

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد

- تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

التخصص: الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

مذكر لنيل شهادة الماجستير

اليقظة الإستراتيجية : آلية لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - BNA -

تحت إشراف:

د. غازي نورية

من إعداد الطالب:

هتهات المهدي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

ممتحنا

جامعة تلمسان

جامعة تلمسان

جامعة تلمسان

جامعة تلمسان

أستاذ التعليم العالي

أستاذة محاضرة

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضرة

أ.د. تشوار خير الدين

د. غازي نورية

أ.د. شريف نصر الدين

د. بوشخي عائشة

السنة الجامعية: 2012/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهـ داء

إلى من لا يمكن للكلمات ان توفي ...

و لا يمكن للارقام ان تحصي فضائلهما....

الوالدين الكريمين اطال الله في عمرهما

إلى إخوتي و افاربي...

إلى علمني حرفا في مشواري الدراسي....

إلى كل من يبادلونني الحب والاحترام.....

إلى كل طلبة دفعة 2011 مخصص الإدارة الإستراتيجية و الدكاء الاقتصادي ...

إلى بل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع.

تهنات المهدي

رات

الحمد لله الذي انار لي درب العلم والمعرفة واعانني اداء هذا الواجب ووفقني إلى اجاز هذا العمل.

اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الاستاذة المشرفة غازي نورية وكذا الاستاذة المساعدة اللتان لم يبخلا بتوجيهاهم ونصائح القيمة التي لي في اجاز هذا البحث.

كما لا انسي ان اشكر ظفي البنك الوطني الجزائري الدين ساعدوني في تدليل ما واجهته من صعوبات.

إلى كل من امدني بيد العون من قريب او بعيد في إتمام هذا البحث

إلى كل هؤلاء... اجدد خالص شكري و تقديري

خطة الدراسة

خطة الدراسة

أ	المقدمة العامة
د	مصطلحات الموضوع
1	الفصل الأول: عملية صنع القرار في الفكر الإداري
1	المبحث الأول: اتخاذ القرار في ظل الفكر الإداري
35	المبحث الثاني: أسس ومبادئ عملية صنع القرار
61	خاتمة الفصل الأول
64	الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كألية لإدارة المعلومات
64	المبحث الأول: المعلومات و أهمية إدارتها
91	المبحث الثاني:مدخل نظري حول اليقظة الإستراتيجية
123	خاتمة الفصل الثاني
125	الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرار في ظل التوجه الاستراتيجي
126	المبحث الأول: مسار اليقظة الإستراتيجية لصنع القرار
147	المبحث الثاني : التوجه الاستراتيجي للمنظمة
187	خاتمة الفصل الثالث
189	الفصل الرابع: اليقظة الإستراتيجية في الجزائري بين الواقع و الأفاق – حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)
190	المبحث الأول: تطور النظام المصرفي و حتمية اليقظة الإستراتيجية في الجزائر
212	المبحث الثاني: دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية في البنك الوطني الجزائري (BNA)
258	خاتمة الفصل الرابع
260	الخاتمة العامة

قائمة الأشكال و الجداول

الإشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	خصائص البيروقراطية المثالية كما رأها ماكس فيبر	(01)
18	العوامل الموقفية المحددة لأسلوب اتخاذ القرار	(02)
24	أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية	(03)
27	تصنيفات القرارات وفقا لظروف اتخاذها	(04)
29	القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها	(05)
30	أنواع القرارات	(06)
34	عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية	(07)
40	مرحلة تقييم البدائل لصنع القرار	(08)
43	خطوات عملية صنع القرار	(09)
53	العوامل الموقفية التي تتحكم في درجة المشاركة	(10)
66	البيانات و المعلومات	(11)
72	أنواع المعلومات حسب إمكانية الحصول عليها	(12)
75	مختلف مصادر المعلومات المتاحة	(13)
83	احتياجات المعلومة حسب الهرم التنظيمي لمتخذي القرار	(14)
89	أنواع نظم إدارة المعلومات	(15)
98	الركائز الأساسية للذكاء الاقتصادي	(16)
99	اليقظة الإستراتيجية و إدارة المعرفة	(17)
100	اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاستراتيجي	(18)
103	الغاية من اليقظة التكنولوجية	(19)
107	الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية مجتمعة مع نموذج porter	(20)
109	معلومات اليقظة الإستراتيجية	(21)
110	نموذج الإشارات الضعيفة	(22)

115	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	(23)
127	عوامل تحديد الحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية	(24)
131	مراحل الاستهداف في اليقظة الإستراتيجية	(25)
134	شكل يوضح عمل المتعقب	(26)
138	مرحلة معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية	(27)
140	نموذج المخزونات	(28)
140	نموذج تدفق المعلومات	(29)
143	مسار آلية اليقظة الإستراتيجية	(30)
146	مسار آلية اليقظة الإستراتيجية	(31)
151	أبعاد الإستراتيجية	(32)
153	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	(33)
158	مفاهيم الاتجاه الاستراتيجي	(34)
161	علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي	(35)
165	مصفوفة التفاعل بين صياغة الإستراتيجية و تطبيقها	(36)
166	خطوات التقويم و الرقابة الإستراتيجية	(37)
168	الإطار العام للتوجه الاستراتيجي	(38)
175	الأداء و علاقته بالاستخدام العقلاني للموارد	(39)
177	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	(40)
181	مؤشرات النجاح الاستراتيجي	(41)
186	إستراتيجية الإبداع و علاقتها بالمحيط	(42)
203	هيكل النظام المصرفي في نهاية 1985	(43)
206	الهيكل البنكي الجزائري (جانفي 2013)	(44)
208	القروض الممنوحة من طرف البنوك لسنة 2011	(45)
209	الموارد المحصلة من طرف البنوك لسنة 2011	(46)
216	تطور عدد وكالات البنك الوطني الجزائري	(47)

217	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	(48)
220	موارد وقروض البنك الوطني الجزائري	(49)
228	متغير السن في عينة الدراسة	(50)
229	أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(51)
230	أفراد العينة حسب التخصص	(52)
231	أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(53)
232	أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(54)
235	واقع المحيط الاقتصادي للبنك الوطني الجزائري	(55)
236	الوضع التنافسي للبنك الوطني الجزائري	(56)
236	أهمية الإستراتيجية بالنسبة للبنك الوطني الجزائري	(57)
237	تأثير إستراتيجية البنك بالتغيرات البيئية	(58)
238	متابعة البنك للتغيرات البيئية المتسارعة	(59)
239	أهمية المعلومة بالنسبة للبنك	(60)
240	اهتمام البنك بمعلومات البيئة الخارجية	(61)
241	نوع المعلومة التي يحظى باهتمام البنك	(62)
242	قدرة البنك في تشخيص المشكلات التي تحيط به	(63)
243	حرص البنك على توفر المعلومات حول الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه	(64)
244	أهم محددات فعالية القرارات في البنك	(65)
245	أسباب عدم فعالية القرارات في البنك	(66)
225	جمع المعلومات قبل صنع القرار في البنك	(67)
247	مصادر جمع المعلومات من قبل البنك	(68)
248	معالجة و مناقشة المعلومات	(69)
249	الجهة المسؤولة بمعالجة المعلومات	(70)
250	أسباب عدم استعمال المعلومات في عملية صنع القرار	(71)
251	استخدام البنك لآليات إدارة المعلومات	(72)

252	أسباب عدم امتلاك البنك لآليات إدارة المعلومات	(73)
253	المعرفة الكافية بمفهوم اليقظة الإستراتيجية	(74)
254	مستوى فهم و إدراك اليقظة الإستراتيجية	(75)
257	اليقظة الإستراتيجية و صنع القرار في البنك	(76)

فائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	القرارات الإستراتيجية و القرارات التشغيلية	(01)
51	مزايا و سلبيات القرار الجماعي	(02)
67	المقارنة بين البيانات والمعلومات	(03)
96	مصطلحات اليقظة الإستراتيجية	(04)
141	جدول يوضح خطوات عملية اليقظة الإستراتيجية	(05)
173	استراتيجيات التنافس و متطلباتها	(06)
208	الموارد الإجمالية للبنوك لسنة 2011	(07)
208	القروض الإجمالية الممنوحة من طرف البنوك لسنة 2011	(08)
215	توزيع شبكات و ووكالات البنك الوطني الجزائري عبر التراب الوطني	(09)
216	تطور عدد وكالات البنك الوطني الجزائري	(10)
219	موارد و قروض البنك الوطني الجزائري	(11)
223	توزيع عينة الدراسة حسب أقسام البنك الوطني الجزائري	(12)
227	جدول حساب معدل ثبات الاستبيان	(13)
228	أفراد العينة حسب السن	(14)
228	أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(15)
229	أفراد العينة حسب التخصص	(16)
230	أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(17)
231	أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(18)
234	نتائج محور المنافسة و الإستراتيجية	(19)
238	اهمية المعلومة بالنسبة للبنك الوطني الجزائري	(20)
239	اهتمام البنك بمعلومات البيئة الخارجية	(21)
240	أنواع المعلومة التي يهتم بها البنك	(22)

241	قدرة البنك على تشخيص و تحديد المشكلات التي تحيط به	(23)
242	حرص البنك على توفر المعلومات حول الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه	(24)
243	أهم محددات فعالية القرارات في البنك	(25)
244	أسباب عدم فعالية القرارات في البنك	(26)
245	جمع المعلومات قبل صنع القرار في البنك	(27)
246	مصادر جمع المعلومات	(28)
247	معالجة و مناقشة المعلومات	(29)
248	الجهة المسؤولة عن معالجة المعلومات	(30)
249	أسباب عدم استعمال المعلومات في عملية صنع القرار	(31)
250	استخدام البنك لآليات إدارة المعلومات	(32)
251	أسباب عدم امتلاك البنك لآليات إدارة المعلومات	(33)
252	معرفة مفهوم اليقظة الإستراتيجية	(34)
253	مستوى فهم و إدراك اليقظة الإستراتيجية	(35)
255	اليقظة الإستراتيجية وصنع القرار في البنك	(36)

المقدمة العامة

مقدمة البحث:

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية، أسهمت في تغيير كل المفاهيم و الأساليب و الهياكل الإدارية و أوجدت مناخا جديدا و أوضاعا اقتصادية مختلفة تماما عما كان سائدا من قبل. لذا تواجه الإدارة في ظل هذه الأوضاع حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية و التكنولوجية في جميع الميادين ، وما نجم عن ذلك من تعقد مهمات الإدارة و متطلبات أدائها ، و عليه فان الوسائل التقليدية في اعتماد مجرد الخبرة الشخصية و أساليب التجربة و الخطأ لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تستلزم و تتطلب قرارات سديدة في مجال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية ، المادية و المالية المتاحة .

لهذا تشكل عملية صنع القرار و اتخاذ الخطوة الأكثر أهمية في الإدارة، بل و يعتبرها بعض الكتاب أنها "الإدارة نفسها" ، ذلك أن نجاح أو فشل المنظمة يقوم على مدى نجاح أو فشل عملية صنع القرار ، فهي تعتبر الخطوة الحساسة في مسار الإدارة ، ونجاحها هو بمثابة الضمان الحقيقي لنجاح المنظمة و تفوقها على منافسيها .

و مع التغيرات التي طرأت على بيئة الاقتصادية كالعولمة التي أصبحت السمة البارزة لهذا العصر و ما أفرزته من تطورات تكنولوجية و علمية سريعة و متلاحقة ، أصبحت المنظمات تعمل في ضمن بيئة تتسم أكثر فأكثر بدرجة كبيرة من التعقيد و الغموض وكذا عدم التأكد ، أين بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المنظمة و بيئتها و ما يستجد من أحداث ، إذ أصبحت المعلومات تمثل موردا رئيسيا من موارد المنظمة و مصدرا مهما من مصادر نجاحها ، الأمر الذي اثر على فعالية عملية صنع القرار، ذلك أن هذه الأخيرة تعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعيتها و شموليتها و درجة تحليلها و ترجمتها.

ولتتمكن المنظمة من تحقيق النجاح في عملية صنع القرار والتي تعكس أهداف المنظمة ومستوى طموحاتها، فهي مطالبة بالبحث عن طرق الكشف عن بيئتها، و فهم العلاقة القائمة بينها و بين البيئة التي تنشط فيها، و معرفة المكونات الرئيسية لها و أبعادها التنافسية و التكنولوجية و القانونية و ...، وذلك قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها و تجنب أثارها السلبية و لو نسبيا. الأمر الذي اوجب على المنظمات تطبيق احدث الأساليب الإدارية و ابتكار آليات جديدة تمكنها من تحقيق ذلك.

و لعل آلية اليقظة الإستراتيجية هي من بين التقنيات الحديثة و الوسائل المعلوماتية المتطورة التي توفر للمنظمة القدرة على فهم بيئتها الخارجية، التي تحت على ضرورة الإنصات إلى بيئة المنظمة من زبائن

المقدمة العامة

و موردون و تكنولوجيا و منافسة و... الخ. و ذلك لما لهما من أهمية في عملية صنع القرارات، خاصة منها القرارات الإستراتيجية.

و تعتبر اليقظة الإستراتيجية آلية من آليات التجسيد و النجاح الاستراتيجي للمنظمة، وكذا وسيلة مهمة لاختراق المجهول و تصور احتمالات المستقبل لها، و يقصد بها ذلك المسار المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المبكر و المسبق إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار و كيفية تفاديها و التقليل من أثارها خاصة في ظل سيادة الاستقرار ، وتتضمن هذه العملية تجميع و توزيع و تحليل المعلومات الإستراتيجية بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية .

و الجزائر كباقي الدول تعيش هذه التغيرات المتسارعة و في جميع الأصعدة و كذا المنافسة الشديدة و خصوصا بعد المفاوضات التي أبرمتها من اجل الدخول إلى منظمة التجارة العالمية و كذا الاتفاقيات المبرمة في إطار الشراكة الأوروبية وما نجم عنهما من فتح للأسواق المحلية للمنافسة العالمية والاستثمار الأجنبي و في كل القطاعات الاقتصادية، و لعل القطاع البنكي هو من أهم القطاعات الذي يعرف تحولا عميقا و انفتاحا كبيرا على السوق البنك العالمي الذي يتصف بدرجة عالية من التعقيد و زيادة حدة المنافسة، الأمر الذي أدى إلى ظهور كثير من التحديات و التعقيدات التي يتعين على المؤسسات البنكية الجزائرية أن تواجهها و تتكيف معها، و بات لزاما عليها إدراك و تحليل كل الجوانب المرتبطة بالأبعاد التنافسية و التكنولوجية و التجارية و القانونية و الاجتماعية و..، و ذلك لضمان البقاء و الاستمرارية. و هذا لن يكون إلا بوضع نظام يقظة استراتيجي.

و على هذا الأساس يمكن صياغة الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم اليقظة الإستراتيجية في عملية صنع القرار في ظل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟

وللإمام بهذا الموضوع و تحليل الإشكالية و دراستها بطريقة معمقة، قمنا بطرح الأسئلة التالية :

- 1 ماهي أسس و مبادئ عملية صنع القرار في إطار الفكر الإداري ؟
- 2 ماذا نقصد بآلية اليقظة الإستراتيجية ؟ و ما علاقتها بمفهوم إدارة المعلومات ؟

المقدمة العامة

3 على ضوء التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، ماهو الدور الذي تلعبه آلية اليقظة الإستراتيجية في نجاعة وفعالية القرارات؟

4 هل تولي الإدارة في البنك الوطني الجزائري (BNA) الاهتمام الكافي بالمعلومات بشكل عام و باليقظة الإستراتيجية بشكل خاص أثناء صنعها للقرار؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية :

1 جودة وفعالية ما تتخذه المنظمة من قرارات يتوقف على تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية

2 لا يعي مسؤولي البنك الوطني الجزائري (BNA) أهمية اليقظة الإستراتيجية في عملية صنع القرار.

دوافع اختيار الموضوع:

أما في ما يخص دوافع اختيارنا للموضوع، فلا شك أن لكل دراسة دوافعها الخاصة منها الذاتية و الموضوعية، وعليه يمكن التعرض إلى هذه الدوافع بشي من الإيجاز على النحو التالي:

- **الدوافع الموضوعية :** في كون المؤسسات الحالية تعمل في بيئة تتسم أكثر بالغموض و التعقيد خاصة ظل سيادة الإستقرار و اللاتأكد في وقتنا الحاضر، تفرض على المؤسسات أن تكون على دراية و استشعار بما يحدث حولها سعيا إلى اختراق هذا المجهول ، ذلك أن المؤسسات العاجزة عن استشعار محيطها الخارجي غير جديرة بالعيش فيه . وعليه ومع دخول الجزائر مرحلة اقتصاد السوق و انفتاحها على الاقتصاد العالمي ، فان المؤسسات المحلية ستواجه الكثير من التحديات المستقبلية كالمنافسة و غيرها ، وهذا يستدعي منها الآن قبل غد بان تتمتع بالقدرة على رصد مختلف معلومات المحيط الخارجي و استشعار الأحداث المستقبلية حتى تضمن تفوقها ، وهذا لا يتأتى إلا بتفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية . فكون هذه الأخيرة موضوع الساعة جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على هذا الجانب.

- **الدوافع الذاتية:** تتمثل في رغبتنا و ميولنا في خوض البحث في مواضيع الإدارة الإستراتيجية و اليقظة الإستراتيجية هي إحدى المواضيع الأساسية المتعلقة بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى حدثت موضوع اليقظة الإستراتيجية و ندرة البحوث فيه خاصة على مستوى جامعة تلمسان كان دافعا و مشجعا للبحث فيه و محاولة القيام بدراسة متواضعة له.

