

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

## دور اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار

دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر - مستغانم -

مقدمة من طرف الطلبة:

بساعد سامية

عقبوبي خيرة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. مواعي بحرية	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم
مقررا	د. قبايلي حورية	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بن حراث حياة	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020 / 2019



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

## دور اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار

دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر - مستغانم -

مقدمة من طرف الطلبة:

بساعد سامية

عقبوبي خيرة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. مواعي بحرية	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم
مقررا	د. قبايلي حورية	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بن حراث حياة	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2019 / 2020

# شكر و عرفان

" اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لوجهك وجلالك وعظمة سلطانتك "

وفي هذه اللحظات ونحن نضع اللمسات الأخيرة على هذا الجهد المتواضع لا بد لنا ان نشكر الله عز

وجل ان وقّقنا وأعاننا على إتمام هذا البحث، داعين الله ان ننفع به الأجيال اللاحقة.

وبعد شكرنا الله عز وجل، لا بد من ان نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الى الأستاذة المشرفة "قبايلي

حورية " التي وقفت معنا واعانتنا وارشدتنا بتوجيهاتها ونصائحها فجزاها الله خيرا وبارك الله فيها.

كما لا تفوتنا الفرصة الى أن نقدم خالص الشكر الى الذين قدّموا لنا يد العون بمؤسسة رام لتكرير

السكر بمستغانم.

وأخيرا نتقدم بشكرنا وتقديرنا لكل من ساهم وساعد معنا بالكلمة والدعاء والسهرة لإتمام هذا العمل

لهم كلهم جزيل الشكر والتقدير



# إهداء

إلى الذي قال فيهما تعالى: " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

لله سبحانه نعمة الخلق والايجاد وللوالدين بإذنه نعمة التربية وبهذا أهدي ثمرة جهدي إلى تلك الشخصية الطاهرة التي لا تعرف المستحيل إلى أعلى ما أملك في الوجود وأحن قلب إلى مملكة الحنان " أمي أعانها الله وأطال في عمرها.

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لا يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن ارتقي بسلم الحياة بحكمة وصبر إلى "والدي العزيز أطال الله في عمره ".

إلى كل إخوتي وكل عائلة "بساعد" و "مفتاح" بكل أفرادها

بساعد سامية



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	مقدمة
	<b>الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية</b>
	تمهيد
04	المبحث الأول: أساسيات حول نظام المعلومات
04	المطلب الأول: مفهوم النظام ونظام المعلومات
07	المطلب الثاني: أنواع ووظائف نظام المعلومات
11	المطلب الثالث: أهداف ومكونات نظم المعلومات
13	المطلب الرابع: تطور نظم المعلومات وظهور نظام اليقظة الاستراتيجية
15	المبحث الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية
15	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية ومميزاتها
18	المطلب الثاني: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الإقتصادي
19	المطلب الثالث: أنواع ومراحل اليقظة الاستراتيجية
24	المطلب الرابع: ممثلو اليقظة الاستراتيجية
	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار</b>
	تمهيد
28	المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرار
28	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصه
29	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

## فهرس المحتويات

33	المطلب الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرار
36	المطلب الرابع: معوقات عملية اتخاذ القرار
39	المبحث الثاني: علاقة اليقظة الاستراتيجية باتخاذ القرار
39	المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية
41	المطلب الثاني: مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية
43	المطلب الثالث: دور معلومات اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرار
44	المطلب الرابع: موقع مجالات (أنواع) اليقظة من مراحل عملية اتخاذ القرار
	خلاصة
	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم</b></p> <p style="text-align: right;">تمهيد</p>
46	المبحث الأول: تقديم مؤسسة رام لتكرير السكر - مستغانم -
46	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ولمحة تاريخية عنها
49	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
54	المبحث الثاني: دراسة استبائية لمؤسسة رام لتكرير السكر - مستغانم -
54	المطلب الأول: الأدوات المعتمدة لإجراء الدراسة
55	المطلب الثاني: عينة الدراسة
55	المطلب الثالث: تحليل واستعراض النتائج
	خلاصة
77	خاتمة
81	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال والجدول

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	نموذج مبسط من نظام المعلومات	1-1
14	تطور نظم المعلومات	2-1
16	تعريف اليقظة الإستراتيجية	3-1
18	مكونات الذكاء الإقتصادي	4-1
19	علاقة اليقظة بالذكاء الإقتصادي	5-1
20	أنواع اليقظة الإستراتيجية	6-1
24	مراحل اليقظة الإستراتيجية	7-1
25	ممثلو اليقظة الإستراتيجية	8-1
30	مراحل عملية اتخاذ القرار	1-2
36	أساليب اتخاذ القرار	2-2
40	معلومات اليقظة الإستراتيجية	3-2
49	معلومات خاصة بالمؤسسة	1-3
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة RAM Sucre	2-3
56	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-3
57	توزيع أفراد العينة حسب السن	4-3
58	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	5-3
59	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	6-3
60	درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة	7-3
61	مدى تأثير التغيرات البيئية الخارجية على قرارات وأهداف المؤسسة	8-3
62	قيام المؤسسة بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الكلية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة	9-3
63	مدى توفر المؤسسة على أجهزة الإعلام الآلي وشبكة الأنترنت وقواعد البيانات	10-3
64	مصادر معلومات المؤسسة المعتمدة	11-3
65	طبيعة المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها	12-3
66	المكلفون بوظائف اليقظة في المؤسسة	13-3

## قائمة الأشكال والجداول

67	الانترنت وسيلة بحث ومصدر لترصد المعلومات لدى المؤسسة	14-3
68	مشاركة جميع موظفي المؤسسة في عملية اليقظة	15-3
69	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 01	16-3
70	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 02	17-3
71	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 03	18-3
72	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 04	19-3
73	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 05	20-3
74	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 06	21-3

## قائمة الأشكال والجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	دور وخصائص ممثلو اليقظة الإستراتيجية	1-1
42	تقسيم آخر لمصادر المعلومات	1-2
46	مراحل تطور المؤسسة	1-3
48	عدد عمال المؤسسة	2-3
54	مضمون الاستمارة	3-3
56	توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية	4-3
60	درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة	5-3
61	مدى تأثير التغيرات البيئية الخارجية على قرارات وأهداف المؤسسة	6-3
62	قيام المؤسسة بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الكلية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة	7-3
63	مدى توفر المؤسسة على أجهزة الإعلام الآلي وشبكة الأنترنت وقواعد البيانات	8-3
64	مصادر معلومات المؤسسة المعتمدة	9-3
65	طبيعة المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها	10-3
66	المكلفون بوظائف اليقظة في المؤسسة	11-3
67	الانترنت وسيلة بحث ومصدر لترصد المعلومات لدى المؤسسة	12-3
68	مشاركة جميع موظفي المؤسسة في عملية اليقظة	13-3
69	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 01	14-3
70	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 02	15-3
71	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 03	16-3
72	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 04	17-3
73	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 05	18-3
74	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 06	19-3

## مقدمة

تشهد بيئة المؤسسات المعاصرة مجموعة من التغيرات والتطورات التكنولوجية مما يدفع للتكيف مع هذه الأوضاع بغية الحفاظ على التنافسية في ظل تحديد معالم هذه الأخيرة والمتمثلة في السرعة، المرونة والقدرة على التفاعل وذلك بالبحث عن طرق ووسائل لمعرفة ما يدور في محيط المنظمة وبيئتها وذلك من خلال تشخيص البيئة الداخلية والخارجية من أجل الاستفادة من الفرص التي تتيحها والتعرف على التهديدات ومحاولة تفاديها.

تعتبر المعلومات بمثابة الشعلة التي تنير طريق المشروع لتضمن له الاستمرارية وتحقيق أهدافه والتي تساعد على البقاء متيقظا ومستعدا لمواجهة أي تغيير، ولهذا أصبحت المعلومة رهان مثير نظرا لأهميتها في تخفيض درجة عدم اليقين ومساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. فالتحكم فيما أصبح ثروة حقيقية بالنظر للتغيرات المتسارعة والتعقيد الذي يميز بيئة المؤسسة. وجود المعلومة ونظم المعلومات في أي منظمة أصبح في الوقت الراهن أمرا ضروريا ولكن في نفس الوقت ليس بالكافي في ظل التحديات والمتغيرات المختلفة. وجب على المنظمة بناء استراتيجية حديثة تتلاءم مع الأوضاع الراهنة وحتى تبني هذه الاستراتيجية بات لزاما عليها العمل على تعقب المعلومات ومتابعتها، مما يجعل من الضروري وجود نظام يسمح للمنظمة باستقراء الاتجاهات في تطور بيئتها واستخدام المعلومات المكتسبة لأغراض صنع القرار، وهذا النظام يتمثل في نظام "اليقظة الاستراتيجية"، هذه الأداة أو الوسيلة الجديدة التي تقوم على أساس تسيير المعلومات وذلك في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## الإشكالية

كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار؟

الاسئلة الفرعية: تدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية كالتالي:

1. ما المقصود باليقظة الاستراتيجية؟
2. فيما يتمثل أثر اليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرار؟
3. ما هو واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم؟

الفرضيات: للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. يعد نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد العوامل الأساسية في التوصل الى القرارات الصائبة في الوقت المناسب وبأدنى تكلفة.
2. تمتلك مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم مجموعة من المميزات التي تساعد على استخدام اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة.

### أهداف البحث:

- محاولة تبين مدى أهمية نظام المعلومات وتوضيح أنواعه ووظائفه.
- إعطاء إطار نظري مختصر عن اليقظة الاستراتيجية وأنواعها ومراحلها وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي.
- محاولة ربط العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرار وذلك من خلال توضيح دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في اظهار دور واهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة وضمان بقائها، مع ضرورة تطبيق وإرساء نظام لليقظة الاستراتيجية الذي يساهم في توفير المعلومة اللازمة والمساعدة على اتخاذ القرار.

### الدراسات السابقة

- علاوي نصيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس سنة 2011/2010، من بين نتائج هذه الدراسة أن التغيير أمر محتوم بالمؤسسة ولا يمكن تجاهله بل يجب مواجهته بإدارة تغيير محكمة، وهذا التغيير يكمن في تطبيق اليقظة الاستراتيجية حيث تمكن المؤسسة من انشاء استراتيجيات تغيير فعالة وإحداث التغيير بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التنافسية، إلا أنه مازالت المؤسسة الجزائرية بعيدة في مجال تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية.
- بوخريصة خديجة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في أداة الاعمال، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص استراتيجية، بعنوان "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر بمستغانم سنة 2015/2014، من بين النتائج التي توصلت اليها أن نظام اليقظة الاستراتيجية هو نظام معلوماتي هادف مفتوح على البيئة حيث يسمح بتوفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار التي تساعد في أخذ القرارات الضرورية والاستراتيجية التنافسية الملائمة للمؤسسة.
- باية وقنوني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في شعبة العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة التسويقية، بعنوان اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، سنة 2016/2015، من بين نتائج هذه الدراسة أن المؤسسات الجزائرية تواجه صعوبات كثيرة في المراقبة المستمرة للبيئة

الخارجية ونقص الوعي بأهمية مراقبتها، نقص مراكز جمع المعلومات والمؤسسات المتخصصة في جمع وتحليل ونشر المعلومات.

### حدود الدراسة

- الحد المكاني: وقع اختيارنا على مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم التابعة لمجمع برحال مجالا لدراستنا الميدانية.
- الحد الزمني: أنجز الجانب التطبيقي في الفترة الممتدة بين شهر فيفري ومارس

### منهج البحث

من أجل الوصول الى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي لتغطية الجانب النظري بالإضافة الى المنهج التحليلي لتغطية الجانب التطبيقي وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة رام لتكرير السكر بولاية مستغانم التابعة لمجمع برحال.

### صعوبات الدراسة

- بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها في النقاط التالية:
- ✓ صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع، مع ندرتها باللغة العربية.
  - ✓ الصعوبات التي واجهتنا بسبب فيروس كورونا الذي اجتاح العالم، من بينها مشكل التنقل، غلق الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، غلق المكتبات.

### تقسيمات البحث

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة ويهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول:

- الفصل1: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية تم التطرق فيه الى مبحثين، المبحث الأول تناول أساسيات حول نظام المعلومات، أما المبحث الثاني تناول ماهية اليقظة الاستراتيجية.
- الفصل2: تناول أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار تطرقنا فيه الى مبحثين، المبحث الأول تناول مدخل لعملية اتخاذ القرار والمبحث الثاني علاقة اليقظة الاستراتيجية باتخاذ القرار.
- الفصل3: تم الإشارة الى واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اقتصادية جزائرية بالأخص في مؤسسة وحدة مستغانم لتكرير السكر بولاية مستغانم تضمن مبحثين، الأول خصص لتقديم مؤسسة رام لتكرير السكر والمبحث الثاني تطرقنا فيه للدراسة الاستبائية بعرض الأدوات المعتمدة وتوصلنا لتقييم النتائج وتحديد دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار لمؤسسة رام لتكرير السكر.

### تمهيد

أصبح العالم اليوم يعيش وأكثر من أي وقت مضى، مرحلة هامة بل قفزة كبيرة تتسم بالاعتماد الكبير على المعلومات في كل الميادين، هذه الأخيرة التي أصبحت سلعة باهظة الثمن، وامتلاكها يعد ميزة خاصة وهذا راجع للتقدم المتسارع والتنافس المتزايد، لذلك وجب على المنظمات تحسين وضعها وذلك عن طريق التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بطريقة ذكية. وذلك بالاعتماد على نظام معلومات يتماشى مع المتغيرات البيئية المعقدة ما أدى الى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال ما يسمى بنظام "اليقظة الاستراتيجية".

يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي يساعد في أخذ القرارات بالاعتماد على مراقبة وتحليل المحيط العلي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لتصنع الفرص كما تصنع التهديدات، كما تلعب دورا متكاملًا في المؤسسة.

حتى نتمكن من فهم مضمون اليقظة الاستراتيجية وتوضيح وتفصيل كل ما يتعلق بها، تم تقسيم

هذا الفصل الى مبحثين هما:

- المبحث الأول: أساسيات حول نظام المعلومات.
- المبحث الثاني: ماهية اليقظة الاستراتيجية.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

### المبحث الأول: أساسيات حول نظام المعلومات

تعتبر نظم المعلومات من النظم الأساسية في المنشأة بحيث أنها تساعد الإدارة العليا في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات.

### المطلب الأول: مفهوم النظام ونظام المعلومات

يمكن فهم نظم المعلومات من خلال تفكيك المصطلح الى عنصرين فرعيين هما:

- النظام هوكل متكامل من مكونات أو عناصر<sup>1</sup>.
- المعلومات هي البيانات التي تم اعدادها لتصبح بشكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم النظام

- يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء متبادلة العلاقة، والتي بدمجها سويًا تكون شيئًا متكاملًا<sup>3</sup>.
  - يعرفه البعض الآخر "بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك وللنظام مدخلات وآلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها الى مخرجات<sup>4</sup>.
- يمكن القول من خلال التعريفين بأن النظام يجب أن يشتمل ثلاثة عناصر:

1. أن يتكون النظام من مجموعة من الأجزاء.
2. أن تكون علاقة متبادلة ومتداخلة بين هذه الأجزاء.
3. أن تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

### الفرع الثاني: مفهوم نظام المعلومات

هناك العديد من التعاريف التي تناولت نظم المعلومات نذكر منها:

- يعرف نظام المعلومات على أنه "مجموعة من الافراد وز التجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات وتعمل يدويا أو ميكانيكيا أو آليا على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد<sup>5</sup>.
- يعرف نظام المعلومات أيضا على أنه "نظام متكامل لكل من العنصر البشري والآلة، والذي يهدف الى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية للمشروع، سواء كانت

1- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة العربية 2009، الأردن – عمان، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص: 21.

2- حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، الطبعة 1، الإسكندرية، دارالفكر الجامعي، 2011، ص: 55.

3- حمدي أبو النور السيد عويس، المرجع أعلاه، ص: 60.

4- مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 30 جوان 2014، ص: 3

5- حسان بويعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2014/12/6، ص: 86.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

تلك المعلومات تتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة أو بأطراف البيئة الخارجية، التي تتعامل معها المنظمة لإدارة عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المشروع".<sup>1</sup>

- عرف لوكاس (Lucas) نظم المعلومات بأنها: "مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة".<sup>2</sup>
- عرفها البعض الآخر على أنها: "النظام الذي يعني بجمع المعلومات وتوجيهها وتحليلها واستلامها وتخزينها واسترجاعها واستخدامها في المؤسسة".<sup>3</sup>

نستنتج من خلال التعاريف أن نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المادية والبشرية التي تسمح بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها لدعم القرار والتحكم في المؤسسة. يمكن أيضا أن نستخلص أن لنظام المعلومات أهمية تكمن فيما يلي:<sup>4</sup>

- المساعدة في اتخاذ القرار: حيث يوفر نظام المعلومات لمتخذي القرارات بالمعلومات اللازمة لتوضيح المشكلة المراد دراستها أو اتخاذ قرار بشأنها كما تساعد المعلومات المتوفرة على دراسة النتائج المحتملة عن القرار المتخذ.
- تطوير أنظمة المؤسسة ورفع أدائها: من خلال الرقابة المستمرة وكشف الانحرافات ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة: من خلال توفير مختلف المعلومات المتعلقة بكافة المستويات التنظيمية ومختلف الوظائف وهذا لإعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن المؤسسة.

يمكن تلخيص مفهوم نظام المعلومات في الشكل التالي:

---

1- فريد كورتل وحناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، ط1، الأردن- عمان، زمزم ناشرون وموزعون، 2015، ص: 68.

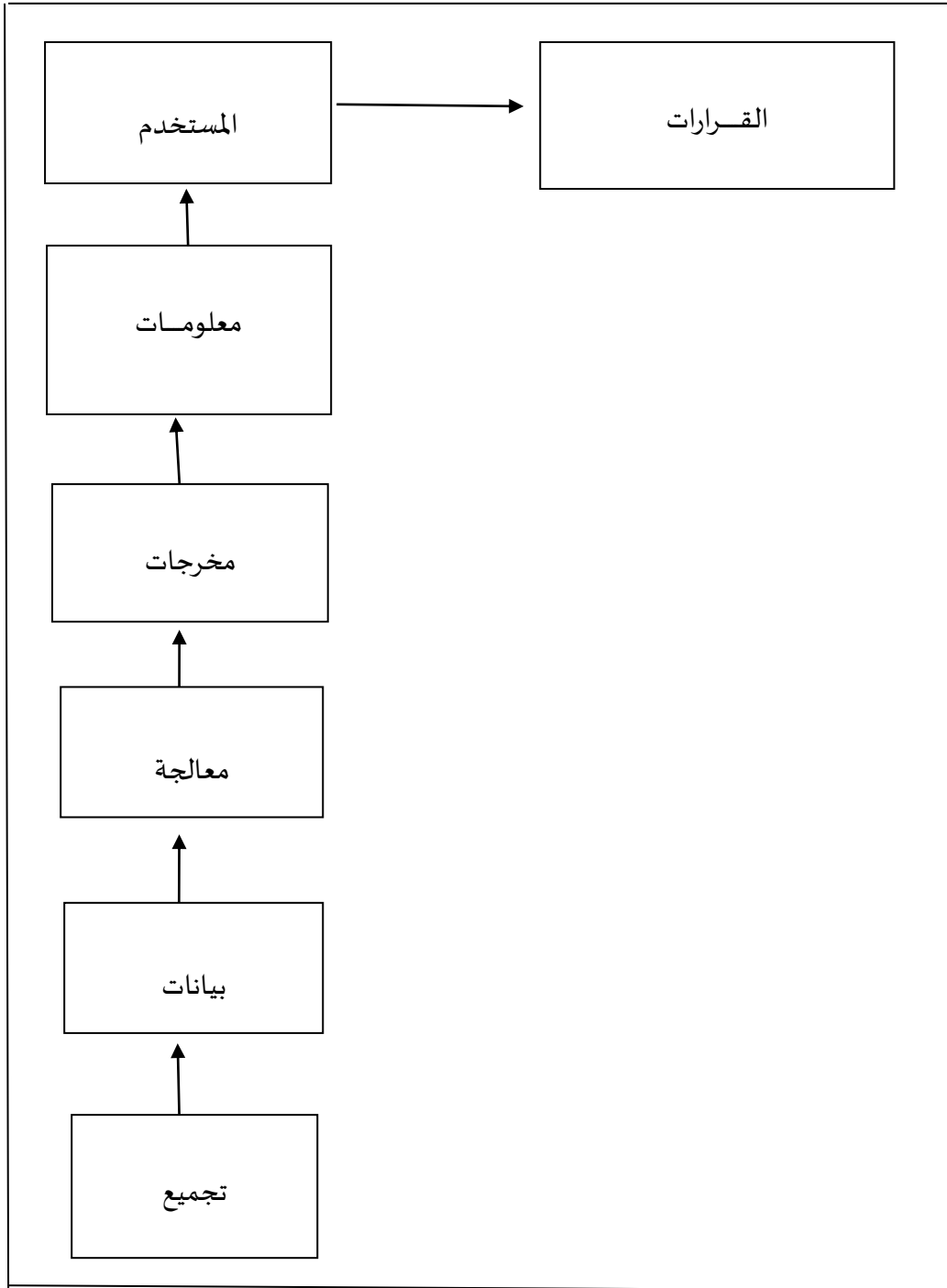
2- نجيمي عيسى، دروس في مقياس نظم المعلومات سنة 3 ليسانس تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2015، ص: 35.

3- نفس المرجع، سداسي ثاني ماستر تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، ص: 22.

4- خالد رجم، محاضرات مقياس نظام المعلومات، سنة ثانية ليسانس علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص: 15.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

شكل رقم (1-1): نموذج مبسط لنظام المعلومات



المصدر: بوخریصة خدیجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير تخصص استراتيجية، جامعة وهران، 2015/2014، ص: 34.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

المطلب الثاني: أنواع ووظائف نظم المعلومات

من اجل التغطية الكاملة للإطار المفهومي لنظم المعلومات كان لابد من عرض نقطتين أساسيتين هما أنواع نظم المعلومات ووظائفه داخل المؤسسة.

الفرع الأول: أنواع نظم المعلومات

تصنف نظم المعلومات حسب مستويات المنظمة وهي كالتالي:

(1) نظم المعلومات التي تخدم المستويات التنظيمية: تقسم الى:

(1-1) نظام معلومات المستوى التشغيلي: **Operational-level system**

يساعد نظام معلومات المستوى التشغيلي المديرين على المستوى الاشرافي والتشغيلي على متابعة وتقييم الأداء للأنشطة والمعاملات الخاصة بالمنظمة مثل: المبيعات، العملاء، التأمين، الإئتمان، تدفق المواد الخام، مستلزمات الإنتاج وحركات الأموال من مصروفات وايرادات وغيرها مثل مواعيد الحضور الى العمل، وتسجيل ساعات العمل لكل فرد وغيرها وهذه الأنشطة تتصف بأنها روتينية متكررة وتعتمد على تفاصيل وليس عموميات<sup>1</sup>.

(2-1) نظام معلومات مستوى المعرفة: **Knowledge level- system**

يدعم هذا النظام الموظفون الذين يعملون في مجال المعرفة والبيانات في المنظمة ويتمثل هذا النظام في مساعدة منظمات الأعمال على تحقيق التكامل بين المعرفة الجديدة في الاعمال والأنشطة وتحقيق الرقابة على تدفق الأعمال الورقية ويتجسد هذا النظام في أشكال مختلفة مثل نظم التسجيل والحفظ والتوثيق<sup>2</sup>.

(3-1) نظام معلومات مستوى الإدارة: **Management- level system**

نظم معلومات على مستوى مراقبة الإدارة تعمل على دعم مراقبة ومراجعة اتخاذ القرار وإدارة الأنشطة في الإدارة الوسطى<sup>3</sup>. ويوفر هذا النظام التقارير الدورية التي تتعلق بالتشغيل والأداء<sup>4</sup>.

(4-1) نظام معلومات المستوى الاستراتيجي: **Stratégie-level system**

نظم معلومات تدعم نشاطات التخطيط طويل الأجل والاستراتيجي للإدارة العليا في المؤسسة، اذ تأخذ هذه النظم في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتابع التغيرات والفرص في البيئة الخارجية مقارنة بقدرتها الداخلية<sup>5</sup>.

(2) النظم الستة التي تتعامل مع نظم المستويات التنظيمية

ان المستويات الأربعة التي أشرنا اليها سابقا تحصل على الخدمات المعلوماتية عادة من خلال ستة أنواع من نظم المعلومات تتمثل فيما يلي:

1- نجيمي عيسى، دروس في مقياس نظم المعلومات، سنة 3 ليسانس تخصص إدارة أعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 46-47.

2- نجيمي عيسى، مرجع أعلاه، ص: 46-47.

3- مرجع أعلاه، ص: 47.

4- نجيمي عيسى، سداسي ثاني ماستر تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

5- مرجع نفسه، ص: 24.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

### (1-2) نظم معالجة المعلومات

هو نظام معلومات محوسب يقوم بتسجيل المعاملات الروتينية اليومية والضرورية لتنفيذ الاعمال مثل ادخال قيود البيع، المدفوعات، اعداد سجلات العاملين وغيرها، وترتبط هذه النظم بالمستوى العملياتي (التشغيلي) وبالمهام والأنشطة الهيكلية والقرارات المبرمجة<sup>1</sup>.

### (2-2) نظم المكتب

وهي التي تتعلق بوظائف المعالجة المحوسبة للكلمات والنشر المكتبي وتصوير الوثائق التي تعتمد عليها أعمال وإجراءات المنظمة وكذلك تأمين التقويمات الزمنية المطلوبة<sup>2</sup>.

### (3-2) نظم العمل المعرفي

تتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية ومعالجة البيانات ومحطات الرسومات والمحطات الإدارية وتصوير الوثائق والمفكرات اليومية الالكترونية والتي تخدم مستوى العمل المعرفي وكذلك مستوى نظم المكتب<sup>3</sup>.

### (4-2) نظم دعم القرار

الفكرة الأساسية لنظم دعم القرارات هي ابراز دور الحاسبات في عملية صنع القرار حيث أصبح هذا الموضوع ضروريا للباحثين والعاملين وللمدراء المهتمين بنظم المعلومات الإدارية للأسباب التالية:

- يساعد المدراء في اتخاذ القرار الصائب والفعال بجهد بسيط.
- تعتبر أكثر عملية في الإدارة من النظم التقليدية.

ويمكن تعريفه بأنه تفاعل نظم المعلومات مع الخبرة من أجل استخدامها من قبل المدراء في عملية اتخاذ القرارات، وتتميز هذه النظم في حل المشاكل المعقدة التي تواجه الإدارة العليا كما تساعد في حل القرارات أكثر دقة وفاعلية وكفاءة<sup>4</sup>.

### (5-2) نظم المعلومات الإدارية

تزايد حجم المؤسسات وما تتعامل معه من كم هائل من البيانات، أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات صانعي القرارات من المعلومات، ولذلك اتجهت المؤسسات الى استخدام نظم المعلومات الإدارية، لتوفير معلومات تصف نشاطات المؤسسة التي تمارسها في احدى المجالات الوظيفية مثل التسويق، إدارة الافراد والموارد البشرية والإنتاج، والموارد المالية والمحاسبية وغيرها، وغالبا ما توفر هذه النظم تقارير في شكل دوري، وتقارير خاصة يمكن للمسير الاعتماد عليها واستخدامها في صنع واتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية<sup>5</sup>.

### (6-2) نظم الدعم التنفيذي

تخدم هذه النظم المستوى الاستراتيجي في المنظمة حيث تمكن الإدارة العليا من صياغة رسالة المنظمة وتحديد رؤيتها المستقبلية مما يمكنها من تصور استراتيجياتها عن المستقبل وتعتمد هذه النظم على

1- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 53-54.

2- مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

3- نجيمي عيسى، سنة 3 ليسانس تخصص إدارة الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

4- نجيمي عيسى، سداسي ثاني ماستر تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

5- حسان بوبعاية، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

مصادر داخلية وخارجية في الحصول على البيانات والمعلومات<sup>1</sup>، مثل تنبؤات اتجاهات المبيعات، تنبؤات الميزانية... الخ.

### (3) نظم المعلومات حسب التخصص الوظيفي لأنشطة المنظمة الرئيسية

يرتبط كل نظام معلومات بالمجال الوظيفي في المؤسسة ومن بين أهم نظم المعلومات التي تتصل بأنشطة المنظمة الرئيسية ما يلي:

#### (1-3) نظم المعلومات التسويقية

يمكن تعريف نظم المعلومات التسويقية بأنه "هيكل متداخل من الافراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمعة من المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق<sup>2</sup>.

