرورة السبق في الفعل واتخاذ القرارات عن علم ودراية.

ثالثا: إدارة الغموض و التعامل مع التعقيد:

تدفعنا رؤيتنا للمستقبل بتوقعاتها وتقديراتها، للقول أن معرفة حقيقة ما يحدث من حولنا هي مسألة نسبية في ذاتها تثير الشكوك فيما نعتقد، وحيثما تظهر هذه الشكوك نكون أمام حالة من عدم اليقين أو عدم التأكد وما قد يميزها من هواجس وشك، أو جهل ومخاوف مستقبلية، أو حتى توقعات مغالي فيها واحتمالات متعارضة. ومن دون شك، كلما تعمقت الرؤى، وامتد التوقع في عمق الزمن من أجل استشراف المستقبل البعيد، إلا وقد زادت المواقف غموضا، وارتفع عندئذ مؤشر الخطر.

هذا فضلا عن تأثير عوامل أخرى في تركيبة الأحداث، وكلما زادت تركيبة الأحداث أصبح الموقف أكثر تعقيدا، وكل ذلك له انعكاساته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ومع ذلك، فإن الأمر يتطلب منه ألا يتوقف عند المنظور من الأحداث، وألا يعتقد بأنها تمثل الحقيقة كاملة، بل تكتمل عند الرؤية أكثر بالنظر للمستقبل ولعمق الأحداث، واستقراء الجزء المخفي وغير المنظور منها، وتقليص هامش المجهول.

من خلال هذا المبحث اتضح أن المعلومات أصبحت تمثل مصدرا استراتيجيا عل مستوى المؤسسات و تختلف أنواع المعلومات في المؤسسة حسب مصادر ها إذ تعتبر المعلومات المادية الاولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات.

خلاصة

تختلف أنواع المعلومات في المؤسسة إلا أنه مهما كان نوع المعلومات نجدتها تخدم وظيفة اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة و قد تكون مصادر هذه المعلومات داخلية أو خارجية. إذ تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات و نتيجة ارتفاع الطلب على المعلومات من حيث كميتها و نوعيتها اقتضى بالضرورة وجود نظام معلومات يسمح بمعالجة و تخزين و إيصال المعلومات، فتوفر نظام معلومات دون مراعاة إنتاجه لمعلومات دقيقة و نافعة في بقائها، إلا إذا اكتسى طابع الفعالية و تأقلمه مع المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة . الوقت المناسب سوف يكون عبء و تكلفة إضافية و لن يكون بمثابة المحرك لنمو المؤسسة و ضمان.

واليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع و رصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة، فهي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية. والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

مذخل

إن التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة الاقتصادية الجزائرية للمؤسسات التي تشهد تغير و تطور سريع و منافسة شرسة، فرضت الاهتمام أكثر فأكثر بنظام اليقظة الإستراتيجية من أجل مسايرة هذه البيئة المضطربة و المتغيرة.

فبعد ما تعرضنا إلى معنى ومفهوم اليقظة الإستراتيجية و تأثيرها على اتخاذ القرار من الجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل دراستها في ارض الواقع و بالتحديد في (المركز التجاري UNO) بعين الدفلى.

ولهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام للمركز التجاري (UNO) بعين الدفلى؛
- المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها؛
- المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

المبحث الأول: : تقديم عام للمركز التجاري (UNO) بعين الدفلى (UNO).

المركز التجاري بعين الدفلى هو ثاني مركز تجاري تم تدشينه من قبل وزير التجارة و المالك العام لمجمع سيفستال الذي اعتبر الولاية قطب جد هام في الاستثمارات لوقوعها في وسط الجزائر، منتهزا فرصة غياب هذه المرافق على مستوى الولاية.

و للتعريف أكثر بالمركز التجاري UNO بعين الدفلى قسمنا المبحث على ثلاثة مطالب كانت كالآتي:

- **المطلب الأول: نشأة و تعريف المركز التجاري UNO بعين الدفلى؛**
- **المطلب الثاني: الامكانيات البشرية بالمركز التجاري UNO بعين الدفلى؛**
- **المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي العام للمركز التجاري UNO بعين الدفلى.**

المطلب الأول: نشأة و تعريف المركز التجاري UNO بعين الدفلى.

يرجع تاريخ تأسيس المركز التجاري إلى تاريخ 16 افريل 2012 وقد قام بتدشينه وزير التجارة السابق السيد مصطفى بن بادة والرئيس المدير العام لمجمع سيفيتال السيد يسعد ربراب وهو ثاني مركز تجاري جهوي المركز التجاري أونو¹ uno shopping center المنشأ بولاية عين الدفلى بحضور السلطات المحلية لهذه المدينة، من بينهم والي ولاية عين الدفلى السابق، السيد هجيري درفوف، على غرار ولاية المناطق المجاورة المدينة ، غيليزان، الشلف و البلدية، تم افتتاح هذه البنية التحتية الواقعة بشارع سيدي يحيى، المجمع السكني عين البيضاء بلدية عين الدفلى.

و يقع المركز التجاري في الجهة الشمالية الشرقية لولاية عين الدفلى، يمتد على مساحة إجمالية تقدر بـ: 68000 متر مربع منها 16960 متر مربع مغطاة ومساحة البيع تقارب حوالي 6000 متر مربع، حيث أن هذا المركز مجهز بعدد معتبر من المحلات موزعة على مساحة 3666 متر مربع.

ويشتمل هذا الفضاء التجاري بالإضافة إلى اقتناء حاجياتهم على مساحات خضراء، ومكان للعب الأطفال وموقف لركن السيارات يتسع إلى 1000سيارة، تم تهيئتها للسماح للزوار بأخذ وقتهم في التسوق بكل اطمئنان. يوجد بالمركز التجاري قاعة للانترنت، حيث يتوفر على أجهزة متطورة للحسابات الدقيقة يستفيد منها العمال، كما يضم 3 قاعات للاجتماعات يلتقي فيها المدير مع المسؤولين كل 15 يوم لمناقشة مختلف المشاكل العالقة و لتقييم أداء العاملين.

ضف إلى ذلك تواجد قاعة الوسائل السمعية البصرية والتي تحتوي على تجهيزات مختلفة للتسجيل والتصوير والعرض، يشرف عليها مختصون ذو خبرة واسعة تسمح لهم بتقديم تعليم متميز مدعم بتقنيات حديثة في المجال السمعي البصري، هذا عن الإمكانيات المادية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

أما مهام المركز التجاري تتمثل في تطوير التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي ثم الجهوي وبطبيعة الحال على المستوى الوطني، وهذا المركز التجاري الجهوي يسعى كذلك إلى تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية التي ستتمكن من تسويق سلعها وأيضاً خلق ديناميكية محلية للولاية والمناطق المجاورة المعروفة بقدراتها الفلاحية وعليه فإن هذا المركز سيمكن فلاحي هذه الولاية والمناطق المجاورة من أجل الترويج لسلعها من جهة وتمكين المستهلكين من الحصول على منتجات طازجة في الوقت المناسب وبسعر معقول كما أن زبائن المركز التجاري أونو سيلقون خدمات ذات نوعية تستجيب للمقاييس العالمية من طرف المستأجرين المستقلين للمحلات.

و بالنسبة للتوظيف في المركز التجاري UNO فقد تم بالتنسيق مع فرع عين الدفلى للوكالة الوطنية للتشغيل بعد نشر إعلانات توظيف. "90% من الموظفين أصلهم من ولاية عين الدفلى و 60% منهم من عاصمة الولاية " كما أشار في هذا الصدد السيد سليم ربراب "إضافة إلى هذا دورات تكوينية ذات نوعية تم توفيرها لمساعدتنا لكي نكونوا على خطى جودة الخدمات التي توفرها مؤسستنا " أونو عين الدفلى يعتبر توسعا لشبكة التوزيع نوميديس المتكونة من أربعة متاجر ومراكز تجارية أخرى: البويرة ، الرويبة ، القبة، باب الزوار و مستغانم.

المطلب الثاني: الإمكانيات البشرية بالمركز التجاري UNO بعين الدفلى.

لاقي مشروع المركز التجاري UNO بعين الدفلى ترحيباً من قبل السلطات المحلية التي ترى فيه، صواباً، خلق مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة. سوق عملاق واحد يستطيع معالجة 30000 مرجع منتجات ويتطلب استغلاله فريق عمل من 250 موظف دائم في مختلف الرتب كل على حسب أهميته الذين كانوا موزعين كمايلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري
عين الدفلى (UNO)

الجدول (04): توزيع العمال بالمركز التجاري.