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- الأهمية التي تكتسبها المعلومات في هذا العصر ، إذ أنها أصبحت تمثل عنصرا هاما و موردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في صنع قراراتها ، وذلك لمجابهة المنافسة و التأقلم مع الظروف البيئية سريعة التغير.
- حيوية و حداثة موضوع اليقظة الإستراتيجية باعتبارها من المفاهيم العصرية في التسيير الإداري الحديث.
- أهمية عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية اليوم، باعتبارها جوهر العملية الإدارية و محورها الأساسي و الفعال.
- نظرا لتركيز غالبية البحوث و الدراسات في القطاع البنكي على الجوانب التقنية و المالية للبنوك ، فان هذه الدراسة تكمن أهميتها كونها تسلط الضوء على الجانب التسييري و الإداري و الاستراتيجي لهذا القطاع و محاولة الاطلاع العملي على واقع اليقظة الإستراتيجية فيه .

أهداف الدراسة :

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، أهمها :

- التعرف على المكانة التي يحظى بها القرار الإداري في العملية الإدارية و كذا موقف مختلف المدارس الفكر الاداري منه.
- التعرف على المراحل الأساسية المكونة لمسار صنع القرار .
- إبراز أهمية و مكانة المعلومات في الوقت الحاضر خاصة مع تطور وسائل الاتصال و التكنولوجيات الحديثة.
- التطرق إلى أهم المفاهيم و المضامين المتعلقة باليقظة الإستراتيجية التي يغيب مضمونها و محتواها عن الكثير من الطلبة و القراء.
- معرفة مدى فعالية القرارات المتخذة في القطاع البنكي عموما و البنك الوطني الجزائري (BNA) خصوصا في ظل التغيرات التي يشهدها المحيط المصرفي الجزائري، ومدى استخدام الآليات التسييرية الحديثة في صنع و اتخاذ القرارات و لا سيما الإستراتيجية منها، كآلية اليقظة الإستراتيجية.

مكانة الموضوع من الدراسات السابقة :

من خلال المسح و البحث المكتبي الذي قمنا به، اكتشفنا قلة البحوث الأكاديمية التي عالجت موضوع اليقظة الإستراتيجية، ومن الدراسات التي لها نقاط تقاطع مع بحثنا نذكر مايلي :

- رسالة الحصول على شهادة الماجستير المقدمة من طرف الطالبة " نحاسية رتيبة " تحت عنوان " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، سنة 2003، حيث اقتصرت الباحثة في دراستها على إحدى أنواع اليقظة الإستراتيجية و المتمثلة في اليقظة التنافسية ، وحاولت تطبيقها في شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، وخلصت الدراسة إلى انعدام ثقافة اليقظة التنافسية في الشركة .

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث " عليوات رفيق " تحت عنوان " إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " اختصاص إدارة الأعمال ، المدرسة العليا للتجارة ، سنة 2005 . حيث حاول الباحث اقتراح نظام لليقظة الإستراتيجية على مستوى شركة "موبيليس" و ذلك للتحسين من تنافسيتهما .

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث " عبد القادر شتيح " تحت عنوان "La veille stratégique : un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise, étude de cas -direction de maintenance SONATRACH-"

كلية علوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الاغواط ، سنة 2005 . حيث حاول الباحث من خلال دراسته إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية كأحد عوامل النجاح الأساسية الذي يضمن لشركة سوناطراك النمو و الاستمرارية .

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة " علاوي نصيرة" تحت عنوان " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير " ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، سنة 2011، من خلال الدراسة حاولت الباحثة إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية كمدخل من مداخل التغيير و الإبداع في شركة موبيليس ، وخلصت الدراسة إلى وجود نسبي لثقافة اليقظة الإستراتيجية على مستوى شركة " موبيليس".

- رسالة دكتوراه في العلوم التسيير المقدمة من طرف الباحث " كمال رويح " ، جامعة Pierre Mendes بفرنسا ، سنة 1998، وذلك تحت عنوان :

"Veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines "

حيث حاول الباحث من وراء بحثه إثبات دور اليقظة الإستراتيجية كألية لمعالجة و مناقشة المعلومات الغامضة و المبهمة و ذلك من خلال تحليله لمسار عمل اليقظة الإستراتيجية في معالجة وترجمة هذه المعلومات الجزئية إلى معلومات صالحة للاستعمال.

المنهج المستخدم في الدراسة :

إن أي موضوع بحث يجب أن يرتكز على إحدى الطرق العلمية المتبعة، وفي هذا البحث اتبعنا المنهجية الوصفية في الإلمام بكل جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى المنهجية التحليلية والتي استعملناها في التحليل والتعمق في الموضوع واستنباط الأفكار الأساسية خاصة المتعلقة بتحليل بيانات الاستبيان المقدم إلى إدارات البنك الوطني الجزائري (BNA) و الذي يهدف إلى قياس مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية في صنع القرار في البنك.

و لتحقيق أهداف هذه الدراسة و الإجابة على اشكالياتها و تحقيق فرضياتها من خلال الإثبات أو النفي ، سوف نعتد في الدراسة على أربعة فصول، ثلاثة منها تتعلق بالجانب النظري للدراسة و الفصل الأخير يتعلق بالجانب التطبيقي . وهي كما يلي :

- قبل الإلمام بالموضوع و الإحاطة به من الناحية النظرية ، سنحاول استعراض أهم المفاهيم و المصطلحات المتعلقة بالموضوع على شكل فصل تمهيدي يكون بمثابة قاعدة مفاهيمية ، حيث تهدف إلى ضبط و تدقيق المفاهيم و المصطلحات المرتبطة بالدراسة و هو ما يسمح بالحصول على نظرة شاملة عن محتوياتها قبل الدخول في التفاصيل، كما أن الانطلاق من مفاهيم صحيحة و متفق عليها يعتبر على قدر كبير من الأهمية لفهم و استيعاب محتوى البحث.

- يناقش الفصل الأول مسألة عملية صنع القرار في الفكر الإداري من خلال مبحثين رئيسيين، الأول يناقش اتخاذ القرار في ظل الفكر الإداري، أين يتم فيه عرض مختلف مواقف المدارس الإدارية من القرار ، وكذا أهم المفاهيم المتعلقة به من تعريف و أنواع و أهمية ، أما المبحث الثاني فيعالج أسس و مبادئ

المقدمة العامة

عملية صنع القرار من خلال عدة جوانب كمراحل و أساليب صنع القرار ، وكذا أهم العوامل المؤثرة في هذه العملية بالإضافة إلى المشاكل التي تواجه عملية صنع القرار.

- أما الفصل الثاني فهو بعنوان **اليقظة الإستراتيجية كآلية لإدارة المعلومات** وهو بدروه تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين، الأول يتعلق بالمعلومات و أهمية إدارتها ، والذي تم من خلاله التطرق إلى كل المفاهيم المتعلقة بالمعلومات بالإضافة إلى أهم نظم إدارتها ، في حين نجد أن المبحث الثاني يعمل على تحديد و ضبط الإطار المفاهيمي والنظري لآلية اليقظة الإستراتيجية. من تعاريف وأنواع وخصائص و كذا مستلزمات.

- الفصل الثالث جاء بعنوان **"تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرار في ظل التوجه الاستراتيجي"** .حيث يهدف هذا الفصل إلى إظهار سيرورة نظام اليقظة الإستراتيجية وكذا دورها في صناعة القرارات خاصة الإستراتيجية منها.حيث تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين ، الأول يناقش مسار اليقظة الإستراتيجية لصنع القرار ، والثاني يتطرق إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمة .

- بينما الفصل الرابع و المتمثل في الجانب التطبيقي فيعمل على دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر من خلال البنك الوطني الجزائري (BNA)، و الذي جاء تحت عنوان **"اليقظة الإستراتيجية في الجزائر بين الواقع و الأفاق"** . و يتضمن هو الأخر مبحثين رئيسيين، المبحث الأول يدرس تطور القطاع المصرفي في الجزائر و حتمية إرساء آلية لليقظة الإستراتيجية، في حين نجد المبحث الثاني يدرس واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في البنك الوطني الجزائري (BNA).

فصل تمهيدى :

مصطلحات الدراسة

بغية الإلمام بالموضوع و الإحاطة به من الناحية النظرية ، سنحاول استعراض أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد تكوين قاعدة مفاهيمية ، التي تهدف إلى ضبط و تدقيق المفاهيم و المصطلحات المرتبطة بالدراسة وهو ما يسمح بالحصول على نظرة شاملة عن محتوياتها قبل الدخول في التفاصيل، كما أن الانطلاق من مفاهيم صحيحة و متفق عليها يعتبر على قدر كبير من الأهمية لفهم واستيعاب محتوى البحث.

- الإدارة: L' administration

هي مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهي تتكون من وظائف التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.

- الاتصال: La communication

هو عملية تبادل المعلومات، الأفكار ونقل المعاني بين شخصين أو أكثر.

- التغذية المرتدة: feed back

معلومات مستخلصة من عملية مراقبة النتائج تنتقل مباشرة للمدخلات لتعديلها بشكل يتلاءم مع متطلبات الحاجة إليها.

- التنظيم: L'organisation

الهيكل الناشئ عن تقسيم العمل، وأيضا هو ذلك الجزء من الإدارة الذي يعنى بتحديد المسؤوليات التي توزع عن طريقها الأعمال بين العاملين، وكذلك العلاقات الرسمية المتبادلة والقائمة بين هؤلاء العاملين

- الفعالية: L'efficacité

هي النسبة بين الأهداف المحققة من طرف المنظمة والأهداف المسطرة، وكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف الموضوعة مسبقا كلما كانت المنظمة فعالة.

- الإنتاجية: **La productivité**

هي الفعالية في الوصول إلى الأهداف المسطرة والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف وتقاس بمجموع الكفاءة والفعالية

- الكفاءة: **L'efficience**

هي النسبة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة لبلوغ هذه النتائج، وكلما كانت الوسائل المستخدمة أقل ما يمكن لتحقيق النتائج كلما كانت المنظمة كفوة في استخدام الموارد، وتقاس الكفاءة بحاصل قسمة المخرجات على المدخلات.

- القرار الإداري: **La décision administrative**

هو عبارة عن سلوك فكري و عمل موضوعي و تصرف واعي يسعى إلى الاختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة و متاحة أمام متخذه، و ذلك عن طريق المفاضلة بينهما و باستخدام معايير محددة، وذلك من أجل تحقيق هدف..

- موضوع القرار: **L'objet de décision**

و هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن الحل أو اتخاذ قرار ما بشأنها

- عملية صنع القرار: **La prise le décision**

هي العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن انسب الحلول لها، عن طريق المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل، والاختيار المدرك والهادف لحل المشكلة التي تم صنع واتخاذ القرار.

- أما اتخاذ القرار

فيمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

- المعلومات: **Les informations**

هي تلك البيانات التي يتم إعدادها بعد تحليلها وتفسيرها و تجميعها بهدف استخراج المقارنات و المؤشرات و العلاقات التي تربط بين الحقائق و الأفكار.

- البيانات: Les données

هي المادة الخام التي تحتاج إلى معالجة و تحويل لتصحيح معلومات.

- المعلومات الرسمية: Les informations formelle

وهي تلك المعلومات التي يكون حاملها ورقي ، أو فيلم بياني أو معلوماتي

- المعلومات غير الرسمية: Les informations informelle

وهي كل المعلومات المحصل عليها باستثناء المعلومات الرسمية،

- المعلومات الإستراتيجية: Les informations stratégique

وهي المعلومات التي تكون ذات توجه مستقبلي و مشتملة على قدر معين من الغموض ، ترتبط بتخطيط السياسات لأجل الطويل ، والذي يكون من المهام الإدارة العليا.

- المعلومات البيضاء (المعلومة العامة): Les informations blanche

وهي المعلومة السهل و المباح الحصول عليها

- قيمة المعلومة: La valeur de l'information

مصطلح يعكس وزن و صحة المعلومة ومدى منفعة المعلومة.

- إدارة المعلومات: management de l'information

حقل علمي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات و توفير الأمان و السرية للمعلومات، ونقل المعلومات و إيصالها إلى من يحتاجها، و خزن المعلومات و استرجاعها عند الطلب

- اليقظة الإستراتيجية: La veille stratégique

هي المسار الذي من خلاله المنظمة، تبحث، تحصر، تعالج، تحلل و تنشر المعلومات الإستراتيجية من أجل اتخاذ القرار.

- الذكاء الاقتصادي: L'intelligence économique

مجموعة من النشاطات المنسقة للبحث، التحليل و التوزيع للمعلومات المفيدة لاستغلالها من طرف المتعاملين الاقتصاديين، وهذا وفق إطار قانوني وضمان أحسن شروط النوعية المتعلقة بالأجال و التكاليف

- الاستهداف: Le ciblage

هو العملية التي من خلالها يقوم فريق اليقظة الإستراتيجية بتحديد جزء من محيط المنظمة الذي يتم من وضعه تحت الترصّد (المراقبة المسبقة) و الذي يمثل أهمية بالغة (أو حرجة).

-التعقب: La traque

هو العملية الإرادية الاستباقية (الطوعية) و التي بموجبها يتحصل أعضاء المنظمة أو وحدة من وحداتها على معلومات اليقظة الإستراتيجية.

-انتقاء المعلومات: La sélection

تهدف هذه العملية إلى تقييم و غربلة هذا الكم الهائل من المعلومات، بهدف الاحتفاظ فقط بالمعلومات المتعلقة بالموضوع و التي من المحتمل أن تهم أعضاء اليقظة الإستراتيجية، بمعنى الحكم على مصداقية و منفعة المعلومة نفسها و كذا مصدرها.

-نشر المعلومات: La diffusion

هي العملية التي يتم من خلالها وضع المعلومات و المعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء و المعالجة في متناول المستعملين المحتملين ، أي المسؤولون المعنيون بصنع و اتخاذ القرارات و لا سيما الإستراتيجية منها.

- زبائن اليقظة الإستراتيجية: Les clients de la veille stratégique

هم الأشخاص أو الأطراف الذين يعملون على استغلال المعلومات التي توفرها لهم عملية اليقظة الإستراتيجية.

- **L'animateur de veille**: الإستراتيجية

وهو الشخص المسؤول و المشرف عن مسار و سياق و سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية و كذا عن تنشيطها.

- **La stratégie**: الإستراتيجية

وهي مجموعة القرارات الهامة التي تتخذها الإدارة العليا من اجل تحقيق رسالة و أهداف المنظمة .

- **La réussite stratégique**: النجاح الاستراتيجي

هو قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفصل الأول :

عملية صنع القرار في الفكر الإداري

" ليس هناك في العالم شيء شائع و معتاد، وأيضا صعب لدرجة لا تطاق مثل القرار الصعب "

هيلير وانير

المبحث الأول: اتخاذ القرار في ظل الفكر الإداري

المطلب الأول: موقف الفكر الكلاسيكي و السلوكي من اتخاذ القرار

المطلب الثاني: موقف التوجه الإداري الحديث من اتخاذ القرار

المطلب الثالث: مفهوم القرار الإداري و خصائصه

المطلب الرابع: أنواع القرارات و تصنيفاتها

المطلب الخامس: عملية صنع القرار و أهميتها

المبحث الثاني: أسس ومبادئ عملية صنع القرار

المطلب الأول: خطوات عملية صنع القرار

المطلب الثاني: أساليب عملية صنع القرار

المطلب الثالث: المشاركة في صنع القرارات

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار

المطلب الخامس: مشاكل عملية صنع القرار و شروط نجاحها

مقدمة الفصل :

الإنسان قيمة ، وقيمة الإنسان تأتي من كيفية إدارته لحياته ، وإدارته لحياته تنعكس في مجموع قراراته التي يتخذها لكي يحقق بها أماله و رغباته وأهدافه ، فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته و رغباته المادية والمعنوية و تسيير أموره اليومية، مستخدماً في ذلك تجاربه و المعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل، و معتمداً على قدراته العقلية و إمكانياته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم المناسب.

وبالنسبة للمنظمات ، فإن محور العملية الإدارية هو الوصول إلى الهدف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة و في حدود الإمكانيات المتاحة ، وذلك من خلال مزاولة الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و تنمية ورقابة و غيرها، وان عملية صنع القرارات هي خلاصة العملية الإدارية ، فالمسؤولية الأساسية للإدارة و المقياس الحقيقي لكفاءتها هي قدرتها على صنع القرارات الإدارية اللازمة لمعالجة المشاكل التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها.

وتتجلى أهمية صنع القرار في كونها جوهر العملية الإدارية و القلب النابض الذي يمد سائر الوظائف الأخرى بالحياة ، فالتوقف عن صنعها يؤدي إلى تعطيل العمل و توقف جميع الوظائف و النشاطات ، وبالتالي ضعف المنظمة و تعرضها للكثير من المشكلات .

و سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى عملية صنع القرار من حيث دراسة الخطوات، الأساليب، والعوامل المؤثرة على هذه العملية بالإضافة إلى أهم المشاكل....الخ.ولكن قبل ذلك ارتأينا أن نتعرف على التطور التاريخي لهذا المفهوم عبر الفكر الإداري (بحكم أن مصطلح هو مصطلح حديث ظهر بظهور الإدارة الحديثة) من خلال المبحثين التاليين:

- اتخاذ القرار في ظل الفكر الإداري
- أساسيات ومبادئ عملية صنع القرار

المبحث الأول: اتخاذ القرار في ظل الفكر الإداري

كل مفردات الحياة اليومية تبدأ بقرار و تنتهي بقرار، إذ يلعب القرار دورا مهما جدا في نشاط أي فرد وأعماله. لذلك يعد القرار جوهر العملية الإدارية و جانبا هاما فيها، حيث استندت هذه العملية قديما على الحدس والتخمين لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي حتى تكون أكثر دقة و فاعلية ولتساهم في حل المشاكل الإدارية، لذا لا بد من دراسة عملية اتخاذ القرار في إطار وجهات نظر كل مدرسة من مدراس الفكر الإداري، لنقف على الجهود التي قدمها مؤسسي ورواد هذه النظريات التي ساهمت في تطوير و ترشيد عملية اتخاذ القرار.