#### (2-3) نظم التصنيع والإنتاج

نظام المعلومات يقدم المعلومات ذات العلاقة بأنشطة التصنيع والإنتاج في الشركة على وجه الخصوص التخطيط، انتاج الخدمات والمنتجات، التطوير، وكذلك سير المنتجات على خطوط الإنتاج وعلى المستوى الإداري فإنها تقوم بأنشطة التحليل، ومراقبة الموارد وتكاليف الإنتاج، أما على المستوى المعرفي فإنها تعمل على توفير المعرفة والخبرة ونشرها لقيادة عملية الإنتاج إضافة الى ان نظم التصنيع والإنتاج تقدم على المستوى الاستراتيجي الدعم للأنشطة التي تهتم بمراقبة وتخطيط عملية انتاج السلع والخدمات في المنظور الاستراتيجي طويل الأمد<sup>3</sup>.

#### (3-3) نظم المعلومات المحاسبية والمالية

هذه النظم تنتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة المحاسبية فهي نظم تستخدم لتأمين وإنتاج التقارير حول تدفق النقد في المؤسسة فهي تسجيل وتتابع التقارير حول مبادلات الاعمال والاحداث الاقتصادية لإخراج الموازنات المختلفة مثل: ميزان المراجعة والميزانية العامة، ويتوف العديد من برمجيات تطبيقات المحاسبة لخدمة الأغراض المختلفة في الشركات حتى تحفظ متابعة الأصول المالية للمؤسسة والتدفق النقدي فيها. أما نظام المعلومات المالية فينتج معلومات مرتبطة بالأنشطة المالية للمؤسسة ويمثل مجموعة من الطرق والإجراءات تدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات المالية وكذا مراقبة الموارد المالية في الأعمال<sup>4</sup>.

1- أنس عبادي، دور نظم المعلومات في تحسين أداء شركات الاتصالات في سورية، رسالة لنيل الماجستير في نظم المعلومات، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2014، ص: 24.

2- مرعي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص: 42.

3- زيد فوزي أيوب الشيخ وبسام محمد ياسين الحديثي، دور نظم المعلومات الإدارية في تقييم أداء الموظفين السنوي، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، جامعة الموصل، المجلد 9، العدد 3، 2019، ص: 63-64.

4- قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة تدخل لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، ص: 23-24.

### 4-3) نظم معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظاما مهما كونه يوفر معلومات عن الموارد البشرية وتدفعها ومتطلبات المؤسسة من هذه الأخيرة مستقبلا، وعادة ما يتعامل مع أنشطة إدارة العاملين مثل التوظيف، الانتقاء، التدريب، التحويل والتعويض، في حين أن وظيفة الموارد البشرية ترتبط بالنظام ككل ولديها تفاعلات مع كل النظم الفرعية الأساسية مثل التسويق، الإنتاج، المالية وحتى البيئة الخارجية ويساعد نظام معلومات الموارد البشرية باقي النظم من خلال التنبؤ بمتطلبات المؤسسة من الافراد، المحافظة على طاقم مناسب من العاملين، مراقبة وتعديل سياسات وبرامج الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: وظائف نظم المعلومات

ان ديناميكية تدفق البيانات هي أساس نظم المعلومات والتي تسمح للنظام بمباشرة وظائفه، ويمكن توضيح هذه الوظائف على النحو التالي:

#### 1) جمع البيانات (المدخلات)<sup>2</sup>: يتم من خلال هذه الوظيفة تحديد البيانات التي ستعتبر المدخلات

الأساسية للنظام، ثم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة وادخالها للنظام واعدادها للتشغيل من خلال مجموعة محددة من الأنشطة ويتم هذا وفقا للمراحل التالية:

✓ **الحصر والتسجيل:** وهو جلب البيانات الخاصة بالأحداث والعمليات والقرارات الى النظام ثم تسجيلها حتى يتمكن من استخدامها.

✓ **الترميز:** ويقصد به إعطاء رموز خاصة للبيانات بدلا من أسمائها، وهذا بغرض تحقيق سرعة أكبر في ادخال البيانات، حيزا أقل في تخزينها والتقليل من الأخطاء، لأنه أكثر أمنا ولن يعرف معنى الشفرات سوى المصرح له باستخدامها.

✓ **التدقيق:** هو التحقق من صحة ودقة اكتمال البيانات قبل تشغيلها أي خلوها من الأخطاء والتزوير المتعمد لأن سلامة المعلومات تتوقف بشكل كبير على صحة وسلامة البيانات.

✓ **التحويل:** هو آخر نشاط في مرحلة تجميع البيانات يتم من خلاله تحويل البيانات من بيانات في شكل مستندات الى بيانات على شرائط أو أسطوانات ممغنطة مقروءة بلغة الحاسب حتى يمكن تشغيلها باستخدامه.

#### 2) معالجة البيانات<sup>3</sup>: يتم تحويل البيانات الى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذ القرار، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

✓ **التصنيف:** يتم من خلاله تجميع البيانات المتشابهة أو المشتركة في خاصية معينة وتبويبها في شكل فئات أو مجموعات، مثلا: يتم تصنيف المبيعات بحسب المنتج أو بحسب منطقة البيع.

✓ **الترتيب:** يتم وضع البيانات في تسلسل معين طبقا لصفة شائعة بين هذه البيانات، مثلا يتم ترتيب فواتير البيع بحسب أرقامها أو تواريخها.

1- يحيى شريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2018/2017، ص: 34-35.

2- قمان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

3- قمان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص: 25-26.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

- ✓ العمليات الحسابية: هي معالجة البيانات بالعمليات الحسابية الأساسية بغرض الحصول على بيانات أو نتائج جديدة من هذه العمليات.
- ✓ المقارنة: هي اجراء بعض عمليات المقارنة المنطقية بين البيانات بغرض تحديد علاقات لها دلالة معينة يمكن استخدامها في اتخاذ القرار.
- ✓ التلخيص: هو تجميع وتركيز البيانات التفصيلية في بيان واحد أو عدد محدود من البيانات بغرض اقتناء البيانات الهامة والحساسة من ضمن كم هائل من البيانات.
- (3) إدارة أو تخزين المعلومات: إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها في مدة معينة، حيث أن هناك بعض المعلومات لا تستعمل بمجرد معالجتها أو استخراجها فإنه من المهم والضروري تخزين وأمن تلك المعلومات من التلف والضياع والسرقة لحين احتياج المؤسسة إليها<sup>1</sup>.
- (4) استرجاع المعلومات: هذه العملية الخاصة باسترجاع أو استخدام المعلومات التي تم تخزينها عند الحاجة إليها من قبل المستفيد ويجب مراعاة عامل الزمن عند استرجاعها حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها<sup>2</sup>.
- (5) استخراج المعلومات: بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المعلومات لترسل الى الجهة المستخدمة لهذه المعلومات ويختلف شكل المخرجات وفقا للتكنولوجيا المتاحة<sup>3</sup>.
- (6) توصيل المعلومات الى مستخدمها: يقوم نظام المعلومات بتوصيل المعلومات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لاحتياجات مراكز القرارات بالمنظمة ولا يجب أن تقتصر تلك الوظيفة على مجرد توصيل المعلومات الى مستخدمها بل لابد التأكد من تلبية نظام المعلومات لاحتياجات متخذ القرار من المعلومات<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف ومكونات نظم المعلومات

لكل نظام معلومات أهداف جُعل من أجلها، فنظام المعلومات يظهر من خلال غاياته التي يؤدّيها، ونهاياته التي يصل إليها. كما انه يشمل على عناصر التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة سنحاول التعرف عليها من خلال الفرع الثاني.

### الفرع الأول: أهداف نظم المعلومات

تقدم نظم المعلومات العديد من الفوائد سواء على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى المؤسسة الكلي، والفوائد التي يمكن أن تقدمها نظم المعلومات هي<sup>5</sup>:

- ✓ تقديم المعلومات الى المستويات الإدارية المختلفة.

---

1- بوخرصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير تخصص استراتيجية، جامعة وهران 2، 2015/2014، ص: 37.

2- بوخرصة خديجة، مرجع أعلاه، ص: 38.

3- نجيمي عيسى، سنة ثالثة ليسانس، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

4- نجيمي عيسى، سنة ثالثة ليسانس، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

5- علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، 2015/2014، ص: 26.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

- ✓ تقديم المعلومات الى الأقسام المختلفة بغية اصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية عن نشاطات المؤسسات المختلفة.
- ✓ تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار.
- ✓ تقييم النتائج والنشاطات في المؤسسة، لتصحيح أي انحرافات محتملة.
- ✓ المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة والاحتمالات المختلفة التي تواجهها لصنع الاحتياطات اللازمة في حالة وجود أي خلل في تحقيق الأهداف.
- ✓ تحديد قنوات الاتصال الأفقية والعمودية بين الوحدات الإدارية المختلفة لتسهيل عملية استرجاع البيانات.
- ✓ تزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها.
- ✓ الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيما يخص نشاطات المؤسسة المختلفة.
- ✓ حفظ البيانات والمعلومات المختلفة في المؤسسة.

### الفرع الثاني: مكونات نظم المعلومات

إن نظام المعلومات يستخدم تكنولوجيا الكمبيوتر والشبكات لتنفيذ بعض أو كل من مهامه، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

(1) موارد مادية: تتضمن الأجهزة والمكونات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات، ويفترض اليوم في أي نظام معلوماتي أن يكون مكونا من حاسوب على الأقل وخاصة ان أجهزة الحاسب أصبحت متوفرة وبأسعار في متناول معظم المؤسسات لان توفر مثل هذه الأجهزة والمعدات يعني توفر مورد هام من موارد نظم المعلومات<sup>1</sup>.

(2) موارد بشرية: تحتاج كل المنظمات الى عمال ومتخصصين قادرين ومتخصصين على تشغيل وإدارة نظم المعلومات وتضم الموارد البشرية على ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ المستخدم النهائي: وهو مستخدم مخرجات نظام المعلومات مثل المدير، رجال البيع والموظفين.
- ✓ متخصصي نظم المعلومات: هم الأشخاص القائمين على انشاء تطوير وتشغيل نظام المعلومات وينقسم هؤلاء المتخصصين الى:

- محلي النظام: يقوم على تصميم المعلومات بناء على متطلبات المستخدمين من المعلومات.
- المبرمجون: يقومون بوضع برامج الحاسب بناء على المواصفات التي حددها محلي النظام.
- المشغلون: هم الافراد القائمون على ادخال البيانات والمعلومات الى الحاسب أي يقومون بتشغيل النظام.

(3) البرمجيات: هي مجموعة العمليات التي تسمح بتحويل البيانات الى معلومات حيث أنه بدونها ليس للموارد المادية فائدة، لأنها بحاجة الى نظام تشغيل ومترجمات وبرامج قواعد البيانات، وهذا ما توفر

1- علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

2- قمان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص: 22-23.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

لها البرمجيات، التي يمكن أن نعرفها بأنها مجموعة التعليمات والأوامر المرتبة ترتيبا منطقيا لحل مشكلة ما<sup>1</sup>. وتنقسم بدورها الى:

- ✓ برمجيات نظام التشغيل: هي التي تقوم بإدارة ودعم برمجيات تنظم التشغيل والسيطرة عليه.
- ✓ برمجيات التطبيقات: هي التي توجه المعالجة لاستخدام محدد للحاسوب يتم استخدامها من طرف المستخدم النهائي مثل نظام الرواتب والأجور.

(4) قواعد البيانات<sup>2</sup>: نظام إدارة قاعدة البيانات عبارة عن برمجية خاصة تسمح للمنظمة بجعل بياناتها مركزية، ادارتها بشكل كفؤ، وتمكنها من الوصول الى البيانات المخزونة عن طريق برامج تطبيقية، وعلى هذا الأساس فإن نظام ادارة قاعدة البيانات يؤدي الوظائف التالية:

- ✓ إيجاد وإدامة قواعد البيانات.
- ✓ الحد من متطلبات الإعلان عن تعريف البيانات.
- ✓ الفصل بين وجهات النظر المنطقية والمادية للبيانات.

(5) موارد الشبكات والاتصالات<sup>3</sup>: تعتبر الشبكات والاتصالات جزءا أساسيا من الموارد في جميع أنواع نظم المعلومات المكونة لنظم المعلومات الإدارية، حيث انتشرت العديد من أنظمة خزن المعلومات وتميرها مثل الأنترنت والانترانات وكذلك الاكسترانات. وتتضمن الشبكات والاتصالات مايلي:

- ✓ وسائط الاتصالات: هي الوسيلة التي يتم من خلالها مرور البيانات من مكان لآخر.
- ✓ دعم الشبكات: يتضمن الأفراد والأجهزة والبرمجيات والبيانات التي تدعم مباشرة العمليات.

### المطلب الرابع: تطور نظم المعلومات وظهور نظام اليقظة الاستراتيجية

نظرا للتطور الكبير الذي شهدته تكنولوجيا وتقنيات المعلومات والتي تجاوزت خيال الماضي، ومن هنا زادت قيمة المعلومة وأصبحت من أعلى السلع التي يتم تداولها في الأسواق العالمية وفي مجال الاقتصاد أصبحت تمثل سلاح تنافسي تستطيع من خلاله المنظمة غزو بيئة عملها، فوجود المعلومة ونظم المعلومات في أي منظمة أصبحت في الوقت الراهن أمرا ضروريا ولكن في نفس الوقت ليس كافي، لأنها عرفت عجزا مع ما يميز بيئة الاعمال المعاصرة التي أصبحت فيها التغيير هو الثابت الوحيد والذي جعل العديد من المنظمات غير قادرة على رصد الاتجاهات وتحقيق بعض المتطلبات الإدارية وضمان التكامل والتجانس المطلوب في محيط سريع التغيير وشديد المنافسة<sup>4</sup>.

1- عثمان عبد اللطيف، تكيف الأنظمة المعلوماتية وفق مسار التوحيد المحاسبي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص مناخمت مالية ومحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018، ص: 4.

2- شهيد هدى وبن علي عبد الرزاق، دور جودة نظام المعلومات في دعم اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 3، العدد 2، جوان 2019، ص: 404.

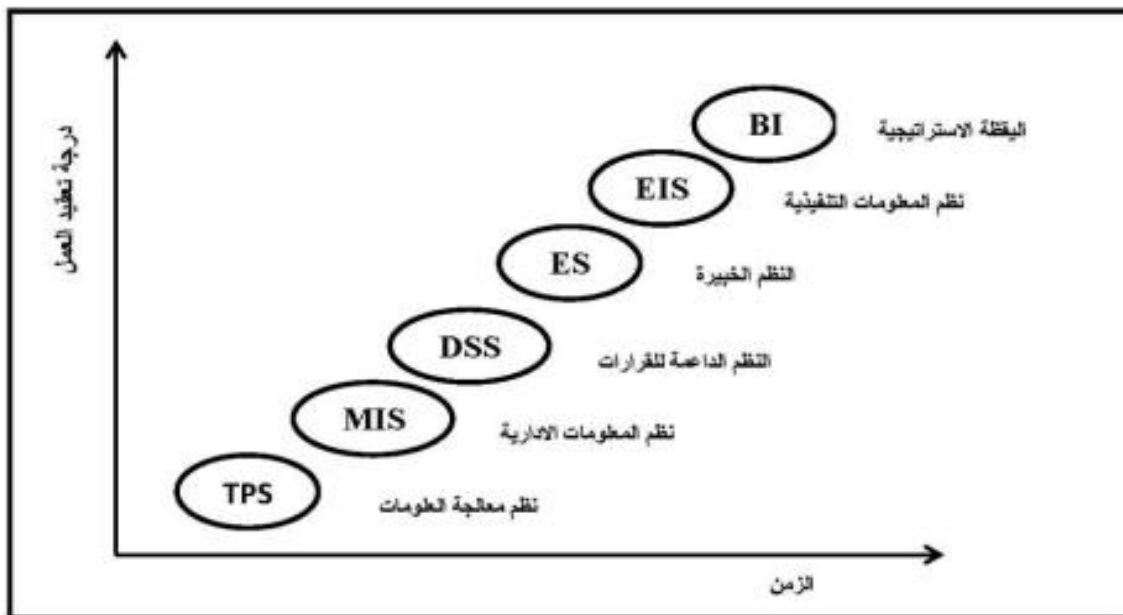
3- عومار بوطيبة، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف المساعدة، سوق أهراس، 2012/2011، ص: 52-53.

4- مريم بلحاج، اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص: 193.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

فقد ذكر Nicholas carr سنة 2003 في Harvard Business Review أن استخدام نظم المعلومات لم يعد له أهمية الآن، كما قدم تبريرات لهذا السؤال عندما أشار الى أن نظم المعلومات هي مجرد بنية تحتية كالطاقة الكهربائية وسكك الحديد وغيرها وأنها أصبحت سلعة متاحة للجميع ولا تشكل ميزة بحد ذاتها<sup>1</sup>. وعلى هذا الأساس ظهر نوع جديد من نظم المعلومات يخدم متطلبات المنظمات المعاصرة في اطار التحولات والتغيرات الحالية السريعة والمتزايدة تحت اسم نظام اليقظة الاستراتيجية (Business Intelligence System) الذي يعكس أحد مراحل نمو أنظمة المعلومات السابقة، تميزت هذه النظم الجديدة بنمو قدرات البرامج والآليات المستعملة في النظام بالإضافة الى طرق معالجة جديدة تؤدي الى حقائق مؤكدة ومتجانسة مع استخدام الأنترنت من بين أهم التكنولوجيات كوسيلة لليقظة.

شكل رقم (2-1): تطور نظم المعلومات



المصدر: مريم بلحاج، مرجع سبق ذكره، ص 194.

1- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 90.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

### المبحث الثاني: ماهية اليقظة الاستراتيجية

تعيش المؤسسات ضغوطا وتهديدات مستمرة من حولها، مما يتطلب منها التيقظ وبشكل مستمر ودائم، أي أن تمتلك نظاما للاستشعار المبكر يرصد كل المستجدات، بغرض مراقبة وإبراز التهديدات التي يمكن أن تواجهها واقتناص الفرص المتاحة لها، بالإضافة الى المساعدة في اتخاذ القرار، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية وماهي أنواعها ومراحلها.

### المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية ومميزاتها

#### الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

قبل التطرق الى مفهوم اليقظة الاستراتيجية يجب أولا التطرق لمفهوم مصطلح اليقظة.

أولا: تعريف اليقظة: تعددت التعاريف حول مفهوم اليقظة نذكر منها:

- "هي عكس النوم وتعني أن يكون الشخص على تيقظ -حالة الوعي والاحساس- وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يردده من المحيط الخارجي، من إشارات، أفعال، أقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث<sup>1</sup>. ونقول "تيقظ" الانسان أي انتبه لشيء ما وأخذ الحذر والحيطه منه.
- مصطلح اليقظة "Veille" مشتق من المصطلح اللاتيني "Vigila" والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما أو منطقة معينة والانتباه لها<sup>2</sup>.
- كما عرف Jean- Louis Monino اليقظة بأنها "جمع وتخزين وتبادل المعلومات وفقا للاحتياجات المحددة وإجراءات محددة مسبقا<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف نستنتج أن اليقظة نشاط يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات ويهدف الى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطورات.

ثانيا: تعريف اليقظة الاستراتيجية: يعتبر مفهوم اليقظة الاستراتيجية حديث نسبيا، لذلك تعددت التعاريف وتطورت بمرور الزمن مع تطور ممارساتها من قبل المؤسسات وللفهم الدقيق لهذا المصطلح سيتم عرض عدد من التعاريف منها:

- يعرف (Humbert Lesca) على أنّها "عملية المعلومات التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات من خلالها بمتابعة واستخدام المعلومات بطريقة تطوعية، وتتعلق هذه المعلومات بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية من أجل خلق فرص وتقليل المخاطر"<sup>4</sup>.

1- باية وقنوني، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2016/2015، ص: 8

2- بن قصير ايمان، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016/2015، ص: 5

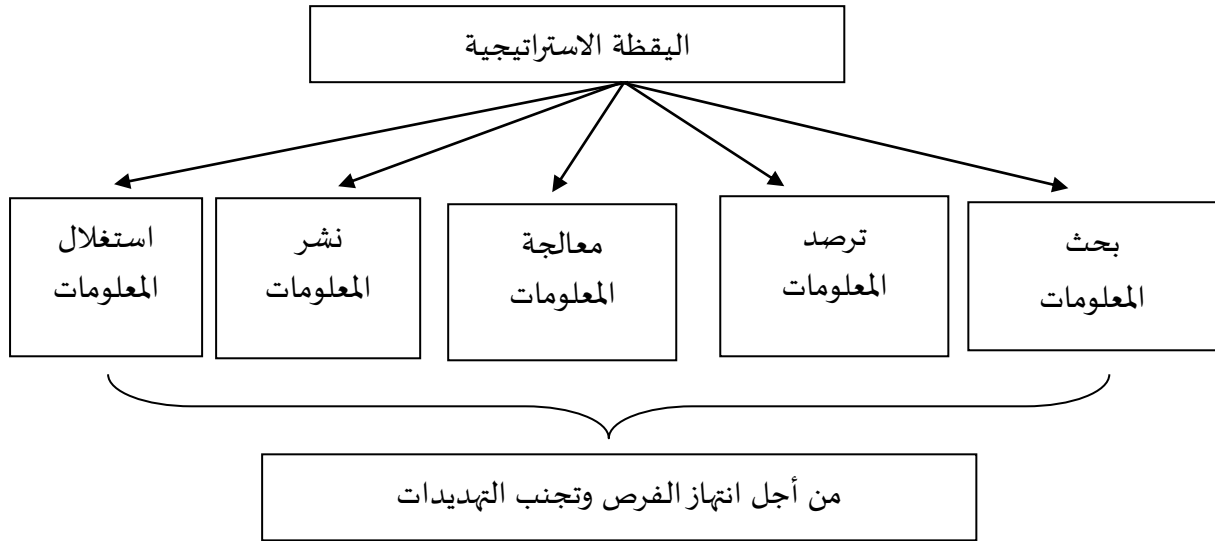
3- jean-louis monino, l'informatio au cœur de l'intelligence economique strategique, working papers documents de travail n°27/2012, research network on innovation réseau de recherche sur l'innovation, p 8.

4- Humbert lesca, information spécialisée la veille stratégique en entreprise 2ème partie, viviane clavier, institut de la communication et des médias, p 6 <https://slideplayer.fr/slide/1682828>

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

- تعرف أيضا بأنها "تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغييرات في سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد<sup>1</sup>.
  - يمكن تعريفها أيضا بأنها "أداة منظمة ومتكاملة في تنظيم المعلومات وجمعها أو معالجتها ونشرها واستغلالها والغرض منها هو الحصول على معلومات مفيدة لأغتنام الفرص وتحديد التهديدات المرتبطة بالتغيرات الكبيرة في البيئة<sup>2</sup>.
  - هناك تعريف آخر يعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها "سيرورة متواصلة تهدف من خلالها المؤسسة الى حراسة محيطها الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، القانوني... الخ، من أجل جمع، معالجة ونشر المعلومات التي تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات فعالة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات<sup>3</sup>.
- يمكننا استنتاج من خلال هذه التعاريف أن اليقظة الاستراتيجية ما هي إلا عملية مستمرة تتمثل في بحث وترصد المعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات ونشرها من أجل استغلالها في عملية اتخاذ القرار لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر. فيما يلي شكل يوضح تعريف اليقظة الاستراتيجية.

شكل رقم (1-3): تعريف اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة.

1- ولد عابد عمر وعلوطني لمن، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص: 5.

2- Dr.hathat Elmehdi, la veille stratégique : un levier permanent de la compétitiit, maître de conférences -B-, faculté de sciences économique et commerciale et sciences de gestion, université de Ghardaia, volume 5, numéro 3, p19, <http://www.asjp.cerist.dz/én/article/80079>

3- أحمد توفيق بورحلي وصرح بن لحرش، واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم بواقي، العدد 1، 2014، ص: 81.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

### الفرع الثاني: مميزات اليقظة الاستراتيجية

يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية الى بعض المميزات الأساسية التي تكمن فيما يلي:

- (1) الاستراتيجية: تستعمل من أجل الإشارة الى أن المعلومات المزودة لليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة لكن على العكس من ذلك فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المكررة بمعنى أنها تتعلق ببقاء المؤسسة ونموها وتطورها<sup>1</sup>.
- (2) تطوعية: لا يمكن أن تكون اليقظة عملاً محدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف ابداعي فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء الى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواسب وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة، ومن الممكن مقارنة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف الى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف<sup>2</sup>.
- (3) الذكاء الجماعي: يعني وجود مجموعة من الافراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، كما تمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الاشكال الملائمة<sup>3</sup>.
- (4) المحيط: يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل مؤثرة داخلية وخارجية كالزبائن، الموردين، المنافسون، القوانين... الخ، يجب دراستها وتحديد كيفية تأثيرها على المؤسسة<sup>4</sup>.
- (5) الإبداع: تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسير جميع الإشارات المبكرة المرتبطة بعنصر الابداع، فالمعلومات التي عليها اليقظة الاستراتيجية لا تصف أيًا من الأحداث التي وقعت سابقاً، حيث يتم من خلالها صياغة فرضيات ورؤية إبداعية، كما تعني قدرة المنظمة على انشاء ومعالجة وتنظيم المعلومات لتطوير القدرات ولتسهيل تصميم الخدمات والمنتجات الجديدة<sup>5</sup>.
- (6) التوقع: يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي<sup>6</sup>.

---

1- شمس ضيات خلفاوي، تمييز نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ISSN:1112-9751، العدد 26، مارس 2017 السنة التاسعة، ص 4.

2- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 2، 2014، ص 165.

3- فرحات عباس وأحمد بن خليفة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية- (02)32، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 29.

4- قمان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

5- فضيلة سلمان داود، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمرضية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 96، 2017، ص 51.

6- علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

### المطلب الثاني: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

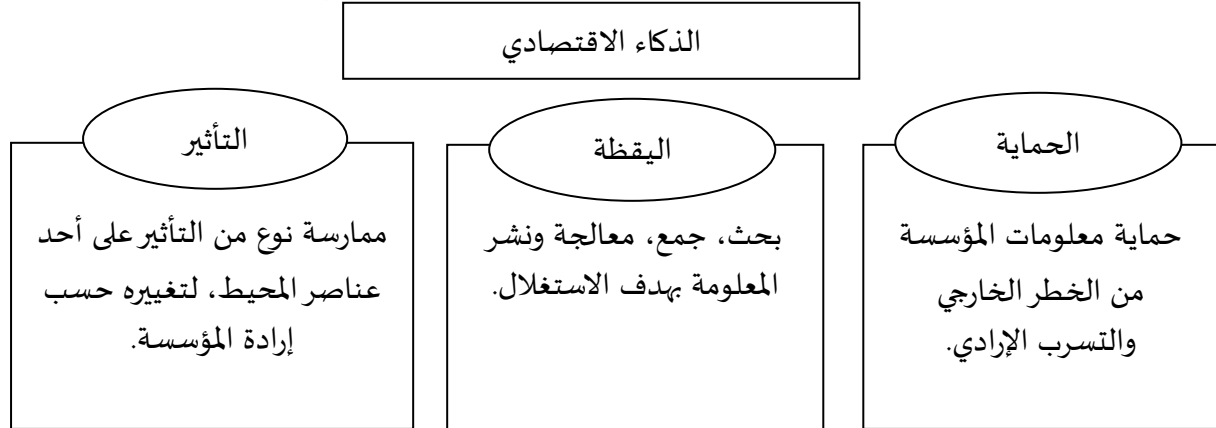
لقد أصبح الذكاء الاقتصادي يعتبر من أهم وسائل الاقتصاد المفتوح لما له من دور في مواجهة التحديات المستقبلية للمنظمات الاقتصادية وستناول في هذا المطلب تعاريف مختلفة حول الذكاء الاقتصادي والعلاقة بينه وبين اليقظة الاستراتيجية.

❖ تعريف الذكاء الاقتصادي: أعطيت عدة تعاريف لهذا المصطلح أهمها ما يلي:

- عرّف "Martre Henri" الذكاء الاقتصادي عام 1994 بأنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم"<sup>1</sup>.
- كما يعرف أيضا Alain juillet على أنه "يشمل على التحكم وحماية المعلومة الاستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول الى: المنافسة في المجال الاقتصادي، الامن الاقتصادي، أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير"<sup>2</sup>.
- يعرف Jakabiak الذكاء الاقتصادي سنة 1998 على أنه "توسيع نطاق اليقظة الاستراتيجية من أجل الاستعمال الهجومي للمعلومات"<sup>3</sup>.