العدد	الرتبة
10	مدراء
18	مساعدين
20	مشرفين
22	مراقبين
25	مسؤولين
55	موظفين رئيسيين متعدد المهام
70	موظفين متعددي المهام
30	حراس
250	المجموع

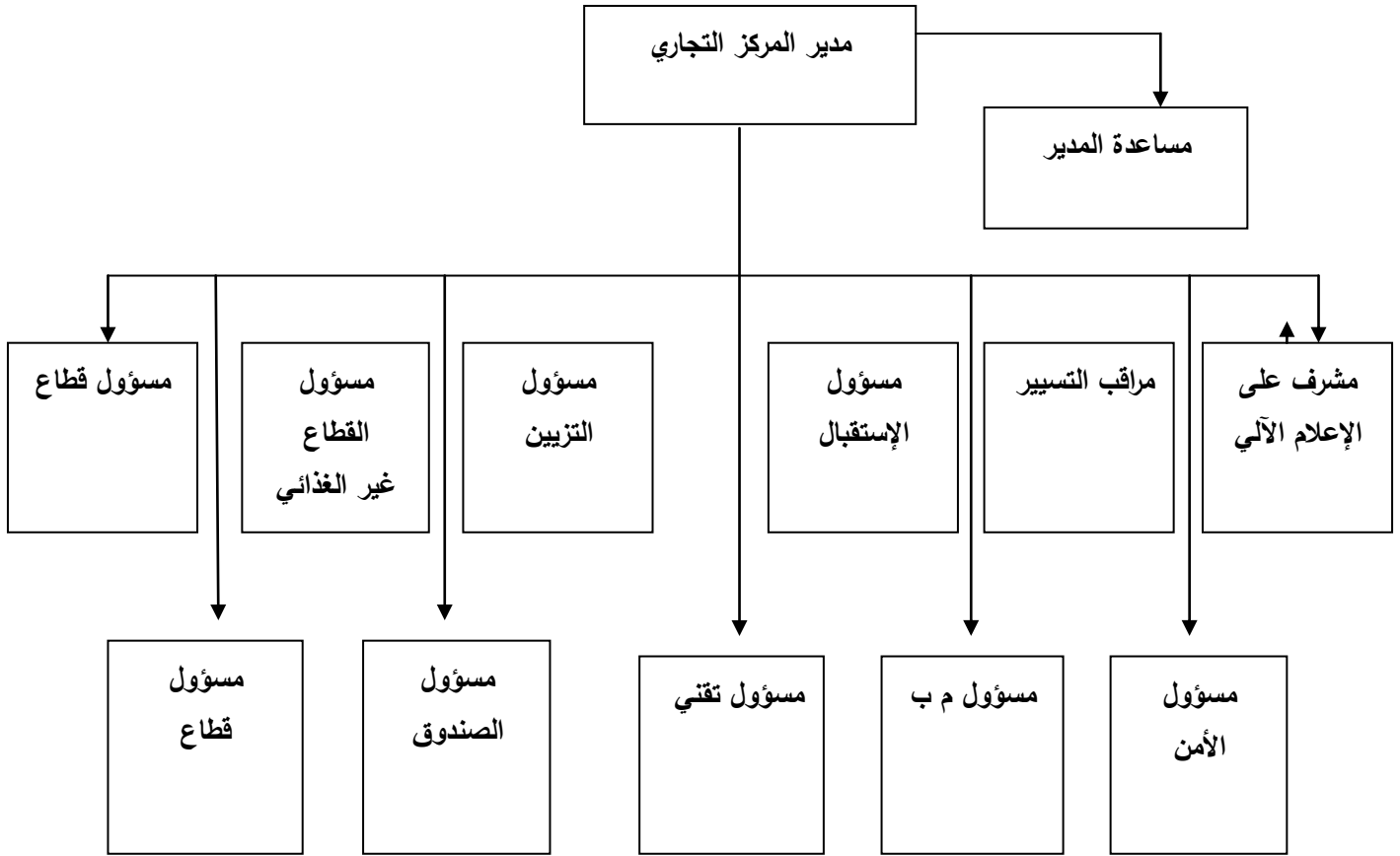
المصدر: معلومات مقدمة من طرف المركز التجاري.

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن المركز التجاري يحتوي على 250 عامل مقسمة على حسب الرتب المختلفة من المدراء كأعلى رتبة إلى الحراس كأخر رتبة التي كانت مقسمة كما يلي:
- يتواجد على مستوى المركز التجاري 10 مدراء.
 - للمدراء مساعدين الذين كان عددهم حوالي 18؛
 - عدد المشرفين 20؛
 - للمركز التجاري مراقبين و مسؤولين بطبيعة الحال الذين كان مجموع عددهم 47 شخص؛
 - 55 شخص من فئة موظفين رئيسيين متعدد المهام ؛
 - عدد الموظفين متعددي المهام كان ذو الحصة الأكبر من حيث عدد الأشخاص حيث كان عددهم حوالي 70 موظف؛
 - و في الأخير فئة الحراس التي كان عددهم 30 حارس.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي العام للمركز التجاري UNO بعين الدفلى.
صمم الهيكل التنظيمي للمركز التجاري UNO بعين الدفلى كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي العام للمركز التجاري



المصدر : معلومات مقدمة من طرف المركز التجاري.

الهيكل التنظيمي للمركز التجاري UNO عبارة عن هيكل بسيط بحيث يتضمن:

- مدير المركز التجاري؛

- نائب مدير (مساعد مدير)؛

تحت إشراف المدير يوجد 10 مصالح يقع على عاتقها مسؤوليات مختلفة مرتبطة ارتباطا مباشرا به.

كل هذه المصالح يتحكم فيها مشرف يقوم تحت سلطته مجموعة من العمال و الأعوان.

كانت هذه المصالح كما يلي:

- مسؤول قطاع؛

- مسؤول القطاع غير الغذائي؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

- مسؤول التزيين؛
- مسؤول الإستقبال؛
- مراقب التسير؛
- مشرف على الإعلام الآلي؛
- مسؤول قطاع؛
- مسؤول الصندوق؛
- مسؤول تقني؛
- مسؤول م ب؛
- مسؤول الأمن.

بعد العرض السابق للمركز و من خلال الزيارات الميدانية اتضح لنا أن الفضاء البيداغوجي ملائم نوعا ما، خاصة بعد عمليات الترميم التي قامت بها المؤسسة، و عملية بناء قاعات جديدة وذات تجهيزات متطورة، و موقعه الجغرافي، و مساحته الواسعة نوعا ما بالإضافة إلى أماكن الراحة، و بالتالي يمكن القول أن محيط المركز مناسب رغم وجود بعض النقائص.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها.

تناولا في المبحث السابق لمحة تعريفية عن المركز التجاري UNO بعين الدفلى مارين بمهامه، عدد موظفيه و هيكله التنظيمي أما في هذا المبحث سنتناول طريقة العمل المتبعة في جمع المعلومات و معالجتها، و ذلك بالتطرق في:

- **المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة؛**
- **المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية و حدود الدراسة.**

المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة.

تتمثل فيما يلي:

أولاً: منهج الدراسة:

لكل دراسة أسس علمية و منهجية يبني عليها الباحث انطلاقة في عملية البحث و الدراسة، وتكون بمثابة المرشد الذي يوجهه حتى تتسم دراسته بالدقة و الموضوعية.

حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة النظرية من عرض مفاهيم تمس الموضوع، أما في الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد تم انتهاج منهج دراسة الحالة الذي يعتبر احد فروع المنهج الوصفي و ذلك من اجل التعرف على مختلف جوانب مؤسسة الدراسة، و قد استعملنا أداة الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بدراستنا، و قمنا بتحليله بواسطة مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية.

ثانياً: أداة الدراسة:

من اجل الحصول على البيانات استعملنا طريقة الاستبانة (قائمة استقصاء) و التي تعرف كما يلي:¹
مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. أو هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد.
فالاستبيان هو مجموعة أسئلة محددة الإجابة مرتبطة ببعضها البعض من حيث الموضوع، وبصورة تكفل الوصول إلى المعلومات المنشودة.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص22.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

نستنتج من العرض السابق أن الاستبانة هو أحد أدوات جمع البيانات الميدانية، وتتكون من مجموعة من الفقرات المصاغة على شكل سؤال، يقوم كل مشارك في عينة الدراسة بالاجابة عليها بنفسه دون مساعدة واستشارة من أحد.

والحقيقية التي يجب التأكيد عليها هو أنه لا يوجد استبيان ذات شكل وتركيبية مثالية يمكن أن يوصى باعتمادها لكافة الأوضاع والحالات، حيث كل ظاهرة لها خصوصياتها، وطبيعة ونمطية معينة، وأغراض البحث هي التي تحدد شكل ومضمون الاستبيان.

ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإدارية. ويتم إرسال الاستبانة إلى أفراد العينة لتعبئتها إما بالبريد العادي أو بالفاكس أو بالبريد الإلكتروني، أو قد يتم تعبئتها بوجود الباحث شخصياً.

حيث للاستبيان عدة خصائص مساعدة لنا في الدراسة و التي تتمثل في:²

- أن يكون موجزاً بقدر الإمكان بحيث لا يؤدي إلى ملل أو تعب أو إجهاد الشخص الذي يطبق عليه الاستبيان.
- أن تتميز أسئلته بالدقة والوضوح.
- ألا تتصب أسئلة الاستبيان على بيانات يمكن الحصول عليها من جهات معين.
- أن تتصب أسئلته على الآراء ووجهات النظر والاستيعاب.
- ألا يتضمن أسئلة تستدعي إجابات غير واقعية.

و للاستبيان أهمية كبرى متمثلة في:

- من الممكن أن ينصب الاستبيان على جميع أو بعض جوانب العملية التعليمية مثل الأهداف والمقررات والكتب وطرق التدريس والوسائل التعليمية والأنشطة والامتحانات، أو على العوامل المؤثرة والمرتبطة بالعملية التعليمية.
- يمكن تطبيق الاستبيان على أكبر عدد من الأفراد في أماكن مختلفة في وقت واحد. كما يمكن تطبيقه على الخبراء والمتخصصين خاصة عند بناء برامج جديدة أو عند إعداد بعض الاختبارات والمقاييس، ويعتبر هؤلاء الخبراء بمثابة محكمين مشهود لهم بالدراية والكفاءة.
- يعتبر الاستبيان من أكثر الوسائل اقتصاداً في الوقت والجهد والتكاليف.

² نفس المرجع السابق، ص 24.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

لذلك يجب صياغة الاستبيان على أساس طبيعة وثقافة و تقاليد المبحوثين. و قد قسمنا الاستبانة إلى نوعين رئيسيين من البيانات:

أ. الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية:

- الجنس؛
- الفئة العمرية؛
- المستوى الوظيفي؛
- المستوى التعليمي؛
- سنوات الخبرة.

ب. الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة:

- إمكانية عمل المؤسسة العمل في محيط تنافسي؛
- المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية في المركز التجاري UNO بعين الدفلى؛
- المجالات المهمة بالنسبة للمركز التجاري UNO بعين الدفلى أثناء عملية مراقبة المحيط؛
- مصادر المعلومات التي تلجا إليها مؤسستكم لتتبع البيئي الخارجية، و رصد تغيراتها؛
- نسبة الأفراد العاملين المشاركين في عملية اليقظة الإستراتيجية؛
- تحديد المسؤول عن عملية تحليل و دراسة المعلومات المجمعة عن طريق اليقظة الإستراتيجية؛
- العوائق التي يعاني منها متخو القرارات في اتخاذ القرار الجيد؛
- ضروريات اتخاذ القرار الجيد.

المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة.

تتمثل فيما يلي:

أولاً. مجمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمركز التجاري UNO بعين الدفلى و البالغ عددهم حوالي 250 موظف مختلف الجنس (ذكر/أنثى).

يتوزع موظفي المركز التجاري UNO بعين الدفلى على كافة المهام و الوظائف و التي هي كما يلي:

- مدراء؛
- مساعدين؛
- مشرفين؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

- مراقبين؛
- مسؤولين؛
- موظفين رئيسيين متعددي المهام؛
- موظفين متعددي المهام؛
- حراس.

و جاء اختيارنا للمركز التجاري بعين الدفلى، لاحتوائه على مهام عديدة (المذكورة سابقا) و وجود عدد كبير من العمال به، بالإضافة إلى أهمية مخرجاتها، حيث تعتبر من بين أكبر المراكز التجارية في الجزائر، وتلعب دورا هاما في إيصال كافة متطلبات الزبائن.

ثانيا. عينة الدراسة:

لقد حاولنا أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة و المتمثل في عمال المركز التجاري UNO بعين الدفلى، و البالغ عددهم حوالي 250 موظف و موظفة. و باعتبار صعوبة الاحتكاك بكل أفراد المجتمع الإحصائي، فقد اقتصرنا على توزيع 70 استمارة. و زعت الاستمارات في الصباح على موظفي المركز التجاري و استرجع منها في المساء 59 استمارة سليمة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية و حدود الدراسة.

لقد تم الاعتماد على المعاينة اليدوية لنتائج الاستبيان و تنظيمها في جداول مكنت من استظهار أعمدة و دوائر نسبية عن طرق كل من البرنامج excel، واللذان مكنا من إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية.

و بالتالي تبرز أهمية ودور هذه البيانات من خلال إظهار التمايز بين النسب و القيم و عليه استخراج القراءة و التحليل المرجو من هذه الدراسة.

➤ أساليب المعالجة الإحصائية:

في فصلنا هذا و المتمثل في دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO) استعملنا عدة أساليب للمعالجة الإحصائية منها:

- التكرارات و النسب المئوية:

- ✓ و ذلك لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات التعريفية،
- ✓ تحديد استجابات أفرادها نحو محاور الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

- الدوائر و المدرجات التكرارية:

- ✓ و ذلك من اجل تنظيم النتائج؛
- ✓ وصف النتائج؛
- ✓ عرض النتائج في صورة واضحة

و بالتالي يساعدنا علي تحليل النتائج.

- الجداول التقاطعية:

- ✓ يستخدم الجدول التقاطعي لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرين مصنفيين أو أكثر أو هو عبارة عن جدول.
- ✓ يستخدم لعرض عدد الحالات (التكرارات) التي لها مجاميع مختلفة من قيم متغيرين مصنفيين أو أكثر، ويمكن أن يرافق الجدول التقاطعي حساب ملخصات إحصائية واختبارات .

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة الدراسة من جميع النواحي، و تعرفنا أيضا على الطريقة المنتهجة من اجل العمل و تحصيل المعلومات من الموظفين لدى نفس المؤسسة و كيفية تحليل هذه الأخيرة بالطرق المختلفة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

تطرقنا في المبحثين السابقين على التعرف على المركز التجاري UNO بعين الدفلى، و كذا التعرف على مختلف الوظائف و المهام التي يقدمها، كذلك تطرقنا الى المنهج المتبع في تحصيل المعلومات و كيفية فرزها و شرحها، أما في هذا المبحث و هو الأخير في بحثنا هذا قمنا بتحليل نتائج الاستبيان. حيث قسم المبحث على النحو الآتي:

➤ **المطلب الأول: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة؛**

➤ **المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.**

المطلب الأول: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة.

أولاً- التحليل الوصفي للعوامل التعريفية:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب العوامل التعريفية.

الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب العوامل التعريفية.

المتغير	المسميات	التكرار	النسبة
الجنس:	ذكر	38	%64,40
	أنثى	21	%35,6
السن:	اقل من 30 سنة	26	%44,06
	من 31 إلى 35 سنة	17	%28,81
	من 36 إلى 40 سنة	7	%11,86
	من 41 الى 45 سنة	6	%10,16
	أكثر من 45 سنة	3	%5,08
	المجموع		59

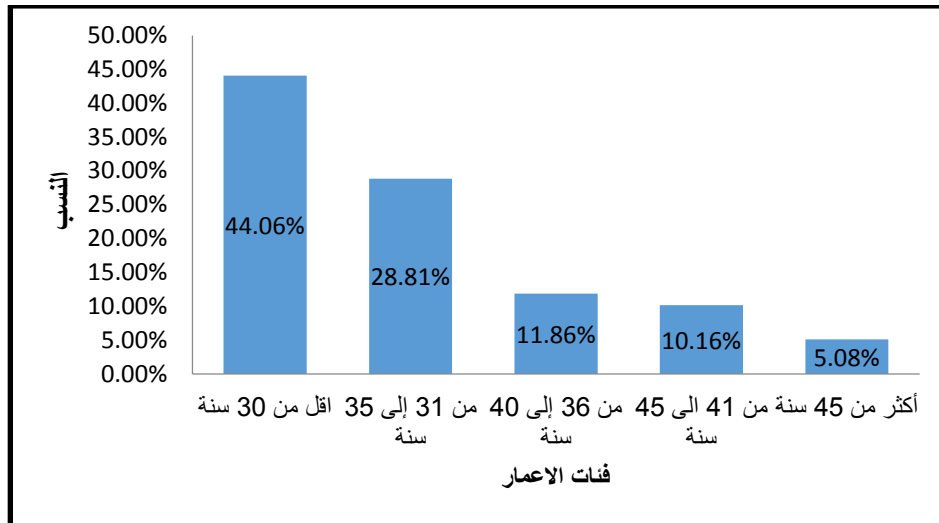
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (05): تمثيل أفراد العينة حسب الأعمار.

كما يوضح الشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب العوامل التعريفية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

الشكل (05): توزيع أفراد العينة حسب العوامل التعريفية.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح أن 64,40 % من عينة البحث ذكور و 35,6% إناث، و يرجع ذلك إلى الاختيار العشوائي للعينة، أما بالنسبة للسن فمعظم العمال لا يتجاوز سنهم 40 سنة، حيث غالبية الأفراد تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 44,06%، تليها نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين 31-35 سنة بنسبة 28,81%، في حين بلغت نسبة الأعمار التي تتراوح ما بين 36-40 سنة نسبة 11,86%، أما الأفراد ما فوق 40 سنة بلغت نسبة 15,24%.

اختيرت عينة الدراسة بشكل عشوائي، فكانت القيم المبينة في الجدول السابق كاشفة لطبيعة المجتمع المدروس و هو عمال المركز التجاري من حيث الجنس و السن، و هي عينة صالحة لإعطاء نتائج جيدة تمثل العمال.

ثانيا- توزيع العينة حسب نوع العمل.

يوضح الجدول و الشكل المواليين توزيع العينة حسب نوع الوظيفة.

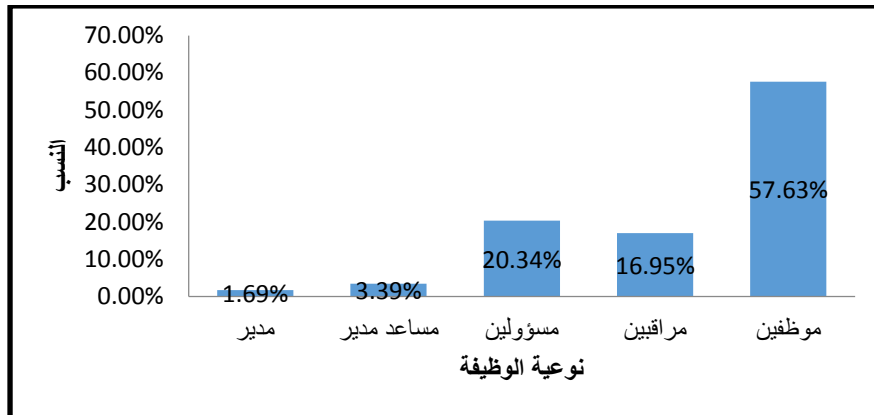
الجدول (06) : توزيع العينة حسب نوع الوظيفة.

النسبة	التكرار	نوع العمل
1,69%	1	مدير
3,39%	2	مساعد مدير
20,34%	12	مسؤولين
16,95%	10	مراقبين
57,63%	34	موظفين
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

الشكل (06): توزيع العينة حسب نوع الوظيفة.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

يتضح أن غالبية أفراد عمال المركز التجاري من فئة الموظفين حيث بلغت نسبتهم بـ 57,63% ، تليها فئة المسؤولين بنسبة 20,34%، في حين بلغت نسبة المراقبين 16,95%، أما فئة المدراء و مساعديهم كانت هي النسبة الأقل من مجموع أفراد عينة الدراسة بنسبة مشتركة بينها 5,08%.

ثالثا - توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي.

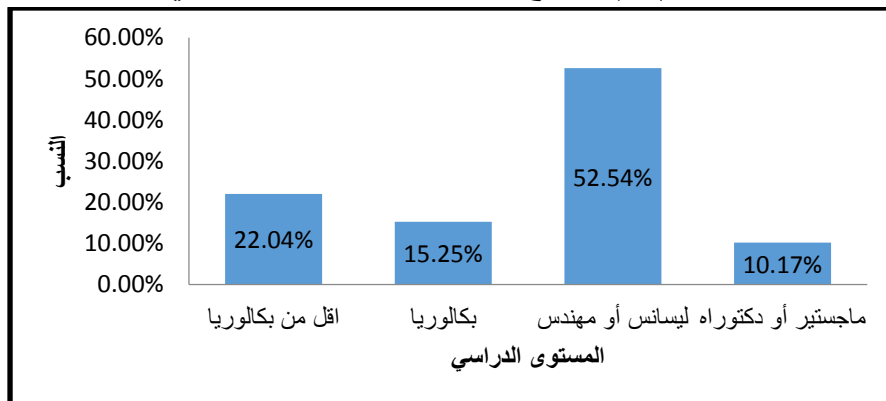
يوضح الجدول و الشكل الموليين توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي.