إضافة إلى موقف الفكر الإداري من عملية اتخاذ القرار، سنتطرق في هذا المبحث إلى عملية اتخاذ القرار من خلال المطالب الآتية:

- موقف الفكر الكلاسيكي والسلوكي من اتخاذ القرار
- موقف التوجه الإداري الحديث من اتخاذ القرار
- مفهوم القرار الإداري و خصائصه
- أنواع القرارات و تصنيفاتها
- عملية صنع القرار و أهميتها

المطلب الأول: موقف الفكر الكلاسيكي و السلوكي من اتخاذ القرار

باعتبار أن التنظيم الإداري بمثابة الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة و نشاطاتها، و أن اتخاذ القرارات من أهم هذه العمليات، فانه من الضروري دراسة و مناقشة المقاربة الإدارية بمختلف مدارسها لعملية اتخاذ القرار. وفي هذا الشأن نبدأ بالتوجه الكلاسيكي وكذا السلوكي.

الفرع الأول: اتخاذ القرار في المدرسة الكلاسيكية

برزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية في ميدان التنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينات، حيث تعتبر المقاربة الكلاسيكية في المجال الإداري نتاج تفاعل عدة تيارات كانت سائدة آنذاك تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان، وكذا تزامنها مع الثورة الصناعية.

لقد انصب جل اهتمام نظريات هذه المدرسة على الحد من الإسراف و تخفيض تكلفة العمل واعتمادها على مبدأ التخصص للرفع من الكفاءة الإنتاجية ، لذا نجد أن القرار في المدرسة الكلاسيكية مبني على هدف واحد وهو تعظيم الربح و تخفيض التكاليف في بيئة تتسم بالاستقرار و التأكد.

ومن بين نظريات هذه المدرسة :

1 نظرية الإدارة العلمية:

تعتبر هذه المدرسة أول المدارس في علم إدارة الأعمال و تسمى بمدرسة الإدارة العلمية لإعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة و حل المشاكل الإدارية، و قد سماها البعض بنظرية "الرجل الاقتصادي"¹، و كان رائدها فريدريك تايلور* الذي قدم اسهامات كبيرة في مجال اتخاذ القرار من خلال دعوته الى تطبيق الاساليب العلمية في الادارة بدلا من الاساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي و مناداته باحلال الطريقة المثلى محل الطرق الشخصية و المرتجلة في اداء العمل و الانسجام بدلا من التفرقة ، و التعاون بدلا من سيادة روح الفردية... الخ .

لذلك يرى بعض علماء الادارة ان هذه المفاهيم تمثل دفعة للامام نحو افاق اكثر معقولية و اكثر فاعلية في اساليب اتخاذ القرارات، حيث كانت هذه الافكار والملاحظات منطلقا للاساليب العلمية في اتخاذ القرارات التي تقوم على اتباع مراحل و خطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار².

¹ عمر وصفي عقيلي ، الوجيز في مبادئ و أصول الإدارة ، مؤسسة زهران للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1994 ص50.

* فريدريك تايلور FREDERIK WINSLOW TAYLOR (1856 - 1915) مهندس و إقتصادي أمريكي نشر كتابه الذي جعل منه رائدا للإدارة العلمية في 1911 تحت عنوان " مبادئ الإدارة العلمية " إهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ.

² نواف كنعان ، " اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق " ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 ، ص 49 .

2 نظرية التقسيم الإداري:

رائد هذه النظرية الفرنسي هنري فايول* الذي عاصر تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية ، و يعتبر أول من وضع مفهوم العملية الإدارية ووصفها بطابع العمومية والشمول ،حيث ركز على الجوانب التنظيمية، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين الأقسام الإدارية بالشكل الذي يحقق التكامل بينهما.

وترتكز أفكار فايول على تقسيم وظائف المؤسسة إلى ستة وظائف محددة و رئيسية :¹
وظائف فنية (الإنتاج، التصنيع و التحويل..)، وظائف تجارية (شراء، بيع ..) ، وظائف مالية (البحث عن الاموال ،الاستخدام الامثل ..) ، وظائف الضمان و الوقاية (حماية الممتلكات و الاشخاص ..) ، وظيفة المحاسبة (حساب التكاليف، الارباح، الاحصاء..) ، الوظائف الادارية (تخطيط ، تنظيم ،اصدار الاوامر ، الرقابة و التنسيق).

و للادارة حسب رأي فايول اربعة عشر مبدا اداريا ، حيث وصفها بطابع العمومية و الشمول ، و هي مرنة و ليست مطلقة ، و هذه المبادئ هي كما يلي :²

- **تقسيم العمل و التخصص :** أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل.

- **السلطة و المسؤولية :** السلطة حسب فايول هي الحق في إعطاء الأوامر و القدرة على فرض الطاعة، و تتكون من فرعين،السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته القانونية،والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه و خبرته،أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة .

- **النظام :** و عبر عنه بمجموعة من القواعد الانضباطية التي تنظم سلوك المرؤوسين ، والصادرة عن اصحاب السلطة ، و يجب ان يتقيد بها الرؤساء و المرؤوسين ، وعدم الاخلال بها.

- **وحدة الامر:** و الاخلال بها يعني تدهور النظام و تداخل الاختصاصات و ازدواجية السلطة .

- **وحدة التوجيه :** معناه رئيس واحد و خطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف .

* هنري فايول HENRI FAYOL (1841 - 1925) مهندس فرنسي من مفكري الإدارة و خيرانها الذين مارسوها عمليا ، نشر مبادئه في الإدارة في كتابه " الإدارة الصناعية و العامة " عام 1916.

¹ سنان الموسوي ، "الإدارة المعاصرة ..الأصول والتنظيمات" ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2004 ، ص 51.

² عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، 1994 ، ص 53.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : فمصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد ، ومصلحة المؤسسة فوق مصلحة الجماعة .
- مكافأة و التعويض : لم يقترح فايول نظام تحفيزي معين إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافأة ، وذلك لتحقيق الرضا لدى العمال .
- المركزية : ويقتضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا لإدارة المنظمة) ثم تفويضها حسبما تقتضي الأمور .
- التسلسل الإداري (تدرج السلطة) : أي تسلسل من أعلى الرتب إلى أدناها .
- الترتيب : و حدده بنوعين مادي و اجتماعي .
- العدالة (المساواة) : و قصد بها عدم التحيز و الموضوعية في معاملة المرؤوسين ، وذلك من اجل الحصول على ولائهم .
- الإستقرار: حيث يشير إلى أن ارتفاع معدل دوران الموظفين ناتج عن سوء الإدارة و العكس صحيح أي يعتبر الاستقرار مؤشر للإدارة الجيدة .
- المبادرة (المبادرة) : أي ضرورة البدء في التفكير بالخطط و تنفيذها و على الرؤساء إيجاد روح المبادرة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع و الابتكار) .
- روح الجماعة : انطلاقا من المثل القائل " في الإتحاد قوة " يشير فايول إلى ضرورة العمل في شكل فريق.

ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي ، وتقديره لعدد من المبادئ و القدرات التي رآها ضرورية و لازمة للمدير يلتزم بها في أدائه لمهامه² ، حيث وصف هذه القدرات "بالقدرات الإدارية،

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، 2009 ، ص 51.

والفنية، و التجارية... الخ ووضح أن عمل المدير بوجه عام ذو شقين فني و إداري، وهو يحتاج إلى للشق الأول أكثر كلما اقترب عمله من المستوى الإداري المباشر و العكس صحيح " ¹ .

و يرى كثير من علماء الإدارة أن هذه التوصيات و الأفكار و الاقتراحات التي جاء بها فايول في مجال التنظيم الإداري، كان لها أثرا كبيرا في ترشيد و تحسين أداء المدراء و المسؤولين، و من ثم في تطوير و ترشيد و عقلنة عملية اتخاذ القرارات .

3 النظرية البيروقراطية التقليدية : صاحب هذه النظرية هو العالم الألماني ماكس فيبر* الذي يرى أن البيروقراطية هي ذلك النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساسه التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وهدف من ورائها وضع مجموعة من القواعد والاسس والمبادئ الادارية لتنظيم سير العمل في القطاعات الادارية الكبيرة الحجم كالأجهزة

الحكومية ، وقد وضح ان تطبيق ما تضمنته نظريته يضمن للمنظمة الدقة في العمل ، واحكام السيطرة و الرقابة على تنفيذه و تحقيق فاعلية و كفاءة عالية المستوى ² .

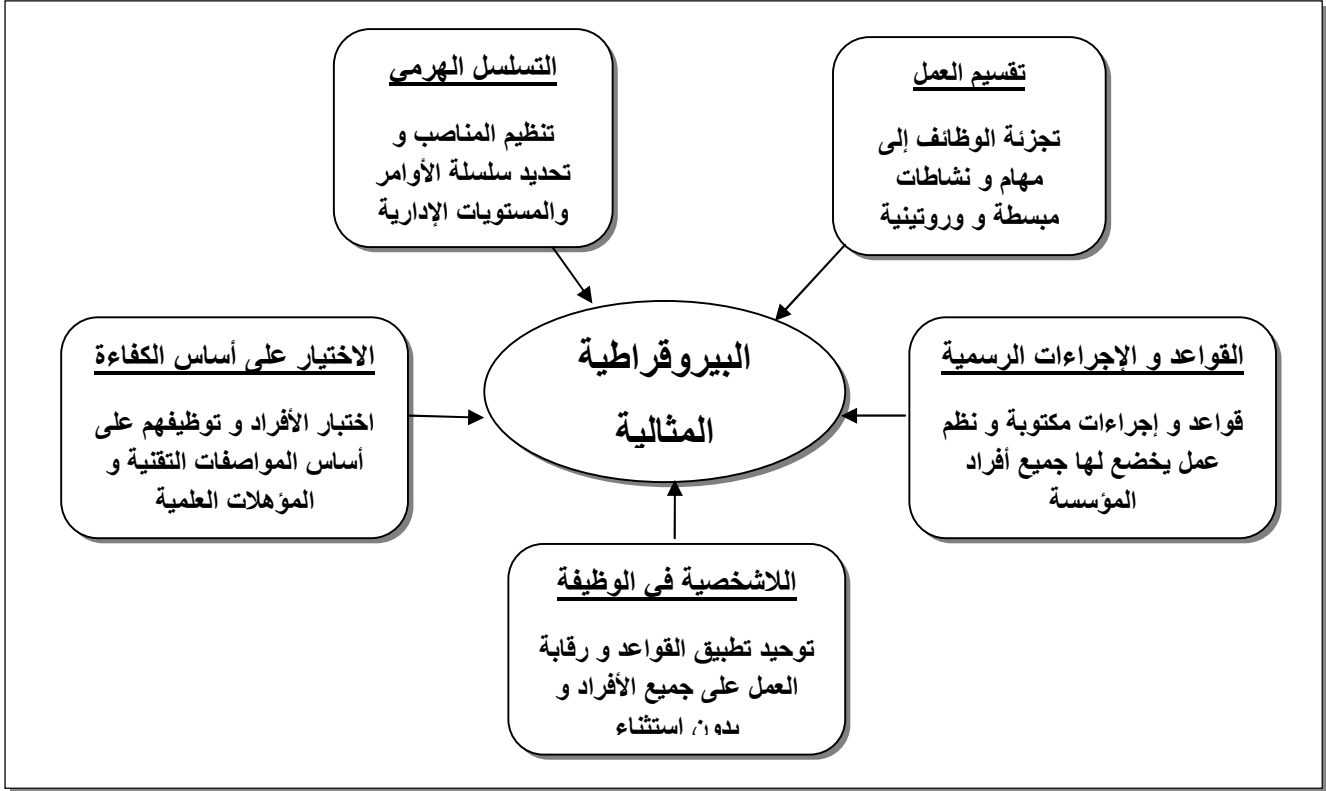
و اكد فيبر ان المؤسسة المثالية هي المؤسسة البيروقراطية التي تعمل بموجب اهداف و نشاطات معقلنة و بموجب تقسيمات واضحة للاعمال، من هنا اطلق مفهوم "البيروقراطية المثالية " ذات الخصائص التي يظهرها الشكل التالي :

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، 1994 ، ص 52.

* ماكس ويبر Max Weber اقتصادي و اجتماعي ألماني (1864 1920) له نشاط أكاديمي ثري، تأثر كثيرا بالنظام العسكري للجيش الألماني الذي كان عضوا فيه.

² عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، 1994 ، ص 54.

الشكل رقم (01) : خصائص البيروقراطية المثالية كما رآها ماكس فيبر



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2005، ص85.

رغم ما جاءت به هذه النظرية من اسهامات في مجال اتخاذ القرارات من خلال اقرارها لمبدأ التخصص في توزيع المهام ،وكذا الهرم الرئاسي (أي تدرج الوظائف) الذي يعمل على تنظيم عملية اصدار الاوامر والقرارات و التعليمات من القمة التي هي راس السلطة في المنظمة الى القاعدة وهي ادنى سلطة فيها ، وكذلك مناداتها بعدم التحيز في القرارات و المعاملات ، و بوجود نظام تحفيزي خاص بالافراد يشمل الترقية ، والمنح و التقاعد .. الخ، الا ان ما يؤخذ عليها ما يسمى بالجمود التنظيمي والذي يرجع أساسا لكثرة اللوائح التنظيمية و قواعد العمل الروتينية الغير مرنة ، وهذا ما يجعل القرار يتسم بالبطء و الصعوبة في التنفيذ .

في الأخير و بعد عرضنا لمختلف نظريات المدرسة الكلاسيكية يجدر بنا الإشارة إلى أنها تعتمد في اتخاذ القرارات على ناحيتين ¹ :

- 1 - أن يتوفر بالشخص الذي يتخذ القرار الرشد و الوعي بحيث يختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من البدائل الأخرى بعد تحديد الأهداف و الحلول البديلة الممكنة للتنفيذ .
- 2 - على متخذ القرار أن يأخذ بعين الإعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل، ثم يرتبها وفق معايير معينة ترتبط بأهدافه و أهداف المؤسسة ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح و أقل الخسائر.

ويتركز هذا التوجه (النموذج المثالي) على عدة افتراضات ، اهمها ² :

- وضوح (المشكلة موضوع القرار) و خلوها من أي غموض يذكر؛
- وجود هدف واحد محدد بدقة ينبغي تحقيقه ؛
- جميع البدائل و النتائج التابعة لها معروفة ؛
- الافضليات واضحة و ثابتة ؛
- لا يوجد عوائق للتكلفة و التوقيت ؛
- الخيار النهائي سوف يعظم المردود .

و لكن تعرضت الافتراضات التي قدمتها المدارس الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات لانتقادات عديدة من أهمها :

- 1 - افتراض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق ، بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية و الواقع أن المؤسسة تعمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار و بالتالي لا بد من التعرف على كل متغيراتها لإحداث التوازن حتى يكون القرار رشيدا و عقلانيا .
- 2 - إن أهداف المنظمة قد تتعارض مع أهداف العاملين الشخصية ، هذا ما يجعل القرارات غير مبنية على قواعد ثابتة .

¹ حسن علي مشرقي، "نظرية القرارات الإدارية- مدخل كمي في الإدارة- "، دار الميسرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1997، ص 41.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، 189.

3 - مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي اهتماما كافيا لمفهوم القرارات الإدارية و أساليب اتخاذها ، باعتبارها من المهام الأساسية للمدير ، كما أغفلت أهمية العوامل السيكولوجية و البيئية و تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات ¹.

وانطلاقا من هذه الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات ، ظهرت اجتهادات و اراء جديدة مخالفة لتوجهات المدرسة التقليدية تمثلت في المدرسة السلوكية

الفرع الثاني: اتخاذ القرار في المدرسة السلوكية

برزت نظريات المدرسة السلوكية للتنظيم الإداري في الثلاثينات من القرن العشرين و سادت حتي منتصف الخمسينات ، حيث قامت هذه المدرسة على مفهوم أساسه ، أن المنظمة مكان للعمل والحياة ، وان العمل وسيلة للحياة ، والإنسان هو الوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة التي هي ليست مجرد هيكل حيوي جامد من العلاقات ، هي إلى جانب ذلك هيكل حيوي يضم أفرادا يسيرون العمل فيها و ينفذونه ، ولديهم أنماط سلوكية و عادات اجتماعية تؤثر في سلوكهم وأدائهم .و عليه لابد من دراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل .

إن المفاهيم التي قدمتها مختلف نظريات المدرسة السلوكية ساهمت في التعرف على العوامل و المتغيرات المختلفة التي تتفاعل و تؤثر على عملية اتخاذ القرارات ، وذلك من خلال بعض الدراسات التي قام بها أقطاب هذه المدرسة على مختلف الجوانب و النواحي الحركية في الإدارة كالقيادة و اتخاذ القرارات و الاتصال... الخ ، وقد أدت نتائج هذه الدراسات إلى فتح آفاق واطر جديدة للدراسات الإدارية خرجت بها عن نطاق التنظيم الآلي المفتوح كما صورته النظريات الكلاسيكية إلى طرق النواحي السلوكية في الإدارة ².