نلاحظ من خلال التعاريف أن مفهومي اليقظة والذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي، في حين يرى البعض الآخر أن المفهومين مختلفين وهناك بعض المفكرين من يعتبرون أن مفهوم اليقظة مكمل للذكاء الاقتصادي. نستنتج من خلال ما سبق أن اليقظة هي جزء من الذكاء الاقتصادي وأن هذا الأخير تمارسه المنظمات والدولة معا. والشكل الآتي يلخص مكونات الذكاء الاقتصادي.

شكل رقم (1-4): مكونات الذكاء الاقتصادي



المصدر: زوا وضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012، ص 14.

1- أحمد توفيق بورجلي وا. صراح بن لحرش، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

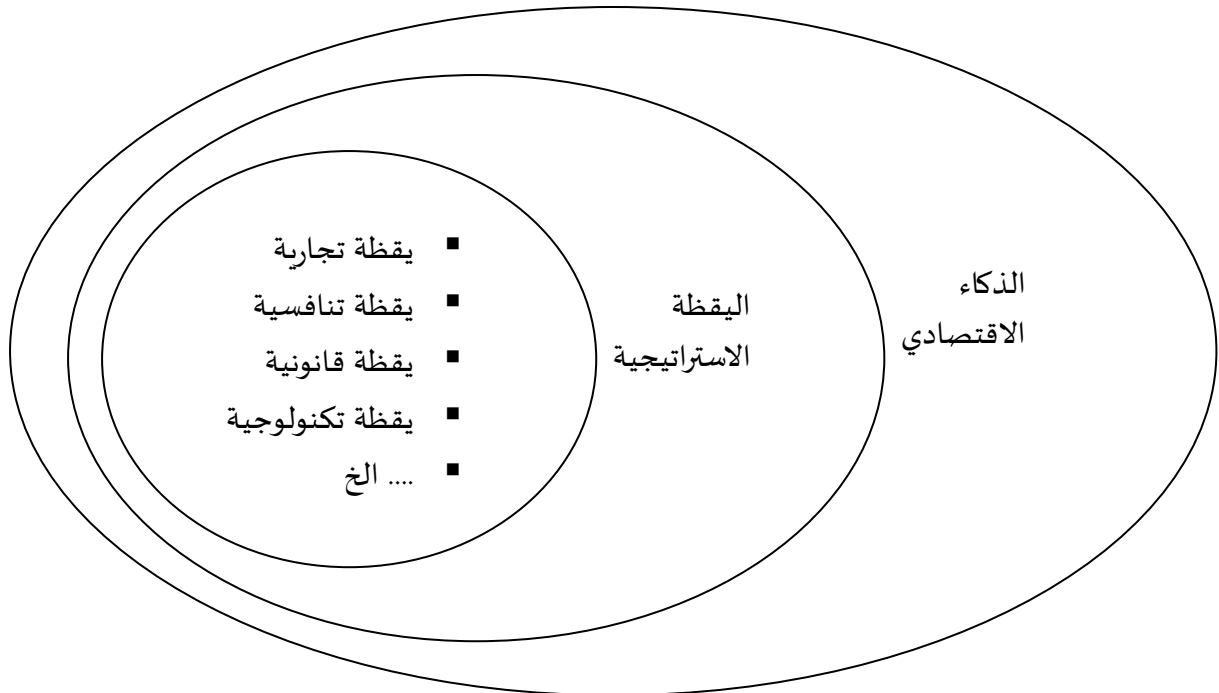
2- قمان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

3- بلجاج أمانة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2015/2014، ص: 31.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الاستراتيجية هي الجزء والذكاء الاقتصادي هو الأشمَل حيث أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، في حين الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي. كما يمكن القول بأن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ وتنبيه المؤسسة بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التموّج الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة<sup>1</sup>. الشكل التالي يوضح العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

شكل رقم (1-5): علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي



المصدر: علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

### المطلب الثالث: أنواع ومراحل اليقظة الاستراتيجية

بالنظر الى اليقظة الاستراتيجية نجد أنها من الوعي غير المقصود ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الاعوان ذات صلة بالمشروع، فيمكننا أن نميز بين عدة أنواع من اليقظة، ومهما اختلفت هذه الأنواع عادة ما تمر بنفس المراحل التي تعمل على نجاحها من أجل نظام يقظة فعّال وهذا ما سوف نتطرق اليه.

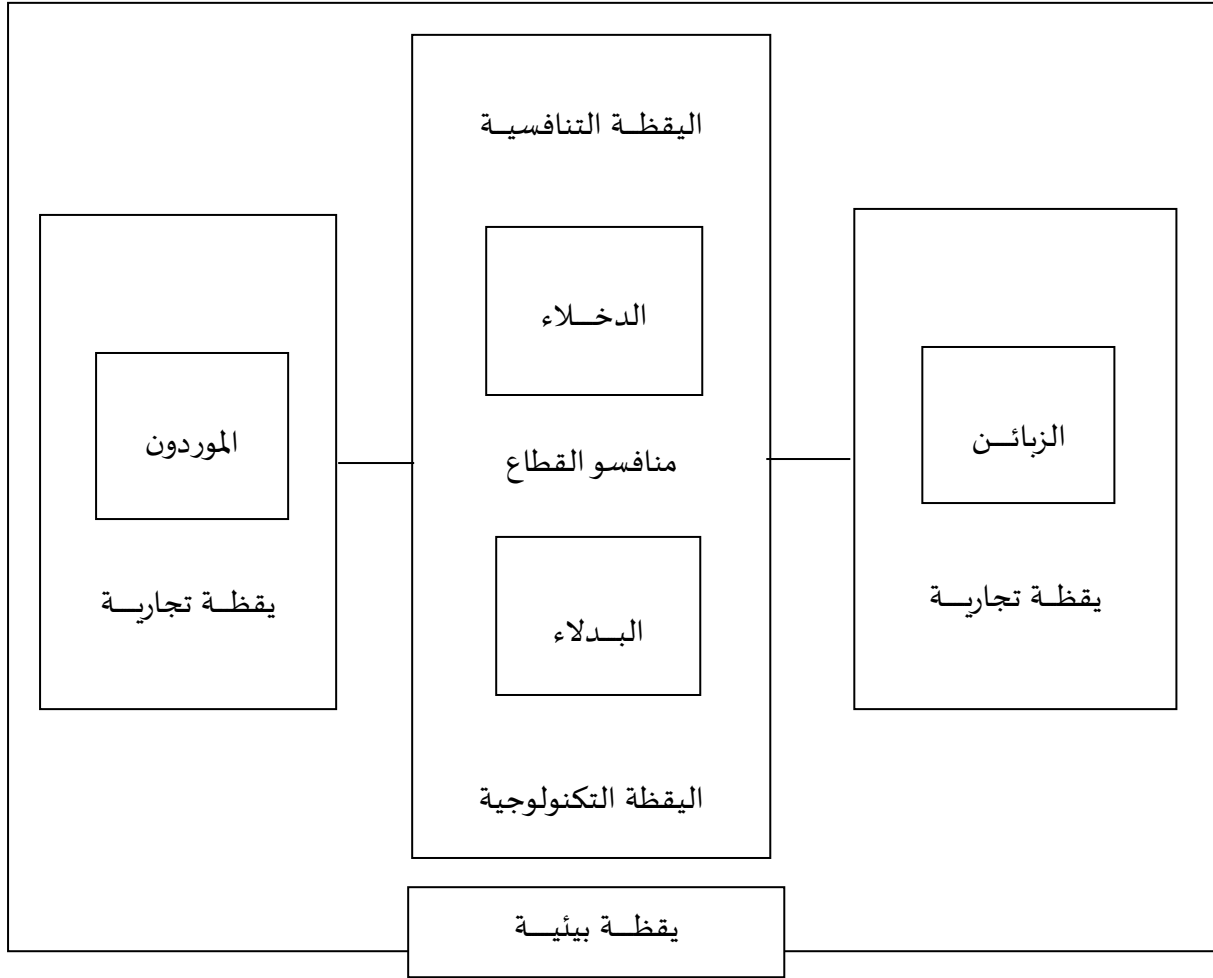
#### الفرع الأول: أنواع اليقظة الاستراتيجية

يشمل مفهوم اليقظة تعبيراً شاملاً والذي يتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة، حيث تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية ومساهمة منها في تحقيق تنافسيها، حسب القوى الخمس للمنافسة لـ مايكل بورتر (M.Porter) وضح أنواع اليقظة الاستراتيجية في الشكل التالي:

1- بوخریصة خدیجة، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

شكل رقم (1-6): أنواع اليقظة الاستراتيجية



المصدر: واكلي كلثوم، اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد صناعي، المركز الجامعي خميس مليانة، 2008/2007، ص: 46.

### 1) اليقظة التنافسية: Veille Concurrentielle

هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على المنافسين الحاليين والمحتملين وكل ما يتعلق بالإمكانيات والقدرات الحقيقية لهم، واستراتيجياتهم، وأهدافهم، ومهاراتهم، وكفاءاتهم... الخ<sup>1</sup>، وقد قام بورتر بتحديد المعلومات التي تحتاج المؤسسة الى جمعها حول المنافسين في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- ✓ تقييم الأداء الحالي واستراتيجية المنافسين.
- ✓ أهداف وقدرات المنافسين الجديدة.
- ✓ الأعمال التي لا يستطيع المنافسين القيام بها.

1- حليبي لامية ودرروازي يسمين، دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، أبعاد اقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة، ص: 65.  
2- محمد جمام وأميرة دباش، تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الاستراتيجية وتنمية الابداع في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 17 و 18 ماس 2014، ص: 5.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

تمكن هذه اليقظة المؤسسة من المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوة وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق<sup>1</sup>. يمكننا القول في الأخير أن هدف اليقظة التنافسية يتمثل في ترصد وتتبع المنافسين من حيث تصاميم المنتجات المبتكرة ومشاريع البحث والتطوير قيد الإنجاز، التوجهات المستقبلية المرتبطة بالأساليب التسويقية وجذب الزبائن.

### (2) اليقظة التكنولوجية: Technological Intelligence

يعرفها رتيبة ونوفل بأنها "ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، متبوعا بنشر جيد للمعلومات المنتقاة والمعالجة للمسؤولين في المؤسسة لاستعمالها في اتخاذ القرار الاستراتيجي"<sup>2</sup>. وتعرف أيضا بأنها "النشاط الذي يمكن المؤسسة من تحديد التقنيات والتكنولوجيا المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسها، في إطار قطاع نشاطها من أجل تتبع التطورات التي من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، زبائنها ومورديها ومنافسها ثم وضع التدابير الكافية لحماية المؤسسة"<sup>3</sup>. المهمة الأساسية لليقظة التكنولوجية هي البحث والحصول ليس فقط على المعارف والمعلومات بل كذلك على الابتكارات العلمية والابداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات<sup>4</sup>.

من بين الأهداف التي تسعى اليقظة التكنولوجية نجد<sup>5</sup>:

- ✓ كشف الإشارات الضعيفة التي تبرز عن تطور التكنولوجيا.
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ استباق التهديدات وفرص التطور في الميدان العلمي والتكنولوجي.
- ✓ استباق ظهور الابتكارات التكنولوجية.
- ✓ تقوية قدرة المنظمة على الابداع والابتكار التكنولوجي.
- ✓ ظهور منتجات وتقنيات جديدة.
- ✓ تحديد تقنيات التكنولوجيا للمنافسين أو المنتجات البديلة، الموردين، الشركاء والموزعين المستهلكين ومتابعة مدى تطورها.

### (3) اليقظة التجارية: Commercial Intelligence

تهتم بالمعلومات المتعلقة بالسوق الى الأمام الذي يضم الموردين وسوق اليد العاملة، والسوق للخلف المتعلق بالزبائن<sup>6</sup>.

1- عقون شراف وهبول محمد، اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 17 و 18 ماس 2014، ص: 5-6.

2- بوسالم أبوبكر وعساس ايمان، علاقة اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

3- قمان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

4- بن قصير ايمان، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

5- باية وقنون، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

6- مريم لحاج، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

- الموردین: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردین والمؤسسة وكذا قدرة المورد على اقتناء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة (في مدة معينة) بأقل تكلفة<sup>1</sup>.
  - الزبائن (الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة<sup>2</sup>.
- يمكننا القول بأن اليقظة التجارية تقوم بمتابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيتها مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المؤسسة، الى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين الموردین الدائمين.

### (4) اليقظة البيئية: Veille Environnementale

تتعلق بما بقي من عناصر في بيئة المؤسسة، حيث تهتم بالجوانب الاجتماعية الاقتصادية، السياسية، الجيوسياسية والثقافية للمؤسسة.

تطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة وارسالها لمتخذي القرار لتحديد المعلومات الأساسية<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية

اختلفت مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية باختلاف الباحثين في هذا المجال وسندعرض فيما يلي أهم المراحل المتداولة وهي:

#### (1) مرحلة الاستهداف

تتضمن هذه العملية الإجابة عن سؤالين مهمين: أين يمكن أن نجد المعلومات؟ أي تحديد مصدرها، وفي أي شكل هي عليه؟ وكل هذا يتطلب بدوره الرقابة الدائمة على المحيط والتركيز على المصدر المستهدف للمعلومة وتحديد المعلومة المناسبة في الوقت المناسب<sup>4</sup>.

أهم ما يميز هذه المرحلة تحديد حاجيات نظام اليقظة الاستراتيجية والتي تعكس الاتجاهات والأهداف الجزئية لمستخدميه والتي تصب في الأهداف العامة للمنظمة، كما أن هذه الحاجيات تتميز بالتغير السريع استجابة لتغيرات البيئة<sup>5</sup>. كما أن الاستهداف عمل جماعي تقوم به مجموعة مخصصة<sup>6</sup>.

#### (2) مرحلة جمع المعلومات

بعد تحديد حاجة المؤسسة من المعلومات واستهداف المؤشرات الضرورية يتم البحث عن المعلومات الملائمة داخل المؤسسة أو خارجها، فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع

1- واكلي كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

2- ولد عابد عمر وعلوطني لمين، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

3- علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

4- يحيى شريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1 سطيف، 2018/2017، ص: 126.

5- مريم بلحاج، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

6- Dr. Hathat Elmehedi، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

المعلومات، من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات<sup>1</sup>.

مصادر المعلومات عديدة ومتنوعة من رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، فأول مصدر لجمع المعلومات يكون مصدرا داخليا من قلب المؤسسة ذاتها، لأنه أحيانا تكون لدينا معلومات مخزنة تم جمعها من قبل، استعملت أو لم تستعمل وتفيدنا الآن، بعدها يتم اللجوء الى مصادر خارجية بعضها يكون سهل التفحص والآخر صعب أو مستحيل<sup>2</sup>. وهي التي تعكس الأحداث والوقائع التي تجري في البيئة المحيطة بها والمتعلقة أساسا بالأسواق، المنافسين، الموردين، العملاء، النقابات العمالية، القوانين والتشريعات، الهيئات الحكومية... الخ، ومثل هذه المصادر تمد المؤسسة بالمعلومات البيئية والتنافسية وتعطي المدراء قاعدة هامة لمعرفة ما يحدث من تغيرات<sup>3</sup>.

### (3) مرحلة تحليل المعلومات

بعد جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثالثة والمتمثلة في التحليل والمعالجة وتهدف هذه المرحلة الى فرز المعلومات والإبقاء على الأساسية منها والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار. تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل اليقظة الاستراتيجية حيث يتم فيها التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دقيق حتى يتم تمييز الإشارات الضعيفة والقوية واستخلاص مادة معلوماتية تكون مدخلا مهما لعملية التوقع.

في نهاية هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات في ملفات مفهومة، وتوثيقها جيدا حتى يتم الوصول اليها بسهولة والرجوع اليها عند الطلب<sup>4</sup>. ويجب أن تكون متاحة بسهولة في جميع الأوقات للأشخاص المصرح لهم<sup>5</sup>.

### (4) مرحلة نشر المعلومات

كل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لأن احتجازها لا يجدي نفعا إذا لم يتم نشرها في الوقت المناسب للشخص المناسب لاتخاذ القرار<sup>6</sup>.

### (5) تنشيط عملية اليقظة

إن المراحل السابقة لليقظة هي متسلسلة ومتراطة ببعضها البعض لذا وجب تنسيقها وتنظيمها ووضع اتصال بينها وهذا ما يسمى بتنشيط اليقظة، والشخص المكلف بهذا التنشيط يسمى المنشط وهو يربط نشاطات كل ممثل ويضمن استمرارية وتنسيق دورة المعلومات<sup>7</sup>. ومن بين مهام منشط اليقظة ما يلي<sup>8</sup>:

✓ تشجيع عمل أعضاء الجهاز وبصفة خاصة المتعقبون الميدانيون وكذا ابداعاتهم.

1- ولد عابد عمروعلواطي لمين، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

2- علاوة سلى، اليقظة الاستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة، جامعة الجزائر 3، ص: 83، <http://www.asjp.cerist.dz>

3- مرمي مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

4- حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، جامعة أم بواقي، 12 ديسمبر 2014، ص: 263.

5- Dr. Hathat Elmehedi، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

6- ولد عابد عمروعلواطي لمين، مرجع أعلاه، ص: 7.

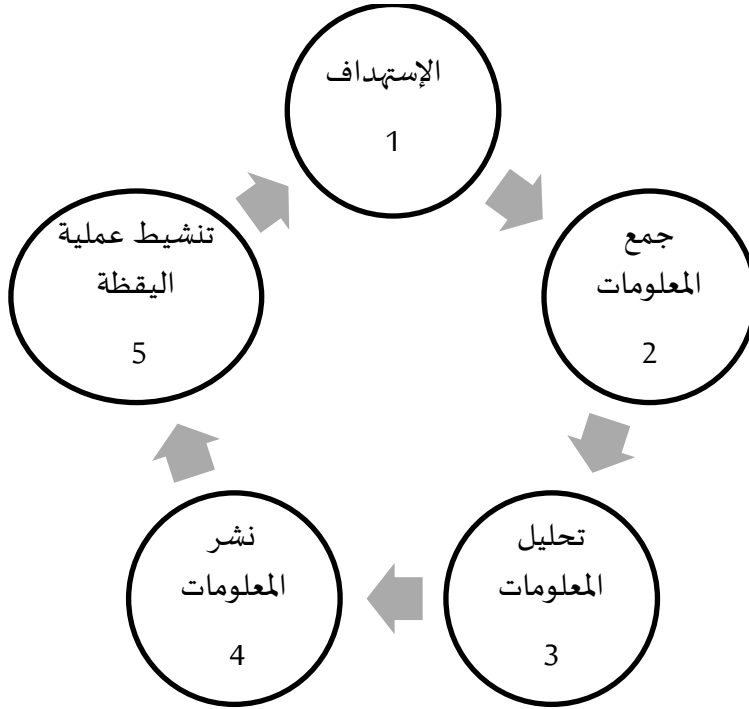
7- علاوة سلى، مرجع أعلاه، ص: 85.

8- علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

- ✓ تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الاستراتيجية بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات ومعنى لهذه المعلومات.
  - ✓ اقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات.
  - ✓ ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة.
  - ✓ إحياء وتطوير جهاز اليقظة الاستراتيجية.
- يمكننا تلخيص مراحل اليقظة الاستراتيجية في الشكل التالي:

شكل رقم (1-7): مراحل اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال مراحل نظام اليقظة الاستراتيجية مع مراحل نظام المعلومات نلاحظ أن هناك تشابه كبير بينهما إلا أن نظام اليقظة يعتمد بشكل كبير على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية (تنافسية، تجارية، تكنولوجية... الخ) وعليه يمكن القول بأن اليقظة ما هي إلا نظام معلومات مفتوح على البيئة يأخذ معلوماته منها.

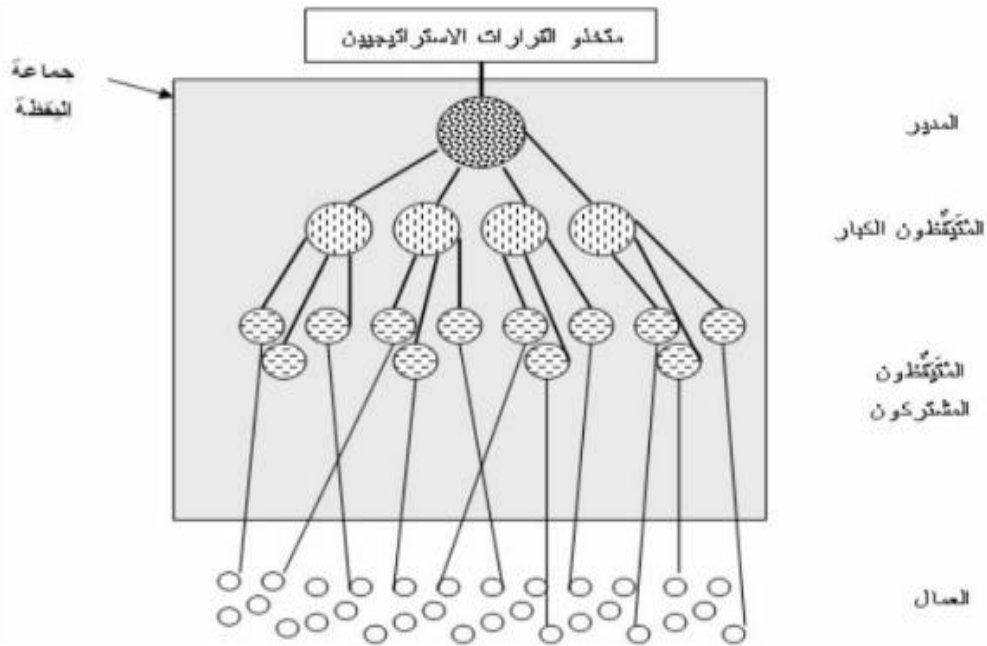
### المطلب الرابع: ممثلو اليقظة الاستراتيجية

إن القيام بكل مراحل عملية اليقظة يحتاج الى قائمين مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، ونجاحها مرهون بهم وقدرتهم على تمييز المعلومة المفيدة من جملة المعلومات المتوفرة بالمحيط، وكشف الفرص والتنبيه للتهديدات الموجودة فيها<sup>1</sup>. فعملية اليقظة تقوم على أساس العمل الجماعي والشكل التالي يوضح المشاركين في عملية اليقظة.

1- بن قصير ايمان، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

شكل رقم (1-8): ممثلو اليقظة الاستراتيجية



المصدر: قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير شعبة الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابة، 2011/2012، ص 60.

يمكن جمع ممثلي عملية اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم.

جدول رقم (1-1): دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>■ معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>■ تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>■ ترجمة السيناريوهات الى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<p>متخدو القرارات الاستراتيجية</p> <p>Les Décideurs Stratégiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>■ مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</li> <li>■ معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</li> <li>■ الاعداد والاشراف على دفتر الشروط.</li> <li>■ مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>	<p>المدير</p> <p>Le Directeur</p>

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</li> <li>■ القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</li> <li>■ المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة.</li> <li>■ المساهمة الجماعية في اعداد السيناريوهات.</li> <li>■ تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<p>المتيقظون الكبار Les Veilleurs Seniors</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع) إضافة الى روح الفضولية.</li> <li>■ الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</li> <li>■ قدرة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>■ استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<p>المتيقظون المشتركون Le Veilleurs Associés</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نشاط حيوي دائم في العمل.</li> <li>■ روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، ادخال المعلومات في الموزع، حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة الجمع ومرحلة معالجة المعلومات.</li> <li>■ كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	<p>العمال Les Employés</p>

المصدر: عقون شراف وهبول محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 10-11.

يضيف René Rohrbck أن عملية اليقظة يجب أن تتم بمشاركة أقسام أخرى كقسم الاستكشاف التكنولوجي، قسم الإنتاج وقسم سلوك المستهلك وفي جميع المستويات التشغيلية التكتيكية والاستراتيجية

## الفصل الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

---

وترى أيضا الباحثة Nathalie Costa أنه يجب على المتيقظ أن يكون فضولي ومنظم أكثر في أداء عمله كما يجب أن يتعاون مع المديرية من أجل تدقيق المعلومات المجمعَة لتوجيه البحوث وتجنب ضياع الوقت<sup>1</sup>.

---

1- باية وِقنوني، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

### خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا إيضاح مفهوم نظم المعلومات الذي يقوم بدوره بجمع وتحليل وتخزين المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات، كما تناولنا تطور نظام المعلومات ليظهر مفهوم جديد في ظل هذه التغيرات التكنولوجية الحاصلة ما يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية والذي يعتبر عملية تقوم على أساس التنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية فهي تشير الى البحث عن المعلومة بطريقة يقظة ثابتة ومراقبة دائمة ومستمرة من بيئة المؤسسة ثم معالجتها ونشرها، وهذا من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة للمؤسسة. وخلق الفرص لها والتقليل من حالات عدم التأكد ومواجهة التهديدات.

تلعب اليقظة الاستراتيجية أيضا دورا مهما في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال القيام بعملية المراقبة البيئية المحيطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف مجالاتها وهذا ما سوف نتطرق اليه في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

---

### تمهيد

تبدو بعض القرارات بديهية والبعض الآخر يصعب كثيرا اتخاذه وهذا على حسب الصفات الشخصية للفرد والمعلومات المتاحة لتغيير الكثير من نقاط التحول، وكيف نختار للغد الذي يكون على المحك، وهنا يجب أخذ الأساليب التي تساعد على أخذ القرار المناسب لكل ظرف معين.

تحتاج عملية اتخاذ القرار الى المعلومات التي تعتبر سندا ودعامة، ولهذا كان من الضروري أن تتوفر على نظام اليقظة الاستراتيجية الذي يمدنا بمعلومات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب. وهذا ما يساعدها على معرفه محيطها الخارجي وتكون قادرة على مواجهه كل التغيرات. ولهذا قمنا بتقسيم الفصل الى مبحثين:

- المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرار.
- المبحث الثاني: علاقة اليقظة الإستراتيجية باتخاذ القرار.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

### المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو عملية تمس كل ناحية من نواحي حياتنا إذ أنها تؤثر على المنشآت والمشروعات وقراراتنا اليومية بشكل فعال وعموما فإننا سوف نتطرق في هذا المبحث الى كل ما يتعلق بعملية اتخاذ القرار.

**المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصه**

إن عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا وتنظيميا وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، كما أنها تتميز بخصائص تتعلق ببعضها البعض بصورة معقدة وتؤدي في النهاية الى عملية اتخاذ القرار.

### الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

رغم ثراء وتنوع الحقول المعرفية في تناولها لموضوع عملية اتخاذ القرار، إلا أنه لم يعرف اتفاق حول ماهية هذه العملية، وهي في الأساس تتضمن فكرة اختيار وتفضيل بديل معين من بين مجموعة من البدائل الممكنة والخيارات المتاحة بغرض تحقيق هدف معين أو لحل مشكلة قائمة، وفي هذا السياق سوف نتطرق الى العديد من التعاريف منها:

- اتخاذ القرار هو "عمل فكري وموضوعي يسعى الى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار واتخاذ ما هما في الواقع الآن إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلا ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك"<sup>1</sup>.
- يعرف أيضا على أنه "عملية اختيار الأنسب وليس الأمثل للبدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب"<sup>2</sup>.
- هناك تعريف آخر لعملية اتخاذ القرار بأنها "عملية الاختيار المدرك من البدائل المتاحة في موقف معين أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة واختيار الحل الأمثل"<sup>3</sup>.
- يعرف مؤيد الفضل: أن عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار من أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، وهي اختيار لمدى كفاية الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور"<sup>4</sup>.
- تعرف أيضا بأنها "تعد من المسؤوليات التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا وتنظييا وأهم عامل فيها هم الأشخاص اللذين يتخذون القرارات وتعد هذه العملية جزء من حل المشكلة وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات، وتعتبر عملية اتخاذ القرار على أنها اختيار بديل من بين عدّة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات

<sup>1</sup>- معنى محمود قياصرة ومروان محمد بي أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دارالحامد، الطبعة 1، الأردن. عمان، 2008، ص 121.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص: 122.

<sup>3</sup>- فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة خيضر بسكرة، 2012/2013، ص: 103.

<sup>4</sup>- شهيد هدى وبن علي عبد الرزاق، دور جودة نظام المعلومات في دعم اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 3، العدد 2، 2019/6/1، ص: 405.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة وهذا ما يمكن أن يعرض متخذ القرار للخطر لأجل الوصول الى الهدف المنشود<sup>1</sup>.

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن عملية اتخاذ القرار هي عملية الاختيار من بين عدّة بدائل قصد تحقيق هدف معين.