الجدول (07): توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي.

النسبة	التكرار	المستوى
22,04%	13	اقل من بكالوريا
15,25%	9	بكالوريا
52,54%	31	ليسانس أو مهندس
10,17%	6	ماجستير أو دكتوراه
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (07): توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

يتضح من الجدول أعلاه أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو مستوى ليسانس أو هندسة بنسبة 52,54% وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعيش فيه، الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، لذا نجد المؤسسة تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من أجل تقديم خدمات بجودة عالية. أما نسبة الأفراد من مستوى ماجستير و دكتوراه بلغت 10,17% حيث يعكس المستوى هذا المستوى الثقافي و العلمي العالي لأفراد العينة. أما بالنسبة فئة أقل من بكالوريا فكانت بنسبة 22,04%، في حين كانت نسبة فئة بكالوريا 15,25%.

رابعاً: - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

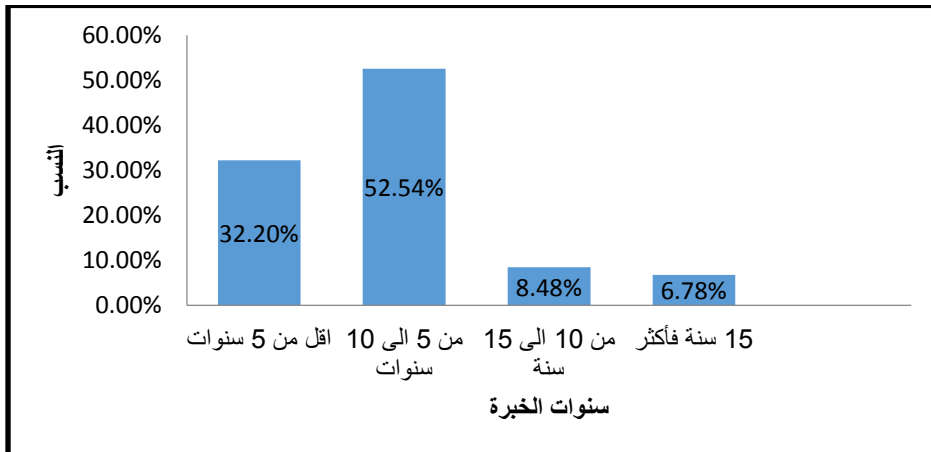
يوضح الجدول و الشكل الموالين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول (08) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	19	32,20%
من 5 إلى 10 سنوات	31	52,54%
من 10 إلى 15 سنة	5	8,48%
15 سنة فأكثر	4	6,78%
المجموع	59	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

يكشف الجدول أعلاه عن أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من الذين لديهم خبرة في العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 52,54%، يليها فئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 32,20% و في الأخير نسبة 8,48% لكل من الفئتين ذات الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة و الفئة 6,78% ذات الخبرة أكثر من 15 سنة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

أ. عرض نتائج السؤال الأول:

يتمثل السؤال الأول فيما يلي: هل مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي؟

و قد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:

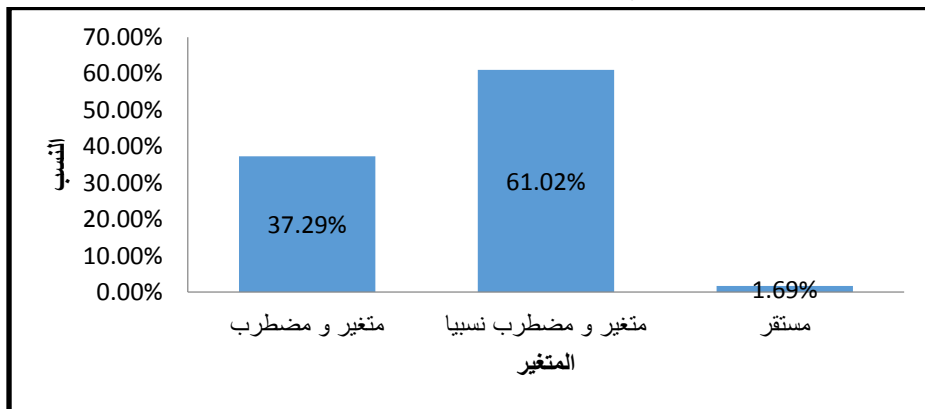
يوضح الجدول و الشكل الموالين نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة.

الجدول (09): نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة.

النسبة	التكرار	
37,29%	22	متغير و مضطرب
61,02%	36	متغير و مضطرب نسبيا
1,69%	1	مستقر
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (09): نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا أن المركز التجاري "UNO" يعمل في محيط تنافسي متغير و مضطرب نسبيا و هذا ما مثلته نسبة 61,02 % من مجموع إجابات أفراد العينة تليها نسبة 37,29% من أفراد العينة الذين يعتبرون أن مؤسستهم أمام محيط تنافسي متغير و مضطرب أما الإجابة على أن المحيط التنافسي هو مستقر كانت شبه معدومة أي نسبة 1,69%. و هذا ما يؤكد أن هناك من منافسة قوية في السوق، إلا أنه رغم هذه المنافسة القوية فإجابات أفراد العينة على أن المحيط التنافسي متغير و مضطرب نسبيا أكبر من الإجابات على أن المحيط متغير و مضطرب و يرجع هذا إلى أن المركز التجاري وصل إلى درجة فهم المنافسين وخطتهم و انتهاز كل الفرص المتاحة في المحيط التنافسي لذا نجح في احتلال مكانة كبيرة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

ضمن المنافسة. حيث من خلال توفير للمتسوق الأمان العائلي و شتى وسائل الراحة و الاستجمام من مطاعم إلى العاب للترفيه.

ب. عرض نتائج السؤال الثاني:

يتمثل السؤال الثاني فيما يلي: هل القرارات تتأثر بالتغيرات الخارجية؟

و قد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:

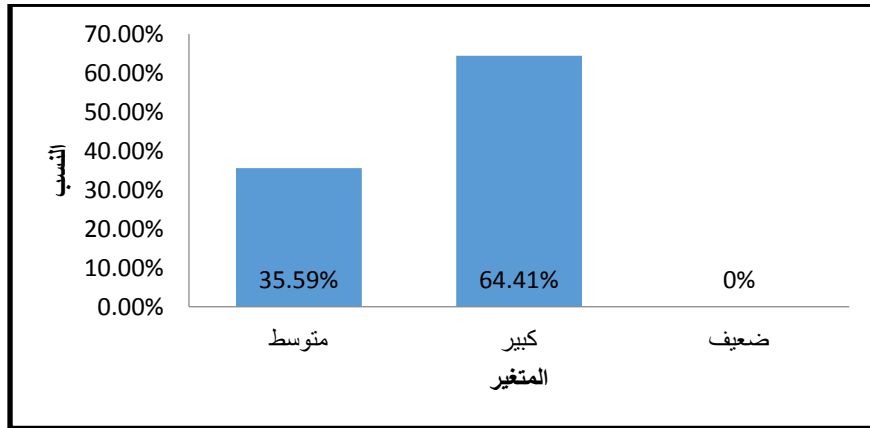
يوضح الجدول و الشكل الموالين مدى تأثير التغيرات الخارجية على القرارات.

الجدول (10): مدى تأثير التغيرات الخارجية على القرارات.

النسبة	التكرار	
35,59%	21	متوسط
64,41%	38	كبير
0%	0	ضعيف
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (10): مدى تأثير التغيرات الخارجية على القرارات.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

نستنتج من الجدول و الشكل أعلاه أن القرارات للمركز التجاري تتأثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية و هذا بأغلبية الإجابات بنسبة 64,41 % و هذا راجع للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة التي تشهد تغيرات سريعة حيث أن هذا القطاع يتغير بتغير رغبات الزبائن. و نلاحظ أيضا في الجدول أن نسبة إجابات على أن تأثير القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية هو تأثير ضعيف كانت معدومة أي 0 % و هذا ما يتوافق مع نوع بيئة المؤسسة التي ليست مستقرة كما اتضح في تحليل الإجابات على السؤال الأول.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

ت. عرض نتائج السؤال الثالث:

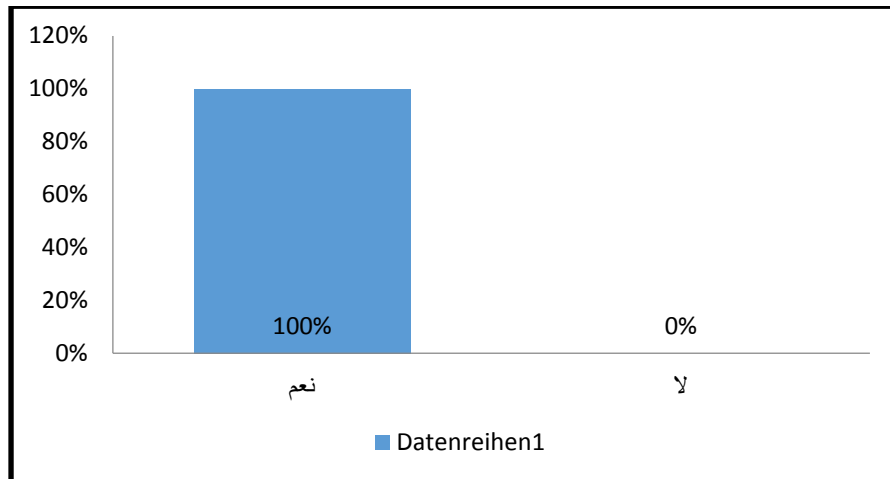
يتمثل السؤال الثالث فيما يلي: هل مؤسستكم تقوم بمراقبة البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات؟ و قد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:
يوضح الجدول و الشكل المواليين مدى قيام المؤسسة بتتبع و مراقبة البيئة الخارجية.