1 **نظرية العلاقات الإنسانية :** رائد هذه النظرية هو التون مايو* الذي وضعها من خلال تجارب قام بها مع مجموعة من زملائه في شركة ويسترن إلكتروك (WESTERN ELECTRIQUE) في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين عامي 1927- 1932 و سميت بدراسات هاوثورن (HAWTHORNE) ، وكان

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، 2009 ، ص 57 .

² نفس المرجع أعلاه ، ص 58.

* التون مايو Georges Elton Mayon باحث استرالي (1885 1949) اهتم بالبحوث بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي في كلية هارفارد الأمريكية نشر نتائج أبحاثه في كتاب THE SOCIAL PROBLEMS OF INDUSTRIAL CIVILIZATION عام 1945 .

الهدف الأساسي لهذه الأبحاث هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في التأثير على الأفراد باعتبارهم أحد عناصر الإنتاج ، لهم مشاعرهم و حاجاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية ، هذه كلها عوامل تؤثر على مردودهم الإنتاجي.

و كانت اهم النتائج التي توصلت اليها هذه النظرية :¹

- 1 الانسان هو اهم عناصر الانتاج على الاطلاق ، هو الخلية الاساسية التي تتكون منها المنظمة .
- 2 استخدام السلطة و النفوذ و العلاقات الرسمية و صبغ جميع العمليات بها لا يناسب الطبيعة البشرية التي تحب الحرية و المرونة و تنفر من المعاملة الالية
- 3 التوافق و الانسجام الاجتماعي بين العاملين عامل معنوي ذو اهمية كبيرة و مؤثرة في الانتاجية ، فالمناخ المادي الجيد ليس هو الاساس لرفع انتاجية الفرد كما اشارت المدرسة الكلاسيكية ، بل هو الانسجام الاجتماعي و التوافق بين افراد العمل .
- 4 لا تتم اثاره دافعية الفرد بواسطة الحوافز المادية فحسب ، بل بواسطة الحوافز المعنوية ايضا ، وهي الاهم في هذا المجال ، فالانسان ليس بكائن اقتصادي مادي فقط .
- 5 الروح المعنوية : هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية و الانتاجية ، لذلك يجب توفير معاملة انسانية للفرد يحترم بموجبها احساسهم و مشاعرهم ، كذلك اشعار الفرد باهمية عمله مهما قل شأنه .
- 6 النظر الى الى العامل كعضو في الجماعة يتأثر بضغطها ، وهذا ما يطلق عليه بالتنظيم غير الرسمي الذي يجب عدم مقاومته ، بل التقرب اليه .

اما في مجال اتخاذ القرارات ، فقد اكدت النظرية على انتهاج النمط التشاوري في عملية صنع القرار من خلال اشراك العمال و اخذ ارائهم و اقتراحاتهم ، وكذا العمل على التقرب من التنظيم الغير الرسمي باعتباره مصدرا من مصادر المعلومات التي يجب استغلالها في عملية اتخاذ القرار ، وبالتالي لم تنطرق هذه النظرية بالشرح الكافي و التحليل العلمي لعملية اتخاذ القرار.

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص58.

2 ماري فوليت: M.follet*

هي من بين الرواد الذين وضعوا الاطار العام للنظريات، الا انها انفردت عن السلوكيين و اطلقت مفاهيم جديدة في مجالات الادارة كالهياكل التنظيمية و دراسة المحيط ، القيادة و عملية اتخاذ القرارات ..الخ.

لقد ساهمت ماري فوليت في توضيح و تطوير مفهوم القرارات الادارية من خلال تحليلها لما اسمته بقانون الموقف **loi de situation**، و توصلها الى نتائج مفادها ان قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه و ليس من شخصه.¹

كما دعت فوليت الى قيام شراكة طبيعية (وليست صناعية)، تقوم على مبدأ " السلطة مع " أي المشاركة و ليس على مبدأ " السلطة من فوق " أي الفوقية.²

و لفتت فوليت الانتباه الى اهمية تحديد الاهداف عند اتخاذ القرارات و كيفية الملائمة و التوفيق بين الاهداف المتعارضة (قد تتعارض اهداف المدير مع اتخاذ القرار واهداف المجموعة العاملة و اهداف افرادها) حتى تأتي الحلول واقعية و ممكنة التنفيذ ، ولمعالجة هذا التعارض قدمت فوليت من خلال ما اسمته " مبدأ التعرض البناء " ثلاث طرق رأت انه يمكن للمدير من خلالها معالجة التعارض بين اهدافه و اهداف مرؤوسيه ، وهذه الطرق هي:³

- ان تغطي اهداف جانب على اهداف الجانب الاخر ، وهذا غير ملائم لان الجانب الضعيف يبقى غير راض؛
- استخدام المدير لاسلوب المساواة في تحقيق الاهداف ؛
- تحليل المدير للخلافات و مظاهر التعارض في كل جانب الى عناصرها ، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه.

*الباحثة ماري باكر فوليت (mary Parker follet) 1927 1868 أول من نادي بضرورة أن يكون السلوك مستمدا من الموقف و كان ذلك في الثلاثينات... وقد أطلقت على ذلك مفهومها المشهور " قانون الموقف "، الذي يتطلب خصائص محدودة لكل موقف.

¹ نواف كنعان , مرجع سبق ذكره. 2009، ص 59.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 91.

³ نفس المرجع المذكور أعلاه، 2009، ص 60.

حيث تضيف ان التعارض الذي يحل بالطريقة الاخيرة يعتبر عملا بناءا اكثر مما لو حل بالطريقتين السابقتين ، لان كل طرف يحصل من خلاله على ما يرضيه و تتحقق بالتالي الاهداف المرغوبة .

ان التصور الذي قدمته فوليت في مجال السلطة في اتخاذ القرارات يتفق تماما مع اساسيات و مبادئ الفكر الاداري الحديث الذي يقيم فهمه لسلطة المدير متخذ القرار على عوامل نابعة من شخصية المدير و من مركزه الوظيفي و من يرتبط بهذا المركز من متطلبات .

كذلك من بين رواد المدرسة السلوكية نجد رسنيس ليكرث* صاحب "نظرية الدافعية و جماعة العمل" الذي ركز من خلالها على العنصر البشري ، واهمية الدوافع و تأثيرها على السلوك الانساني داخل المنظمة ، كما ركز على سلوك الجماعة و تأثيرها على اعضائها، أما رأيه في مجال اتخاذ القرارات فهو لا يختلف عن رواد المدرسة السلوكية ، اذ دعى الى اتخاذ قرارات تحترم من خلالها اجتهادات و اراء و احتياجات العنصر البشري، باعتباره الركيزة الاساسية في المنظمة .

لم تسلم المدرسة السلوكية كسابقاتها من المدارس من انتقادات، و لعل أهمها، هو اهتمام هذه المدرسة المفرط بالعنصر البشري و خصائصه واهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية لتحضير الفرد للإسهام في العمل التنظيمي. ، لكن يتضح من خلال استعراض أهم أفكار المدرسة السلوكية أنها كانت بمثابة اللبنة الأولى لنظريات التنظيم الحديث و أهمها نظرية النظام التعاوني، نظرية القرار، بإضافة إلى نظرية الموقف.

المطلب الثاني: موقف التوجه الإداري الحديث من اتخاذ القرار

بعد التطرق إلى موقف التوجه الكلاسيكي و كذا السلوكي من عملية اتخاذ القرار، سنحاول في هذا المطلب مناقشة المقاربة الحديثة في الفكر الإداري لعملية اتخاذ القرار. و المتمثلة في مايلي :

- نظرية النظام التعاوني ، النظرية الكمية و النظرية الموقفية.

الفرع الأول: اتخاذ القرار في نظرية النظام التعاوني:¹

* رسنيس ليكرث (Resnis Likert) باحث أمريكي متخصص في علم النفس و علم النفس الصناعي، قام بعدة بحوث تتعلق بقياس الاتجاهات و سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات.

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

لشيستر برنارد* الذي قدم مفهوما جديدا للمنظمة باعتبارها نظاما تعاونيا يقوم باتخاذ قرارات ، حيث تعتبر الدراسات والأبحاث التي تضمنها كتابه " وظائف المدير " بداية تحول في الفكر الإداري نحو اهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية ..

حيث لفت الأنظار إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا و جانبا هاما في العمل الإداري، وذهب إلى حد القول بأن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة و المتشابكة..

وقد فسر برنارد مصدر سلطة المدير متخذ القرار، و الذي يقول أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ القرارات لا تتبع من شخصه وإنما تتبع من قبول المرؤوسين لهذه السلطة ، وانه لا سلطة لمدير ما لم يعترف مرؤوسوه بها . وهكذا ابرز برنارد أهمية دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتأثيرهم من خلال قبولهم للقرار أو رفضهم له ، وذلك على ضوء وزنهم للأمر و الموازنة بين المكاسب التي يجنونها – ماديا و نفسيا و اجتماعيا – عند قبولهم القرار، و المضار التي يمكن أن يتعرضوا لها في حالة عدم قبولهم لها .

ومن الإسهامات الأخرى الهامة لبرنارد في مجال اتخاذ القرار تأكيده على أهمية تحديد العامل الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات ، وان على المدير متخذ القرار أن يفرق - وهو بصدد تحديد المشكلة محل القرار- بين العوامل الإستراتيجية و العوامل غير الإستراتيجية التي لا تؤثر كثيرا في اتخاذ القرار . ولفت الانتباه إلى أن تحديد العامل الاستراتيجي الهام هو في حقيقته اتخاذ قرار لان تحديده يؤدي إلى تضيق مجال البحث و التفكير للوصول إلى الهدف .

أما في ما يتعلق بأنواع القرارات المتخذة في المنظمة ، صنف برنارد القرارات الإدارية إلى نوعين : قرارات ايجابية ؛ تعني عمل شيء، أن هذا العمل قد يكون مباشرا ، أو الامتناع عن عمل أو وقف عمل شيء.. أما النوع الثاني قرارات سلبية؛ وهي قرارات تعني عدم التصميم أو التحديد لشيء معين.

* شيستر برنارد Chester Bernard 1887 1961 يعتبر من الباحثين الذين ساهموا في تطوير و تعميق المفاهيم الإدارية الحديثة ، له عدة مؤلفات من بينها "وظائف المدير" عام 1937 ، "التنظيم و الإدارة" عام 1948.

كما لفت الاهتمام إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات مفادها أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه لاختيار ، وعدم القيام بأي عمل محدد ، و يترتب على ذلك أن يكون القرار المتخذ هو " لا قرار " . و قد عبر برنارد عن ذلك بقوله "إن ادراك المدير للمواقف التي يجد ربه عدم اتخاذ قرار معين هو من صفات المدير الكفاء"

الفرع الثاني: اتخاذ القرار في النظرية الكمية (نظرية القرار)

يتركز اهتمام أنصار هذه النظرية على إعطاء أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات في الإدارة، يعد الاهتمام في هذه النظرية التي تحكم عملية تصميم التنظيمات التي عليها المدرسة الكلاسيكية في واعتبرتها ضماناً لحسن الأداء وكذلك فقد رؤوا الاهتمام بالعمل على حاجاته كمدخل لضمان حسن أدائه للعمل لا يضمن هو المطلوبة ، بل تم بدل كل ذلك التركيز على جوهر العملية الإدارية هو عملية اتخاذ القرارات التي تقوم عليها باعتبارها ذلك أهم العملية الإدارية على كل المستويات . علمية و بشكل منهج و الوصول لنتائج جيدة ، قرارات المديرين للتخمين و الارتجالية فان ذلك لن يؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية بل ستكون الأمور

وقد أطلق اسم النظرية الكمية في هذا التوجه تعبيراً عن استناد القرارات الإدارية إلى معلومات رقمية تتمثل بالأرقام و الإحصاءات و المعادلات الرياضية.¹

و قد ارتبط هذا التوجه العلمي في الإدارة بشكل كبير بعالم الإدارة المشهور هربرت سيمون* Herbert Simon من خلال كتاباته في هذا المجال و التي كان بدايتها كتاب " أكد من خلاله على ضرورة عقلنة عملية اتخاذ القرارات استناداً إلى قاعدة معلوماتية التي بدونها وجودها تصبح عملية اتخاذ لقرارات عملية عشوائية تؤدي إلى الإضرار بالتنظيم ، وخلافاً لنظرية الإدارة العلمية في المدرسة الكلاسيكية التي تهدف إلى الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل و اتخاذ قرارات عقلانية

¹ محمد قاسم القريوتي ، "مبادئ الإدارة : النظريات و العمليات و النظريات " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 115.

* هربرت سيمون Herbert Simon ولد سنة 1916 ، اقتصادي أمريكي صاحب جائزة نوبل للاقتصاد 1976 عن بحثه في مجال استخدام الحاسوب في الإدارة ، حيث ركز في أعماله على عملية اتخاذ القرار ومن أشهر كتاباته « السلوك الإداري » سنة 1945 .

بالكامل ، فقد أوضح أن المدير الإداري في أية مؤسسة لا يمكن أن يصل إلى العقلانية الكاملة في اتخاذه القرارات لأنه ليس من الممكن أن تتوافر لديه (المدير متخذ القرار) .

و يعود ذلك إلى عدة عوامل من أهمها:¹

- صعوبة توفر الموارد المالية الكافية للمدير ليجمع كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لأهمية عامل الوقت في عملية
- صعوبة التعرف الكامل على كافة البدائل المختلفة لاتخاذ القرار و الموازنة بينها بشكل كامل في
- صعوبة وجود هدف و حيد للتنظيم يتفق عليه الجميع، إذ تتحدد الأهداف التنظيمية كمحصلة فيها الأهداف الرسمية عن الأهداف التي تتقرر أو تصاغ بلغة مطاطية تقبل التفسيرات المتعددة.

و لذلك فهو يرى أن الإداري شخص محدود العقلانية يتخذ قرارات معقولة و ليس وقد أكد سيمون على ضرورة استعانة المديرين بوسائل تكنولوجيا المعلومات لما توفره من قدرات هائلة على تخزين و تبادل و استرجاع المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات *

في ما يتعلق بالعقلانية فقد حدد لها معنيين اثنين الأول سماه العقلانية الرئيسية و هي التي تتعلق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وهذه العقلانية لا يقدر عليها (المدير) الذي يبقى الأولى في تحديد الأهداف التي يهدف التنظيم الوصول إليها ، أما المفهوم الثاني فهو مفهوم العقلانية الوسيلة و يعني بها القدرة على اختيار و تحديد أفضل الوسائل للوصول للهدف المحدد ، وهي عقلانية قد تكون الحاسبات الالكترونية ووسائل التعامل مع البيانات و المعلومات²

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

* تسمى نظرية القرار بنموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرارات ، حيث يسمى هذا النموذج ب IMC (Intelligence / Modélisation / Choix)

² نفس المرجع المذكور اعلاه، ص 117.

وفي تحليله للقرار الإداري يرى سيمون أنه يتم ذلك من خلال عنصرين أساسيين يتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار و تنفيذه من جهد و وقت و موارد مالية خلال مرحل إعداد و جمع المعلومات و البيانات و تصنيفها و اقتراح البدائل و تقييمها... و يعتبر هذا العنصر معقد لارتباطه بالأهداف المرجوة من القرار و بالسياسة العامة للمؤسسة.

ومن إسهامات سيمون الرائدة في تحليل عملية هو إبرازه لفكرة "الاختيار" تسبق كل تصرف إنساني ، والتي استخدمها كنقطة ارتكاز في تحليله للسلوك هو الإنسان القادر على الاختيار و على حل المشاكل و اتخاذ قدرة الإنسان ليست قدرة نهائية، وإنما هي قدرة محدودة لا تستطيع إلا أداء أشياء قليلة في وقت الإنسان لا يستطيع التعامل إلا مع جزء قليل من المعلومات المخزنة في ذاكرته أو الموجودة في بيئته.¹

و أوضح في أبحاثه أيضا أن الدوافع النفسية و سلوكيات و اتجاهات الأفراد وحتى القيم التي يؤمنون بها ... لها تأثير كبير على العملية الإدارية عموما و خاصة على عملية اتخاذ القرارات و أضاف أنه يمكن أن تتحقق الفاعلية في اتخاذ القرارات من خلال وجود القدر الكافي و الصحيح من المعلومات التي تكون لدى المدير عن التنظيم و أهدافه و الظروف المحيطة به.

و يمكن تلخيص أهم مرتكزات النظرية الكمية (نظرية القرار) كما يلي:²

- الالتزام بالنهج العلمي في التعامل مع المشاكل الإدارية
- توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات.
- استخدام النماذج الرياضية في بلورة القضايا المختلفة التي تحتاج إلى حل
- استخدام الحاسبات الالكترونية في تخزين و تبادل و استرجاع المعلومات .

رغم بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية في مجال اهتمامها بالأفراد إلا أنها تعتبر من بين النظريات التي ساهمت في تطوير و تحديث الفكر الإداري ، من خلال دراستها لعملية تحليلها له باعتباره جوهر العملية الإدارية، وكذا تأكيدها على أهمية استعمال المعلومات و البيانات في صنع القرار التي أصبحت عنصرا هاما في زيادة اعلية و كفاءة عمليات صنع القرار في

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ، ص 118.