### الفرع الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار

بناء على ما سبق يتبين أن عملية اتخاذ القرار تتسم بخصائص معينة أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.
- أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار وإنما يكون الأمر اجبارا على أم معين.
- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي الى اختيار أنسب بديل.
- إننا لا نختار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه الى البديل الأنسب وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار الأساليب الكاملة الميكانيكية.
- إن عملية اتخاذ القرار مرتبط بالمستقبل فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وأثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي الى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل فضلا عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

يمر اتخاذ القرار بعدة مراحل وذلك حتى يكون القرار صائب وملائما حسب النوع المراد إعطاء القرار فيه فإذا كانت المشكلات تتعلق بالعمل بشكل متكرر فهي بحاجة الى قرارات سريعة وهي حسب الخبرة اليومية المتكررة والتجارب التي خاضها العمل، وربما يكون القرار بحاجة الى مناقشة واستشارة قبل اتخاذ القرار، ومن أجل مناقشة عملية اتخاذ القرارات يتطلب توجيه عدّة أسئلة ومحاولات إيجاد الإجابات الصحيحة لها وهي<sup>3</sup>:

- هل هناك فجوة ما بين الموقف الحالي والموقف المستهدف؟
- هل يدرك متخذ القرار المعني والمضمون لهذه الفجوة؟

<sup>1</sup>- علوط فتحة ومعين السيد، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرار بالمنظمة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، الجزائر، 2018/6/15، ص: 203.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، لا يوجد طبعة، شارع زكريا غنيم، تانيس سابقا، 2006، ص: 273.

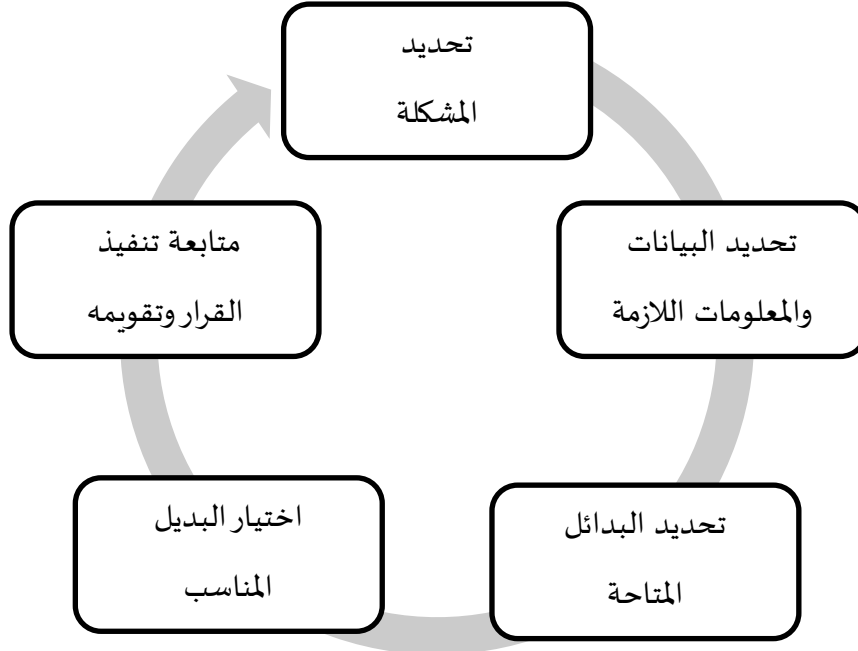
<sup>3</sup>- مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2013/2014، ص: 46.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

- هل لدى متخذ الرغبة والحافز الكافي لاتخاذ التصرف؟
- هل لديه الإمكانيات للتصرف في هذه الفجوة؟

الإجابة على هذه الأسئلة تمثل مراحل عملية اتخاذ القرار، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة

وفيما يلي شرح لكل مرحلة من المراحل السابقة:

### 1) مرحلة تحديد المشكلة:

تعد هذه المرحلة الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار فعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهرها الحقيقي، لذلك يجب تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الاختصاص والخبرة من داخل المؤسسة أو من خارجها لتشخيص المشكلة على أسس علمية موضوعية، حتى يمكن اختيار البديل الأنسب وبذلك تخرج القرارات الاستراتيجية من احتمال الخطأ، حتى تكون المراحل الموائية سليمة وتؤدي الى حل للمشكلة الأساسية بأقل التكاليف<sup>1</sup>. ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تساهم في تحديد المشكلة وفهمها ويجب أن يتم صياغتها بعبارات واضحة ومفهومة لجميع الأطراف ذات العلاقة، ويستطيع متخذ القرار أن يقدر ما تستحق المشكلة من اهتمام من خلال الإجابة على أسئلة أهمها<sup>2</sup>:

- ما هي حدة المشكلة؟
- هل الآثار التي تترتب على عدم حلها كبيرة أو خطيرة؟

1- بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -مسيلة، 2018/2019، ص: 60.

2- كوسة بوجمعة ونعيم بوعموشة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017، ص: 133.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

• ما هي درجة إلحاح المشكلة؟

• ماذا يمكن أن يحدث إذا لم تتم معالجة المشكلة؟

(2) تحديد البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها

يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، ومن أكثر الاخطار التي تقع عند اتخاذ القرارات سببها عدم وجود المعلومات الكافية او جمع معلومات خاطئة او وجود معلومات كثيرة لا علاقة لأكثرها بالمشكلة<sup>1</sup>.

يتطلب حل المشكلة وطرحها طرحا حقيقيا، يكون باقتراح البدائل المناسبة لحلها ويتطلب ذلك جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وذلك ان اتخاذ القرار الفعال بحاجة الى مديرله القدرة في الحصول على أكثر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا. ثم يقوم بمقارنة الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول الى القرار المناسب. وصنّف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير الى<sup>2</sup>:

• البيانات والمعلومات النوعية.

• البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

• البيانات والمعلومات الكمية.

• الأمور والحقائق.

(3) تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

بعد تحديد المشكلة ومعرفة أسباب وقوعها يعمل متخذ القرار على البحث وتحديد جملة من البدائل التي يمكن ان تكون حل للمشكلة، او أسباب معالجتها وهذا بعد قيامه بجمع المعلومات اللازمة لضمان عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب لذا يجب ان يكون البديل يعمل على تحقيق النتائج وفي ظل الموارد المتاحة لمتخذ القرار، حيث يتم بعد ذلك ترتيب البدائل وفقا للأوليات<sup>3</sup>. ففي بعض الأحيان تكون امام متخذ القرار بدائل عديدة جيدة وفي أحيان أخرى تكون البدائل محدودة جدا وتصبح عملية الاختيار ليست بالأمر السهل ومن الأسئلة المهمة التي يمكن ان يستعين بها متخذ القرار عند تطويره للبدائل المحتملة لحل المشكلة ما يلي<sup>4</sup>:

• ماذا ستحقق هذه البدائل؟ وما هي كفاءتها؟

• هل يتطلب تنفيذها طرقا أو موارد جديدة؟

• ما هي صعوبات التنفيذ من حيث مخاطر العمل أو ردود فعل العاملين؟

• ما الوقت الملائم لتطبيق البديل المقترح؟

1- فريد كورتل والهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، لا يوجد طبعة، الأردن-عمان، 2010، ص: 170.

2- شهاب حمد شيخان، أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، 2011، ص: 11.

3- علوط فتيحة ومعين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

4- كوسة بوجمعة ونعيم بوعموشة، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

بعد الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة. وتعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهداً فكرياً شاقاً لأن مزايا وعيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة ولكنها تظهر فعلاً عند التطبيق في المستقبل، فهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل<sup>1</sup>.

### (4) اختيار البديل المناسب

بناء على إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح وكفاءته في حل المشكلة وتحقيق الأهداف يتم اختيار أنسب البدائل وترك باقي البدائل الأخرى، وحتى ينجح متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل يجب إجراء مقارنة بين النتائج المتوقعة والأهداف المسطرة، ومما لا شك فيه أن عملية الاختيار هذه تتأثر بكل المعلومات التي زودت بها الموارد البشرية لإدارة المؤسسة<sup>2</sup>. ويراعى عند اختيار هذا البديل بأن يكون أكبر البدائل المتاحة من حيث المزايا وأقلها من حيث العيوب، فالبديل المختار يجب أن يكون قادراً على<sup>3</sup>:

- ✓ التوفير والاقتصاد في الجهد مقارنة مع البدائل الأخرى.
- ✓ التقليل من درجة المخاطرة المترتبة على التنفيذ.
- ✓ تحقيق الملائمة والتوافق مع الإمكانيات والموارد المتاحة.
- ✓ تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ تقليل الآثار الجانبية أو السلبية عند التنفيذ.
- ✓ تخفيض وتدني التكاليف.
- ✓ تحقيق القبول من جانب جميع أو معظم الأطراف ذات المصلحة.

### (5) متابعة تنفيذ القرار وتقييمه

يتطلب اختيار البديل الأفضل تنفيذه ووضع موضع التطبيق وتحويله إلى عمل فعال، ويقتضي تنفيذ القرار مشاركة ومساهمة من لهم علاقة بالتنفيذ حتى تتم عملية تحويل البديل الأفضل المختار إلى عمل حيوي فعال في تحقيق الأهداف التي من أجلها تم اختياره من بين تلك البدائل المتاحة، ولذلك فإن شعور العاملين بمشاركتهم في صنعه يسهم بشكل كبير في حسن تطبيقه<sup>4</sup>.

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي أحسن النتائج أما عندما يطبق القرار وتظهر نتائجه يقوم متخذ القرار بتقييم هذه النتائج ليرى مدى فعاليتها<sup>5</sup>، ويهدف التعرف على المدى الذي وصلت إليه عملية تنفيذ القرار في تحقيق الهدف من اتخاذه، وتعد عملية التقييم المستمر على

1- العياشي عيدون، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص: 40.

2- بحري علي، مرجع سبق ذكره، ص: 61-62.

3- محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2012/2013، ص: 65-66.

4- بحري علي، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

5- محمد بن موسى، مرجع أعلاه، ص: 66.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

درجة كبيرة من الأهمية خاصة إذا ظهرت الحاجة الى تعديل القرار أو تطويره أو التراجع عنه في بعض الأحيان<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرار

تتعدد الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات وتتفاوت من حيث درجة سهولتها أو صعوبتها من حيث الجهد، الوقت أو التكلفة. يعد الحدس الشخصي والخبرة إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل وسائل اتخاذ القرارات وتندرج بعد ذلك هذه الأساليب في الصعوبة لتصل الى استخدام الطرق العلمية أو الكمية. يمكن القول كل ظرف يملي نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه وتنقسم أساليب اتخاذ القرار الى أساليب كيفية وأساليب كمية.

### أولاً: الأساليب الكيفية (التقليدية)

يعتبر علماء الإدارة أن القرارات التي يتم التوصل إليها وفق هذا النوع من الأساليب غير دقيقة، إذ أنها تتضمن درجة عالية من المخاطرة وعدم الوضوح، يمكن إجمال أهم هذه الأساليب كالآتي:

- 1) الخبرة: يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعده في اتخاذ القرارات، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة وفي هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس وتجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابق كاملاً مع مواقف سابقة، لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار<sup>2</sup>.
- 2) الحدس الشخصي (البدئية): يعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية لأنه أسلوب غير علمي قياساً بالأساليب الأخرى، ومعيار اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمديرين عادة على أسس غير موضوعية، تنطلق من التكوين النفسي والأفضلية والتأكد لمجريات الأحداث وهذا ما يفسر وجود نمط معين أو صفة مشتركة لكل القرارات المتخذة بهذا الأسلوب ويضمن هذا الأسلوب الى قرار في أقصر وقت واستغلال المقدره الشخصية ولكن قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار وقد يثبت القرار بعد تطبيقه على عكس ذلك<sup>3</sup>.
- 3) دراسة الآراء: يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم اليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في القاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل<sup>4</sup>.

1- كوسة بوجمعة ونعيم بوعموشة، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

2- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص: 181.

3- لعجالي عادل وسحنون فاروق، واقع تطبيق الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 01-الجزائر، العدد 17، 2017، ص: 461.

4- مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

ثانيا: الأساليب الكمية (العلمية)

يعتمد هذا النوع من الأساليب على استخدام الطرق الكمية في تحديد النتائج المتوقعة، حيث لا يكون للجانب الشخصي دور مهم في عملية التقييم والمفاضلة بين البدائل ومن بين هذه الأساليب الكمية المستخدمة ما يلي:

(1) **بحوث العمليات**<sup>1</sup>: تعرف بحوث العمليات بشكل عام بأنها استخدام الطريقة العلمية للبحث في العمليات المختلفة "الإنتاجية، الاقتصادية أو الإدارية أو الصناعية وغيرها" بهدف إيجاد الحلول المثلى للمشكلات التي تواجه هذه العمليات، يستند منهج بحوث العمليات الى الطريقة العلمية لدراسة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتعتمد الطريقة العلمية على الملاحظة العلمية والقياس وتحديد المتغيرات وكذلك بناء النماذج التي تمثل الظاهرة التي تجري دراستها واستخدامها في دراسة الحلول البديلة وتقويمها، كما تقوم على تكوين الفرضيات واختبارها وبالتالي التوصل الى تفسير الظاهرة قيد الدراسة.

(2) **نظرية الاحتمالات**<sup>2</sup>: نموذج يعتمد على القيمة المتوقعة (الأكثر احتمالا) لغرض الاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل متاحة وتستخدم نظرية الاحتمالات في اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة، بمعنى آخر الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماما من نتيجة الأخذ بديل معين، من أهم المعايير التي يمكن استخدامها لحساب الاحتمالات ما يلي<sup>3</sup>:

• **الاحتمال الشخصي**: يتوقع متخذ القرار وقوع حدث معين بحكم خبرته السابقة، تجربته ومستوى تطلعاته وأماله وأهدافه.

• **الاحتمال الموضوعي**: يتحدد من خلال إجراء تجربة.

• **الاحتمال التكراري**: يتم بموجبه الاحتمال على أساس معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

(3) **نظرية المباريات**<sup>4</sup>: يبني مفهوم نظرية المباريات في مجال اتخاذ القرارات على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي اليقين الذي يسعى متخذ القرار من خلالها الى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة وأن يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفاته إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن المفاضلة بين البدائل المتاحة يتم في إطار المنافسة لقرارات قد تكون بين شركين أو محتكر وآخر أو حكومة مع حكومة أخرى.

(4) **شجرة القرار**<sup>5</sup>: في ظل ظروف عدم التأكد أين تتعامل المنظمة مع المعلومات على درجة مختلفة من اللايقين وبيئة غير محددة، وتعدد المشاكل وتنوع البدائل المتوفرة لحلها، ظهرت أهمية استخدام تحليل القرار للوصول الى الأهداف المرغوبة، وهو أداة مزودة بالمدخل العقلاني المساعد على اتخاذ

1- مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

2- محمد بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

3- فريد كورنل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

4- كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية، دار مكتبة الهمام للنشر، ط1، عمان، 2000، ص: 301.

5- اسمهان خلفي، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

القرار وذلك بالاعتماد على نموذج القرار، وهي عبارة عن خريطة ترسم أفضل الطرق لانسياب القرارات الجزئية بشكل مستقل عن بعضها ثم تجمع من جديد لتقديم حل شامل، أو هي تمثيل بياني لقرارات أو أحداث متتابعة ويعتمد تحديد هذه الأحداث والقرارات على الاحتمالات ويستخدم تحليل القرار في قضايا مهمة للمنظمة مثل: إطلاق منتج جديد، الاختيار بين البدائل الاستراتيجية، اختيار الاستثمارات، قرارات التمويل، وفي تحديد سياسة الخصم للزبائن.

لقد صور كل من كونتز وأدونيل هذا الأسلوب على شجرة تنفرع منها ثلاثة متغيرات هي البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، الاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة<sup>1</sup>.

(5) البرمجة الخطية<sup>2</sup>: تعتبر البرمجة الخطية من أكثر الأدوات الكمية شيوعاً في الاستخدام وقد يرجع ذلك إلى سهولة استخدامها واتساع قاعدة التطبيقات المختلفة التي يمكن فيها استخدام البرمجة الخطية فهي لا تحتاج إلى خلفية رياضية متخصصة، ومن جهة أخرى سهولة إعداد النماذج الرياضية الخاصة بالبرمجة الخطية يجعل من السهل إعداد التقارير الإدارية وتوضيح نتائج الحل للمديرين. وتهدف البرمجة إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المؤسسة المحدودة، وذلك على المؤسسة أن تحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن وأقل تكلفة ممكنة.

(6) المحاكاة<sup>3</sup>: عبارة عن نماذج تقوم بوصف نظام أو مشكلة واقعية، وتعمل على تطوير نموذج لها، ثم إجراء تجارب عليها بشكل منتظم، لتقدير سلوك النظام أو المشكلة عبر الزمن، ولمعرفة ردود فعل النظام الحقيقي أو المشكلة الفعلية حول بعض التغييرات، فإنه بالإمكان إحداث هذه الأخيرة أولاً على النموذج، وملاحظة سلوكه بعد حدوثها. يستخدم الحاسوب على نطاق واسع في إجراء عمليات المحاكاة، ويعتبر أسلوب المحاكاة أداة فعالة في حل المشاكل الإدارية، واتخاذ القرارات في المسائل المعقدة.

يمكن تلخيص أساليب اتخاذ القرار في الشكل التالي:

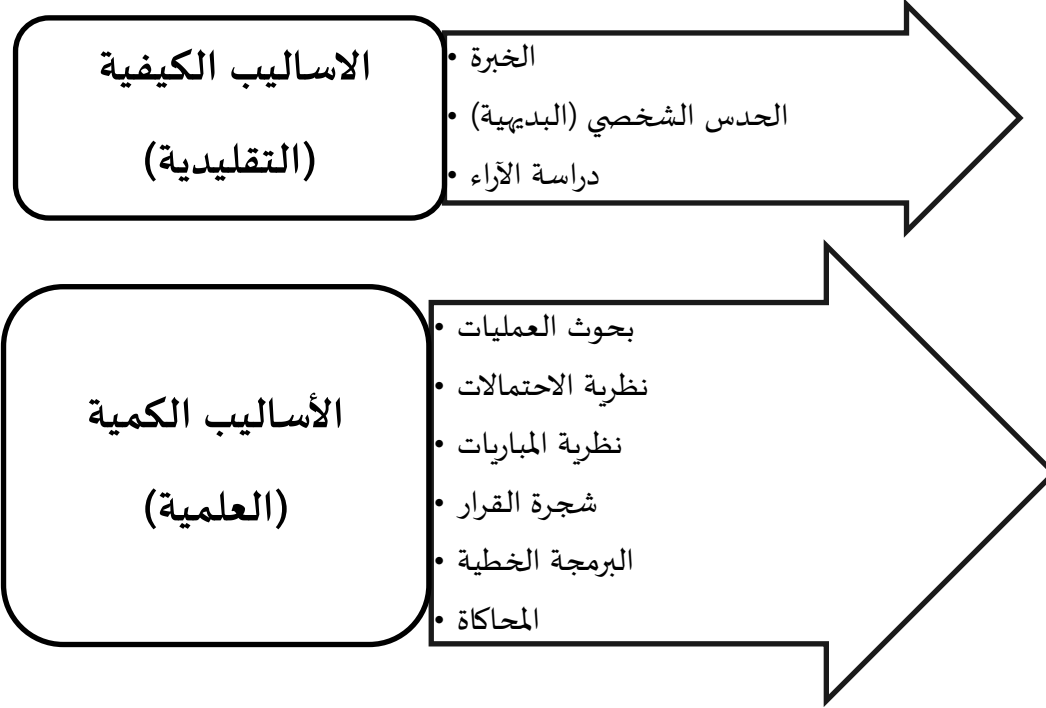
1- فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

2- مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

3- محمد بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

شكل رقم (2-2): أساليب اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة

رغم اعتماد عملية اتخاذ القرارات على أساليب علمية تساعدها على تحقيق الفعالية والوصول إلى الحل السليم والمناسب، إلا أنه هناك العديد من المعوقات التي تقف حاجزا أمام عملية اتخاذ القرارات.

### المطلب الرابع: معوقات عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية حاسمة للنشاط الإداري، ويرجع ذلك إلى نشوئها وتطورها ووصولها إلى هدفها في ظل ظروف متغيرة ويتعلق ذلك بكل الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية والبيئية المحيطة بها ويحاول متخذي القرار توفير كفاءات بشرية على دراية كاملة للقرارات المتخذة وأساليب ملائمة لكل نوع من المشاكل التي تواجهها المنظمة، وهذا كله في سبيل الحصول على معلومات دقيقة وواضحة للمساعدة في اتخاذ القرار، إذا لم تتوفر هذه العوامل بكفاءة أو توفرت بكفاءة أقل مما هو مطلوب فإنها تؤدي إلى عوائق تؤثر سلبا على القرارات المتخذة وتختلف هذه العوامل من منظمة إلى أخرى، نذكر منها ما يلي:

1) عوامل نفسية<sup>1</sup>: يؤثر العامل النفسي بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار وذلك وفقا للحالة النفسية والخصائص النفسية والشخصية للمدير والقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك، فلكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد بالإضافة أن طموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك، كما أن الحالة النفسية لمؤخذ القرار كالتوتر والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والأمال التي يسعى إليها الفرد.

1- إبراهيم علي رابعة، اتخاذ القرار، شبكة الألوكة. [www.alukah.net](http://www.alukah.net) / [file:///c:/users/mosta/downloads/desqation.pdf](http://file:///c:/users/mosta/downloads/desqation.pdf)

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

(2) عوامل شخصية<sup>1</sup>: يلعب السلوك الإنساني دورا هاما في عملية اتخاذ القرار، فمن المسلّم به أن عملية صنع القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لصانع القرار ذاته الذي يتأثر بدوره إما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية، أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية ومعتقدات، قيمة أفكاره، خبراته.

ومن هنا يمكن القول بأن شخصية صانع القرار ومتخذه يمكن أن يشكل أحد معوقات صنع القرار ما لم يسع الى عزل هذه المؤثرات وتحبيدها أثناء قيامه بعملية صنع القرار.

(3) تأثير عنصر الزمن<sup>2</sup>: يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار. فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما كانت البدائل المتاحة أكثر والنتائج أقرب للصواب أمام متخذ القرار كلما تطلب منه سرعة في اتخاذ القرار مما يقلل من البدائل المتاحة لديه.

(4) التردد والخوف من إصدار القرار: قد يتردد القائد من إصدار القرار حيال اختيار حل معين ومن أسباب ذلك ما يلي<sup>3</sup>:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف.
  - عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
  - تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار، كما يولد الخوف والشك.
  - عدم وضوح السلطات والمسؤوليات ممارستها على وجه غير مرضي.
- (5) عدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار<sup>4</sup>: إن سلامة وفعالية القرار الإداري تتوقف بالدرجة الأولى على دقة وكفاءة المعلومات التي ستبنى على أساسها القرار، كما أن معظم الإدارات تعاني من نقص المعلومات المطلوبة الى جانب عدم دقتها أو حداثتها، والى جانب عدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول عليها وتنسيقها، فنجد مثلا التردد في تقديم المعلومات أو الإحجام عن إعطائها وفي بعض الأحيان إنكار وجودها وذلك نابع عن شعور خاطئ بتملكها أو الادعاء بسريتها، أو لوجود رغبة في التظاهر بالأهمية أو الخوف من نتائج سلبية إذا ما تم تقديمها.

(6) عوامل البيئة الخارجية: تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية التي تعمل وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة تتمثل فيما يلي<sup>5</sup>:

- الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

1- ربيع عبد الرؤوف عامر، نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتها <http://fr.scribd.com/document/251372553>

2- بوريش أحمد، تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2014/2015، ص: 89.

3- سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر 3، 2011/2012، ص: 34.

4- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

5- بوريش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل: المنافسين، الموردين، المستهلكين.
  - العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل: النقابات، التشريعات، القوانين، الحكومة، الرأي العام، السياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.
  - درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.
- (7) عوامل البيئة الداخلية: تتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها<sup>1</sup>:
- حجم المنظمة.
  - القوانين واللوائح في المنظمة.
  - عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
  - عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
  - درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
  - مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
  - القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

1- بوريش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: علاقة اليقظة الاستراتيجية باتخاذ القرار

تعتبر المعلومات المجمعة من نظام اليقظة الاستراتيجية أحد أهم القواعد التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، كون أن هذا النظام يمثل بالنسبة للمنظمات الحالية القدرة الحقيقية على توقع المستقبل وبالتالي اغتنام الفرص وتجنب التهديدات وتوفير الحماية وتحقيق المصالح، لذلك تعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة فعالة في صنع واتخاذ القرارات.

المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية

نشاط اليقظة الاستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومات المناسبة والملائمة والمنقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة، وهذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تُعلمها بكل المستجدات والتغيرات الحالية والمستقبلية وتعمل كذلك على الكشف عن الغموض والفرص والتهديدات، فنوعية هذه المعلومات تنعكس على نوعية القرارات التي سيتم اتخاذها بناءً عليها.

معلومات اليقظة الاستراتيجية ليست استقراء للماضي بل هي عبارة عن علامات تحذير مبكرة للمؤسسة عما سيحدث مستقبلاً. ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الاستراتيجية وهي<sup>1</sup>:

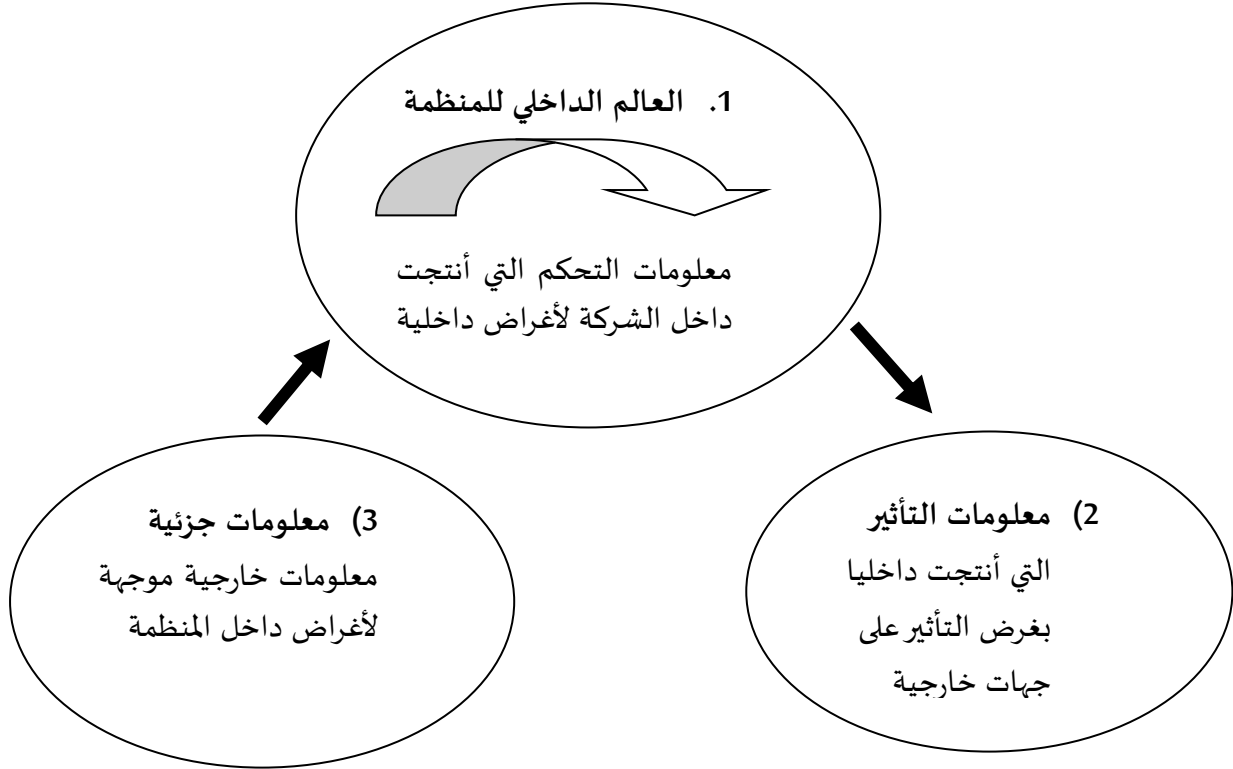
- (1) **معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية.
- (2) **معلومات التأثير:** وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت لاستعمال خارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالعميل والمورد) وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.
- (3) **المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة:** وصفها المفكر Ansoff بأنها توقعية وسبقية ومثل هذه المعلومات تنبه المسير وتحسه بأن شيئاً هاماً سيحدث في بيئة المؤسسة هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها.