الجدول (11):مدى قيام المؤسسة بتتبع و مراقبة البيئة الخارجية.

النسبة	التكرار	
100%	59	نعم
0%	0	لا
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (11):مدى قيام المؤسسة بتتبع و مراقبة البيئة الخارجية.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

من الجدول و الشكل أعلاه نستنتج أن المركز التجاري يقوم بمراقبة و تتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية حيث كانت نسبة إجابات أفراد العينة على هذا السؤال 100% بنعم أي أن المركز التجاري يقوم بتتبع و رصد تغيرات البيئة الخارجية و هذا حتى تتمكن من مواجهة رياح المنافسة من خلال معرفة الفرص المتاحة من أجل استغلالها و التهديدات المحتملة لتجنبها لتعظيم جودة خدماتها المقدمة لزيائنها.

ث. عرض نتائج السؤال الرابع:

يتمثل السؤال الرابع فيما يلي: ماهي المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية؟ و قد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:
يوضح الجدول و الشكل المواليين المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية.

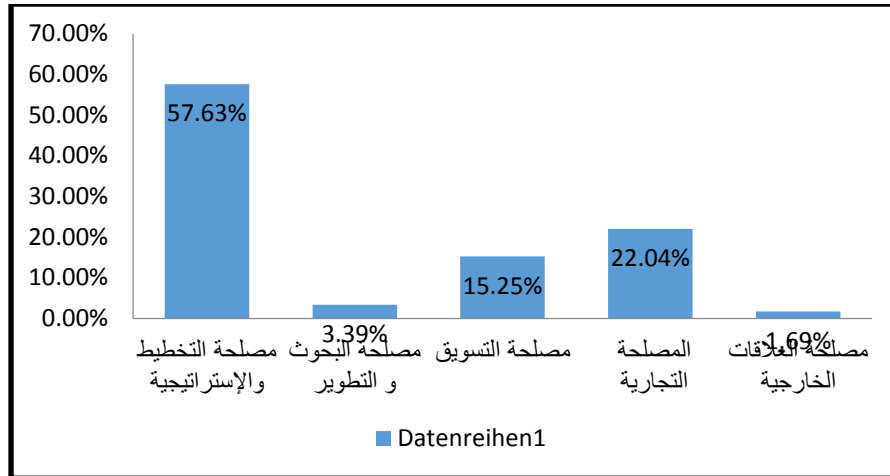
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

الجدول (12): المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية.

النسبة	التكرار	
57,63%	34	مصلحة التخطيط والإستراتيجية
3,39%	2	مصلحة البحوث و التطوير
15,25%	9	مصلحة التسويق
22,04%	13	المصلحة التجارية
1,69%	1	مصلحة العلاقات الخارجية
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (12): المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول (12) و الشكل (12) أن المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية بالمركز التجاري هي مصلحة التخطيط و الإستراتيجية بغالبية إجابات قدرت بـ 57,63 % أي الغالبية الساحقة لإجابات العينات، و هذا ما أوضحتها المقابلات المستمرة مع الماطرين الذين صرحوا أن مصلحة التخطيط و الإستراتيجية تحتوي على عدة أقسام منها قسم لليقظة و الذكاء الاقتصادي.

ج. عرض نتائج السؤال الخامس:

يتمثل السؤال الخامس فيما يلي: هل جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم يشاركون في عميلة اليقظة الإستراتيجية ؟ و قد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:
يوضح الجدول و الشكل المواليين مدى مشاركة الأفراد العاملين في عميلة اليقظة الإستراتيجية.

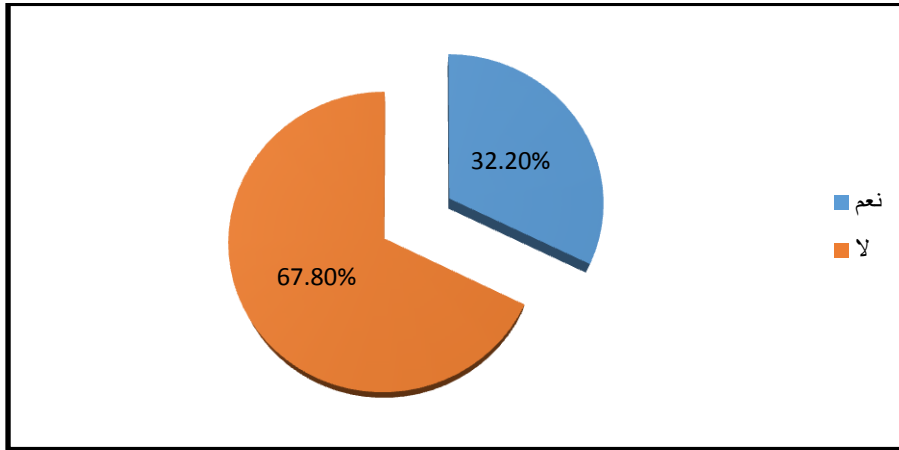
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

الجدول (13): مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية اليقظة الإستراتيجية.

النسبة	التكرار	
%32,20	19	نعم
%67,80	40	لا
%100	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (13): مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية اليقظة الإستراتيجية.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

من الجدول و الشكل أعلاه نستنتج أن عملية اليقظة الإستراتيجية في المركز التجاري ليست عمل جميع أفراد المؤسسة بل تنحصر في مستوى معين من مستويات المركز حيث أن الغالبية العظمى للإجابات و التي قدرت بنسبة %67,80 أيدت هذه الإجابة. و يمكن الاستناد على الإجابة على السؤال المتعلق بتحديد المصلحة المسؤولة عن اليقظة حيث وجدنا أنها تنحصر في مصلحة التخطيط و الإستراتيجية بنسبة عالية (% 57,63) و نسبة %22,04 للمصلحة التجارية و %15,25 لمصلحة التسويق.

ح. عرض نتائج السؤال السادس:

يتمثل السؤال السادس فيما يلي: بماذا يهتم المركز أثناء مراقبتها للمحيط؟

و قد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:

يوضح الجدول و الشكل المواليين مجالات اهتمام المركز التجاري أثناء مراقبة المحيط.

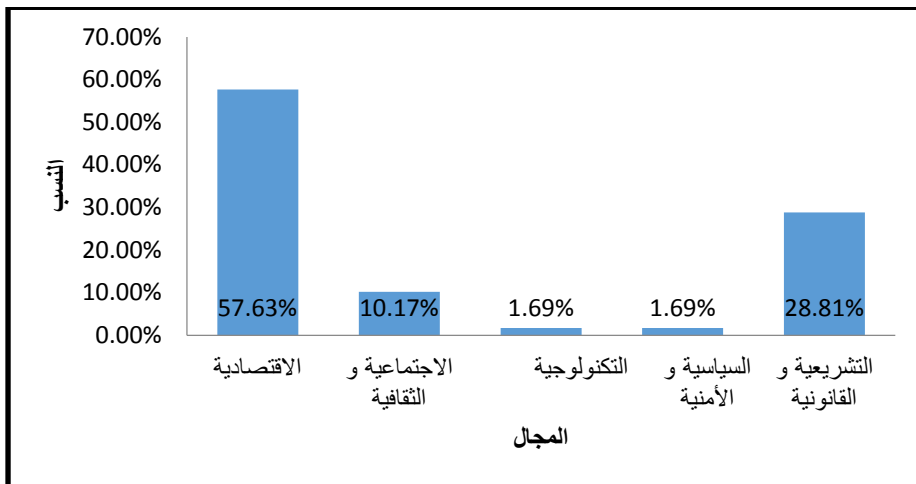
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

الجدول (14): مجالات اهتمام المركز التجاري أثناء مراقبة المحيط.

النسبة	التكرار	المجالات
57,63%	34	الاقتصادية
10,17%	6	الاجتماعية و الثقافية
1,69%	1	التكنولوجية
1,69%	1	السياسية و الأمنية
28,81%	17	التشريعية و القانونية
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (14): مجالات اهتمام المركز التجاري أثناء مراقبة المحيط.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

تشير إحصائيات الجدول السابق، أن المركز التجاري يولي عناية كبيرة لمراقبة المحيط الخارجي، فإلى جانب اهتمامه الكبير بالمجالات الاقتصادية نظرا لطبيعة نشاطه الاقتصادي، فقد احتلت المنظمة التشريعية و القانونية درجة لا يستهان بها في اتهامات مؤسسة الدراسة ربما نظرا لعدم استقرار الترسانة القانونية في الجزائر كقانون الضرائب، قانون الصفقات العمومية، قانون الاستيراد و التصدير و قانون المنافسة....الخ، لما للمنظومة القانونية من تأثير على نشاطات المؤسسة و على سلوكها و تصرفاتها.

خ. عرض نتائج السؤال السابع:

يتمثل السؤال السابع فيما يلي: من هو المسؤول عن تحليل و دراسة المعلومات المجمععة عن طريق اليقظة الإستراتيجية؟

و قد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:

يوضح الجدول و الشكل الموالين المسؤول عن تحليل و دراسة المعلومات المجمععة عن طريق اليقظة الإستراتيجية.

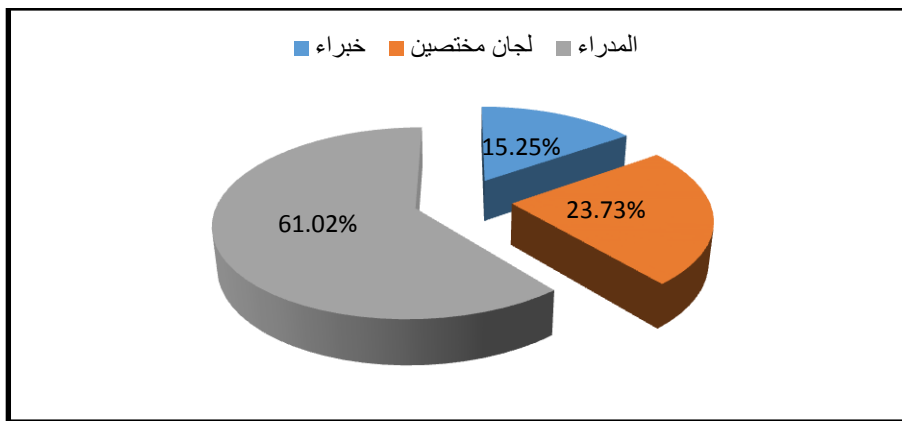
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

الجدول (15):المسؤول عن تحليل و دراسة المعلومات المجمعّة عن طريق اليقظة الإستراتيجية.