الفرع الثالث: اتخاذ القرار في النظرية الموقفية (الغرضية)

تعتبر هذه المدرسة امتداد لنظرية النظم * حيث يرى المدرسة الموقفية هناك عوامل موقفية و مؤثرات لآبد من تفهمها و أخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار، ذلك المتغيرات الداخلية و الخارجية يوجب بأنه ليس هناك نظرية نمط تنظيمي واحد لاتخاذ القرار يتناسب مع كافة الظروف و لذا يدعو هذه النظرية ذ قرارات أكثر عقلانية وواقعية يواجه المنظمة حسب هذا التوجه يتأثر اختيار

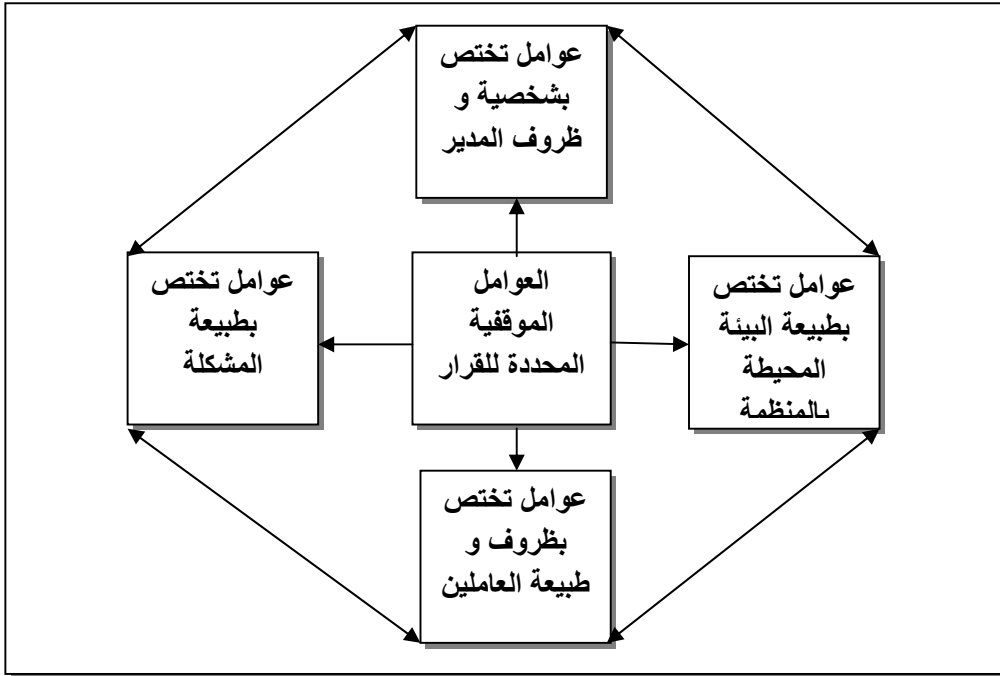
الموقفية التالية: ¹

- **طبيعة المشكلة:** حيث تتضمن المشكلة عدة عناصر من شأنها أن تؤثر في وضوحها، و درجة تعقيدها، كذلك نوعيتها، و مدى تغيير المعايير، و الأهداف والقيود... .
 - **العوامل البيئية:** متعددة و متنوعة و تشمل الاتجاهات و القيم الاجتماعية السائدة و التي تشكل محددًا أساسًا لا يمكن تجاهله في عملية اتخاذ القرار القيود المالية و الزمانية على القرار.
 - **طبيعة متخذ القرار ونمط شخصيته:** معرفته بخصوصيات القرار، قابليته، و دوافعه، رغبته في الحل، و سلوكه.. كلها عوامل متعلقة بالمدير نوعية القرارات و فعاليتها.
 - **طبيعة العاملين:** من حيث المستوى الثقافي و القدرة الإدارية و الكفاءة المهنية ستحدد هي إمكانية تفويضهم سلطات و الديمقراطية في ا .
- و يمكن اختصار العوامل الموقفية في اتخاذ ال :

* نظرية النظم : راند هذه النظرية عالم الأحياء النمساوي فون بيرتلانفي Von Bertalanffy ، التي يعتبر المنظمة نظاما مفتوحا عن البيئة يؤثر و يتأثر بها ، له مدخلاته يتم معالجتها في صورة مخرجات ، وهذا النظام مكون من أنظمة فرعية أخرى.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 137.

الشكل رقم (02) : العوامل الموقفية المحددة لأسلوب اتخاذ القرار



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 138.

- المطلب الثالث: مفهوم القرار الإداري وخصائصه

عملية من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد و التنظيمات الإدارية و حتى في حياة الدول و الحكومات ، و لهذا اعتبرت القرارات جوهر العملية الإدارية ، لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل و توقيف النشاطات و الخدمات ، و بالتالي ضعف المنظمة و تعرضها للكثير من المشكلات .

الفرع الأول: تعريف القرار الإداري

يتضح معنى القرار الإداري من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة ، ومن هذه التعاريف يمكن :

- Harrison هو "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين"¹.

¹ حسن حريم، " مبادئ الإدارة الحديثة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 87.

وبنظرة مماثلة يشير الباحث روبنز Robbins " القرار عبارة عن اختيار من بديلين أو أكثر "1.

- " القرار هو الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل (اكتساب حصة كبيرة في ا تخفيض التكاليف، زيادة حجم المبيعات..) وهذه المعايير عديدة ، لان جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ، ويتأثر اختيار البديل إلى حد كبير بالمعايير المستخدمة "2

- و يعرفه نيجرو Nigro بأنه " الاختيار المدرك (بين البدائل المتاحة في موقف معين ... "3.

- شيستر chester Bernard فيرى أن " القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر "5.

ن خلال التعاريف السابقة يتضح هناك اتفاق في تعريف القرار الإداري على انه الاختيار من بين الخيارات المتاحة خيارا واحدا يكون الأنسب و الأفضل لتحقيق هدف معين .

و يمكن الوصول الاستنتاجات التالية للقرار : 1

- نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن
- يصدر بهدف حل مشكلة معينة و يسعى تحقيق
- هو الذي يتم اختياره من بين عدد من
- القرار الإداري يتأثر بالعوامل الداخلية و الخارجية المحيطة .

على هذه التعاريف يمكن القول أن القرار الإداري هو عبا

يسعى إلى الاختيار البديل () الأنسب من بين بدائل متعددة و متاحة أمام

متخذه، و ذلك عن طريق المفاضلة بينهما و باستخدام معايير محددة، وذلك من اجل تحقيق هدف..

¹ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² بشير العلق ، " أسس الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم "، دار اليازوري العلمية ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ،1998، ص148.

³ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص73.

⁵ نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص73.

¹ ربحي مصطفى عليان ، " أسس الإدارة المعاصرة " ،دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ،2007، ص

الفرع الثاني: عناصر القرار الإداري

التعريف السابقة يتبين أن الإداري يتكون من مجموعة من العناصر الجوهرية ، حيث تشكل في مجموعها مفهوم هذه العملية و هذه العناصر هي كما يلي:²

1 متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة أو جهة ويمتص متخذ القرار بالسلطة التي تخوله

2 موضوع القرار: و هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن الحل أو اتخاذ قرار ما بشأنها

3 الأهداف و الدوافع : لا يتخذ كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين ، وتتبع أهمية أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ ، وعليه يمكن الهدف يبرر اتخاذ القرار.

4 التنبؤ: هو شيء تتعامل مع متغيرات مستقبلية اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها و تقديرها، يد انعكاساتها و تأثيرها على يساعد ويستطلع ما سيحدث في المستقبل ، لذلك فهو ركن عليا اتخاذ ويساعد المدير في تواجهه، تمهيدا لاتخاذ قرار بشأنها بغرض حلها و معالجتها.

5 المعلومات و البيانات*: ، لابد من جمع بيانات و معلومات كافية عن طبيعة المشكلة و أبعادها أسبابها أطرافها تأثيراتها تكوين صورة و واضحة عنها ، وقد تكون البيانات أو المعلومات عن الماضي أو الحاضر أو المستقبل.

6 البدائل : البديل الحل يمثل مضمون القرار الذي سوق يتخذ لمعالجة موضوع يكون حل واحد للمشكلة ، وعلى يكون هناك من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة .

² ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

* المعلومات و البيانات و مستوى تأثيرهما على فعالية و جودة القرار المتخذ هي محور حديثنا في الفصل الثاني

7 القيود : يوجه متخذ القرار عددا من القيود و المعوقات البيئية الداخلية و الخارجية ، تضع عراقيل أمامه ، وهذه القيود عليه يحسن التعامل معها ، وان يخفف من أثارها السلبية هذه القيود : المالية، مستوى كفاءة العاملين.. .

الفرع الثالث: خصائص القرار الإداري

في نهاية استعراضنا لمفهوم القرارات ، نجد من الضروري لتي تميز القرار الجيد و الفعال ، وهذه الخصائص يجب أن يأخذها متخذ القرار في حسابه و يعمل على أن يتصف بها ، وهذه الخصائص مايلي¹:

- أن يقوم القرار المتخذ على أساس الدراسة و البحث و التحليل و التنبؤ لا التخمين، أي مراعاة المنهج العلمي في اتخاذه.

- أن يكون القرار المتخذ واقعيا، يأخذ في اعتباره ظروف و إمكانيات المنظمة و البيئة التي تتعامل معها و تعيش في ظلها.

- أن يتصف القرار أي لديه قابلية للتعديل عندما تستجد ظروف أو أمور مفاجئة غير

- الموضوعية شعار فالقرار المتحيز لموضوع جهة ما لا يمكن

- القرار الناجح هو الذي يعطي صورة واضحة للنتائج المتوقعة من جراء تنفيذه .

- القرار الجيد هو لذي يأخذ في اعتباره انعكاس القرار على الجانب الإنساني ، فلا ينسى أن سينفذه بشر و ليسوا

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص93.

المطلب الرابع: تصنيفات القرارات

إن اتخاذ القرار هي عملية تتميز بالشمول و الاتساع، وهذا ما يجعل القرارات متنوعة ومصنفة إلى عدد من المعايير التي وضعها علماء الإدارة.

ويمكن تصنيف القرارات* إلى عدة أنواع و ذلك حسب عدة معايير ، وهي كمايلي: ¹

الفرع الأول: تصنيف القرارات وفقا لوظائف المؤسسة

و هي القرارات المتعلقة بوظائف المنظمة الأساسية مثل وظيفة الموارد البشرية ، الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، ولهذا فهي تصنف بحسب هذه الوظائف كمايلي :

1- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وهي القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العمال، أسس دفع الأجور و الحوافز وطرق الترقية، وكيفية معالجة الشكاوى، حل المشاكل و النزاعات بين العمال فيما بينهم و بين العمال

....

2 - قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية : كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل و أساليب الاتصال والمعايير الرقابية بالإضافة إلى تقارير

3 - قرارات تتعلق بالإنتاج: تتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع استخدامها طريقة الإنتاج التخزين حجه...

4 - قرارات تتعلق بالتسويق: الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها أوصافها الأسواق التي سيتم التعامل معها وسائل الدعاية و الإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة التسويق و وسائل النقل و تخزين المنتجات.

5- قرارات تتعلق بالتمويل: وهي القرارات التي تهتم بحجم رأس المال اللازم و السيولة التمويل و معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها... .

* هناك تصنيفات من الناحية القانونية ، لكن تم الاقتصار على الناحية الإدارية لارتباطها المباشر بموضوع البحث

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 249 259 .

الفرع الثاني: تصنيف القرارات وفقا لأهميتها

ويقصد بأهمية القرار هو حجم القرار و حجم السلطة التي يصدر منها ، وقد قسم عالم الإدارة هاري أغور H.Igor ansoff* القرارات وفقا لأهميتها إلى ثلاثة أقسام وهي :

1 - القرارات الإستراتيجية (الحيوية) : وهي القرارات التي تصدر من السلطة العليا أو الإدارة العليا في المنظمة، وتتميز بأنها القرارات الأوسع والأشمل حيث تتعلق هذه القرارات بكيان ومستقبلها ، وتضع تصورا للمنظمة على المدى البعيد . لهذا فان الاختلال أو القصور فيها قد يهدد المنظمة ككل ويعرضها للأخطار و الخسائر ، ومن أمثلتها قرارات لإنتاج منتج جديد تماما ، التوسع في مجالات أخرى خاصة بالأعمال أو قرارات الاستثمار في تكنولوجيا جديدة ، اقتحام أسواق جديدة ... و تتصف هذه القرارات بأنها غير متكررة، كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية.

وفي مايلي بعض المعايير الرئيسية التي تستخدم في تمييز القرار الإستراتيجي:¹

- يجب أن يكون موجه ناحية علاقة المنظمة ببيئتها، بمعنى دراسة البيئة التي تعمل فيها المنظمة؛
- أن يأخذ المنظمة وحدة واحدة للتحليل؛
- أن يكون له خاصية تعدد المهام أي أن تكون مدخلاته من مجالات وظيفية متنوعة؛
- أن يكون ذو أهمية حرجة بالنسبة للمنظمة .

2 - القرارات التكتيكية (الإدارية): وهي القرارات التي تصنع من الإدارة الوسطى ، موضوعها هو

تسيير

مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء، ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها و استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة من هذه القرارات نجد مثلا قرارات اقتناء امتلاك تجهيزات، قرارات وتوجيه وتكوين الأفراد و الموظفين،...، وهي قرارات توصف بالترار إذا ما قورنت بالقرارات الإستراتيجية .

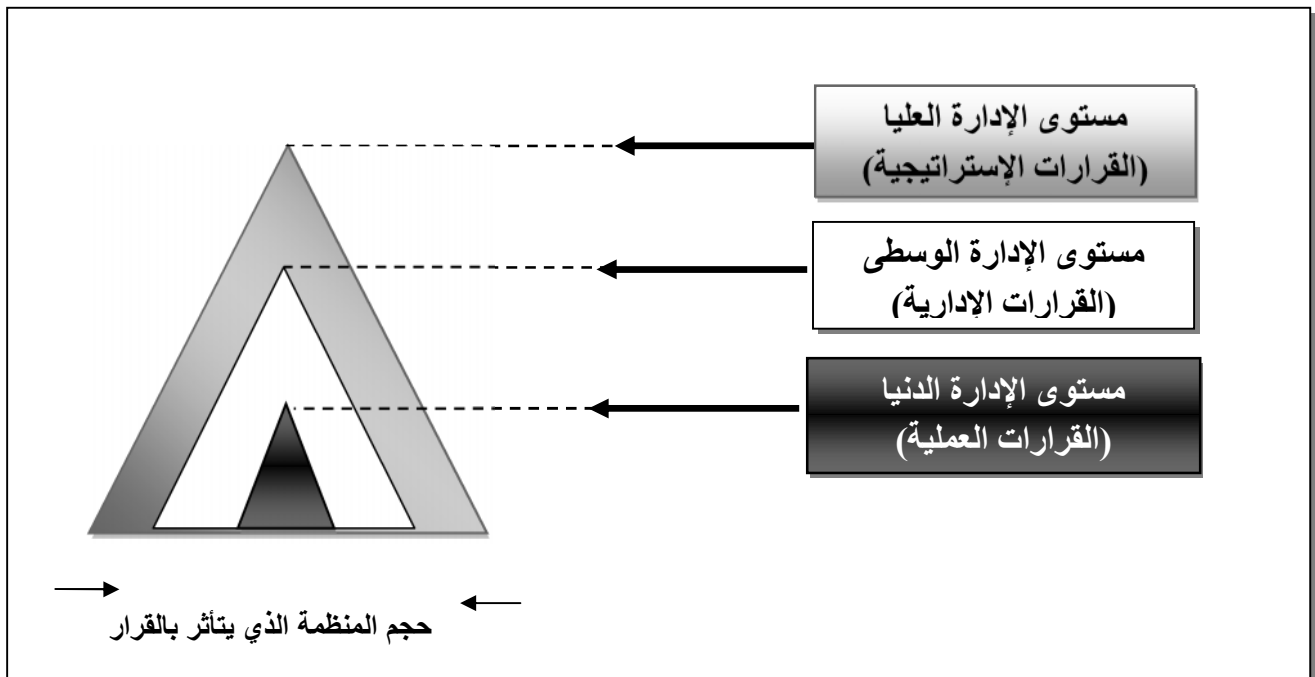
* هاري أغور أنسوف H.Igor ansoff أمريكي الأصل احد رواد البارزين في مجال الإدارة ، من مواليد 1918 ، يعتبر من الأوائل الذين اهتموا باستراتيجية المؤسسة و التخطيط الاستراتيجي.

¹ منى محمد الهادي ، " استراتيجيات صنع و اتخاذ القرارات "، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2000، ص10.

3 - القرارات التنفيذية: هي التي تصدر من الإدارة الدنيا ، تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد و البحث من قبل متخذها ما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية وهي قرارات قصيرة المدى لأنها بأسلوب العمل الروتيني و تتكرر ،ومن بين هذه القرارات: قرارات تتعلق بالتخزين وبصرف العلاوات الدورية و توزيع الأعباء ...

و الشكل الموالي يوضح علاقة القرارات بالمستويات الإدارية و كذا حجم المنظمة الذي يتأثر بالقرار :

الشكل رقم (03): أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية



المصدر: محمد نصر مهنا، "تحديث في الإدارة العامة و المحلية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص326.