الشكل التالي يوضح لنا معلومات اليقظة الاستراتيجية

1- كمال مصطفى رويج، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11، العدد 2، 2004، ص: 4.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

شكل رقم (2-3): معلومات اليقظة الاستراتيجية



المصدر: كمال مصطفى رويح، مرجع سبق ذكره، ص 5.

تتميز معلومات اليقظة الاستراتيجية بجملة من الخصائص لجعلها ذات فائدة في دعم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة نجد من بين هذه الخصائص ما يلي<sup>1</sup>:

- الدقة: تعني نسبة المعلومات الصحيحة الى مجموع المعلومات التي توفرها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وكلما كانت النسبة مرتفعة جدا كلما كانت المعلومة أكثر دقة.
- التوقيت المناسب: مهما كانت دقة المعلومة فلا فائدة منها إذا لم تأتي في وقتها المناسب فالمؤسسة بحاجة الى معلومة دقيقة في الوقت المناسب.
- التكامل: لت تستفيد المؤسسة على أكمل وجه من معلومات دقيقة حصلت عليها في الوقت المناسب إذا كانت ناقصة وغير متكاملة، أي بعض البنود التي تجعلها صالحة لاتخاذ قرارات جيدة.
- التركيز: يكون من الأفضل تركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة وتدل على البنود التي يمكن أن تكون غير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة وفقا للخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.
- الدلالة: المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة المؤسسة الى المعرفة والتي تساعد على اتخاذ القرارات أو الإدراك الجيد لماهية الأعمال التي تقوم بها.

1- قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص: 53-53.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

### المطلب الثاني: مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية

تختلف المعلومات المطلوبة تبعاً للأهداف الموضوعية وكيفية تحقيقها وتتفاوت الحاجة إلى المعلومات طبقاً لتباين أحجام المؤسسة وطبيعة مشاكلها، ويمكن تحديد المصادر المختلفة للمعلومات كالتالي:

#### (1) المصادر الأولية<sup>1</sup>

المعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة من طرف الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم، وفي سبيل الحصول على المعلومات من الميدان مباشرة فإنه في الغالب يتم استخدام ثلاث تقنيات:

- الملاحظة (باستخدام الحواس الخمس للفرد).
- صبر الآراء.
- الأساليب الإحصائية لجمع المعلومات (دراسة حالة، الدراسة بالعينة...).

#### (2) المصادر الثانوية<sup>2</sup>

وهي على عكس المصادر السابقة، فالمصادر الثانوية تعني بأنها ليست أصل والمصدر الأول للمعلومة ممّا يعني أنّها تكون قد استعملت سابقاً وغالباً ما نحصل عليها من:

- المطبوعات والمنشورات.
- المصادر الخارجية للمعلومة.
- الأجهزة الحكومية... الخ.

وفي أغلب الأحيان تكون المعلومة أكثر أهمية وفعالية عندما تكون من المصادر الرئيسية، أيضاً تكون ذات تكلفة أعلى عند الحصول عليها من هذا المصدر، ويكون حجمها محدوداً في حين أنّ المصادر الثانوية تعطي معلومات بأقل تكاليف أيضاً بأحجام أكبر نسبياً، المهم أن من مصادر البيانات الأولية والثانوية تمدّ الإدارة والمشروعات بمعلومات مفيدة خاصة وأنها ضرورية لرفع وزيادة المعرفة التي تمنح القدرة على حلّ المشاكل من خلال توجيه أنشطة اتخاذ القرارات.

#### (3) المصادر الرسمية<sup>3</sup>

وهي الناتج الأول لنظام المعلومات، وخاصة النظام الجيد، وتشتمل بوجه عام على الاحتياجات الرقابية، المتطلّبات القانونية، التشريعات الحكومية، الإجراءات المحاسبية متطلّبات التخطيط والمتابعة، متطلّبات وسائل الاتصالات وغيرها. بالإضافة إلى المستندات والنماذج التي تستخدم في تحديد نوعيّة الحركة بين أقسام وإدارات المؤسسة، وكذلك التقارير عن الحركة اليومية للمخزون والإنتاج اليومي، الإحصائيات والكشوف المحاسبية كقوائم الجرد والميزانيات... الخ، فهي كلّها أشكال ونماذج تعبّر عن تدقّق المعلومات بشكل رسمي داخل المؤسسة.

1- زواو ضياء الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

2- كبري فتيحة، فعالية نظم المعلومات الاقتصادية في تحقيق التنمية من خلال دعم اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2006/2005، ص: 51.

3- مرمي مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

### 4) المصادر غير الرسمية

- على العكس من المعلومات الرسمية، مثل الاتصالات مع الزبائن والمنافسين والموردين والموزعين والمشاركة في المنتديات العلمية أو المعارض المتخصصة والمهمات والاتصالات مع الخبراء...الخ.
- وقد قدّم معهد تجديد الإعلام للمؤسسة (3IE) تصنيفاً آخر للمعلومات على أساس إمكانية الوصول للمعلومة وسهولة الحصول عليها<sup>1</sup>، وتشمل معلومات بيضاء ومعلومات رمادية ومعلومات سوداء. وهي كالتالي<sup>2</sup>:
- ✓ **المعلومة البيضاء:** تمثل 80% من المعلومات المتاحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة وهي متاحة لكل من يطلبها. مثل الأنترنت والجرائد.
  - ✓ **المعلومة الرمادية:** تمثل 15% من المعلومات المتاحة، تتميز بصعوبة الوصول إليها أو معرفة وجودها من عدمه، يمكن الوصول إليها عن طريق تقنيات متقدمة. تكون موجودة في تقارير المؤتمرات والصالونات...الخ.
  - ✓ **المعلومة السوداء:** لا تمثل سوى 5% من المعلومات المتاحة، وهي غير منتشرة، سرّية ومحمية، يمكن الحصول عليها عن طريق التجسس.
- الجدول الموالي يوضح تقسيم آخر لمصادر أخرى لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### جدول رقم (1-1): تقسيم آخر لمصادر المعلومات

<p>هي المعلومات المسجلة في نصوص، وفي الغالب مسيّرة بأجهزة الإعلام الآلي، وتشمل بنوك المعطيات الداخلية والخارجية، المعلومات المسجلة في الأقراص المضغوطة، جرائد، مجالات متخصصة، كتب، مقالات، تقارير رسمية، رسائل...</p> <p>تشكل حوالي 40% إلى 60% حجم المعلومات المجمعة.</p> <p>الميزة الرسمية لمعلومات هذا المصدر أنّها متاحة وسهل جدا الحصول عليها، كما أنّها لا تخضع لعمليات المعالجة.</p>	<p>المعلومات مصدرها كتابي</p>
<p>هي التي يجب البحث عنها خارج المؤسسة، زيارات العملاء، التقارير حول المنافسين، الاجتماعات مع الموردين...كلها مصادر للحصول على المعلومة الشفهية.</p> <p>تشكل من 30% إلى 60% من حجم المعلومات المجمعة.</p> <p>ميزة هذه المعلومات أنّها غير رسمية، لا بد أن تخضع لعملية المعالجة من أجل التأكد من صحتها.</p>	<p>معلومات مصدرها المؤسسة</p>

1- فوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

2- كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس، 2013/2014، ص: 59.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

<p>هي المعلومة المسجلة في ذاكرة المؤسسة والمكتسبة من خبرتها، كذلك هي التي يصرح بها خبراء مختصين في مختلف الملتقيات، الندوات، ورشات البحث، الاستشارات، مكاتب الدراسات... لكن في كثير من الأحيان الخبراء موجودون داخل المؤسسة، رصيدهم المعرفي تكوّن عن طريق التجربة والخبرة. تشكل من 10% الى 20% من حجم المعلومات المجمعة. ميزة هذه المعلومات أنها معلومات رسمية تكلف الحصول عليها مرتفعة نسبياً، لكنّها صحيحة ودقيقة، تدمج مباشرة في عملية اتخاذ القرار.</p>	<p>معلومات مصدرها الخبراء</p>
<p>هي معلومات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأن المعارض هي أماكن التقاء الموردين، المنافسين، الشركاء، المصنعين، الباحثين، الهيئات الحكومية... تشكل من 10% الى 20% من حجم المعلومات المجمعة. ميزتها أنّها معلومات غير رسمية، جمعها يكون بدرجة كبيرة عن طريق الملاحظة والتفاعل مع مختلف العارضين، تخضع لعملية المعالجة للتأكد من مدى صحتها.</p>	<p>معلومات مصدرها المعارض</p>

المصدر: زواو ضياء الدين، مرجع سبق ذكره، ص31.

### المطلب الثالث: دور معلومات اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار

أصبحت اليوم تتنافس المؤسسات على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر، حيث توفير المعلومات قد يحدد الى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري بيئتها، والمحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة، وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تعنى بالاهتمام ولا بد من حمايتها وأمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها الى منافسيها، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الاستراتيجية وتحقيق التميز<sup>1</sup>. ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، ويعد نظام اليقظة الاستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها الى مستخدميها في الوقت المناسب، وحسن استغلالها لاقتناص الفرص كما تساهم أيضاً في تجنب التهديدات، وبذلك توفر البدائل المهمة لصناعة القرار وعلى إثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.

1- بوخریصة خدیجة، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

يمكننا القول أيضا أن اتخاذ القرارات تحتاج الى يقظة ونظام معلومات ذات صلة وثيقة بالقرار الاستراتيجي المطلوب اتخاذه فاليقظة بأنواعها التجارية، التنافسية، التكنولوجية والقانونية تعتبر المادة الأولية التي تصنع منها القرارات وتظهر حاجة المدير الى تلك المعارف خاصة فيما يتعلق بالعوامل غير الخاضعة ويمكن أن يتحصل عليها المدير من خلال نظام المعلومات لجمع البيانات اللازمة عن العمليات الداخلية والبيئة الخارجية. وكما أشرنا سابقا لأنواع اليقظة فإن كل مستوى من المستويات الإدارية يحتاج الى نوع معين منها لمعلومات، حين يقوم بوظيفة محددة لتدعيم عملية اتخاذ القرارات، كما أن هذه الأنواع من نظم المعلومات تدعم عملية اتخاذ القرار في كل مرحلة من مراحل بناء هذا القرار<sup>1</sup>.

يتجلى دور اليقظة في اتخاذ القرارات من خلال ما توفره من المعلومات بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، هذه المعلومات تعطي صورة واضحة عن مجال القرار وعن البدائل الممكن اتباعها. يمكن استخلاص دور معلومات اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- دور معلومات اليقظة في اقتناص الفرص وتجنب المخاطر وذلك من خلال القيام بتشخيص المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- دور معلومات اليقظة في استشراف المستقبل والاستعداد المسبق.
- دور معلومات اليقظة في إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد.

### المطلب الرابع: موقع مجالات (أنواع) اليقظة من مراحل عملية اتخاذ القرار

يمكن تحديد العلاقة أو دور اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار من خلال موقع أنواع اليقظة الاستراتيجية بما فيها اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية... من مراحل عملية اتخاذ القرار كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1) تحديد وتحليل المشكلة

إن المعلومات المقدمة من مختلف مجالات اليقظة يساعد في تحديد المشكلة، فالرصد الدائم للبيئة يسهم في تحسس العقبات والثغرات، وبالتالي تحديد المشكلة قريبة الحدوث وتحليلها وفق الصياغ الذي تنتهي إليه، سواء كانت تكنولوجية أو تنافسية أو تجارية وما الى ذلك.

#### 2) تحديد البدائل وتقييمها

تعمل مجالات اليقظة على تحديد العوامل المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على المشكلة، كالوقت اللازم لحلها والجهد المبذول لذلك، إضافة الى التكاليف، وكل هذا من شأنه أن يؤثر على عملية تحديد البديل واختياره دون آخر.

#### 3) اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار

إن المعلومات المقدمة من طرف مجالات اليقظة تعمل على تحديد أفضل البدائل الممكنة وما البديل المناسب لحل المشكلة (سواء كان متعلق بمشكلة تكنولوجية أو تنافسية أو علمية أو تجارية أو اجتماعية).

1- أحمد بن خليفة، فاعلية اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد التاسع، المجلد الثاني، ص: 49.

2- علوط فتيحة ومعين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 207.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

---

فهذه المعلومات تُؤثر على عملية تنفيذ البديل ونقصها قد يُبنى عليه درجة من الخطأ في البديل المختار. وبعد اتخاذ القرار وفق هذا الأخير على المسؤول أن يقوم بعملية مراقبة وتقويم لتنفيذ القرار، وهذا يدخل ضمن إطار عملية اليقظة.

## الفصل الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار

---

### خلاصة

نستنتج من خلال هذا الفصل أن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة بصفة عامة الاطلاع على ما يحدث في بيئتها بغرض اتخاذ القرارات وتنفيذها للوصول الى أهدافها، وهذا من خلال القيام بعملية المراقبة للبيئة المحيطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف مجالاتها، وبالتالي تجنب التهديدات واغتنام الفرص ومنه تحقيق الاستباقية.

فمجالات اليقظة الاستراتيجية من خلال المعلومات المجمعته تسمح بإمداد عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد وتحليل المشكلة وصولاً الى القرار الملائم.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام سكر بمستغانم

---

### تمهيد

يعتبر موضوع اليقظة الاستراتيجية موضوع حساس لدى أغلب المؤسسات الاقتصادية خاصة في مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم، وهذا لما له أهمية كبيرة في اتخاذ القرار بحيث يساهم في تجنب التهديدات واكتساب الفرص، بحيث يتطلب هذه الأخيرة توفر معلومات دقيقة وواضحة حول كل ما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ووضع نظام معلومات يسمح بمعرفة التغييرات المتعلقة بالمؤسسة حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في الأوقات المناسبة.

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة رام لتكرير السكر لمعرفة دور أو أثر اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار، محاولين بذلك إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

المبحث الأول: تقديم مؤسسة RAM سكر-مستغانم-

لكل مؤسسة مهام ووظائف مهما كان نوعها، فالمؤسسة الاقتصادية أساس النشاط الاقتصادي هذا من جهة ومن جهة أخرى المؤسسة الإنتاجية تلعب دورا هاما وكبيرا بالنسبة للاقتصاد الوطني خاصة إذا كان منتوجها أساسيا بالنسبة للمستهلك، لذلك سنتطرق في هذا المطلب الى تقديم مؤسسة تكرير السكر.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ولمحة تاريخية عنها

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

مؤسسة رام لتكرير السكر مستغانم هي في الأصل وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية التي تم إنشاؤها وفق المرسوم الوزاري رقم 115/DI/355/69 بتاريخ 1969، وتم وضع حجر الأساس فيها بتاريخ 1970، وتعتبر فرع من فروع المؤسسة الوطنية للسكر محددة بنظام قانوني يضبط حسن تسييرها فهذه الشركة RAM Sucre تأخذ تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم.

تقع شركة تكرير السكر RAM Sucre وحدة مستغانم غرب مدينة مزهران على الطريق الرابط بين مدينتي مستغانم ووهران يتربع على مساحة 11 هكتار منها 8 هكتارات خاصة بالمباني الصناعية والإدارية، ولقد أسس لغرض التنمية الاقتصادية للجزائر، حيث اتبعت سياسة تنمية متعلقة بالمواد المصنعة. انطلقت أول عملية إنتاجية بها بتاريخ 18/04/1974 والهدف من انشائها هو تكرير السكر الأحمر المستورد من الخارج لإنتاج السكر الموجه للاستهلاك المتمثل في:

• بقايا سكر Mellasse.

• سكر مبور بوزن 50 كلغ.

تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR بالتنسيق مع الإدارة المركزية (المقر المركزي لخميس مليانة). في 02 فيفري 2000م كان هناك تعديل وزاري فاستقلت كل مؤسسة لوحدها وأصبحت بعد ذلك المؤسسة الوطنية للسكر تتعامل مع القطاع الخاص منذ سنة 2001م نظرا لتخلي الدولة عن الدعم المالي والمادة الأولية.

جدول رقم (3-1): مراحل تطور المؤسسة

السنة	1974	1987	2001	2008 الى يومنا هذا
التدعيمات	الدعم المادي	التمويل الذاتي	أداء الخدمات	القطاع الخاص

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

نظرا لصعوبات التمويل بالمادة الأولية (السكر الأحمر) التي تستورد بأكملها من الخارج بالعملة الصعبة، ونظرا للوضع المالي للشركة التي تملك القدرة على تمويل ذاتها، أصبح من الضروري البحث عن شريك يمول الشركة بالمادة الأولية حتى يمكنها من العمل والإنتاج ويعطيها فرصة للعمل.

ابتداءً من سنة 2001 اتبعت الخوصصة عن طريق الشراكة مع الخواص لتزويد المؤسسة بالمادة الأولية. بدأ اول عمل شراكة مع شريك جزائري Civital الذي يقوم بتمويل الشركة بالسكر الأحمر وبذلك

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

تصبح الشركة تقدم خدماتها للشريك بدلا من ان تنتج لنفسها بمعنى انها استبعدت تفكيرها بأن تستعمل الآلات وفي نفس الوقت تتحمل مسؤولية العمال بهدف الحفاظ على مناصب شغلهم وعدم طردهم كأفضل استراتيجية اتخذها المؤسسة وبعد مرور 6 سنوات لم تستطع الاستمرار فعرضت أسهمها للبيع. خلال هذه الفترة كان بالرحال عامل كشريك مثل باقي الشركاء، قدم ملفه وكان كاملا قانونيا وشرط أن يشتري مصنعي مستغانم وسيدي لخضر بولاية عين الدفلى، فقبل واختاروه ورفضوا سيفيتال لكي لا يكون الاحتكار.

جاء بالرحال في أكتوبر 2008 وأصبح مالكا بعدما كان عاملا، أعاد هيكله المصنع بأحدث الآلات برقم 8 مليار دينار جزائري حيث كان هذا الأخير يعاني من مشكلة قطع الغيار ومعالجة المياه، يساهم في الاقتصاد الوطني وهو أول منافس لسيفيتال حيث ينتج 300 طن يوميا بمردود 69%. أصبح بعد ذلك اسم المؤسسة RAM Sucre بعدما كان SORA Sucre وزيادة على ذلك "مجمع برحال" أي الاسم الكامل: RAM Sucre Mostaganem Berrahal Groupe.

### الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

تعتبر مؤسسة تكرير السكر بمستغانم مؤسسة تجارية ذات طابع انتاجي حيث تقوم باستيراد المادة الأولية (السكر الأحمر) من الدول التالية: البرازيل، الموزمبيق، ساحل العاج عن طريق الخواص BLANKY لتكرير السكر، تتكون من فرعين مستغانم، وخميس مليانة زائد وهران الذي هو في طريق الصنع وكذلك شركة النقل لنقل سكر الخام، يتمثل نشاطها في تكرير السكر ومنتجاتها هي: المنتج الرئيسي يتمثل في إنتاج السكر الأبيض المبلور والمنتج الثانوي يتمثل في الميلاز الناتج عن عملية التكرير. ومن أهم زبائنها: مؤسسة رامي فود للمشروبات، مؤسسة طيبة فود، مؤسسة غزلان للمشروبات... وغيرها.

تقع المؤسسة طريق مزعران على بعد 5.2 كلم من الجنوب الغربي لوسط المدينة، حيث يحدها من الشمال مباني سكنية ومن الغرب غابة صغيرة ومن الشرق محطة الحافلات ومباني سكنية ومن الجنوب طريق يؤدي الى ولايتي وهران وغليزان وتقدر مساحتها بـ 11 هكتار، ويقدر رأسمالها بـ 16400000000 دج وساهمت في إنجازها الشركة الفرنسية والشركة الإيطالية Remgeinne.

● المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة: مؤسسة RAM كغيرها من المؤسسات تتمتع بمحيط داخلي ومحيط خارجي.

### ❖ المحيط الداخلي:

يقصد به مجموعة العمال والاطارات الذين يعملون في المؤسسة بغية تحقيق أهدافها، حيث يبلغ عدد عمالها حوالي 250 عامل، وفي سنة 2020 يبلغ عدد عمالها 270 عامل. والجدول التالي يبين عدد عمال المؤسسة الذين يشغلون مختلف وظائف المؤسسة:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

جدول رقم (2-3): عدد عمال المؤسسة

الوظائف	العدد	النسبة
مصحلة الإنتاج	80	45%
الصيانة	50	28%
النجارة	10	7%
الأمن	8	4%
المالية والمحاسبة	6	3%
المخبر	3	3%
الإدارة	18	10%
المجموع	175	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- عدد عمال الإدارة العليا: 10 اطار.
- عدد عمال الإدارة الوسطى 100 عامل.
- عدد عمال الإدارة التشغيلية: 140 عامل.

### ➤ عمال الإدارة:

العمل اليومي من الساعة الثامنة الى الساعة الرابعة مساء.

### ➤ عمال بالتناوب:

منقسمين الى أربع فرق 24/24 سا وهي:

- فريق يعمل يومين من الساعة 06:00 صباحا الى 14:00 زوالا.
- فريق يعمل يومين من الساعة 14:00 مساء الى 22:00 ليلا.
- فريق يعمل يومين من الساعة 22:00 ليلا الى 06:00 صباحا.
- فريق يوميا راحة.

### ❖ المحيط الخارجي:

#### • المنافسون:

يعتبر المنافسون من أهم عناصر المحيط الخارجي، وذلك لما يشكلونه من خطر دائم على المؤسسة حيث تعمل هذه الأخيرة أو تلجأ الى زيادة الإنتاج من أجل تخفيض التكلفة، ما يسمح لها باقتحام السوق بأسعار تنافسية مقارنة بمؤسسات أخرى، أهم منافس هو سيفيتال.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

### • الزبائن:

وهم الذين يأخذون المنتج في شكله النهائي.

شكل رقم (1-3): معلومات خاصة بالمؤسسة

الاسم الكامل : المؤسسة الوطنية لتكرير السكر – مستغانم

RAM Sucre – Mostaganem

الاسم المختصر للمؤسسة : ش – ذ – ا - رام اسكر مستغانم

الطابع القانوني : خاصة

المقر الاجتماعي : وهران

نوع النشاط : مؤسسة إنتاجية

أرقام الهاتف : 80/81 - 86-30-45/0/+213 Tél

أرقام الفاكس : 80-86-30-45/+213 Fax

البريد الإلكتروني : raffine-mosta @ yahoo- fr Email

الموقع الإلكتروني : www.berrahalgrou.com

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

من المعلوم أن أي مؤسسة أنشأت لتحقيق مجموعة من الأهداف حسب ما سطرته مؤسسة تكرير

السكر وتهدف إلى:

- تحقيق الاستمرارية والتطور الدائم.
- إنتاج منتجات بأعلى جودة وبنسب كبيرة.
- تحقيق الأرباح والوصول إلى ما تصبو إليه.
- تنمية نشاطات إنتاج السكر والعديد من النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علاقة بنشاطها الأساسي.
- الاستفادة من البرامج التدريبية والتكوينية لتنمية مهارات العمال والأهداف المسطرة.
- تحسين أداء العنصر البشري وتطويره لتسهيل عملية الإنتاج.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والأساليب الحديثة للعمل مما يسهل ويزيد مردودية المؤسسة.
- تحقيق ما يسمى بالإنتاجية بتنمية الكفاءات والقدرات ومهارات اليد العاملة.
- كسب رضا المستهلك من منتجاتها وكسب كم كبير من الزبائن.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

---

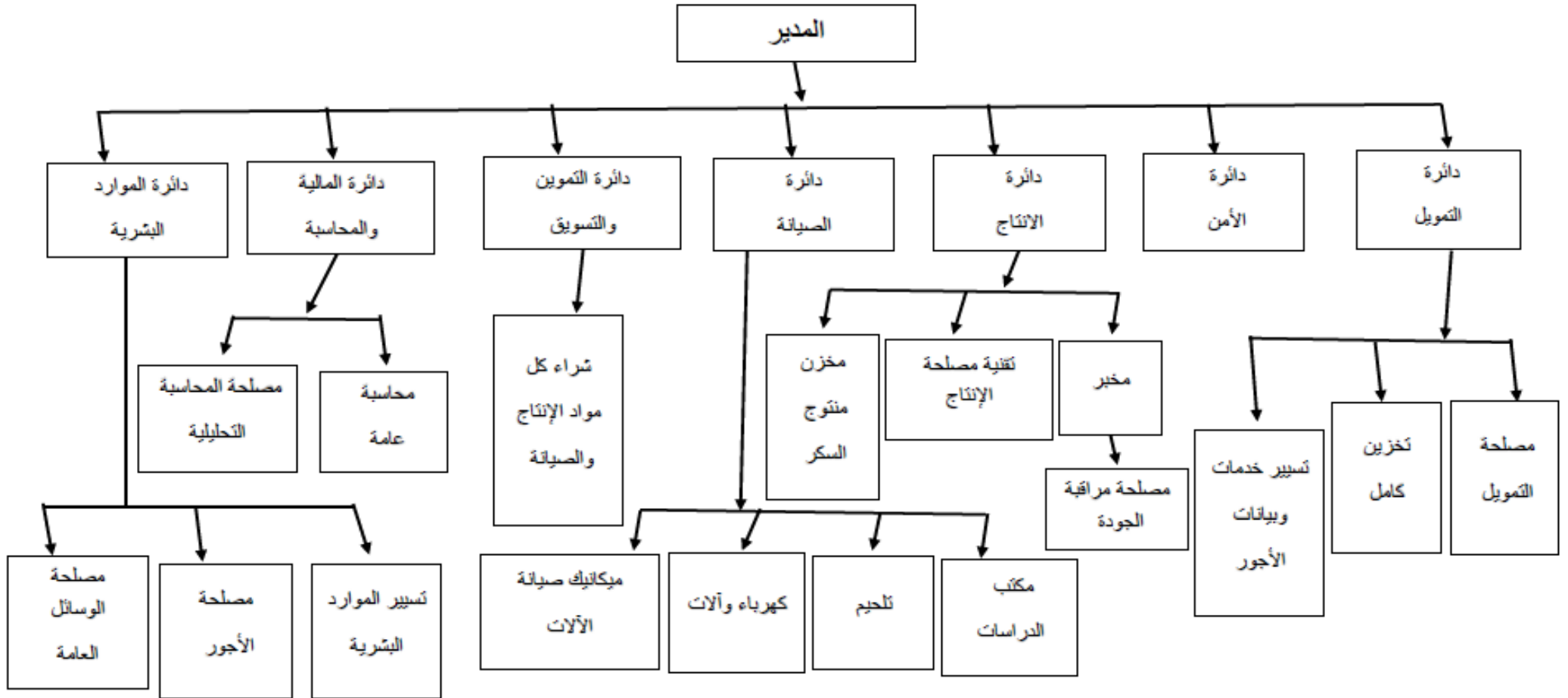
- تحقيق القدرة والميزة التنافسية في الأسواق.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه التصميم الذي تضعه المؤسسة لضمان التحكم في السير الحسن وتحديد المسؤوليات والوظائف التي تخص كل إدارة أو هيئة بالمؤسسة، وكذلك توضيح مختلف العلاقات على أن يلائم أهداف المؤسسة، وهو يوضع من طرف الإدارة العليا، وللهيكل التنظيمي أنواع عدة كالوظيفي المصنوعي... وهيكل القطاع، فنجد مؤسسة RAM تدير وفق الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي يمثل الشكل التقليدي لتوزيع المهام بالتخصص كما هو موضح في الشكل الموالي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

شكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة RAM Sucre



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة لسنة 2018

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

فيما يلي تحليل الهيكل التنظيمي:

- المدير: يعتبر المدير همزة وصل بين المؤسسة الأم برحال والمؤسسة حيث يقوم بالإشراف العام على السير الحسن لنشاط المؤسسة ولديه الصلاحيات للتدخل والإشراف على جميع أقسام المؤسسة ويقوم أيضا بوضع الأهداف الخاصة بكافة المهام، وتمثيل المؤسسة في المؤتمرات والاجتماعات المحلية والإقليمية والدولية.
- دائرة الموارد البشرية: من بين مهامها ودورها ما يلي:
  - إحصاء احتياجات المؤسسة فيما يخص التكوين.
  - اعداد ومتابعة ملفات المسار المهني لكل موظف.
  - القيام بكل اجراء يتعلق بالتقييم وبالتكوين وذلك في إطار تطبيق مخطط التكوين للمؤسسة، وبتابع تعليمات مديريةية الموارد البشرية.
  - تقوم بتسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بالإطعام، الوقاية، النظافة... الخ.
- دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بكافة العمليات المتعلقة بالمحاسبة والمالية للمؤسسة وهي تضم قسم محاسبة عامة والمحاسبة التحليلية من بين مهامها ما يلي:
  - إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها.
  - تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن والموردين.
  - إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة.
- دائرة التموين والتسويق: هي المسؤولة عن:
  - تموين المؤسسة بالمواد الأولية، قطع الغيار، الآلات والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت.
  - تسيير وصيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات ... الخ.
  - المهمة الأساسية للتسويق هي معرفة حاجات، ورغبات العملاء، واشباعها.
  - الترويج للمنتجات عن طريق الإعلان، وغيره من عناصر المزيج الترويجي.
  - التصدي للمشكلات التي تواجه المبيعات وإيجاد الحلول السريعة لها.
- دائرة الصيانة: تقوم بمهام كالعناية بصيانة وتشغيل الأجهزة المختلفة اللازمة لتسهيل العمل من مهامها:
  - يقوم مكتب الدراسات بدراسة وضعية الآلات وحالاتهم إذا كانت صالحة للاستعمال.
  - التلحيم من مهامه صنع الأنابيب وتقطيعها وتلصيقها.
  - القيام بصيانة فرعي الكهرباء والآلات.
  - القيام والإشراف على عمليات الآلات الدوارة.
  - الصيانة في الورشات للآلات الضغط (المضخات، المحركات ...).