النسبة	التكرار	
%15,25	9	خبراء
%23,73	14	لجان مختصين
%61,02	36	المدرّاء
%100	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (15):المسؤول عن تحليل و دراسة المعلومات المجمعّة عن طريق اليقظة الإستراتيجية.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح أن المديرين هم من يقومون بتحليل و دراسة معلومات اليقظة الإستراتيجية بغالبية إجابات قدرت بـ 61,02 % من مجموع إجابات أفراد العينة و بالتالي فالمركز التجاري يعتمد بشكل كبير على المديرين إلا أنه رغم ذلك يستعين أيضا بلجان من داخل المؤسسة لكن اعتمادها على خبراء لتحليل و معالجة المعلومات الخارجية ضعيف.

د. عرض نتائج السؤال الثامن:

يتمثل السؤال الثامن فيما يلي: ماهي أهم مصادر المعلومات التي تلجأ إليها مؤسستكم لتتبع البيئة الخارجية؟ و قد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:
يوضح الجدول و الشكل المواليين مصادر المعلومات التي تلجأ إليها مؤسستكم لتتبع البيئة الخارجية.

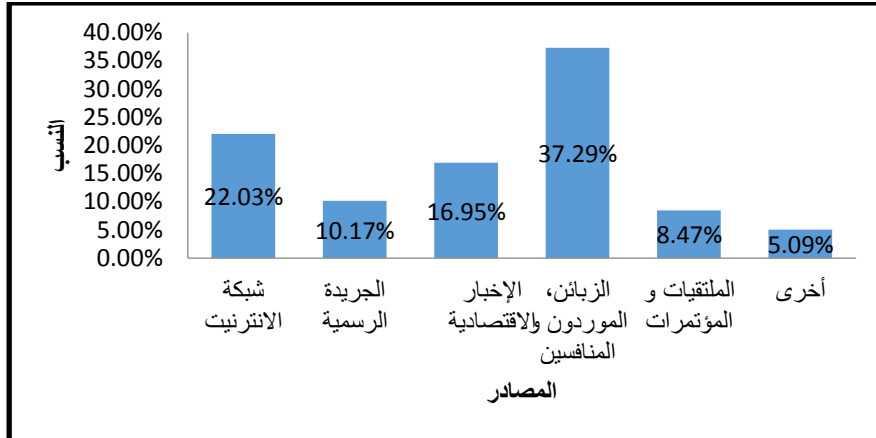
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

الجدول (16): مصادر المعلومات التي تلجا إليها مؤسستكم لنتبع البيئة الخارجية.

النسبة	التكرار	المصادر
22,03%	13	شبكة الانترنت
10,17%	6	الجريدة الرسمية
16,95%	10	الإخبار الاقتصادية
37,29%	22	الزبائن، الموردون و المنافسين
8,47%	5	الملتقيات و المؤتمرات
5,09%	3	أخرى
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (16): مصادر المعلومات التي تلجا إليها مؤسستكم لنتبع البيئة الخارجية.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

من الجدول و الشكل أعلاه يظهر أن أهم مصدر يعتمد عليه المركز التجاري لجمع معلومات حول متغيرات البيئة الخارجية هو الزبائن و الموردين و المنافسين بنسبة 37,29% من مجموع إجابات أفراد العينة و تعتمد أيضا على شبكة الانترنت بنسبة 22,03%، تليها الأخبار الاقتصادية أما باقي المصادر فالاعتماد عليها يكون ضعيف. و يمكن تفسير ذلك أن المركز التجاري يعتبر الزبائن و المنافسين أهم مصدر تتمكن من خلاله من جمع معلومات في غاية الأهمية حول صورتها أمام عملائها و معرفة احتياجاتهم الحالية و المستقبلية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية و بالمقابل أيضا تنظر إلى المنافسين على أنهم مصدر مهم و حساس يمكنها الاعتماد عليه لمعرفة توجهاته و أبحاثه و فهم سلوكياتهم وذلك من أجل التعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم،...) كما تعتمد أيضا على الانترنت فهي نافذتها على العالم الخارجي إذ بواسطة الانترنت يمكنها متابعة كل المستجدات حول التطورات التكنولوجية في المجال الذي تنشط فيه. تستطيع جمع معلومات حول المنافسين من خلال زيارة المواقع الرسمية لهم و متابعة عروضهم على الانترنت و أيضا متابعة كل المستجدات حول التطورات التكنولوجية في المجال الذي تنشط فيه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

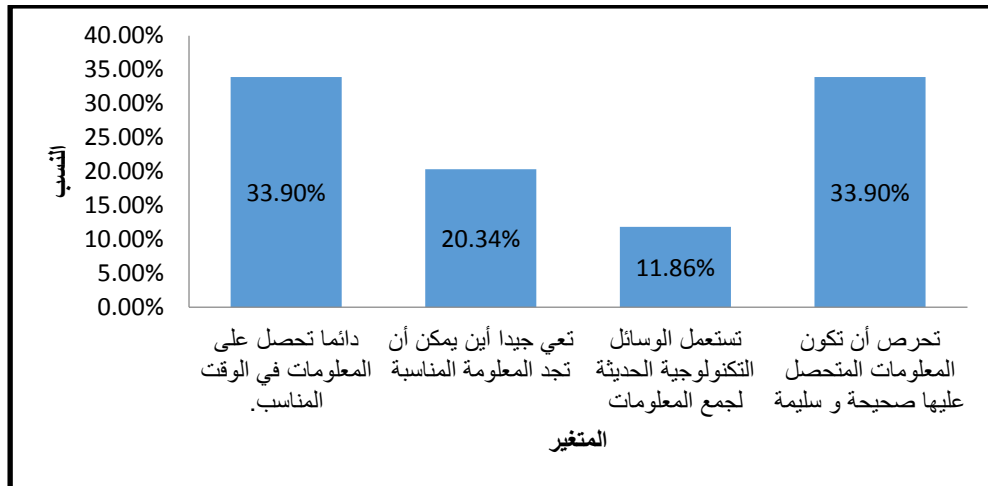
ذ. عرض نتائج السؤال التاسع:

يتمثل السؤال التاسع فيما يلي: بماذا تولي المؤسسة اهتماماتها أثناء عملية جمع المعلومات؟
و قد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:
يوضح الجدول و الشكل المواليين مدى و كيفية وصول المؤسسة إلى المعلومات.
الجدول (17): مدى و كيفية وصول المؤسسة إلى المعلومات.

النسبة	التكرار	
33,90%	20	دائما تحصل على المعلومات في الوقت المناسب.
20,34%	12	تعي جيدا أين يمكن أن تجد المعلومة المناسبة
11,86%	7	تستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة لجمع المعلومات
33,90%	20	تحرص أن تكون المعلومات المتحصل عليها صحيحة و سليمة
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (17): مدى و كيفية وصول المؤسسة إلى المعلومات.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

من الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن المركز التجاري يولي جل اهتمامه على أن تكون المعلومات المتحصل عليها صحيحة و سليمة وفي آن واحد يجب أن تكون في الوقت المناسب بنسبة متساوية لكليهما بـ 33,90 % ، في حين كان مدى وعيها أين تجد المعلومات المناسبة بنسبة 20,34 %، في الأخير كان استعمال الوسائل التكنولوجية لجمع المعلومات بنسبة ضعيفة مقدرة بـ 11,86%.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

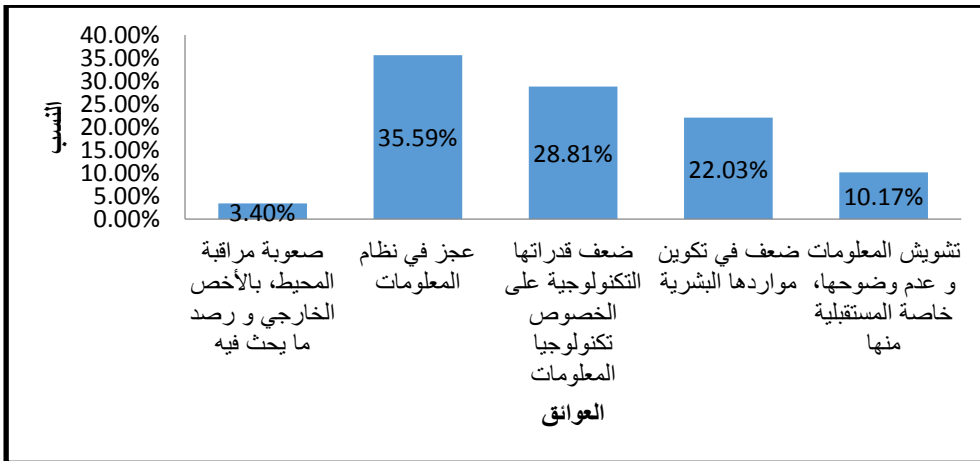
ر. عرض نتائج السؤال العاشر:

يتمثل السؤال العاشر فيما يلي: ماهي العوائق التي تعاني منها المؤسسة من اجل اتخاذ القرارات؟
و قد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:
يوضح الجدول و الشكل المواليين العوائق التي تعاني منها المؤسسة من اجل اتخاذ القرارات.
الجدول (18):العوائق التي تعاني منها المؤسسة من اجل اتخاذ القرارات.