كما يمكن تلخيص أهم مميزات القرارات الإستراتيجية مقارنة بالقرارات التشغيلية :

الجدول رقم (01) : القرارات الإستراتيجية و القرارات التشغيلية

معايير	القرارات الإستراتيجية	القرارات التشغيلية
صانع القرار	يتم صنعه على المستوى الأعلى في المنظمة أي اعتماد مركزية في صنعه	يتم اتخاذه على المستوى الأدنى في المنظمة أي اعتماد اللامركزية في
الأولوية في صنع القرار	تصنع القرارات الإستراتيجية مسبقا أي قبل البدء في العمليات الإدارية	تتخذ القرارات التشغيلية بصفة بعدية الإستراتيجية.
تكرار القرارات	القرارات الإستراتيجية قليلة نسبيا و تتميز ()	القرارات التشغيلية كثيرة نسبيا و تتميز بالتكرار (قرارات تفصيلية)
مدى القرار	القرارات الإستراتيجية تتعلق بالمدى الطويل للمنظمة	التشغيلية تتعلق بالمدى القصير للمنظمة .
شمولية القرار	القرارات الإستراتيجية تتعلق بنشاط	القرارات التشغيلية تتعلق بأجزاء

المصدر: من إعداد الباحث (بناء على عدة مراجع)

الفرع الثالث : تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها

تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين :

- 1 - القرارات المبرمجة (المعدة أو المجدولة) : هي قرارات روتينية ، متكررة تعتمد على الخبرات الشخصية للمدير تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا تحتاج إلى جهد و تفكير طويل حيث يمكن إلغاء

تعديله دون نشوء أثار ضارة للمؤسسة ، وغالبا ما تعد مقديا لإجراءات شكلية، وكأمثلة عليها : منح إجازة اعتيادية صرف مبلغ معين ...

2 - القرارات غير المبرمجة (غير المعدة أو غير المبرمجة): وهي القرارات التي لا تتكرر و تعتبر قرارات أساسية تهتم بالمشاكل المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، و تحتاج إلى جمع بيانات و معلومات وافية و دقيقة بالإضافة إلى إجراء البحوث و الدراسات و استطلاع الآراء تمهيدا لاتخاذها.

ومن هنا وصفها بعض كتاب الإدارة مثل **جور GORE** " أنها قرارات إبداعية و أن صعوبتها نابعة من كونها تهدف إلى مواجهة مشاكل و مواقف جديدة و أنها تعبر عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية في إجراءات وسياسات العمل"، ومن بين هذه القرارات: جديد لإحدى تغيير نشاط المنظمة، ...

الفرع الرابع : تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها

يصنف بعض علماء الإدارة القرارات الإدارية وفقا لأسلوب اتخاذها إلى:

1 - القرارات الوصفية (الكيفية): تعتمد هذه القرارات على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار و خبراته وتجاربه و دراسته للآراء و الحقائق المرتبطة بالمشكلة ، و من هنا فان مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس و إدراك و اتجاهات و خلفية المدير الذي يتخذها.

2 - القرارات الكمية (المعيارية) : يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد و العقلانية ، و الاعتماد كذلك على الأساليب والقواعد العلمية التي تساعد على اختيار القرار السليم حيث يفترض في اتخاذ مثل هذه الخيارات كفاية مطلوبة ودقتها، الاختصاصات و تفهم المتغيرات التي تؤثر في عملية اختيار البديل المناسب .

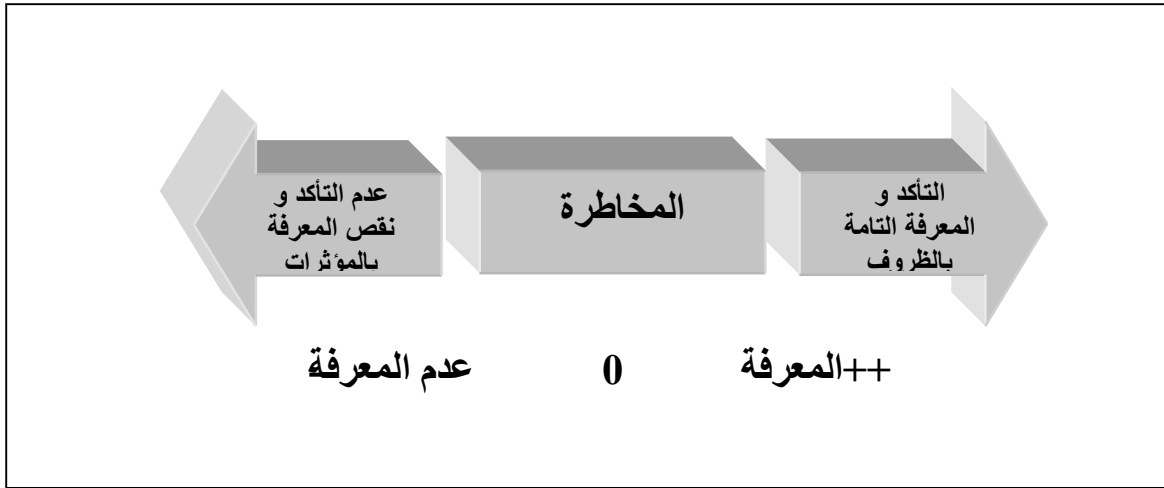
الفرع الخامس : تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها

حيث تصنف إلى نوعين:

1 - القرارات في حالة التأكد: وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار ، وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا ، كما أن النتائج قابلة للتوقع أو التحديد ، لذا فإن التقييم بين البدائل المعروضة يعتمد على النتائج ، إذ أن متخذ القرار يعي ..وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها و الاطمئنان على نتائجها ..

2 - القرارات في حالة عدم التأكد : مثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن تتوافر له أية معلومات عن المشكلة مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة ، حيث غالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية و الإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات و للتوضيح نضع هذا الشكل :

الشكل رقم (04): تصنيفات القرارات وفقا لظروف اتخاذها



المصدر: بحث حول " صناعة القرارات الإدارية " كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا .انظر : <http://www.tahasoft.com/library/65#.UYDv1EqImGh>

الفرع السادس: تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها

ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

1 - القرارات الأوتوقراطية (الفردية) : يتم اتخاذها بشكل انفرادي من قبل المدير و يعلنها على موظفيه دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة فالمدیر وحده الذي يحدد المشكلة و يضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراها مناسباً و بعد ذلك يعلم مرؤوسيه بتنفيذ القرار المختار .

التي قام بها بعض علماء الإدارة " أن المديرين الذين ينفردون مثل هذه القرارات ينقصهم في الغالب كما تنقصهم القدرة على التكيف مع المواقف الإدارية و مواجهتها بفعالية وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم " قراراتهم تكون سلبية ينعكس تأثيرها العاملين والمنظمة .

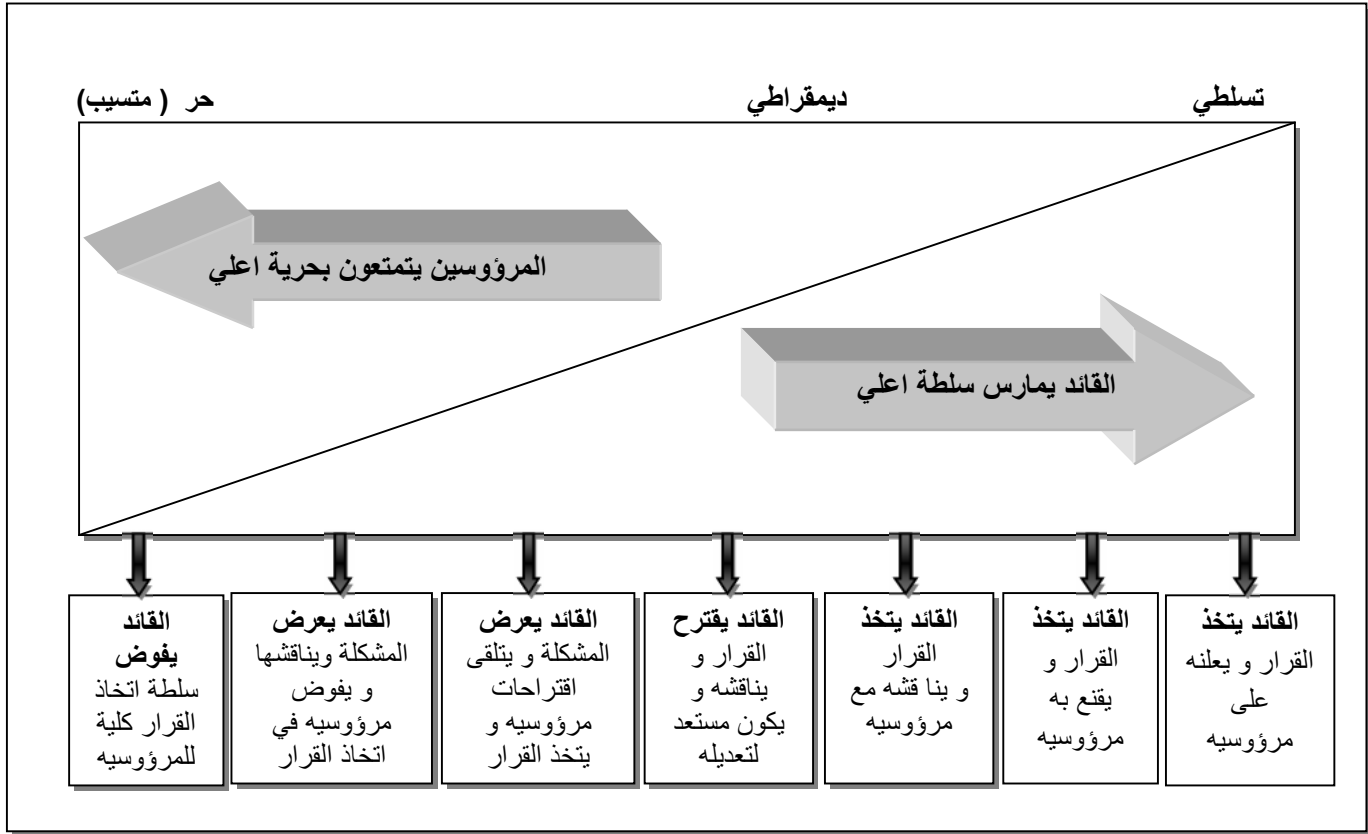
2 - القرارات الديمقراطية (الجماعية) : يتم اتخاذها وفق نمط جماعي فهو ثمرة جهد و مشاركة جماعية أي يتم بأسلوب ديمقراطي ، فانتهاج هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات يجلب للمنظمة فوائد عديدة و يساهم في تحسين مستواها الإنتاجي و يعمل على استمراريتها و ازدهارها . وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها ، ذلك لان مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على بولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد صدورها.*

النوعين السابقين، هناك قرارات أخرى نقيضة الاوتوقراطية، تسمى بالقرارات الحرة (التسيبية) ، حيث يعطي متخذ القرار الصلاحيات الكاملة لمرؤوسيه في اتخاذ القرار ، وذلك من خلال التفويض التام .

لشكل التالي يوضح هذه القرارات :

* هناك تصنيفات أخرى للقرارات و للمزيد من المعلومات انظر كتاب : نواف كنعان " اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق " دار الثقافة ، عمان ، 2009

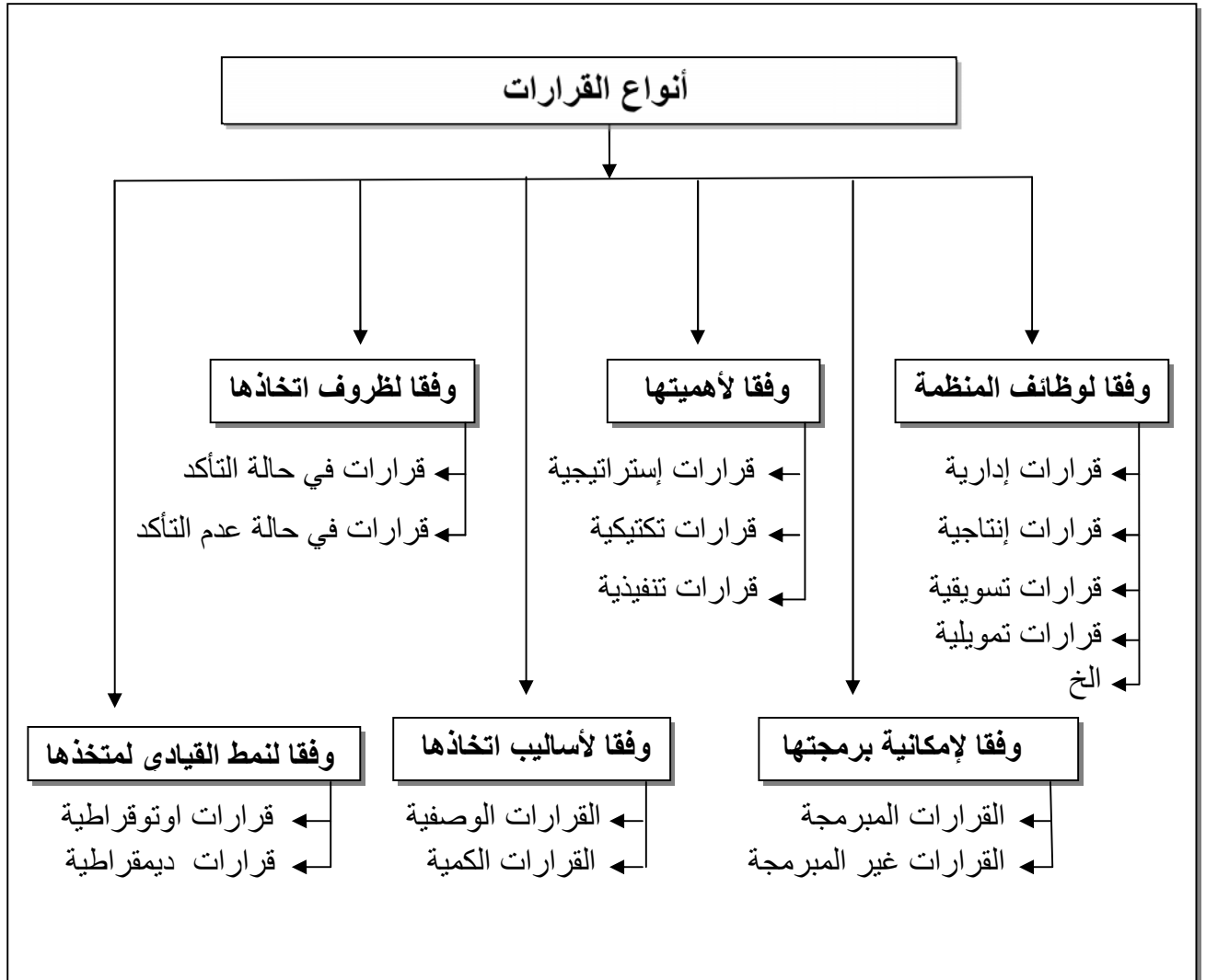
الشكل رقم (05): القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها



المصدر: احمد ماهر، " الإدارة و المهارات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 295

ولتلخيص كل تصنيفات القرارات نضع الشكل التالي:

الشكل رقم (06): أنواع القرارات



المصدر: من إعداد الباحث (بناء على التصنيفات المذكورة أعلاه)

المطلب الخامس: عملية صنع القرار وأهميتها

يكاد يجمع علماء مفهوم القرار ينصب على العملية التي تتم لاختيار الحل إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة ، وان هذه العملية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية و اجتماعية و تنظيمية و فنية و بيئية ، لذا أصبحت عملية صنع القرارات من العمليات الحيوية و الضرورية في العملية الإدارية للمنظمة .

الفرع الأول: مفهوم عملية صنع القرار

اتخاذها هي من الوسائل التي يتساوى بها كل ميع يواجه هذه المسألة بدرجات متباينة و مسؤوليات مختلفة ، حيث يواجه المدراء والمسؤولون هذه المسألة يوميا بحكم متطلبات أعمالهم ومستويات مسؤولياتهم ،ومن الضروري أن يتعاطوا معها بجدية و موضوعية وان يعطوها الأهمية التي تستحق قرارات صحيحة تعود عليهم وعلى مؤسساتهم بالفوائد

لهذا يمكن تعريف عملية صنع القرار بأنها " مجموعة متتالية من الخطوات و إجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار أفضل الحلول البديلة ، و إصدار الأوامر الخاصة بتنفيذه "1 وتعرف أيضا على أنها " عملية تتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة إلى قرار، وتنفيذ هذا ومتابعته"2

إن صنع القرار هي العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن انسب الحلول لها، عن طريق المفاضلة الموضوعية بين عدد من والاختيار المدرك والهادف لحل المشكلة التي تم صنع واتخاذ

صنع أو اتخاذ القرار:

صناعة القرار هي منهج يركز على مرجعية محددة و يعتمد على الدراسة و التحليل، وهي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة ، نفسية ، سياسية ، اقتصادية و اجتماعية و تتضمن عناصر عديدة أما اتخاذ القرار فهو رد فعل يتم استجابة للالزمات و الحالات الطارئة ، ولذلك يجب التفرقة بين مفهومي

¹ سليمان محمد مرجان، " بحوث العمليات "، الجامعة المفتوحة، الطبعة الأولى، طرابلس، 2002، ص38

² حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص87.

* كثير من الكتابات يتم استعمال فيها فقط مصطلح " اتخاذ القرار " الذي يشير إلى صنع القرار

فالأخير يمثل مرحلة من الأول، بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في

، الأمر الذي يتعين

عملية صنع القرارات*،

عليه اتخاذ القرار¹.

الفرع الثاني: أهمية صنع القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية

الحياة قرار، والقرار فرصة ، والفرصة قد لا تتكرر، والناجح هو من ينتهز الفرصة و يغتتمها

، وهكذا نجد أن الأفراد بمختلف مستوياتهم العلمية والمهنية في حياتهم يتخذون عددا من

في ذلك الطالب حين يختار التي يريد أن يتخصص فيها، أو ينتقي الطريقة التي

يراجع بها دروسه، و سائق السيارة عندما يحدد وجهته و يختار الطريق التي تُ ل إليها، فهناك العديد

غير هؤلاء يفاضلون و يختارون و يتخذون قرارات عديدة.