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

- صنع قطاع الغيار المرتبط باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
  - تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
- دائرة الإنتاج: تهدف مؤسسة RAM Sucre بمستغانم الى ضمان بأن جميع منتجاتها ذات جودة عالية وقوية، لذلك يقوم المخبر بأخذ عينة من المادة الأولية وتحليلها عندما تكون على متن السفينة فإن لم تكن صالحة فلا تترك الحمولة واذا وجد العكس فتنقل الحمولة الى المخزن الذي يتسع لـ 1600 طن ثم ينتقل الى ورشة التكرير بالوحدات للحصول على سكر ذو جودة عالية .
- دائرة الأمن: مهمتها الرئيسية تحقيق الأمن وحراسة الدخول والخروج ومنع دخيل غير مرغوب فيه، وأيضا تقوم بمراقبة التحركات داخل المؤسسة ومراقبة ساعات دخول وخروج العمال، حماية العمال من كل أشكال الإهانة، القذف، التهديد وذلك أثناء ممارسة وظائفهم ومراقبة كذلك بذلة العمل ونظافتها، السهر على احترام قواعد الأمن فيما يخص دخول وخروج الأشخاص والسيارات واشعار في حالة خطر وشيك مصالح الشرطة وذلك في حالة حادث أو تهديد.
- دائرة التمويل: تكمن مهمة مصلحة التمويل في تحديد احتياجات المؤسسة لرؤوس الأموال من أجل القيام بمهامها وتحديد مصادر التمويل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة، ويتم أيضا تخزين كامل للمواد الأولية، الآلات والمعدات الاحتياطية... الخ لتفادي أي عطل أو خلل في الآلات، ويتم أيضا تسيير خدمات وبيانات الأجور أي السهر على تسيير العطل بجميع أنواعها، متابعة مختلف تحركات المستخدمين (النقل، التحويل... الخ) تقوم أيضا بالسهر على إنجاز ومعاينة كشف الحضور الشهري لجميع الدوائر.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

المبحث الثاني: دراسة استبائية لمؤسسة رام لتكرير السكر - مستغانم -

إضافة الى الدراسة الميدانية السابقة للمؤسسة قمنا بتصميم دراسة تطبيقية اعتمدنا فيها على تحليل البيانات والمعلومات المجمعة من أجل معرفة واقع اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة.

المطلب الأول: الأدوات المعتمدة لإجراء الدراسة

لغرض معرفة ميدان الدراسة ولجمع البيانات والمعلومات الكافية حول مؤسسة رام لتكرير السكر تم الاعتماد على الوسائل التالية:

أ. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أقدم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وعلى هذا الأساس استخدمنا طريقة الملاحظة في تحليل نتائج الإستمارة، وهذا من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة خلال فترة الدراسة والمعاينة، حيث كان للملاحظة دور فعال في الإجابة على الاسئلة المهمة حول المؤسسة.

ب. الإستبيان: لقد تم اعداد الإستبيان (أنظر الملحق 01) بشكل يخدم أهداف الدراسة ووفق الفرضيات المقترحة حيث تضمن أولاً المعلومات الشخصية للعينة وذلك للتعرف على خصائصها، ثم تطرقنا الى أسئلة حول موضوع البحث ومتغيرات الإشكالية في محورين حسب ما هو موضح في الجدول رقم (3-3)، وقد تم تبني الشكل المغلق في تصميم الاستمارة الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، كما تم استخدام "مقياس ليكارت" للتدرج الخماسي في عبارات المحور الثاني من الإستبيان، وذلك من أجل تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم وتكون خيارات المقياس الخماسي متدرجة وفقاً للسلم التالي:

1. غير متوفر أساساً
2. غير متوفر
3. محايد
4. متوفر
5. متوفر جداً

جدول رقم (3-3): مضمون الإستمارة

الفروع	المضمون	عدد الأسئلة
المعلومات الشخصية	الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية	4 أسئلة
المحور الأول	معلومات حول يقظة المؤسسة	9 أسئلة
المحور الثاني	مساهمة اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار	6 أسئلة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

### المطلب الثاني: عينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة على جميع موظفي المديرية والمصالح بمؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم الذي يبلغ عددهم لسنة 2020 كما ذكرنا سالفا 270 موظف.

لقد اعتمدنا في دراستنا على عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة التي وزعت عليها الإستمارة، وكان الدافع من اختيار عينة عشوائية لضيق الوقت ونظرا لما حدث في الجزائر وفي دول العالم فيما يخص ظهور فيروس كورونا.

العينة اشتملت على 30 موظف من المؤسسة باختلاف وظائفهم باعتبارهم كطرف في عملية اليقظة، ولقد تم استرجاع جميع الاستمارات بعد يومين من توزيعها، ولقد تم تصفيها ووجدت 26 استمارة صالحة والأخرى ناقصة.

### المطلب الثالث: تحليل واستعراض النتائج

كما ذكرنا سابقا قمنا بتقسيم الدراسة الى محورين أساسيين، الأول يتعلق بمعلومات حول يقظة المؤسسة، أما الثاني فيتعلق بمساهمة اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار.

### الفرع الأول: المعلومات الشخصية للعينة

توزعت أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية) وفق التوزيع الموضح بالتكرار والنسبة المئوية لكل صنف في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية

المعلومات الشخصية	الصنف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	23	88.46%
	أنثى	3	11.53%
	المجموع	26	100%
السن	أقل من 30 سنة	10	38.46%
	من 30 الى 40 سنة	12	46.15%
	من 41 الى 50 سنة	3	11.53%
	أكثر من 50 سنة	1	3.84%
	المجموع	26	100%
المستوى الدراسي	أقل من ثانوي	1	3.84%
	ثانوي	13	50%
	جامعي	10	38.46%
	تكوين مهني	2	7.69%
	المجموع	26	100%

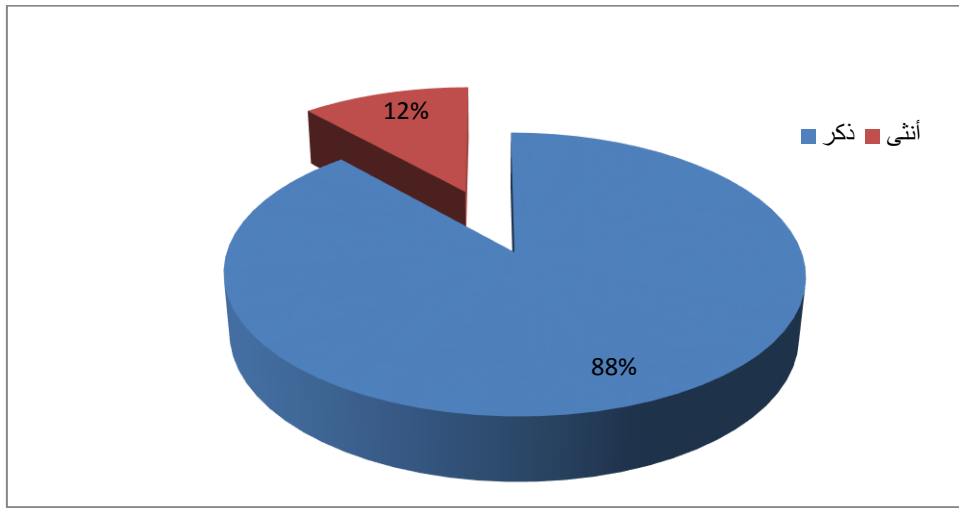
## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

%26.92	7	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%46.15	12	من 5 الى 10 سنوات	
%7.69	2	من 11 الى 20 سنة	
%19.23	5	أكثر من 20 سنة	
%100	26	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

1. الجنس: من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس تم الحصول على التوزيع الموضح في الجدول رقم (3-4) والممثل بيانيا في الشكل الموالي:

شكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-4)

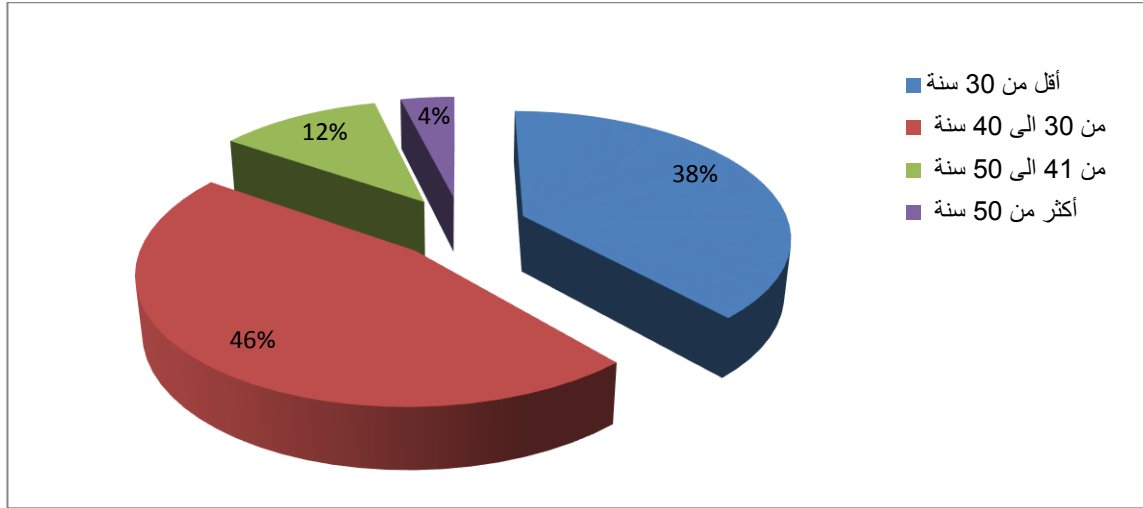
### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4) أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس كانت نسبة الذكور أكبر والتي تقدر بـ 88.46% والتي يقابلها التكرار 23، أما نسبة الإناث كانت 11.53% بتكرار 3. كما نلاحظ من خلال الشكل رقم (3-3) لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن أغلبية العينة ذكور والمتمثلة بنسبة 88% وهذه النسبة تعادل ما يقارب ضعف نسبة الإناث، وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة ونظامها الداخلي، بحيث المؤسسة تعمل بدوامين نهارا وليلاً (24 ساعة/24 ساعة).

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

2. السن: من خلال توزيع أفراد العينة حسب السن تم الحصول على التوزيع الموضح في الجدول والممثل في الشكل التالي:

شكل رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (4-3)

### التحليل:

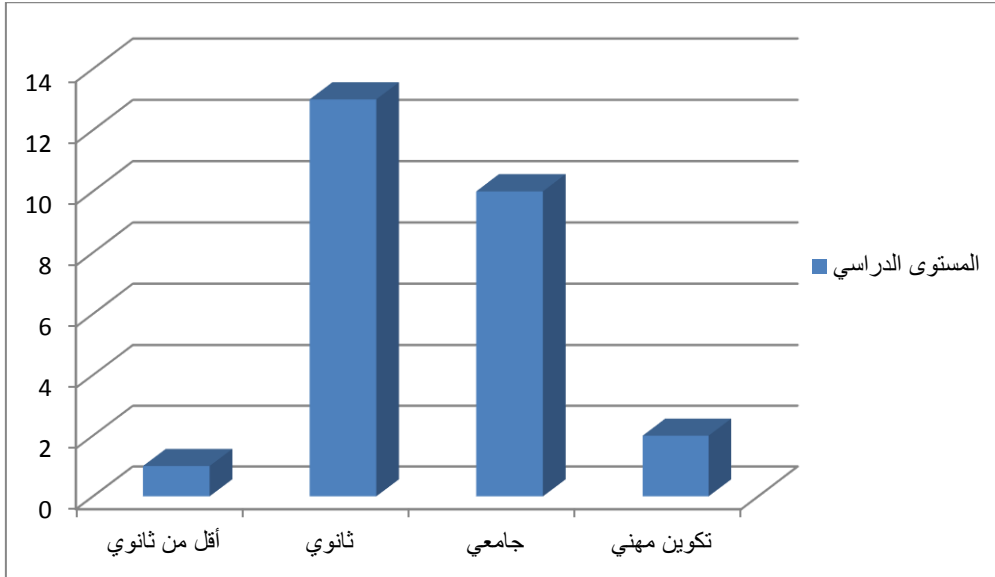
من خلال الجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة الى 40 سنة بنسبة 46.15% ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة حيث بلغت النسبة 38.46% في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة بنسبة 11.53% وفوق 50 سنة كانت بنسبة 3.84%.

ومنه نستخلص من الشكل رقم (4-3) لتوزيع أفراد العينة وفق النسبة أنه أكبر نسبة هي 46% والتي كانت للذين يتراوح سنهم من 30 الى 40 سنة ثم نسبة 38% للذين سنهم أقل من 30 ، وهذا يشير الى أن معظم العينة شباب وبالتالي فإن المؤسسة تهتم بالشباب وتوظفه لإعطائه الفرصة للإبداع وإبراز مواهبه وقدراته وتسعى بذلك الى زيادة طاقتها الإنتاجية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

3. المستوى الدراسي: من خلال توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي تم الحصول على التوزيع الموضح في الجدول رقم (3-4) والممثل في الشكل التالي:

شكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-4)

### التحليل:

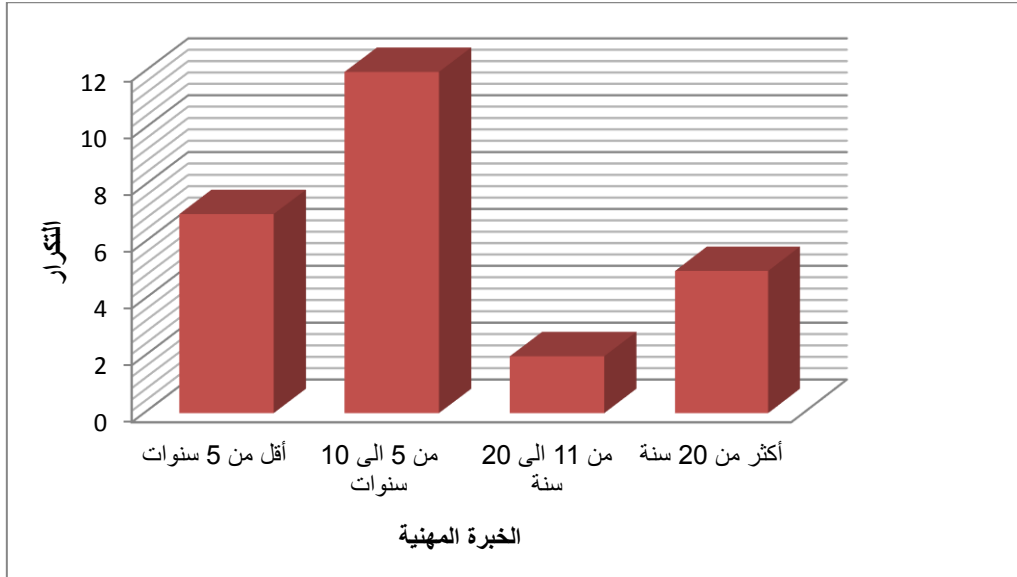
يتضح لنا من خلال الجدول أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو مستوى الثانوي بنسبة 50% و يليه نسبة 38.46% الذي يعني المستوى الجامعي وفي المرتب الأخيرة يأتي مستوى التكوين المهني وأقل من ثانوي بنسبة 7.69% و 3.84% على التوالي.

ومن خلال الشكل نستنتج أن أكبر تكرار هو 13 لأفراد العينة الذين مستواهم الدراسي ثانوي و يليها التكرار 10 لأفراد العينة الذين مستواهم الدراسي جامعي، وهذا يعني أن المؤسسة تشغل موظفين ذو مستويات لا بأس بها، وخاصة الإطارات الجامعية منها وذلك بحثا عن الكفاءات للرفع من المستوى المعرفي والمعلوماتي للمؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

4. الخبرة المهنية: من خلال توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية تم الحصول على التوزيع الموضح في الجدول رقم (3-4) والممثل في الشكل الموالي:

شكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-4)

### التحليل:

نستنتج من خلال الجدول أن أفراد هذه المؤسسة الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات تمثلت في العدد 12 ثم الخبرة أقل من 5 سنوات تمثلت في 7، أما الخبرة المهنية من 11 إلى 20 سنة تكررت مرتين فقط وفي الأخير التكرار 5 للخبرة المهنية أكثر من 20 سنة عمل في المؤسسة. من خلال الشكل نستخلص أن أعلى تكرار 12 والذي تقدر نسبته بـ 46% للذين بلغت خبرتهم المهنية في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات ويلمها التكرار 7 والذي نسبته 26.92% خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات ثم تكرار 5 والذي تقدر نسبته 19.23% خبرتهم المهنية أكثر من 20 سنة وأخر تكرار هو 2 نسبته تقدر بـ 7.69% للخبرة المهنية من 11 إلى 20 سنة، وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك موظفين ذو خبرة مهنية عالية ومتوسطة مما يسهل نشاط المؤسسة وإضافة إلى ذلك من خلال معاينتنا للمؤسسة تبين لنا أنها تدير دورات تكوينية داخلية يقوم بها الموظفون ذوي الخبرة المهنية العالية في مجال ما لصالح الموظفين الجدد في المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول

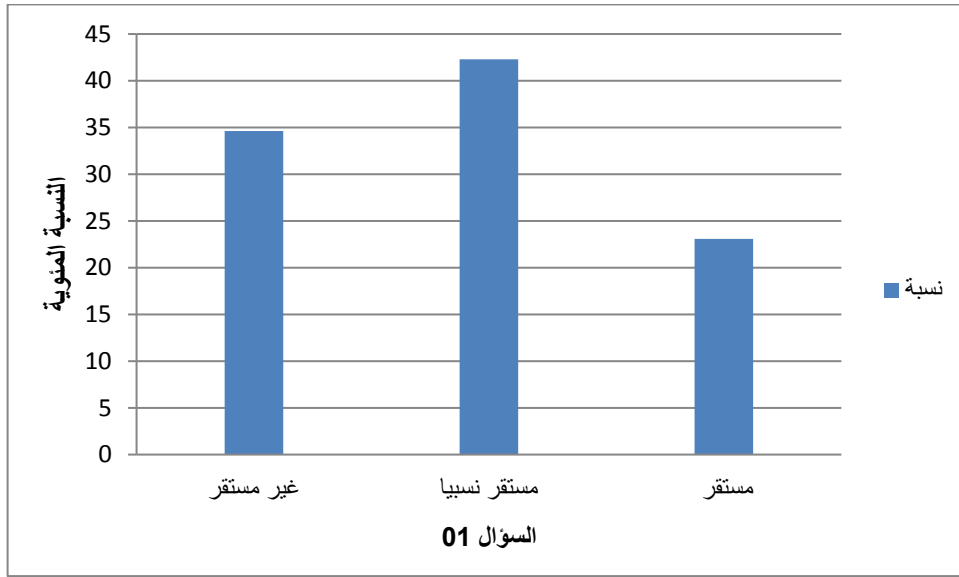
السؤال 01: توزيع أفراد العينة للسؤال الأول حول درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة كان حسب الجدول التالي والممثل في شكل رقم (3-7):

جدول رقم (3-5): درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة

السؤال 01	التكرار	النسبة المئوية %
غير مستقر	9	34.61%
مستقر نسبياً	11	42.30%
مستقر	6	23.07%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (3-7): درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-5)

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل توزيع أفراد العينة للسؤال الأول حول درجة استقرار البيئة التنافسية للمؤسسة أن أغلبية اجابات أفراد العينة كانت بتكرار 11 بنسبة 42.30% لمحيط مستقر نسبياً ويلها التكرار 9 بنسبة 34.61% لمحيط غير مستقر، وفي الأخير التكرار 6 بنسبة 23.07% لمحيط مستقر، ومنه نلاحظ أن النسبتين الأولى والثانية متقاربة وهذا يدل على أن المؤسسة تعيش في وسط مستقر نسبياً نوعاً ما، وهذا معناه وجود ما يعرقل نشاطها، إلا أن المؤسسة تسعى جاهدة الى مواجهة هذا المحيط التنافسي بتبني استراتيجيات فعالة وطرق للحفاظ على مكانتها واستقرارها في السوق.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

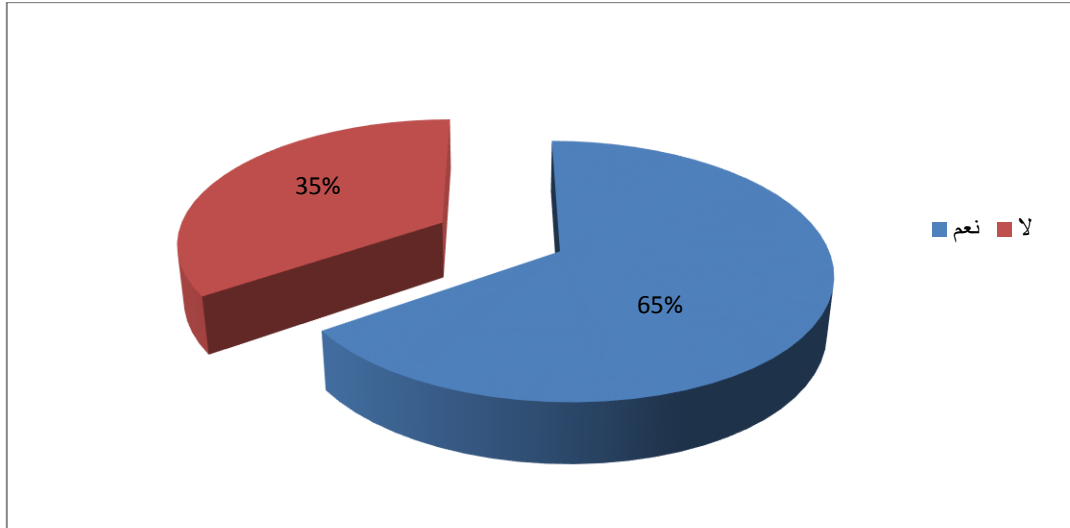
السؤال 02: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثاني والذي كان حول مدى تأثير التغيرات البيئية الخارجية على قرارات وأهداف المؤسسة، وكانت الإجابة على هذا السؤال موضحة في الجدول التالي والمثلة في الشكل رقم (3-8):

جدول رقم (3-6): مدى تأثير التغيرات البيئية الخارجية على قرارات وأهداف المؤسسة

السؤال 02	التكرار	النسبة %
نعم	17	65.38%
لا	9	34.61%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

شكل رقم (08): مدى تأثير التغيرات البيئية الخارجية على قرارات وأهداف المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-6)

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن توزيع أفراد العينة كان على النحو التالي: أكبر تكرار هو 17 بنسبة 65.38% للإجابة بنعم أما النسبة الأخرى من أفراد العينة قدرت بـ 34.61% أجابت بالإجابة لا، وهذا يشير إلى أن هذه القيم والنسب أن غالبية أفراد العينة يرجحون أن أهداف وقرارات المؤسسة تتأثر بتغيرات البيئة الخارجية سواء على مستوى البيئة الخارجية العامة وكل ما يحدث فيها أو على مستوى البيئة الصناعية أي بيئة التعامل المباشرة، وهذا مما يؤكد الاستقرار النسبي للمؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

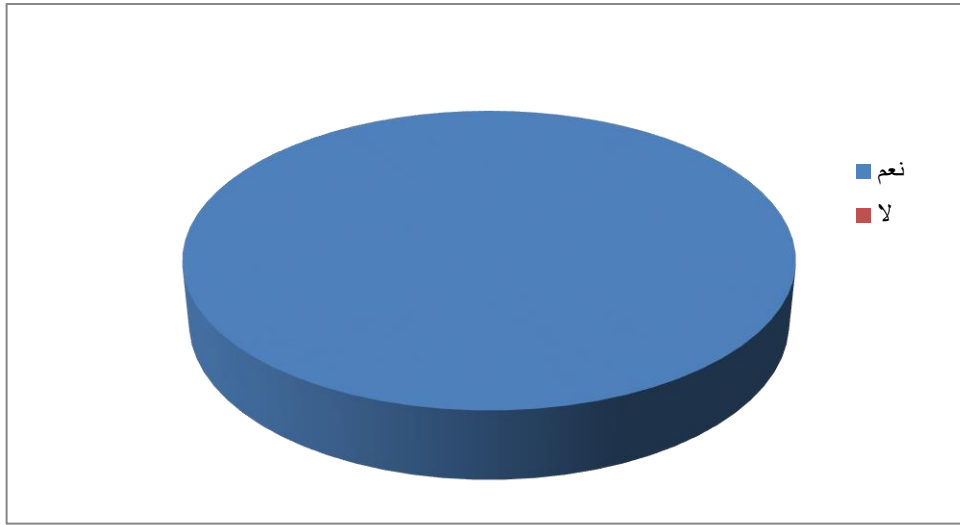
السؤال 03: توزيع أفراد العينة تبعاً للسؤال الثالث الذي كان حول قيام المؤسسة بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الكلية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة أم لا؟ فكان التوزيع وفق الجدول التالي والممثل في شكل رقم (3-9):

جدول رقم (3-7): قيام المؤسسة بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الكلية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة

السؤال 03	التكرار	النسبة %
نعم	26	100%
لا	0	0.00%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (3-9): قيام المؤسسة بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الكلية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-7)

### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن كل اجابات أفراد العينة كانت بنعم وبنسبة 100% وهذا يدل على أن المؤسسة يقظة على محيطها الداخلي والخارجي وتقوم بتتبع وترصد كل ما يحدث في بيئتها من تغيرات وخاصة الذي يؤثر على استراتيجياتها وأهدافها مما يعني أن المؤسسة تعي بأهمية الترصد البيئي ودوره في الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة لاتخاذ قراراتها.