النسبة	التكرار	
3,40%	2	صعوبة مراقبة المحيط، بالأخص الخارجي و رصد ما يحث فيه
35,59%	21	عجز في نظام المعلومات
28,81%	17	ضعف قدراتها التكنولوجية على الخصوص تكنولوجيا المعلومات
22,03%	13	ضعف في تكوين مواردها البشرية
10,17%	6	تشويش المعلومات و عدم وضوحها، خاصة المستقبلية منها
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (18): العوائق التي تعاني منها المؤسسة من اجل اتخاذ القرارات.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

من الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ إن إجابات العينات متقاربة، إذ أن العوائق التي يعاني منها المركز من اجل اتخاذ القرارات كان سببها عجز في نظام المعلومات بنسبة 35,59%، كما كانت نسبة ضعف قدراتها التكنولوجية على الخصوص تكنولوجيا المعلومات بنسبة 28,81%، في حين كانت ضعف تكوين الموارد البشرية بنسبة 22,03%، في الأخير كانت النسب الأضعف لصعوبة مراقبة المحيط بالأخص الخارجي و رصد

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

ما يحدث فيه و تشويش المعلومات و عدم وضوحها خاصة المستقبلية منها النسب الأضعف بمجموع 13,57%.

عرض نتائج السؤال الحادي عشر:

يتمثل السؤال الحادي عشر فيما يلي: ماهي ضروريات اتخاذ القرار الفعال؟
و قد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:

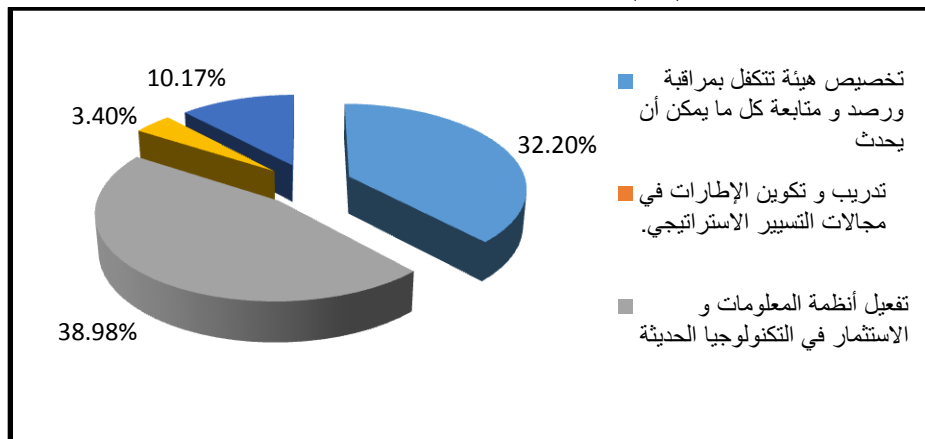
يوضح الجدول و الشكل الموالين ضروريات اتخاذ القرار الفعال.

الجدول (19): ضروريات اتخاذ القرار الفعال.

النسبة	التكرار	
32,20%	19	تخصيص هيئة تتكفل بمراقبة ورصد و متابعة كل ما يمكن أن يحدث
38,98%	23	تدريب و تكوين الإطار في مجالات التسيير الاستراتيجي.
3,40%	2	تفعيل أنظمة المعلومات و الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة
10,17%	6	تخصيص المزيد من الإمكانيات و الموارد للاهتمام بالإشارات الضعيفة
15,25%	9	العمل على تعزيز عملية رصد و استكشاف الإشارات الضعيفة و فهم مدلولها
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (19): ضروريات اتخاذ القرار الفعال.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

تشير إحصائيات الجدول و الشكل سابقا أن متخذي القرار في الدراسة موافقون على الاقتراحات المتعلقة بتحسين القرارات بدرجات متفاوتة، إذ أن تدريب و تكوين الإطارات في مجالات التسيير الاستراتيجي كان ذو النسبة الأكبر بـ 38,98%، كما كانت نسبة تخصيص هيئة تتكفل بمراقبة و رصد و متابعة كل ما يكمن ان يحدث 32,20%، إلى جانب الاقتراحات الأخرى بنسب ضعيفة و متقاربة.

تطرقنا في هذا البحث و هو الأخير في هذا البحث العلمي إلى تحليل نتائج الاستبيان باستعمالنا المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لدراستنا، وذلك كونه يختص بطرق جمع المعطيات أو البيانات وتنظيمها وتصنيفها ووصفها وعرضها في صورة جداول أو رسوم بيانية لتكون بصيغة مفهومة و ذات مدلول يتعلق بالظواهر محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لليقظة الإستراتيجية و دورها في اتخاذ القرار بالمركز التجاري عين الدفلى (UNO)

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى اليقظة الإستراتيجية في ارض الواقع و بالتحديد في المركز التجاري (UNO) ، فقد لاحظنا أن على مستوى الجزائر لا يزال هناك تأخر نسبي في تطبيق اليقظة الإستراتيجية إلا انه هناك تطورات توحى ببداية الاهتمام بهذا المفهوم. حيث توصلنا من خلال الدراسة الميدانية في المركز التجاري (UNO) إلى النتائج التالية:

- عمل المركز التجاري في محيط تنافسي متغير و مضطرب نسبيا من الأسباب التي جعلت القرارات تتأثر بشكل كبير بالبيئة الخارجية و متغيراتها.
- يقوم المركز التجاري بمراقبة تغيرات البيئة الخارجية عن طريق مصلحة التخطيط و الإستراتيجية، إلا أن إدراج عملية المراقبة تحت مصلحة واحدة قد يقلل من عمل اليقظة الإستراتيجية في عملية جمع المعلومات، التي كان من المفروض أن تشمل معها مصلحة التسويق و المصلحة التجارية لاتصال المباشر لهاتين الأخيرتين بالزبائن و المنافسين.
- المستوى الإداري المسؤول عن اليقظة الإستراتيجية هي مصلحة التخطيط و الإستراتيجية على الأرجح، و هذا يعتبر نقطة ضعف لليقظة لعدم إشراكها للعمال بكافة مستوياتهم في عملية الرصد، لان اليقظة الإستراتيجية عمل جماعي تتكامل بجهود العمال كل على حسب تموقعه في الهرم الإداري.
- يولي المركز التجاري أثناء مراقبة المحيط اهتماما كبيرا بالمجالات الاقتصادية و هذا راجع لطبيعة نشاطه، في حين غفل عن المجال الاجتماعي الثقافي و التكنولوجي اللذان يشهدان تطورات كبيرة.
- لدراسة و تحليل المعلومات المتحصل عليها عن طريق اليقظة الإستراتيجية يعتمد المركز التجاري على المدراء في هذه المهمة بنسبة كبيرة إلى جانب الاستعانة بلجان مختصة لهذه العملية، كما لا تولي أهمية للاستعانة بخبراء من اجل دراسة هذه المعلومات.
- اغلب المعلومات المتحصل عليها أثناء عملية رصد البيئة الخارجية تخص الزبائن، الموردون و المنافسين، في حين تغافلت عن الأهمية التي توليها المصادر الأخرى.
- يولي المركز التجاري اهتماما كبيرا على أن تكون المعلومات المتحصل عليها صحيحة و سليمة وفي آن واحد في الوقت المناسب و هذه من نقاط قوة التي بدورها تعطي التأثير الإيجابي في اتخاذ القرار.
- يعتمد المركز التجاري على تدريب و تكوين الإطارات في مجالات التسيير الاستراتيجي لاتخاذ القرار الفعال من جانب، و لا تولي اهتماما كبيرا بتعزيز عملية رصد البيئة الخارجية واستكشافها أو تخصيص المزيد من الإمكانيات و الموارد للاهتمام بالإشارات الضعيفة.

خاتمة

تتواجد المؤسسة في بيئة لا يمكنها بأي شكل من الأشكال أن تعيش بمعزلة عنها، هذه البيئة تتميز بديمومة التقلب و لكي تضمن بقائها في السوق عليها التكيف مع بيئتها.

و من هذا المنطق سارعت المؤسسات نحو إنشاء وحدات اليقظة الإستراتيجية، حيث أوكلت لها مهمة مراقبة المحيط، فتكون بذلك قادرة على مواجهة التغيرات التي تطرأ على المحيط.

من خلال هذه الدراسة وبمضمونها النظري والتطبيقي حاولنا معالجة الإشكالية المطروحة، وما سبق أن تعرضنا له من أفكار ليعكس بوضوح أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرار، التي أصبحت لزاما على المؤسسات و التحول إليها تماشيا مع متطلبات المحيط في سرعة التغيرات فيه.

و بناء على ما سبق يمكن التذكير بمعالم الإشكالية المصاغة على النحو التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرار في المؤسسة؟

و من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث، يمكن إبراز أهم النتائج و التوصيات التي تم استخلاصها:

➤ النتائج:

أ. النتائج الخاصة بالجزء النظري:

1. تعبر الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في أحد مقررات الإدارة، و الهدف منها هو تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للإدارة، كما تركز الإدارة الإستراتيجية اهتمامها بدرجة أكبر على التفاعل مع العوامل البيئية الخارجية والنواحي أو الجوانب الإستراتيجية لمنشأة الأعمال.
2. تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي: التوقع، الاكتشاف، المراقبة، التعلم...: و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرت المحيط و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى (دور اليقظة الإستراتيجية يكمن في توقع ردة فعل المنافسين).
3. اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات و ذلك بتحديد المواضيع و المتعاملين التي تهتم المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة، بعدها تخضع المعلومات المجمع للمعالجة و التحليل و هذه العملية المعلومات المحللة و المعالجة للشخص المناسب و في الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية. بمثابة فرز و غربلة للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة، بعدها يتم نشر المعلومات المحللة و المعالجة للشخص المناسب و في الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية، و بالتالي يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة، و ذلك لأن معلومات اليقظة هي معلومات خارجية تتميز بأنها توقعية، جزئية، غير كاملة، عشوائية، و غامضة.

خاتمة

4. اليقظة الإستراتيجية هي فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل أو التحليل.

5. المعلومات التي يتطلب الاعتماد عليها في عملية صناعة القرار ويكون بمقدورها الاستجابة الكاملة لاحتياجات متخذ القرار هي تلك التي تتحقق من خلال نظام معلوماتي مبني على أسس علمية ويجري تحضيرها عن طريق استخدام هذا النظام والتعامل مع مخرجاته من قبل أناس مختصين، إذ يجب أن تكون هذه المعلومات شاملة، ملائمة، واضحة، دقيقة و في الوقت المناسب.