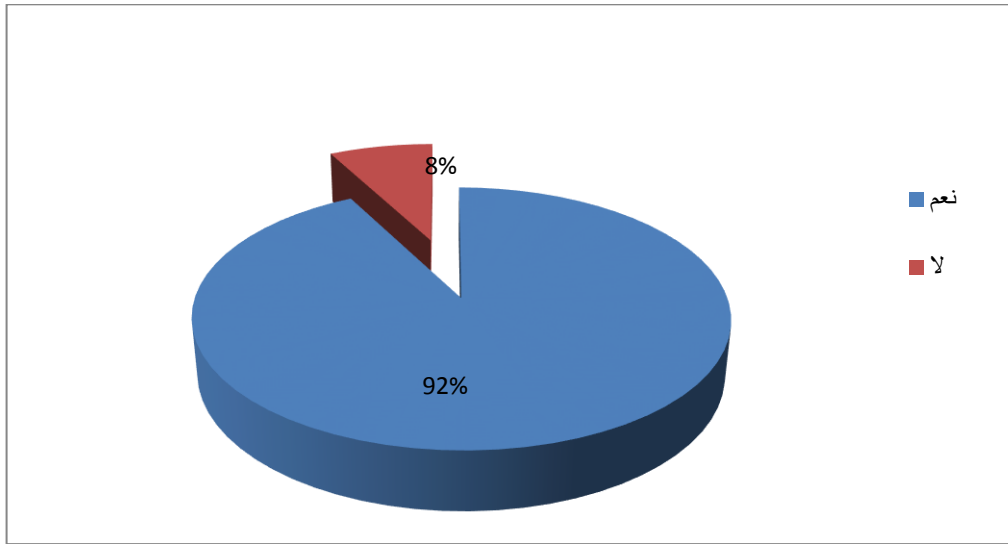
## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

السؤال 04: توزعت اجابات أفراد العينة تبعا للسؤال الرابع الذي دار حول توفر المؤسسة على أجهزة الإعلام الآلي وشبكة الأنترنت وقواعد البيانات، وفق الجدول التالي والممثل في شكل رقم (3-10):  
جدول رقم (3-8): مدى تَوَفُّر المؤسسة على أجهزة الإعلام الآلي وشبكة الأنترنت وقواعد البيانات

السؤال 04	التكرار	النسبة %
نعم	24	92.30%
لا	02	7.69%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (3-10): مدى تَوَفُّر المؤسسة على أجهزة الإعلام الآلي وشبكة الأنترنت وقواعد البيانات



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-8)

### التحليل:

حسب توزيع اجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول والشكل نلاحظ أن أقل تكرار هو 02 بنسبة 7.69% للذين أجابوا بـ لا، أما النسبة المتبقية لأفراد العينة أكبر بكثير وهي بتكرار 24 وبنسبة 92.30% للإجابة بـ نعم، وحسب ما لوحظ في ميدان الدراسة أن المؤسسة تتوفر على أجهزة الإعلام الآلي والأنترنت حيث تقوم باستغلالها حسب احتياجات المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

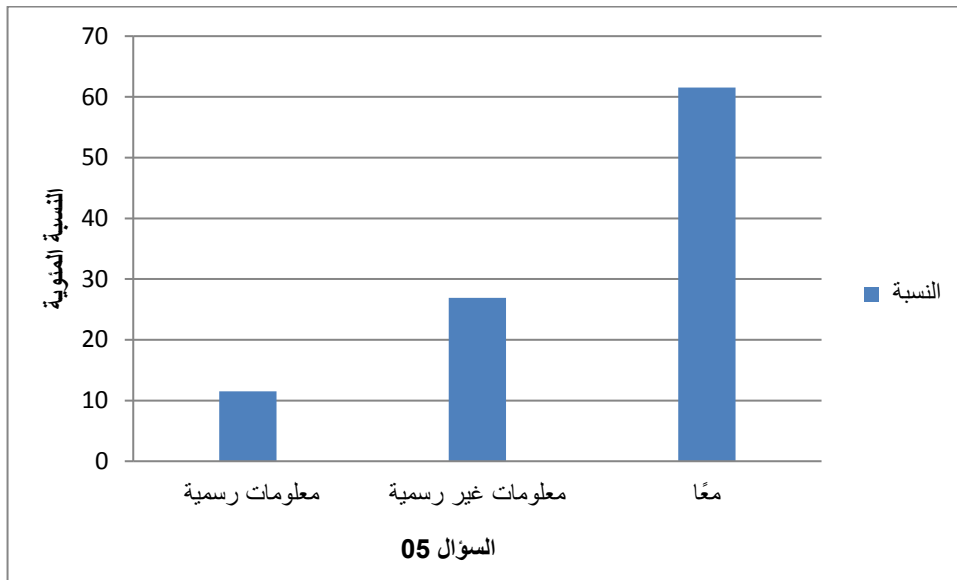
السؤال 05: توزعت أفراد العينة تبعاً للسؤال الخامس الذي كان حول مصادر معلومات المؤسسة المعتمدة، وفق الجدول التالي والممثل في شكل رقم (3-11):

جدول رقم (3-9): مصادر معلومات المؤسسة المعتمدة

السؤال 05	التكرار	النسبة المئوية %
معلومات رسمية	3	11.53%
معلومات غير رسمية	7	26.92%
معاً	16	61.53%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (3-11): مصادر معلومات المؤسسة المعتمدة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-9)

### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أكبر تكرار هو 16 بنسبة 61.53% لمختلف مصادر المعلومات رسمية كانت أو غير رسمية، ثم يلي التكرار 7 لمصادر المعلومات غير الرسمية بنسبة 26.92%، وآخر تكرار هو 3 بنسبة 11.53% لمصادر معلومات رسمية وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بجمع المعلومات بمصادر رسمية أو غير رسمية بهدف الحصول على المعلومات اللازمة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

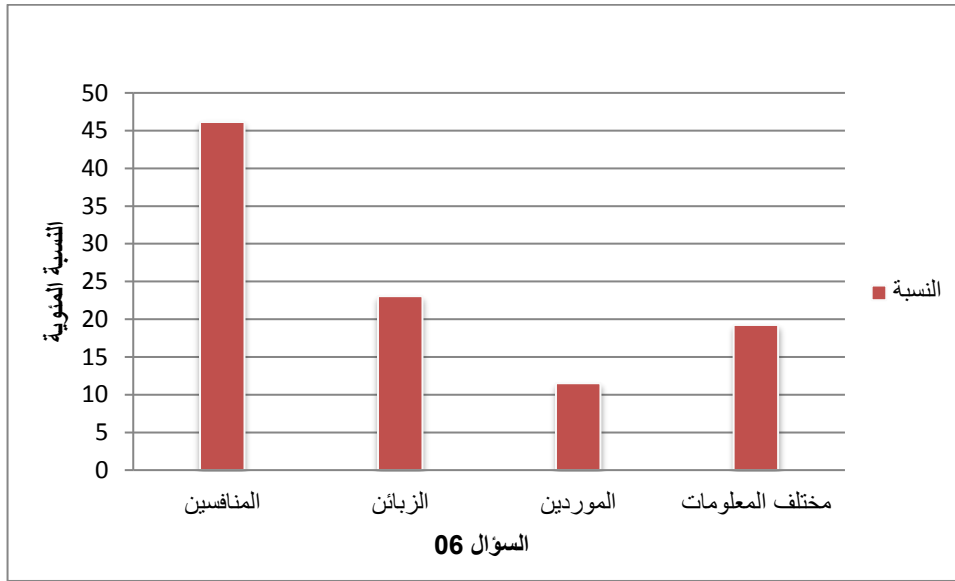
السؤال 06: توزعت اجابات أفراد العينة حسب السؤال السادس الذي كان حول طبيعة المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها وفق الجدول التالي والممثل في شكل رقم (3-12):

جدول رقم (3-10): طبيعة المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها

السؤال 06	التكرار	النسبة %
المنافسين	12	46.15%
الزبائن	6	23.07%
الموردين	3	11.53%
مختلف المعلومات	5	19.23%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (3-10): طبيعة المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-10)

### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أكبر تكرار 12 يخص المعلومات حول المنافسين بنسبة 46.15% ويليه التكرار 6 بنسبة 23.07% للمعلومات حول الزبائن ثم يلي فيما بعد التكرار 5 بنسبة 19.23% لمختلف المعلومات وفي الأخير تكرار 3 بنسبة 11.53% للمعلومات حول الموردين، مما يدل ذلك على أن المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بجمع كل المعلومات الرسمية أو غير الرسمية التي تخص المنافسين سواء منافسها الحاليين أو المرتقبين، أما بالدرجة الثانية تحاول الاهتمام بزبائنها من خلال جمع المعلومات الخاصة بهم لمعرفة أذواقهم وسلوكياتهم مع كسب رضاهم للمؤسسة، أما بالدرجة الثالثة والأخيرة تهتم المؤسسة بجمع مختلف المعلومات

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

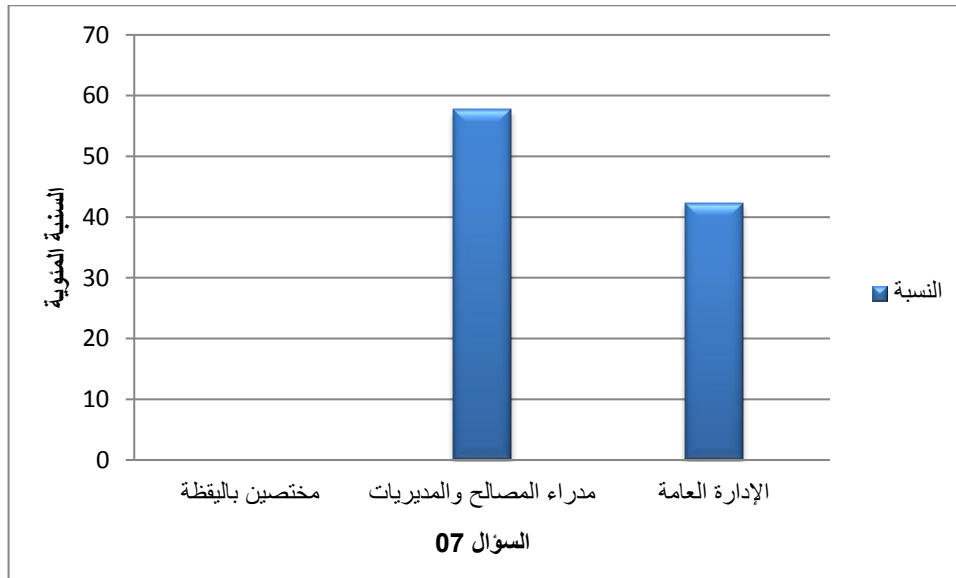
التي تخص المورددين، القوانين، السياسات الحكومية، ثقافة المجتمع، التطور التكنولوجي ...، وهذا ما تم ملاحظته فعلا في ميدان الدراسة.

السؤال 07: توزعت اجابات أفراد العينة حسب السؤال السابع الذي دار حول المكلفون بوظائف اليقظة في المؤسسة (الجمع والتعقب، المعالجة، النشر والاستغلال) وفق الجدول التالي والممثل في شكل رقم (3-13) جدول رقم (3-11): المكلفون بوظائف اليقظة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	السؤال 07
0.00%	0	مختصين باليقظة
57.69%	15	مدراء المصالح والمديريات
42.30%	11	الإدارة العامة
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (3-13): المكلفون بوظائف اليقظة في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-11)

### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أكبر عدد للإجابات كان 15 بنسبة 57.69% للذين أجابوا أن المكلفون بوظائف عملية اليقظة هم مدراء المصالح والمديريات، ويلمها التكرار 11 بنسبة 42.30% للإدارة العامة وتنعدم اجابات أفراد العينة بالنسبة للمختصين باليقظة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على مدراء المصالح والمديريات في ترصد المعلومات وجمعها، معالجتها، ونشرها لإستغلالها في اتخاذ القرارات اللازمة للمؤسسة وتساهم الإدارة العامة في هذه العملية والتي تعتبر همزة وصل لتنشيط عملية اليقظة وخصوصا في عدم توفر خبراء ومختصين في مجال اليقظة بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

### السؤال 08:

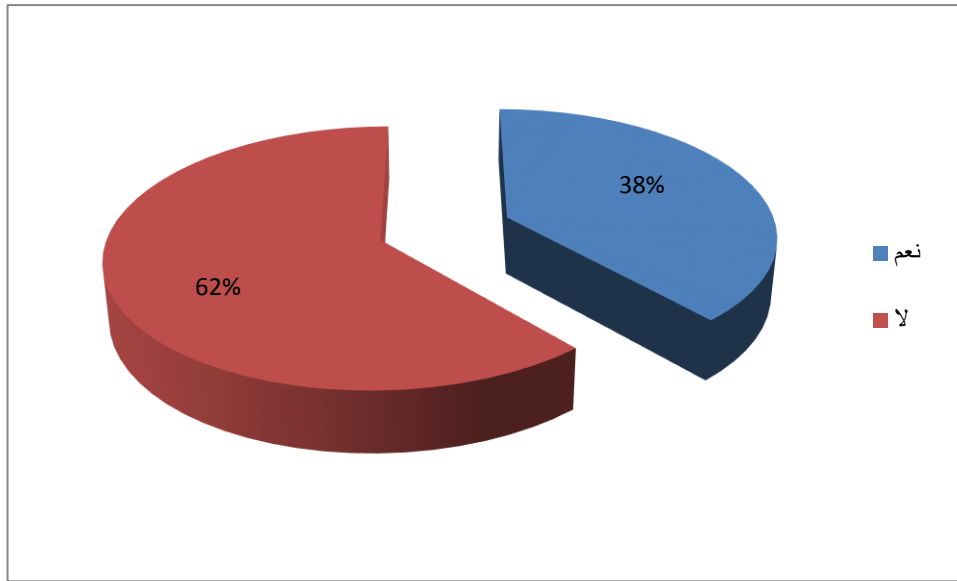
توزعت اجابات أفراد العينة حسب السؤال الثامن والذي كان حول هل تعتبر الأنترنت وسيلة بحث ومصدر لترصد المعلومات لدى المؤسسة أو لا؟ وكانت الإجابات موضحة في الجدول التالي والممثلة في شكل رقم (3-14):

جدول رقم (3-12): الأنترنت وسيلة بحث ومصدر لترصد المعلومات لدى المؤسسة

السؤال 08	التكرار	النسبة %
نعم	10	38.46%
لا	16	61.53%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (3-14): الأنترنت وسيلة بحث ومصدر لترصد المعلومات لدى المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-12)

### التحليل:

يتبين من خلال النتائج في الجدول والشكل أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترجح أن المؤسسة لا تعتمد على الأنترنت كوسيلة بحث وترصد المعلومات بنسبة 61.53% إلا أن نسبة أفراد العينة المتبقية تقدر بـ 38.46% صرحت بأن المؤسسة تعتمد على شبكة الأنترنت في الحصول على المعلومات وبالتالي هناك عدم تناسق في اجابات أفراد العينة، لكن حسب ما لوحظ في ميدان الدراسة أن المؤسسة تتوفر على شبكة الأنترنت وتعتمد عليها ولديها بريد الكتروني خاص بها بالإضافة الى الموقع الإلكتروني. لعل سبب عدم تناسق اجابات أفراد العينة في عدم وجود شبكة الأنترنت في بعض مصالح المؤسسة رغم الحاجة إليها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

السؤال 09: هل يشارك جميع موظفي المؤسسة في عملية اليقظة؟

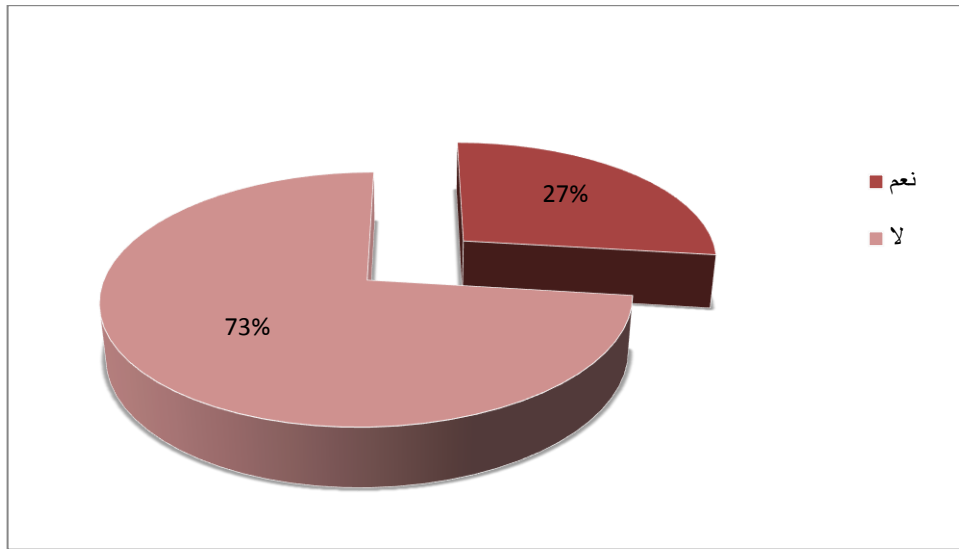
توزعت اجابات أفراد العينة حسب السؤال التاسع والذي كان حول مشاركة جميع موظفي المؤسسة في عملية اليقظة، وكانت الإجابات موضحة في الجدول التالي والممثل في شكل رقم (3-15):

جدول رقم (3-13): مشاركة جميع موظفي المؤسسة في عملية اليقظة

السؤال 09	التكرار	النسبة %
نعم	7	26.92%
لا	19	73.07%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (15): مشاركة جميع موظفي المؤسسة في عملية اليقظة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-13)

### التحليل:

يتضح من خلال اجابات أفراد العينة أن أكبر تكرار هو 19 بنسبة 73.07% للذين أجابوا أنه لا يشارك جميع موظفي المؤسسة في عملية اليقظة، أما النسبة المتبقية هي نسبة ضئيلة جداً قدرت بـ 26.92% أيدت مشاركتها في عملية اليقظة وتتمثل هذه الفئة في الإدارة العامة وبعض المديرات والمصالح فقط، وبالتالي يتضح لنا أن المؤسسة لا تعتمد على مشاركة جميع الموظفين في عملية اليقظة وهذا ليس في صالحها لأنه لا ندري من أين تأتي المعلومة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

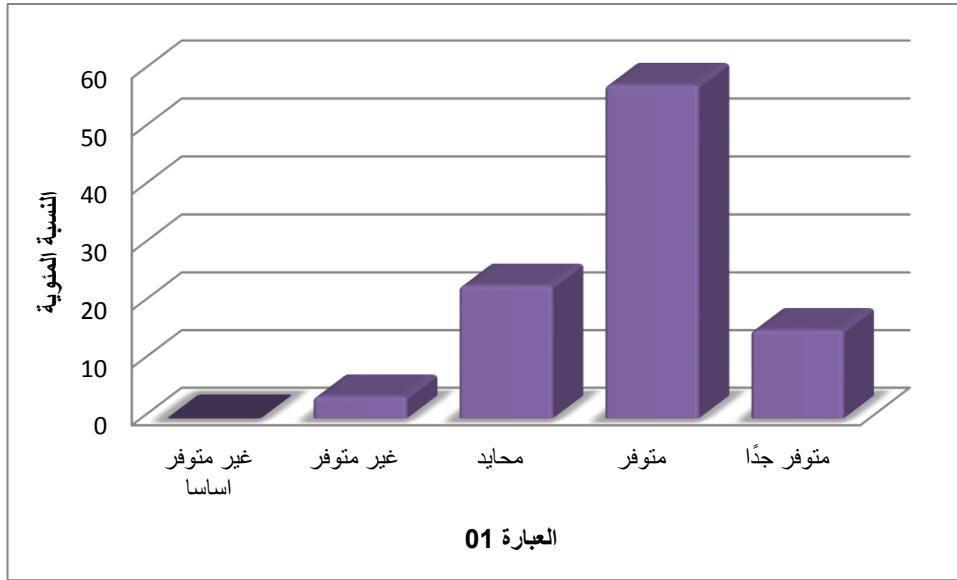
الفرع الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني  
العبارة (01): تهتم المؤسسة بتوفير المعلومات وفق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (3-14): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 01

النسبة %	التكرار	العبارة 01
0.00%	0	غير متوفر أساساً
3.84%	1	غير متوفر
23.07%	6	محايد
57.69%	15	متوفر
15.38%	4	متوفر جداً
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان

شكل رقم (3-16): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 01



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-14)

### التحليل:

نلاحظ من خلال التوزيع الموضح في الجدول والشكل للعبارة 01 أن أكبر تكرار هو 15 بنسبة 57.69% بالنسبة للإجابة متوفر والتكرار 6 بنسبة 23.07% للإجابة بمحايد، وأما التكرار 4 للإجابة بمتوفر جداً، نظراً لما تشير اليه هذه القيم والنسب نلاحظ اهتمام المؤسسة وحرصها بتوفير المعلومات اللازمة خاصة حول بيئتها التنافسية حسب ما جاء في تحليل السؤال 06، وذلك لتحقيق أهدافها المبتغاة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

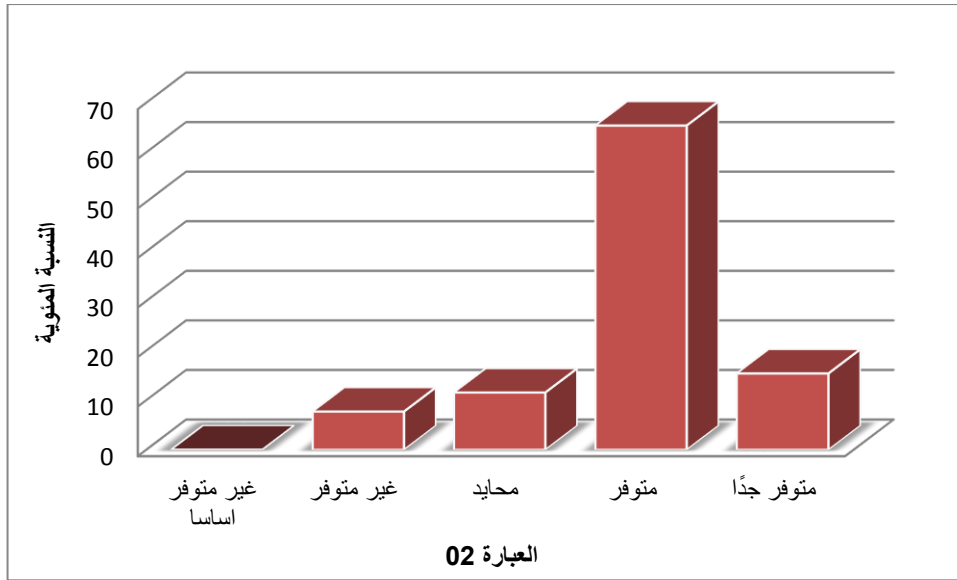
العبارة (02): تهتم المؤسسة بتحصيل الفرص وكشف التهديدات والأخطار.

جدول رقم (3-15): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 02

النسبة %	التكرار	العبارة 02
0.00%	0	غير متوفر أساسا
7.69%	2	غير متوفر
11.53%	3	محايد
65.38%	17	متوفر
15.38%	4	متوفر جدًا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (3-17): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 02



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-15)

### التحليل:

من خلال توزيع أفراد العينة حسب العبارة 02 نلاحظ أن أكبر تكرار هو 17 بنسبة 65.38% للإجابة بمتوفر والتكرار 4 بنسبة 15.38% للإجابة بمتوفر جدًا، والتكرار 3 بنسبة 11.53% للإجابة بمحايد، واجابتين فقط بنسبة 7.69% للإجابة بغير متوفر. وما نلاحظه من خلال هذا التوزيع أن المؤسسة تهتم بالتحليل الجيد لبيئتها ومحاولة فهمها قدر المستطاع لمعرفة الفرص واغتنامها وتجنب التهديدات ومعرفة الأخطار التي يمكن أن تعرقل نشاطها من أجل تداركها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

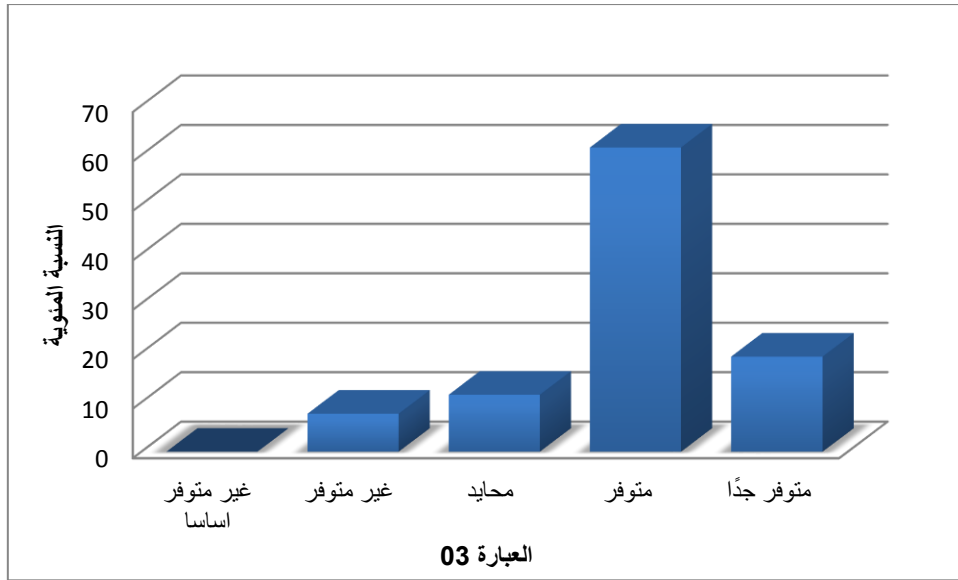
العبارة (03): تحتك المؤسسة بزبائنها للإطلاع على أذواقهم ومعرفة آرائهم.

جدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 03

النسبة %	التكرار	العبارة 03
0.00%	0	غير متوفر أساسا
7.69%	2	غير متوفر
11.53%	3	محايد
61.53%	16	متوفر
19.23%	5	متوفر جدًا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

شكل رقم (3-18): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 03



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-16)

### التحليل:

توزعت اجابات أفراد العينة وفق العبارة 03 على النحو التالي: أعلى تكرار 16 بنسبة 61.53% مقابل الإجابة متوفر ويليه التكرار 5 بنسبة 19.23% لمتوفر جدًا والتكرار 3 لمحايد واجابتين لإجابة غير متوفر، من خلال هذا التوزيع نلاحظ أكبر التكرارات لمتوفر ومتوفر جدًا ما يدل على أن مؤسسة رام لتكرير السكر مستغانم تهتم بتحسين العلاقة مع زبائنها وتحاول الإحتكاك بهم لمعرفة آرائهم وأذواقهم مع كسب وفائهم.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

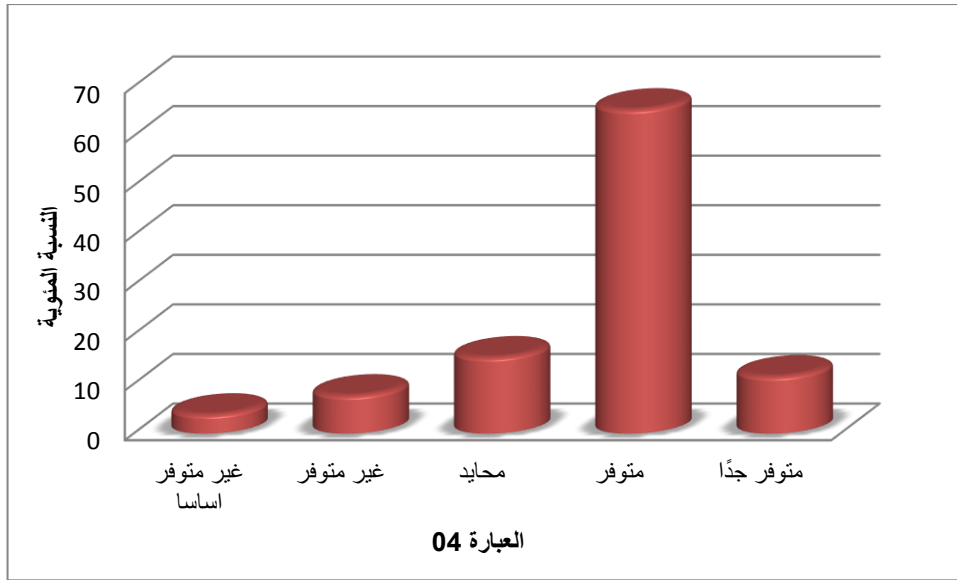
العبارة (04): تشارك اليقظة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي.

جدول رقم (3-17): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 04

النسبة %	التكرار	العبارة 04
3.84%	1	غير متوفر أساسا
7.69%	2	غير متوفر
15.38%	4	محايد
65.38%	17	متوفر
11.53%	3	متوفر جدًا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (3-19): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 04



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-17)

### التحليل:

توزعت اجابات أفراد العينة تبعا للعبارة 04 على النحو التالي: أعلى تكرار هو 17 مقابل الإجابة بمتوفر بنسبة 65.38% والتكرار 4 بالنسبة لمحايد والتكرار 3 بالنسبة لمتوفر جدًا وإجابتين فقط بالنسبة لغير متوفر وإجابة واحدة لغير متوفر أساسا، وهذا يعني أن المؤسسة تحاول قدر المستطاع التصدي للأزمات الإستراتيجية والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتحاول المحافظة على استقرارها النسبي وذلك من خلال حيطتها وحذرهما الدائمين ولا يتحقق هذا إلا من خلال يقظتها المستمرة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

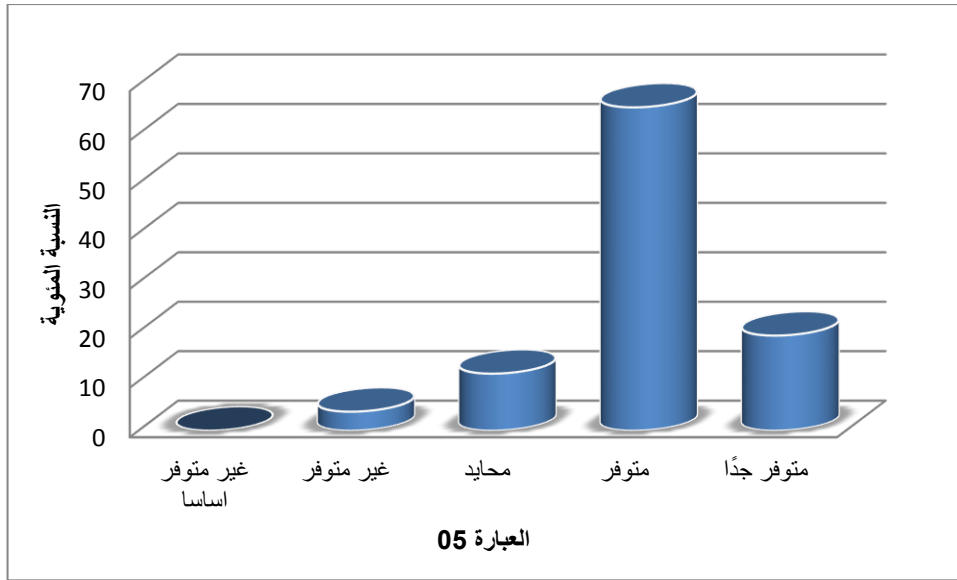
العبارة (05): تدعم المؤسسة عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (3-18): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 05

النسبة %	التكرار	العبارة 05
0.00%	0	غير متوفر أساسا
3.84%	1	غير متوفر
11.53%	3	محايد
65.38%	17	متوفر
19.23%	5	متوفر جدًا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

شكل رقم (3-20): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 05



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-18)

### التحليل:

حسب التوزيع الموضح لأفراد العينة للعبارة 05 تبين أن المؤسسة تهتم بعملية اتخاذ القرارات وتساندها بحيث تعتبرها مرحلة جوهرية في تحديد مسار نشاطها وهذا وفق ما أشار إليه أكبر تكرار 17 مقابل الإجابة بمتوفر بنسبة 65.38% مع 3 إجابات لمتوفر جدًا بنسبة 19.23%.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

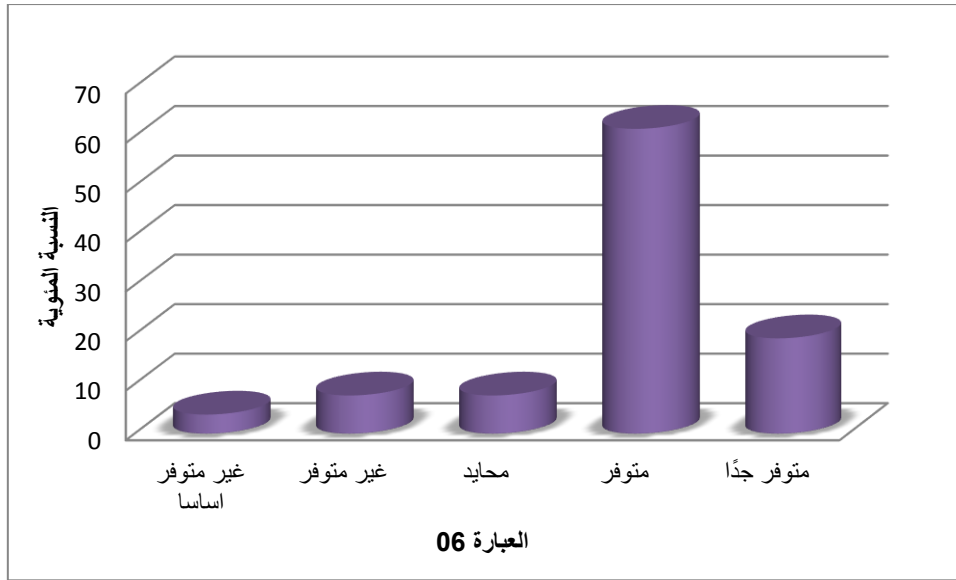
العبارة (06): تساهم اليقظة الإستراتيجية في توفير البدائل لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (3-19): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 06

النسبة %	التكرار	العبارة 06
3.84%	1	غير متوفر أساسا
7.69%	2	غير متوفر
7.69%	2	محايد
61.53%	16	متوفر
19.23%	5	متوفر جدًا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (3-21): توزيع أفراد العينة حسب العبارة 06



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-19)

### التحليل:

من خلال قيم التوزيع للعبارة 06 الموضحة في الجدول والنسب المتمثلة في الشكل كان التوزيع على النحو التالي: اجابة واحدة لغير متوفر أساسا وإجابتين كل من غير متوفر ومحايد و5 إجابات لمتوفر جدًا بنسبة 19.23% بالإضافة الى التكرار 16 بنسبة معتبرة تقدر ب 61.53% مقابل إجابة لمتوفر، ويدل هذا الترتيب الى دور اليقظة ومساهمتها في تسهيل عملية اتخاذ القرار بتوفيرها مختلف البدائل والحلول الممكنة حتى يتسنى لمتخذي القرار اختيار القرار الامثل والمناسب للمؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

يتبين من خلال عرض وتحليل أسئلة الإستبيان ومناقشتها توصلنا حسب اجابات أفراد العينة الى نتائج هامة فيما يتعلق بواقع اليقظة الإستراتيجية لدى مؤسسة رام لتكرير السكر - مستغانم - ، يمكن ادراجها في شكل نقاط انطلاقا من أسئلة وعبارات الإستبيان.

❖ **يقظة المؤسسة:** خصص المحور الأول من الإستبيان الذي تضمن 09 اسئلة وذلك من أجل التعرف على يقظة المؤسسة "رام لتكرير السكر بمستغانم" على محيطها ومدى اهتمامها بالترصد وجمعها للمعلومات الضرورية حسب احتياجاتها وقد كان مجمل الإجابات كما يلي:

- **السؤال 01:** حسب اجابات أفراد العينة تبين أن المؤسسة تعمل في وسط مستقر نسبيا نوعا ما، لهذا يتوجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة الى مواجهة هذا المحيط التنافسي.
- **السؤال 02:** بينت إجابات العينة أن للتغيرات البيئية الخارجية تأثير على أهداف المؤسسة ما يدعو للمؤسسة بتوخي الحيطة والحذر أكثر من أي وقت مضى.
- **السؤال 03:** أكدت إجابات العينة على توفر عملية اليقظة والترصد بالمؤسسة حيث أنها تقوم بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها، وهذا يدل على أن المؤسسة تعي بأهمية اليقظة ودورها في الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة لاتخاذ قراراتها.
- **السؤال 04:** وضّحت إجابات العينة على أن المؤسسة متوفرة لديها أجهزة الإعلام الآلي وشبكة الأنترنت وقواعد البيانات، حيث تتواجد بمختلف مصالحها وذلك حسب احتياجاتها.
- **السؤال 05:** أكدت إجابات العينة أن المؤسسة تعتمد في جمع المعلومات على مختلف مصادرها سواء رسمية كانت أو غير رسمية بهدف الحصول على المعلومات اللازمة.
- **السؤال 06:** بينت إجابات العينة أن المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بجمع كل المعلومات التي تخص المنافسين، أما بالدرجة الثانية تحاول الإهتمام بزبائنهم من خلال جمع المعلومات الخاصة بهم لمعرفة أذواقهم وسلوكياتهم، أما بالدرجة الثالثة والأخيرة تهتم بجمع مختلف المعلومات التي تخص الموردين، التطور التكنولوجي، القوانين... الخ.
- **السؤال 07:** أكدت إجابات أفراد العينة أن المكلفون بوظائف عملية اليقظة من جمع ومعالجة للمعلومات هم مدراء المصالح والمديريات ويتم نشرها واستغلالها حسب احتياجات المؤسسة في اتخاذ القرارات اللازمة.
- **السؤال 08:** أشارت إجابات العينة أن المؤسسة تعتمد على شبكة الأنترنت وتعتبرها كوسيلة بحث ومصدر لترصد مختلف المعلومات حيث لديها بريد إلكتروني بالإضافة الى الموقع الإلكتروني الخاص بها للتعريف بالمؤسسة ونشاطاتها.
- **السؤال 09:** وضّحت إجابات العينة أن المؤسسة تعتمد على فئة معينة فقط في عملية اليقظة وعدم مشاركة جميع الموظفين في حين أن اليقظة تتطلب تكاتف وتعاون جهود جميع العاملين بالمؤسسة، لأننا لا نعلم من أين تأتي المعلومة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

- ❖ مساهمة اليقظة في عملية اتخاذ القرار: في مجال معرفة دور اليقظة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وهو المحور الأهم من الدراسة والذي تضمن 06 أسئلة، وقد كان مجمل الإستنتاجات كما يلي:
- العبارة 01: أكدت إجابات العينة اهتمام المؤسسة وحرصها بتحصيل المعلومات اللازمة خاصة حول بيئتها التنافسية حسب ما جاء في تحليل السؤال 06.
  - العبارة 02: بينت إجابات العينة أن المؤسسة تعتني بالفهم الجيد لبيئتها للتمكن من كشف الفرص واغتنامها ولكشف التهديدات ومعرفة الأخطار التي يمكن أن تعيق نشاط المؤسسة من أجل تجنبها.
  - العبارة 03: أكدت إجابات العينة أن المؤسسة تهتم بتحسين العلاقة مع زبائنها وتحاول الإحتكاك بهم لمعرفة آرائهم وأذواقهم مع كسب رضاهم.
  - العبارة 04: أكدت إجابات أفراد العينة أن المؤسسة تحاول قدر الإمكان التصدي للأزمات الإستراتيجية والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي، كما تحاول أن تكون يقظة ومحافظ على استقرارها وذلك من خلال حيظتها وحذر الدائمين.
  - العبارة 05: تبين من خلال إجابات العينة أن المؤسسة تكثر لعملية اتخاذ القرار وتدعمها، وفعلا المؤسسة تساند عملية اتخاذ القرار وتعتبرها مرحلة جوهرية في تحديد مسار نشاطها لإتخاذ القرار المناسب.
  - العبارة 06: وضحت إجابات العينة أن لليقظة دور كبير في تسهيل عملية اتخاذ القرار لا سيما في توفير البدائل والحلول الممكنة لمتخذي القرار في الوقت المناسب لإختيار القرار والحل الأمثل للمؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام سكر بمستغانم

---

### خلاصة

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم والتي كان الهدف منها تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي، تبين لنا أن المؤسسة تقوم بتتبع وترصد كل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا ما يعني أنها تعي بأهمية اليقظة ودورها في الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة لاتخاذ قراراتها وتحديد أهدافها، إلا أن المؤسسة لا تعتمد على نظام يقظة مُهيكل وفعال بالشكل المطلوب، وقيامها بعملية اليقظة بطريقة عشوائية وعدم نشر ثقافة اليقظة في المؤسسة، وحاليا تسعى جاهدة أن تحافظ في ظل الظروف التنافسية الراهنة.

## خاتمة

أدى التطور الكبير الذي شهده العالم خاصة في تكنولوجيا المعلومات الى اعتماد المؤسسات عليها لتصبح تحدياً أمامها نتيجة تعقد بيئتها ويعود ذلك الى التقدم التكنولوجي، والانفتاح الدولي وزيادة المنافسة وغيرها، وأدى هذا التطور التكنولوجي الى تطور نظم المعلومات وظهور نظام اليقظة الاستراتيجية الذي بدوره يطبق أحدث الأساليب الإدارية وابتكار آلية جديدة تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، بالإضافة الى الترصد الدائم والمستمر لتغيرات المحيط الخارجي.

ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة بصفة عامة الإطلاع على ما يحدث في بيئتها بغرض اتخاذ القرارات وتنفيذها للوصول الى أهدافها، فبدون اليقظة لا يمكنها أن تصمد طويلاً أمام منافسيها. والجزائر هي الأخرى تحتاج مؤسساتها الى تبني نظام يقظة وامتلاك نظام المعلومات كي تضمن بقائها في السوق وبالتالي النهوض بالاقتصاد.

ومما لا شك أن عملية اتخاذ القرار اكتست أهمية كبيرة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت الاقتصادية تعمل بموارد كثيرة وبمعدات ضخمة، ولهذا أصبحت عملية اتخاذ القرار تمثل عصب النشاط الإداري ونشاط الاعمال، واتخاذ القرار ماهو إلا الإختيار المدرك لمجموعة من البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، وبالتالي فوجود اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة دليل على وصول المعلومات لمتخذي القرار.

#### • النتائج المتوصل إليها:

على ضوء ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة، فإنه تم التوصل الى مجموعة من النتائج والمتمثلة في مايلي:

- ✓ المؤسسة التي تستعمل اليقظة الإستراتيجية هي تلك المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات على أهداف محددة مسبقاً وتحليلها وتحويلها إلى أفعال و بذلك يمكن إعتبرها وسيلة تسمح بتزويد المؤسسة بمعلومات خاصة بغرض إستغلالها في إتخاذ القرارات ، إذن اليقظة الإستراتيجية منهجية عمل مستمرة و متكاملة لجمع المعلومات و معالجتها و نشرها في الوقت المناسب للشخص المناسب لإتخاذ القرار المناسب.
- ✓ كل المؤسسات مهما كان قطاعها و حجمها يمكنها الإستفادة من سيرورة اليقظة الإستراتيجية من أجل تسهيل تطورها و ضمان بقائها.
- ✓ عدم رؤية رهان المعلومة في عالم المعلومة يعتبر إنتحاراً للمؤسسة مهما كانت غايتها و حجمها فقد أصبحت المعلومة تشكل مورداً إستراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد المادية و البشرية و أصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على إكتساب المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.
- ✓ أصبحت اليقظة الإستراتيجية وسيلة عصرية و عنصر مهم لتنافسية المؤسسات في ظل بيئة متقلبة و متميزة بعدم الإستقرار وعدم التأكد.
- ✓ تحافظ اليقظة على اهتمام المؤسسة بزبائنها و كسب رضاهم وذلك من خلال تتبع كل تغيرات أذواقهم و تطور احتياجاتهم عبر الزمن، وهذا يمكنها من تقديم منتجات و خدمات وفق رغباتهم.

✓ تساهم معلومات اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال توفر معلومات دقيقة وواضحة حول كل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

على أساس هذه النتائج المحصل عليها يمكننا القول أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر في حد ذاتها نظام معلوماتي يختص بجمع وتحليل ومعالجة المعلومات وكذا نشرها واستغلالها، فمن خلال هذه المعلومات وحسن تسييرها واستخدامها تستطيع اختيار القرار السليم في الوقت المناسب. من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى.

اتضح أن مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم تملك ميزات حيث أنها تهتم بعملية اليقظة وتقوم بالترصد تجاه بيئتها وتحرص كل الحرص على تتبع كل ما يحدث فيها، وتحاول قدر المستطاع التصدي للأزمات الاستراتيجية والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي، وكذلك توفر مختلف البدائل والحلول الممكنة حتى يتسنى لمتخذي القرار باختيار القرار المناسب، إلا أنها يشوبها عدة نقائص كعدم استعانة المؤسسة بمتعقبين ومدربين وخبراء في مجال التعقب والترصد وعدم نشر ثقافة اليقظة بالشكل المطلوب في المؤسسة، بالرغم من هذه النقائص لنظام اليقظة إلا أنها تعد من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة تكرير السكر في الجزائر. من خلال ما سبق يمكن نفي صحة الفرضية الثانية.

### • فوائد تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات:

- ✓ إتخاذ القرارات بأفضل رؤية، إذن أكبر ضمان.
- ✓ توقع، مراقبة والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية لتجنب التفاؤل بها سواء كانت تكنولوجية، تنافسية... أو غيرها.
- ✓ الفهم الجيد والأفضل للفرص والتهديدات.
- ✓ تقييم موضوعي للوضعية التنافسية الحالية للمؤسسة ومكانتها في المستقبل وهذا بفضل القدرة على الإسقاط، ومواجهة المنافسين.
- ✓ تسمح بزيادة الأرباح بفضل البيع أكثر وبفعالية لمنتجاتها.
- ✓ تطوير منتجات جديدة والتموضع في أسواق جديدة في الوقت المناسب بفضل الإستماع الجيد، التحليل، والإستجابة الجيدة في الوقت المناسب.
- ✓ تحسين القدرة على الإبداع وخلق المزايا التنافسية عن طريق الترجمة الجماعية للمعلومة.
- ✓ المساعدة على إعداد وصياغة إستراتيجية المؤسسة.
- ✓ مساعدة المؤسسة في بعض الأحيان على تحويل مشاكلها المحتملة لفائدتها .
- ✓ تحديد وتزويد المؤسسة بفرص أعمال من أجل تحسين أداء المؤسسة في محيطها التنافسي .
- ✓ دعم القرار (حيث تمنح بنك من السيناريوهات الممكنة التي تسمح بالمساعدة على إتخاذ القرارات).
- ✓ المحافظة على تنافسية المؤسسة وتحسينها على الدوام من خلال التنبؤ بالأسواق المستقبلية وفهم إستراتيجيات المنافسين.

ولكن حتى تستفيد المؤسسة جيدا من فوائد اليقظة عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر منها مادية والتي سوف ندرجها في الإقتراحات والتوصيات.

### • الإقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الإقتراحات و التوصيات التالية:

- ✓ إنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية مجهزة بالحد الأدنى من الإمكانيات المادية و البشرية و الإعلامية الضرورية ، يجب أن تكون هذه الأخيرة في قلب المنظمة و لا تكون معزولة إداريا و من الأحسن أن تكون مرتبطة بالمديرية و تضم ممثلين من كل المصالح لكي تكون إستراتيجيتها بمحاذاة إستراتيجية المؤسسة و تخدم أهدافها.
- ✓ إرادة مؤكدة من قبل المديرية: فعلى المسييرين إعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا.
- ✓ بث ثقافة اليقظة الإستراتيجية بين المستخدمين في المؤسسة و تحسيسهم بضرورتها لضمان تنافسية المؤسسة و بقائها و إستمرارها لأن كل عمال المؤسسة بدون إستثناء هم ممثلين محتملين لخلية اليقظة.
- ✓ تكوين العمال حول التطبيقات اليقظة و القبول بتسخير الوقت و المال .
- ✓ ضرورة فهم ان إحتكار المعلومة عند شخص ما لا يخدم عمل اليقظة الإستراتيجية و لا المؤسسة في شيء ، العمل على تعزيز إتصال داخلي جيّد، لأن الإتصال هو المفتاح الأساسي لنجاح عمل خلية اليقظة، ضمان إتصال ملائم عن طريق (البريد الإلكتروني، الأنترانت، جداول الإعلان، تقارير المعلومة...)، تعزيز دوران المعلومة و ذلك بالسماح بإنتقالها لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون إحتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي.
- ✓ إظهار بشكل دائم للمتقظين فائدة و منفعة عملهم ، يجب أن يدرك العامل دوره و مساهمته لإنجاح و تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ الفهم أنّ المعرفة و الذكاء لا يمكن فصلهما عن الفرد الذي يملكها لهذا يجب وضع العنصر البشري في قلب السيرورة و نتركه يعبر عن مواهبه.
- كما أنه يمكن للدولة أيضا أن تساهم في هذا المجال وذلك عن طريق:
- ✓ خلق شهادات لدراسات عليا متخصصة بعنوان " اليقظة الإستراتيجية و تنافسية المؤسسة " على ضوء ما هو موجود في الجامعات الأجنبية، تهدف إلى تكوين إطارات متخصصة من شأنها مساعدة المؤسسات الجزائرية في هذا الميدان.
- ✓ إدراج برنامج للبحث في موضوع " اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات " هدفه مساعدة المؤسسات الجزائرية في وضع بصفة دائمة جهاز لليقظة الإستراتيجية يسمح لهم بالوصول إلى معلومات تكنولوجية، تنافسية هم بحاجة لها في إطار عولمة الإقتصاد.
- ✓ هذا البرنامج الوطني يسمح لأكبر عدد ممكن من المؤسسات الجزائرية (عمومية، خاصة) ببلوغ مصادر معلومات مؤهلة و منهجيات مجربة و برامج لليقظة المتخصصة.

### قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

#### 1. الكتب

- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، لا يوجد طبعة، شارع زكريا غنيم، تانيس سابقا، 2006.
  - حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، الطبعة 1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2011.
  - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة العربية 2009، الأردن - عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
  - فريد كورتل والهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، لا يوجد طبعة، الأردن- عمان، 2010.
  - فريد كورتل وحناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، ط1، الأردن- عمان، زمزم ناشرون وموزعون، 2015.
  - كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر، ط1، عمان، 2000.
  - معني محمود قياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الطبعة 1، الأردن. عمان، 2008.
  - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- #### 2. رسائل وأطروحات جامعية:
- أنس عبادي، دور نظم المعلومات في تحسين أداء شركات الاتصالات في سورية، رسالة لنيل الماجستير في نظم المعلومات، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2014.
  - باية وقنوني، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015/2016.
  - بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - مسيلة، 2018/2019.
  - بلحاج آمنة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2014/2015.
  - بن قصير ايمان، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015/2016.
  - بوخريصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير تخصص استراتيجية، جامعة وهران، 2014/2015.

- بوريش أحمد، تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2015/2014.
- حسان بوعايدة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2014/12/6.
- زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012.
- سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر3، 2012/2011.
- عثمان عبد اللطيف، تكييف الأنظمة المعلوماتية وفق مسار التوحيد المحاسبي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص مناجمت مالية ومحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018.
- علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015/2014.
- عومار بوطيبة، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف المساعدة، سوق أهراس، 2012/2011.
- العياشي عيدون، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، 2014-2013.
- فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة خيضر بسكرة، 2013/2012.
- قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة تدخل لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2013.
- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير شعبة الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابة، 2012/2011.
- كبير فتيحة، فعالية نظم المعلومات الاقتصادية في تحقيق التنمية من خلال دعم اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2006/2005.
- كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، 2014/2013.

- محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2013/2012.
- مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 30 جوان 2014.
- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.
- واكلي كلثوم، اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد صناعي، المركز الجامعي خميس مليانة، 2008/2007.
- يحيى شريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2018/2017.
- 3. محاضرات ومجلات:
  - أحمد بن خليفة، فاعلية اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد التاسع، المجلد الثاني.
  - أحمد توفيق بورحلي وصراح بن لحرش، واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم بواقي، العدد 1، 2014.
  - حلبي لامية ودروازي يسمين، دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، أبعاد اقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة.
  - حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، جامعة أم بواقي، 12 ديسمبر 2014.
  - خالد رجم، محاضرات مقياس نظام المعلومات، سنة ثانية ليسانس علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.
  - زيد فوزي أيوب الشيخ وبسام محمد ياسين الحديثي، دور نظم المعلومات الإدارية في تقييم أداء الموظفين السنوي، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، جامعة الموصل، المجلد 9، العدد 3، 2019.
  - شمس ضيات خلفاوي، تميمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ISSN:1112-9751، العدد 26، مارس 2017 السنة التاسعة.
  - شهاب حمد شيحان، أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، 2011.
  - شهيد هدى وبن علي عبد الرزاق، دور جودة نظام المعلومات في دعم اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 3، العدد 2، جوان 2019.
  - شهيد هدى وبن علي عبد الرزاق، دور جودة نظام المعلومات في دعم اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 3، العدد 2، 2019/6/1.
  - علاوة سلمي، اليقظة الاستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة، جامعة الجزائر 3.

- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 2، 2014.
  - علوط فتيحة ومعين السيد، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرار بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، الجزائر، 2018/6/15.
  - فرحات عباس وأحمد بن خليفة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-32(02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
  - فضيلة سلمان داود، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 96، 2017.
  - كمال مصطفى رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11، العدد 2، 2004.
  - كوسة بوجمعة ونعيم بوعموشة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017.
  - لعجالي عادل وسحنون فاروق، واقع تطبيق الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 01-الجزائر، العدد 17، 2017.
  - مريم بلحاج، اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، أبو بكر بلقايد، تلمسان.
  - نجيمي عيسى، دروس في مقياس نظم المعلومات سداسي ثاني ماستر تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2015.
  - نجيمي عيسى، دروس في مقياس نظم المعلومات سنة 3 ليسانس تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2015.
  - ولد عابد عمر وعلواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017.
4. ملتقيات:
- عقون شراف وهبول محمد، اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 17 و 18 ماس 2014.
  - محمد جمام وأميرة دباش، تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الاستراتيجية وتنمية الابداع في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 17 و 18 ماس 2014.

:

## 1. Sites Internet:

- <file:///c:/users/mosta/downloads/desqation.pdf>
- <http://www.asjp.cerist.dz/én/article/80079>.
- <http://fr.scripd.com/document/251372553>
- <http://www.asjp.cerist.dz>.
- Humbert lesca, information spécialisée la veille stratégique en entreprise 2éme partie, viviane clavier, institut de la communication et des médias, <https://slideplayer.fr/slide/1682828>.

## 2. Thèses:

- Dr.hathat Elmehdi, la veille stratégique : un levier permanent de la compétiité, maitre de conférences -B-, faculté de sciences économique et commerciale et sciences de gestion, université de Ghardaia, volume 5, numéro 3.
- jean-louis monino, l'informatio au cœur de l'intelligence economique strategique, working papers documents de travail n°27/2012, research network on innovation réseau de recherche sur l'innovation.

## الملحق 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان حول:

### دور اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار

السلام عليكم.....

يقدم هذا الاستبيان في اطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات. لذا نرجو من سيادتكم المساهمة في البحث العلمي وذلك بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، ونرجو منكم الإطلاع على مصطلح اليقظة الموضَّح أسفل لمساعدتكم على ملئ الاستبيان والإجابة على الأسئلة تكون بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

وفي الأخير نشكركم على مساهمتكم الفعّالة التي لها دور كبير في مساعدتنا لحل اشكالية البحث في اطار البحث العلمي.

تعريف اليقظة الاستراتيجية: هي عملية مستمرة تتمثل في بحث وترصد المعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات ونشرها من أجل استغلالها في عملية اتخاذ القرار لإنتهاز الفرص وتجنب المخاطر.

من إعداد الطالبتين:

بساعد سامية

عقبوبي خيرة

تحت إشراف الأستاذة:

قبايلي حورية

السنة الجامعية

2020/2019

## محتوى الإستبيان

ضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة.

### المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر •

أنثى •

2. السن:

أقل من 30 سنة •

من 30 الى 40 •

من 41 الى 50 •

أكثر من 50 •

3. المستوى الدراسي:

أقل من ثانوي •

ثانوي •

جامعي •

تكوين مهني •

4. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات •

من 5 الى 10 •

من 11 الى 20 •

أكثر من 20 سنة •

المحور الأول: معلومات حول يقظة المؤسسة

1. ماهي درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة؟

غير مستقر  مستقر نسبيًا  مستقر

2. هل للتغيرات البيئية الخارجية تأثير على قرارات وأهداف المؤسسة؟

نعم  لا

3. هل تقوم المؤسسة بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الكلية من أجل الحصول على المعلومات

اللازمة؟

نعم  لا

4. هل يتوفر لدى مؤسستكم أجهزة الإعلام الآلي وشبكة الأنترنت وقواعد البيانات؟

نعم  لا

5. ما هي مصادر معلومات المؤسسة المعتمدة؟

رسمية (وثائق رسمية، وسائل الإعلام، كتب...)  غير رسمية (الندوات، لقاءات شخصية...)  معا

6. ما هي طبيعة المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها؟

المنافسين  الزبائن  الموردين  مختلف المعلومات

7. من هم المكلفون بوظائف اليقظة في المؤسسة (الجمع والتعقب، المعالجة، النشر والإستغلال)؟

مختصين باليقظة  مدراء المصالح  الإدارة العامة

8. هل تعتبر الأنترنت وسيلة بحث ومصدر لترصد المعلومات لدى المؤسسة؟

نعم  لا

9. هل يشارك جميع موظفي المؤسسة في عملية اليقظة؟

نعم  لا

المحور الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار

1. تهتم المؤسسة بتوفير المعلومات وفق أهداف المؤسسة.

غير متوفر أساسا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر جدا

2. تهتم المؤسسة بتحصيل الفرص وكشف التهديدات والأخطار.

غير متوفر أساسا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر جدا

3. تحتك المؤسسة بزيائنها للإطلاع على أذواقهم ومعرفة آرائهم.

غير متوفر أساسا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر جدا

4. تشارك اليقظة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي.

غير متوفر أساسا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر جدا

5. تدعم المؤسسة عملية اتخاذ القرار.

غير متوفر أساسا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر جدا

6. تساهم اليقظة الإستراتيجية في توفير البدائل لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

غير متوفر أساسا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر جدا

شكرا لكم

### الملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور اليقظة الإستراتيجية على عملية اتخاذ القرار، حيث تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة، وبالتالي اغتنام الفرص وتجنب التهديدات. وبذلك يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية أداة فعّالة يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال توفر معلومات دقيقة وواضحة حول كل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.

### الكلمات المفتاحية:

المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الفرص، التهديدات، اتخاذ القرار.

### Abstract:

The aim of this study is to highlight the role of strategic vigilance in the decision-making process, where strategic vigilance plays an effective role in providing the necessary information, thus seizing opportunities and avoiding threats. Thus, the strategic vigilance system is considered an effective and reliable tool in the decision-making process by providing accurate and clear information about everything that happens in its internal and external environment.

### Keywords:

Information, strategic alertness, Opportunities , Threats, decision making.