ب. النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية:

1. يقوم المركز التجاري بمراقبة تغيرات البيئة الخارجية عن طريق مصلحة التخطيط و الإستراتيجية، إلا أن إدراج عملية المراقبة تحت مصلحة واحدة قد يقلل من عمل اليقظة الإستراتيجية في عملية جمع المعلومات، التي كان من المفروض أن تشمل معها مصلحة التسويق و المصلحة التجارية لاتصال المباشر لهاتين الأخيرتين بالزبائن و المنافسين.

2. اليقظة الإستراتيجية في المركز التجاري تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية و على الأرجح عمال مصلحة التخطيط و الإستراتيجية، و هنا غفلت المؤسسة على أهمية و ضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في الرصد البيئي إذ أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العاملين كل حسب توقعه في الهرم الإداري.

3. المعلومات التي تتحصل عليها المركز التجاري من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين و الزبائن الحاليين و المرتقبين أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة اجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية أو غيرها. في حين أن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية أو غيرها.

4. مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن و الموردين و المنافسين و شبكة الانترنت ، في حين تغفل عن استخدام المصادر الأخرى المتاحة التي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة.

5. يولي المركز التجاري أثناء مراقبة المحيط اهتماما كبيرا بالمجالات الاقتصادية و هذا راجع لطبيعة نشاطه، في حين غفل عن المجال الاجتماعي الثقافي و التكنولوجي اللذان يشهدان تطورات كبيرة.

من خلال ما سبق و رغم ان هناك بعض البوادر توحى بتطبيق اليقظة الإستراتيجية، إلا أن تطبيق هذا المفهوم لا يزال ناقصا و غير منظم.

من خلال النتائج السابقة يمكن نفي الفرضية الثانية (لا توجد بوادر اليقظة الإستراتيجية في المركز التجاري).

خاتمة

6. يعتمد المركز التجاري على تدريب و تكوين الإطارات في مجالات التسيير الاستراتيجي لاتخاذ القرار الفعال من جانب، و لا تولي اهتماما كبيرا بتعزيز عملية رصد البيئة الخارجية واستكشافها أو تخصيص المزيد من الإمكانيات و الموارد للاهتمام بالإشارات الضعيفة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة (القرار في المركز التجاري UNO بعين الدفلى لا يعتمد على معلومات اليقظة الإستراتيجية).

➤ التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، فنوصي المؤسسات الجزائرية عامة و المركز التجاري خاصة بما يلي:

- إشراك جميع الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية تقصي المعلومات.
- الاعتماد على جميع مصالح المؤسسة أثناء عملية جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية.
- الاهتمام مراقبة المحيط في جميع المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، السياسية و القانونية).
- تكوين و تأهيل متخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن طريق دورات و برامج لترسيخ الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات.
- تشجيع و حث المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على إرساء نظام الذكاء الاقتصادي.

➤ آفاق الدراسة:

بعد تطرقنا لهذا الموضوع، و بغية فتح باب البحث العلمي للطلبة الباحثين و ترسيخ الدور الهام لهذا الموضوع للمؤسسات، نقترح بعض الآفاق التي تصلح لأن تكون مواضيع بحث في المستقبل كما يلي:

- دور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة؛
- أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية

أ. الكتب

- 1) جميل احمد توفيق، "أصول الإدارة العامة"، المكتبة الانجلومصرية، مصر، 1974.
- 2) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 3) عدنان عواد الشواكة، "دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 4) الكبيسي، "عامل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق"، دار الخليج للنشر، الشارقة، الطبعة الأولى، 1983.
- 5) المشريقي، حسن، "نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 1997.
- 6) منعم زمير الموسوي، "بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 7) صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 8) عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عدن، اليمن، 2007.
- 9) محمد السعيد خشبة، محمود عبد العظيم عبد الله، "نظم المعلومات المفاهيم و التكنولوجيا"، دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، 1987.
- 10) محمد سعيد، عبد الفتاح، "الإدارة العامة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 1987.
- 11) مسلم علي عبد الهادي، "نظم المعلومات الإدارية"، مركز التنمية الاقتصادية، الإسكندرية، 1994.
- 12) عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة"، دار زهراء للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

13) عمر غنايم، علي الشرفاوي، "تنظيم الأسس و الأصول العلمية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1977.

14) نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الجامعة، القاهرة، 2003.

15) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2007-2008.

16) كنعان نواف، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق"، دار الثقافة للتوزيع والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1992.

ب. الأطروحات و الرسائل

1) فالتة اليمين، "اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرار"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

2) خلاص مراد، "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية والاستقرار الإطار في العمل"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة منثوري، قسنطينة، 2006.

3) كرعلي اسماء، "اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2014.

د. المقالات و المجلات العلمية الدولية و الوطنية

4) احمد صالح الهزيمة، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الأول، دمشق، 2009.

5) الصباغ، زهير، "بحوث العمليات و اتخاذ القرار"، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الرياض، 1980.

6) بركاني سمير، "اليقظة التكنولوجية: من مقومات الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 11، جامعة بومرداس، 2014.

ج. المؤتمرات و الملتقيات

7) بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، "اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية

على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهان"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العلوم

التجارية، جامعة وهران.

8) عبد الفتاح بوخمخ، صاحي محمد، "الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة و محيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012.

9) رتبية جديد، نوفيل جديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

10) زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.

ثانيا. باللغة الأجنبية

أ. الكتب

- 11) Fronsois Brouard, "Que la veille stratégique se lève faisons le point sur la terminologie et le concept", Congrès ASAC-IFSAM, université du Québec a trois rivières, Canada, Octobre, 2000.
- 12) Humbert LESCA, "VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise", Ecole Supérieure des Affaires, Université de Grenoble 2, France, 1997.
- 13) 3IE, "La veille stratégique Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise" 'Etude 3IE', Kremlin-Bicêtre Cedex, France, 01-12-2001.

ب. الأطروحات و الرسائل

- 14) Boukadour Hassen, "VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES", Mémoire de Magister en science de gestion, université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Algérie, 2013-2014.
- 15) Chedia Dhaoui, "Les Critères de Réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, (proposition d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un Système d'intelligence économique)", thèse de Doctorat en science de l'information et de la Communication, Ecole doctorale (langue, temps, sociétés), université Nancy, France, 2008.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

استبيان

دراسة ميدانية حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرار

دراسة حالة : المركز التجاري (UNO) عين الدفلى

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحسين القرار، أرجوا منكم التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة. كما نأمل أن تكون إجاباتكم موضوعية وترقى إلى مستوى البحث العلمي.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الطالبين:

➤ برادة حبيب شوقي.

➤ عمر يوسف مليكة.

أ- البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية : اقل من 30 31-35 36-40 40-45 أكثر من 45
- 3- المستوى الوظيفي: مدير مساعد مدير مسؤولين مراقب موظفين
- 4- المستوى التعليمي : اقل من بكالوريا ليسانس أو مهندس ماجستير أو دكتوراه
- 5- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة اكثر من 15 سنة

ب- الأسئلة :

- 1- هل مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي؟
- متغير أو مضطرب متغير أو مضطرب نسبيا مستقر
- 2- هل القرارات تتأثر بالتغيرات الخارجية؟
- بشكل متوسط بشكل كبير بشكل ضعيف
- 3- هل مؤسستكم تقوم بمراقبة البيئة الخارجية من اجل الحصول على المعلومات؟
- نعم لا
- 4- ماهي المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية؟
- مصلحة التخطيط و الإستراتيجية مصلحة البحوث و التطوير مصلحة التسويق
- المصلحة التجارية مصلحة العلاقات الخارجية
- 5- هل جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم يشاركون في عميلة اليقظة الإستراتيجية ؟
- نعم لا
- 6- تهتم مؤسستنا بمراقبة المحيط في المجالات التالية:
- الاقتصادية الاجتماعية و الثقافية التكنولوجية السياسية و الأمنية

7- من هو المسؤول عن تحليل و دراسة المعلومات المجمعّة عن طريق اليقظة الإستراتيجية؟

خبراء لجان مختصين المدراء

8- ماهي أهم مصادر المعلومات التي تلجا إليها مؤسستكم لتتبع البيئة الخارجية؟

- شبكة الانترنت.
- الجريدة الرسمية.
- الإخبار الاقتصادية.
- الزبائن، الموردون و المنافسين.
- الملتقيات و المؤتمرات.
- أخرى.

9- أثناء عملية جمع المعلومات فان مؤسستنا:

- دائما تحصل على المعلومات في الوقت المناسب.
- تعي جيدا أين يمكن أن تجد المعلومة المناسبة.
- تستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة لجمع المعلومات.
- تحرص أن تكون المعلومات المتحصل عليها صحيحة و سليمة.

10- من اجل اتخاذ القرارات، اعتقد أن المؤسسة تعاني من بعض العوائق بدرجات متفاوتة حيث أنها تعاني من:

- صعوبة مراقبة المحيط، بالأخص الخارجي و رصد ما يحدث فيه.
- عجز في نظام المعلومات.
- ضعف قدراتها التكنولوجية على خصوص تكنولوجيا المعلومات.
- ضعف في تكوين مواردها البشرية.
- تشويش المعلومات و عدم وضوحها، خاصة المستقبلية منها.

11- بغرض اتخاذ القرارات بفاعلية، اعتقد انه من الضروري:

- تخصيص هيئة تتكفل بمراقبة و رصد و متابعة كل ما يمكن أن يحدث.
- تدريب و تكوين الإطار في مجالات التسيير الاستراتيجي.
- تفعيل أنظمة المعلومات و الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.
- تخصيص المزيد من الإمكانيات و الموارد للاهتمام بالإشارات الضعيفة.
- العمل على تعزيز عملية رصد و استكشاف الإشارات الضعيفة و فهم مدلولها.