عملية غنية عن التعريف بمدى أهميتها، وقد أكد هذا الأهمية العديد

من المفكرين و الكتاب، ولعل أبرزهم **Herbert Simon**، الذي شبه عملية

الناضب الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في ال كتحصيل حاصل هي اتخاذ

من خلال سلسلة من القرارات، من هنا

عملية صنع القرارات محور العملية الإدارية مقدار النجاح الذي تحققه أية

يتوقف حد بعيد على قدرة و كفاءة قيادتها على صنع و اتخاذ القرارات المناسبة .

وتزداد أهمية وحيوية عملية صنع القرار كذا تعقدتها مع زيادة تعقد أعمال المنظمات و توسعها

وتنوعها ، و تزايد التحديات التي تواجهها المنظمات من تغيرات متسارعة و منافسة حادة .

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية وهامة في حياة أي تنظيم إداري ، حيث تتغلغل و تتداخل

في كل مظهر من مظاهر الأعمال الإدارية للمنظمة و المدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة ، روتينية أو

إستراتيجية تتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف و القيادة والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية².

* سيتضح الفرق أكثر بين المفهومين عند دراسة خطوات صنع القرارات .

¹ سيد صابر تعلب، " نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية "، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 128.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

فبالنسبة لعملية التخطيط وات التي يتم بها تمر بالعديد من القرارات التي تتعلق بالأهداف الواجب تحقيقها ، الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات و القواعد ، أسلوب التنفيذ المطلوب في الخطة المواد اللازمة لتحقيق الأهداف ومكان وزمان تنفيذ الخطط ، القرارات المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة... . وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عملية اتخاذ القرارات و عملية التخطيط وان العملية التخطيطية في النهاية تقوم على اتخاذ القرارات.

أما بالنسبة لعملية التنظيم فهي تحتاج إلى مجموعة من القرارات التي تخص تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين ، تحديد القواعد و الإجراءات التي تحكم سير العمل ، منصب إداري ، درجة التفويض ، نوع و حجم الهيكل التنظيمي

عملية التوجيه ، فهي العملية التي تهتم بالعملين ، وبالسلوك البشري العمل ، لهذا فان ا بهدف تنسيق الجهود العاملين و تحفيزهم وحل مشاكلهم و غيرها من

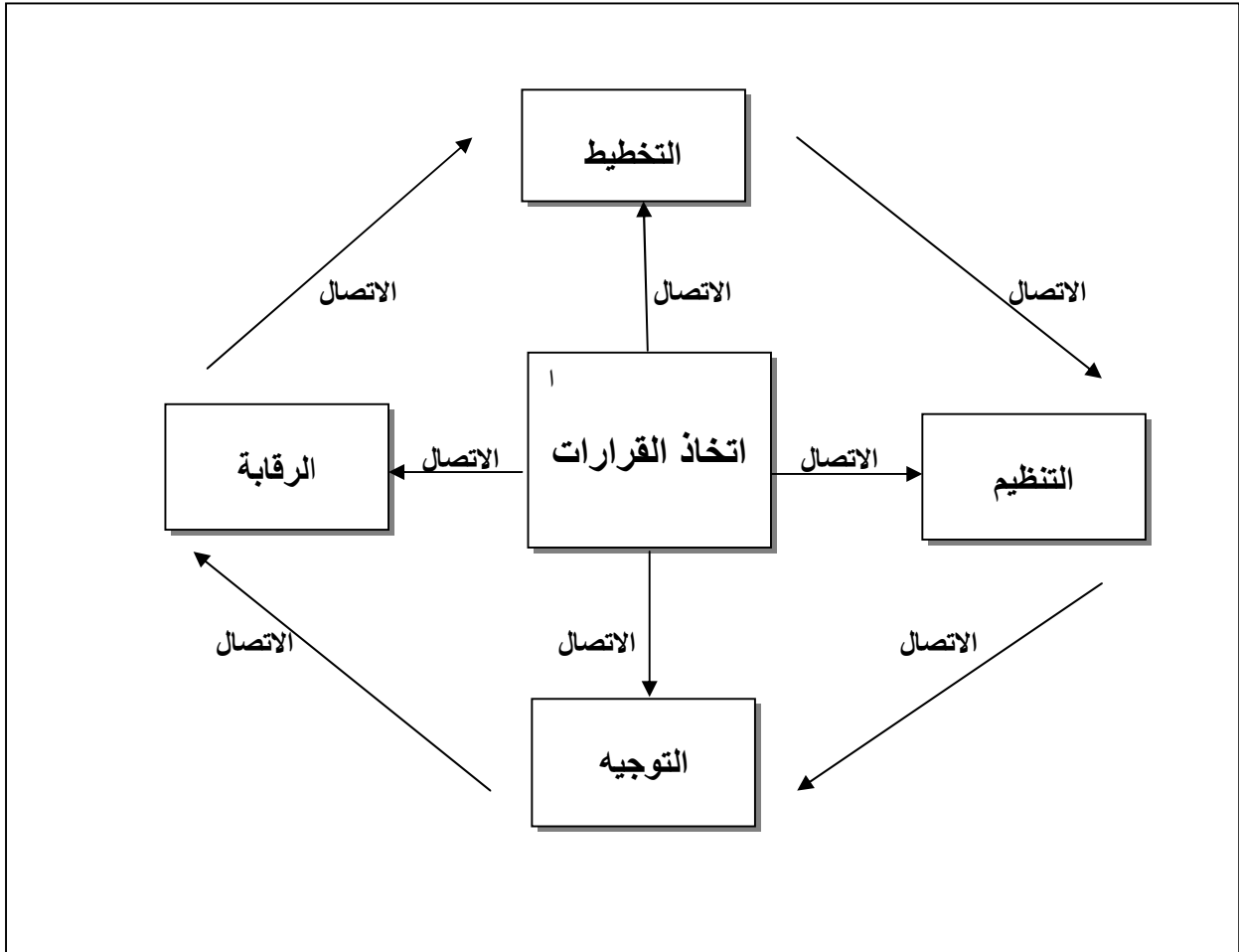
وفي عملية الرقابة فهناك الكثير أيضا من القرارات التي تخص المعايير الملائمة لتقييم و قياس كقرارات التصحيح والتعديل في التصحيح... .

عملية الاتصال التي تشكل مع عملية اتخاذ القرارات جانبين هامين من جوانب العملية الدارية ، حيث يعتمد كل واحد منهما على الآخر و يتأثر به ، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار و الاتصال ، وهذا ما عبر عنه سيمون عندما قال " انه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز تكون الأخيرة ملحقة بالأولى .."¹

و الشكل الموالي يوضح أهمية صنع القرار في العملية الإدارية:

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص105.

الشكل رقم (07) : عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

- المبحث الثاني: أساسيات ومبادئ عملية صنع القرار

التحديات و عقدها التي تواجه

التنظيم ، نظرا للضغوط و التحديات المتزايدة و المواقف و الأحداث التي تواجه صانعو القرار ، وصعوبة السيطرة عليها ، فظاهرة العولمة و المنافسة الشديدة ، والتغيير البيئي المتسارع، وعدم التأكد البيئي و تعقد المنظمات وزيادة حجمها و غيرها، كلها تحديات تجعل من عملية صنع القرارات أكثر أهمية و حساسية من أي وقت مضى .

جودة و فعالية القرارات تعتبر من القضايا المهمة التي ترفع كفاءة إدارة المنظمة و قدرها معا ، فالقرارات الجيدة و المثلى هي المعبر الحقيقي عن نجاح إدارة المنظمة ، وأمام هذه الأهمية أصبحت مطالبة بانتهاج كل السبل العلمية في عملية صنعها للقرارات ، بمختلف الأساليب و الوسائل التي من شأنها الرفع من فعالية .

حيث سيناقتش هذا المبحث أهم الأسس والمبادئ التي يركز عليها عملية صنع القرار، خلال المطالب الآتية:

- عملية
- أساليب عملية صنع القرار
-
- العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار
- مشاكل عملية صنع القرار و شروط نجاحها

- المطلب الأول: خطوات عملية صنع القرار

عملية المهمات الإدارية لنا جميعا ، لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب ، من بين مجموعة متنوعة ومتعددة من الخيارات ، لمعالجة مشكلة قائمة لتحقيق أهداف مسطرة ، ومن اجل ذلك يستلزم إتباع خطوات القرار ، بحيث يعتمد نجاح هذه العملية بالدرجة الأولى على الكيفية التي يتم بها معالجة كل خطوة من خطوات صنع القرار .

* الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل عملية حيث كل تصنيف يعبر عن وجهة نظر معينة ، وللوصول إلى قرارات صائبة ، ينبغي أن عملية صنع القرار تتمثل في تحديد المشكلة ، تحليل المشكلة ، تحديد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه . وفيما يلي عرض لهذه الخطوات :

الفرع الأول: تحديد وتشخيص المشكلة

الخطوة الأولى في عملية

و المشكلة هي " أو عدم توازن بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون " ¹. أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.

و عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي و ليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، و هذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية. ومنه فإن " التحديد الدقيق للمشكلة يمثل نصف الطريق " ² ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ته للمشكلة التي صدر بصدها.

و لهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، إذ يجب على متخذ القرار أن يكتسب الخبرة و الدراية اللازمتين لترتيب هذه المشاكل بحسب الأولوية من ناحية، و لتحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل في منظمته من ناحية أخرى. فتعيين أولوية كل مشكلة له أهمية خاصة، إذ أنه ليس من المعقول أن لة لم يعد لها وجود أو أصبحت في مرتبة ثانوية لمشكلة أخرى.

*مثلا نجد " جريفث gruffth" يحدد هذه المراحل في : تحديد و حصر المشكلة - تحليل و تقويم المشكلة - وضع المعايير لتقويم الحل - جمع المعلومات صياغة واختيار الحل تنفيذ الحل . أما "لتشفيلد letchfilth" يقسمها إلى : تعريف القضية - تحليل الموقف - تحديد البدائل - المداولة - الاختيار . أما "سيمون Simon" يحددها في : اكتشاف المناسبات لصنع القرار - اكتشاف سبل العمل الممكنة - الاختيار بين السبل.

¹ سيد الهواري، "اتخاذ القرارات- تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، القاهرة، 1997، ص 03 .

² محمد إسماعيل بلال، "بحوث العمليات - استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار" دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2005، ص 25.

حيث تنقسم المشاكل في مجملها إلى رئيسية:¹

1 المشاكل المتكررة

و هي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها دائما ولها علاقة بالأعمال اليومية والروتينية، ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين و انصرافهم.. و بالتالي فإن هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد و التحليل لاختيار الحلول المناسبة لها.

2 المشاكل الحيوية

وهي التي تتعلق بأمور التخطيط و رسم السياسات... الخ ، والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف هي مشكلات تتصف بالعمق و التعقيد ، مثال ذلك تدهور مبيعات عليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته

3 المشاكل الطارئة

وهي التي تحدث بشكل عرضي أو

الأولية

...

الفرع الثاني: تحليل المشكلة

بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة و يحددها فإنه يقوم بتحليلها، أي تصنيفها و تجميع البيانات و الحقائق و المعلومات المتعلقة بها. و من الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم القرارات بشأنها و الأفراد الذين يجب استشارتهم القرار، و الأفراد الذين يجب أن يُبلغوا بصدور القرار و محتواه، و الأفراد الذين سينفذون القرار.

إن عملية تحليل المشكلة قرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات و المعلومات و الحقائق المتعلقة بها و ما يحيط بها من إشكالات، و على متخذ القرار أن ينتقي الـ
يقول kotler et Dubois* في هذا الشأن أن " تسيير
بالمشكلة و يستبعد غيرها من

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

* فيليب كوتلر Philip kotler أمريكي ولد سنة 1931 ، من أشهر الباحثين في مجال التسويق الاستراتيجي و الدولي. له عدة مؤلفات ، من أشهرها كتاب " Marketing Management " الذي ألفه مع الباحث الفرنسي المشهور برنارد ديبوا Bernard Dubois (1946 - 2001) المتخصص كذلك في المجال التسويقي و خاصة التسويق الصناعي B to B.

هو تسيير مستقبلها ، تسيير مستقبلها هو تسيير المعلومة " ¹، لذا تعد عملية توفير المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف والوقت المناسب قضية أساسية في تحليل المشكلة و بالتالي في اتخاذ القرار السليم و المناسب. ²

و في كثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات و بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت و المال، فليس من قرار سليم الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوفرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.

الفرع الثالث: تحديد البدائل

إذا تم إنجاز الخطوتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها ذلك أن التشخيص السليم يحدد المشكلة و يحصرها في نطاق واضح، و تحليل المشكلة يفصح عن الأسباب التي أدت إليها، و التعرف على الأسباب يرشد إلى بدائل الحل.

فالخطوة الموالية في عملية هي البحث عن البدائل و الحلول المختلفة، و يقصد بالبديل " مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها ³ لذا يعد البديل الوسيلة

المهمة التي يمكن يستعين بها القرار عند تطويره للبدائل المحتملة مايلي: ⁴

- ماذا ستحقق هذه البدائل ؟ وماهي كفاءتها ؟
- هل يتطلب تنفيذها طرقا او موارد جديدة؟
- ماهي صعوبات التنفيذ من حيث : مخاطر العمل أو ردود فعل العاملين ؟
- ما هو الوقت الملائم لتطبيق البديل المقترح ؟

وهكذا يجب أن يقوم بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه اختيار البديل المناسب، و البديل المناسب هو الذي يفي بـ . ويتوقف

¹ Philip Kotler & Bernard Dubois, " marketing management ", Pupli- union, deuxième édition, paris, 2010, p24.

² ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 74.

³ سليمان محمد مرجان، مرجع سبق ذكره، ص38.

⁴ نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 75.

البديلة و نوعها على عدة عوامل كالسياسات العامة
إمكانياتها المادية،
بها،
...

إن هذه المرحلة تعتبر من أصعب
فإن صانع القرار لا يستطيع القيام بها
لوحده ، فهو بحاجة إلى مجهودات الجميع ، من أجل الوصول إلى البدائل الممكنة . من هذا لمنطلق يرى
البعض أن عملية القرار هي عملية جماعية ولا تعتمد على شخص واحد، وإلا كانت الأخطاء كثيرة
وهذا ليس في مصلحة المنظمة.

الفرع الرابع: تقييم البدائل

الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل، أي تعيين ما يتميز
به كل بديل من مزايا و ما يتصف به من عيوب، و مدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع
. ويقصد بتقييم البدائل " تقدير النتائج الايجابية و السلبية المتوقعة من كل بديل على حدة و ترجمة
هذه النتائج إلى أرقام مادية ملموسة قدر الإمكان"¹

و تعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهدا فكريا شاقا، لأن مزايا و عيوب البدائل المحددة لا
تظهر بصورة واضحة عند الدراسة و لكنها تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل، فهذه الخطوة بطبيعتها
لذلك غالبا ما يرافق مقارنة البدائل و تقييمها الشك و عدم التأكد من صلاحيتها.

وهناك العديد المعايير التي يمن استخدامها في المفاضلة بين البدائل :²

- إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية و الطبيعية اللازمة. وهنا تبدو
أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة بسبب تعارضها مع
أهداف محيطها.
- التكاليف والموارد الناجمة عن تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من الموازنة بين
المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل و الخسائر التي قد تترتب عليه.
- تنفيذ البديل على المنظمة ()
، وهذا يختلف باختلاف المشكلة وأهميتها .

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص94.

² احمد محمد المصري، " الإدارة الحديثة (الاتصالات والمعلومات و القرارات)" ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية،
مصر، 2000، ص 329.

- وقت وظروف اخذ البديل ، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهه عاجلة لمتخذ والضرورية للحلول البديلة ، مما يضطره إلى اختيار احد

هذه وهو ما يسمى "

."

- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل ، ففي ظل بديلان يقدمان للمنظمة نفس النتائج ، وبنفس التكاليف سيعمد صاحب القرار إلى اختيار أيهما يحقق تلك النتائج في اقصر وقت ، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها .

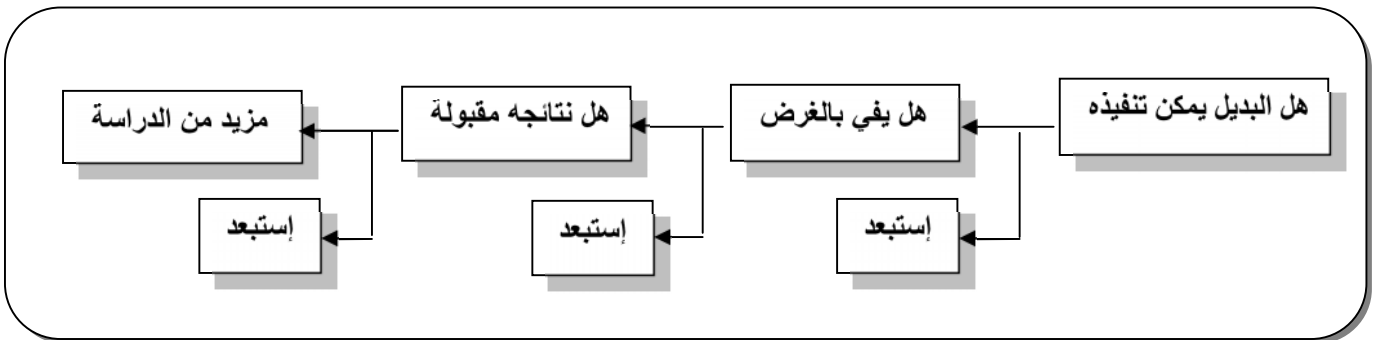
- استجابة المرؤوسين و تقبلهم للبديل ، لما لهم اثر في تنفيذه، وهنا تبرز ضرورة إشراكهم في المناقشة والتقييم وإبداء الآراء التي تضع أمام متخذ القرار تصورا لما سيكون عليه الحل مستقبلا بالنسبة للمرؤوسين .

و نجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها، و كذلك على مدى وصول هذه المعلومات في ال
يتخذ المدير قراراته على الارتجالية ، بل على النظرة الشاملة و الكلية

ومن الجدير بالملاحظة أن نوضح أن عملية تقييم البدائل تتسم بالخاصية الإنسانية، وتتسم بالمنطق و المعقولة، ويتوقف على حسن التقييم، الرشد في اتخاذ القرارات. كما تفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل، وذلك بعد طرح و إهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية.¹

ويمكن التعبير عن هذه المرحلة بالشكل التالي :

الشكل رقم (08) : مرحلة تقييم البدائل لصنع القرار



المصدر: على الشريف، " الإدارة المعاصرة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص220.

¹ كاسر نصر المنصور، " نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرق كمية)"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 48.

الفرع الخامس: اختيار البديل الأفضل

بعد القيام بتحديد المشكلة و تحليلها و تنمية الحلول البديلة و تقييم كل حل، فإن متخذ القرار يكون من موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توفرت، و تسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة النهائي على بديل معين .

لكل حل بديل قد تبلورت و معالمها في ذهن متخذ القرار، تأتي عملية الاختيار ضوء مجموعة من الاعتبارات والعوامل، منها: ¹

- المخاطرة، حيث على متخذ القرار أن يقوم مخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب
- الاقتصاد في الجهد (البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل الجهود)
- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار ()
- الموارد المتاحة و قيودها، اختيار البديل الذي يتفق مع وجو المادية و لبشرية اللازمة.

إن متخذ القرار قد يتأثر اختياره للبديل المناسب بالإضافة إلى العوامل الموضوعية، بالقيم العادات التي يتمسك بها و الخبرات السابقة و المعلومات الشخصية و الضغوط الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها. و تجدر الإشارة إلى أن على متخذ القرار أن يحرص على اختيار البديل الذي يسهم أكثر من غيره في تحقيق أهداف بصورة عامة، و أن لا تنحصر نظرتة في تحقيق أكبر فائدة لإدارته أو قسمه فقط.

ولما كانت عملية القرار صعبة، فهذه مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على اختيار البديل الأمثل : ²

- الموضوعية (التحيز)

¹ ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 76.

² نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص161.

- الاستعانة بأراء الخبراء و المستشارين و المتخصصين (من خارجها)
- ترتيب البدائل ترتيبا تنازليا حسب أولويتها؛
- إعادة النظر في إيجابيات و سلبيات كل بديل مطروح؛
- الاستعانة بالأساليب و الأدوات الرياضية لوضع المشكلات و بدائلها كبحوث العمليات و غيرها.

الفرع السادس: تنفيذ القرار و تقييمه

يعتقد بعض القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل، و لكن هذا غير صحيح، فالعملية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعال عن طريق تعاون الآخرين، لا ليست العبرة في اتخاذ القرار بل لا بد من تنفيذه ، هنا كل ما يمكن لمتخذ القرار فعله هو شرح قراره للمنفذين والرد على استفساراتهم ، وكذا هم مل المراد منهم .

عملية تجسيد البديل على ارض الواقع من المدير خلق الدافعية و الرغبة لدى المرؤوسين في تنفيذه ، وإشعارهم أن القرار قرارهم ، والنجاح في تنفيذه يعتمد عليهم بشكل

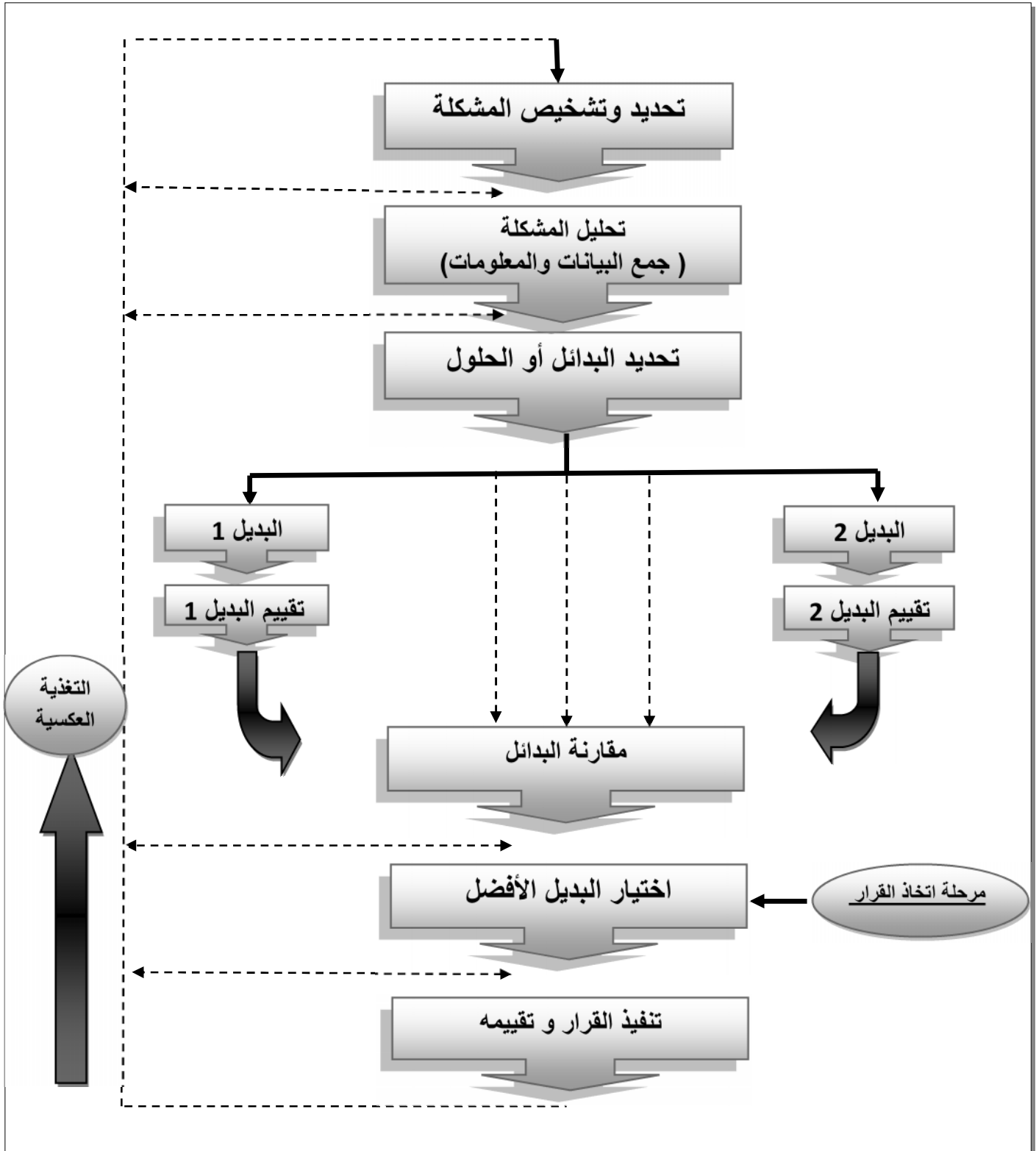
عملية التنفيذ من الأجدر أن تصاحبها عملية تقييم دورية للتحقق من فعالية و كفاءة القرار المتخذ من خلال تحقيقه للنتائج المرجوة ، و تقويم (تصحيح) الانحرافات إن وجدت ، فمن الخطأ أن يتخذ المدير القرار ثم ينساه و بهمل تقييد نتائجه¹ .

و كخلاصة لما سبق ، يمكن القول أن هذه الخطوات عموما تتسم بالمرونة و النسبية ، فهي ليست جامدة و لا مطلقة ، فليس من الواجب إتباع كل هذه الخطوات وبهذا التسلسل في التعامل مع كل ، إذ يمكن لصانع يضيف أو يتجاوز خطوة من الخطوات ، وهذا طبقا لنوع القرار وطبيعة الظروف المحيطة ، إضافة إلى شخصية المدير ، والعبرة ليست بعدد الخطوات التي تتضمنها عملية صنع القرارات ، وإنما بمدى فعالية هذه الخطوات في الوصول إلى قرار سليم .

ويمكن تلخيص هذه :

¹ خليل محمد حسن الشماخ ، "مبادئ الإدارة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص122.

الشكل رقم (09) : خطوات عملية صنع القرار



المصدر: نبيل محمد مرسي ، " التحليل الكمي في مجال إدارة الأعمال " ، الدارة الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 24 . (بتصرف من الباحث)

- المطلب الثاني: أساليب عملية صنع القرار

أساليب ظروف صنعها و كذا نوعها، فأساليب

...

أساليب مجموعتين أساسيتين، الأولى تشمل الأساليب

التقليدية (غير الكمية) و الثانية الأساليب الحديثة (الكمية). وهي كما يلي:

الفرع الاول : الاساليب التقليدية (غير الكمية)

يقصد بالاساليب التقليدية خطوات المنهج العلمي عملية اتخاذ

" تفقر للتدقيق و التمحيص ا ، ولا تتبع المنهج العلمي ي عملية اتخاذ القرارات "1

التقديرات الشخصية حيث جذور هذه الاساليب إلى الإدارات القديمة
مشاكلها.

1- الخبرة :

يمرالمدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب شأنها أن

دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد كما أنه يمكن أن يستفيد من خ

زملائه المديرين أو حتى الم المتقاعدين لكن هذا الاسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل

الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق الدروس

حيث أنه المستقبلية

2.

2 اجراء التجارب:

بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة

وتحديدا مجال اتخاذ القرارات و ذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب أخذا بعين الاعتبار جميع

هذه التجارب يقوم باختيارالبديل الأنسب .

أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويل

آلات ويد عاملة .

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 181.

² نفس المرجع أعلاه ، ص ص 182 183.

و لعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة و الاستفادة من تجارب منظمات اخرى عن طريق الية المعايرة* على ضوء هذه الخبرات يتم اختيار البديل الأفضل .

3 البديهية و الحكم الشخصي :

" يعني هذا المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف و ال تعرض لها التقدير السليم لابعادها تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة و الفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها " .¹

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية و الاجتماعية و هذه سمات غير ثابتة لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية قرارات موقفية لا تحتمل التأجيل هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية .

4 دراسة الاراء و الاقتراحات و تحليلها :

يتمثل هذا الاسلوب المدير للاراء و المقترحات يقدمها المستشارون كلة ما و تحليلها لاختيار البديل و من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة كما أنه لا يستغرق وقتا و جهدا كبيرين . حيث نجد العصف الذهني** من بين ادوات دراسة الاراء .

وعليه يتضح أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس و معايير نابغة من شخصية المدير و قدراته و معارفه وأن هذه الأساليب ا تحقق قدرا من النج في ظل ظروف و مواقف معينة .

* المعايرة / l'étalement concurrentiel / le benchmarking آلية حديثة تتمثل في تسيير المنظمات، وذلك من خلال تطبيق و تجسيد طرق و أساليب التسيير الخاصة بالمنظمة الرائدة في السوق.

1 نواف كنعان . مرجع سابق. ص 185 .

** العصف الذهني le brainstorming أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير والإبداع، يستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

الفرع الثاني : الاساليب العلمية (الكمية)

ان التطورات التي شهدتها
في مواكبة هذا التطور
القرن العشرين
أساليب علمية
صلاحية الاساليب التقليدية
اتخاذ قرارات أكثر رشدا و عقلانية ، دون أن يكون للأهواء الشخصية أو الذاتية أي تأثير عليها .ومن أهم
الأساليب الكمية المستخدمة نجد:¹

1 - بحوث العمليات :

تعني بحوث العمليات
المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج² عرفها واجنر " بأنها مدخل
الإداري وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرارات " ³

يتضح من خلال هذه التعاريف أنه لا بد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث العمليات و تتمثل
بديل لحل هذه المشكلة و أن تحدد الأهداا يرغب في تحقيقها
أن تكون هناك قيود يتم في ظلها اتخاذ القرار.و يعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في
توصل اليه في العلوم الاجتماعية كما يتم التركيز على
الرياضيات و الاساليب

بحوث العمليات المديرين من اتخاذ قرارات على أفضل وجه خلال إعطائها وصفا
دقيقا للمشاكل و تحديدها للبيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول كما أنها تحدد التكلفة و العائد من
كل بديل .

لكن من أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة تبسيطها
وذج رياضد كما أنها ترك على العوامل التي يمكن قياها يا فقط
المديرين بالنذ اذج الرياضية ولكن كل هذا لا يلغي دور هذا الأسلوب في ترشيد القرارات .

¹ اربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص86.

² نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 191.

³ نفس المرجع أعلاه ، ص 191 .

2 نظرية الاحتمالات :

يتخذ المديرون قراراتهم ظل ظروف التأكد حيث أن البيانات مشاكلهم غير متوفرة بشكل كبير لذا فهم ملزمون باتخاذ القرارات ف ظل هذه الظروف الواقع ان هذا الوضع هو الأكثر وجودا ويسمى ظهرت تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات تحديد درجة احتمال حدوث احداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة ، وقيمة الاحتمال تبدأ من (0) اذا كان الموقف مستحيل الحدوث ، وقد تكون واحد(1) 100(%).¹

لكن هذه الطريقة كغيرها تلاقى صعوبات في التنفيذ وذلك نتيجة لعدم توفر البيانات الدقيقة تقدير تشهد اليوم و تعقد مهامها ومشاكلها الإدارية يعتبر في عملية التوقع و تحديد درجة .

3 - شجرة القرارات:

هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل ، تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل بيئته ويركز هذا لبدء و حتى اتخاذه بشكل نهائي ، ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع ، كما يتميز هذا الأسلوب أيضا بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية كثيرة يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ القرار . تطبيق هذا الأسلوب يتطلب الاستعانة بالحاسوب لتحليل البيانات و الاختيار البديل الذي يحقق النتائج .

4 نظرية المباريات الإدارية :

تنتطق هذه النظرية أساسية مفادها أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح و تقليل الخسائر نفس الشيء بالنسبة لمنافسه ، لذا فإن المواقف التي يكون فيها بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركات أخرى و بالتالي هناك مباراة في اتخاذ .

¹ شهرزاد محمد شهاب موسى، " القدرة على اتخاذ القرار و علاقتها بمركز الضبط"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 44.

لهذا أدركت منظمات الأعمال مؤخرًا مدى ما يمكن أن تسهم به هذه الطريقة في الوصول إلى قرارات سليمة، فقامت بإعداد برامج خاصة لتدريب المديرين على كيفية استخدامها، و تقوم هذه البرامج تقسيم المباراة إلى يقوم خلالها المتدربون على إعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد وهكذا ثم يتم على أساس ذلك يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمتدربين لمعرفة العوامل التي أسهمت هذه النظرية في حيث ثبت جدواها

1.

وتواجه الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات عدة مشكلات أهمها عدم توافر المعرفة والخبرة الكافية لدى المدراء و متخذي القرار بكيفية تطبيق هذه الأساليب ، وتأثر القرارات أحيانا بمتغيرات غير قابلة للقياس كالروح المعنوية و الرضا عن العمل ... تقاع تكلفة تطبيق هذه الأساليب صعوبة إقناع الإدارة العليا بمبررات تطبيقها²

جدير بالذكر أن ترشيح القرارات لا تأتي من خلال استخدام الأساليب التقليدية لوحدها لاعتمادها على اعتبارات شخصية ، كما لا تأتي من استخدام الأساليب العلمية لتركيزها على الجوانب الكمية إهمالها للجوانب السلوكية ، لذلك لا بد من التكامل بين الأسلوبين معا لمواجهة المشاكل التي تزداد تعقدا مع التطور الذي تعرفه الإدارة .

المطلب الثالث: المشاركة في صنع القرارات

حظي و لا يزال موضوع مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار باهتمام العديد من الكتاب والباحثين ، وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد و الجماعات في عملية حيث يرى البعض أن القرار في حقيقته ، ماهو إلا نتاج مجهود متكامل من الآراء، الأفكار والاتصالات ، والجدل و الدراسة التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة ، ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمة على أنها محصلة جهد جماعي لا نتيجة لرأي شخصي..

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 197 198.

² ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 87.

الفرع الأول : المقصود بالمشاركة

مما يساعد على النتائج المتوقعة من المشاركة هو توضيح معنى حيث يشير Davis & newstrom "المشاركة تعني الانغماس الأفراد ذهنيا و عاطفيا في العمل مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة و تحمل المسؤولية المنوطة بها"¹. إن هذا التعريف يتضمن ثلاث أفكار رئيسية للمشاركة : الانغماس ، المساهمة و المسؤولية .

فالفرد الذي يشارك في إدارة المنظمة ينغمس ذاتيا و لا ينغمس فقط شكليا في العمل كما يظن الكثير . للإسهام في عملية صنع القرارات ، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم و إمكاناتهم في المبادأة و الإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة ، والفكرة الثالثة هي أن المشاركة المسؤولية عن نشاطات الجماعة ، فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتيا في العمل و المنظمة ، وهكذا فالمشاركة تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد و يصبح أفراد مستعدين للعمل بفعالية مع المدير بدلا من العمل ضده² .

الفرع الثاني: أساليب المشاركة

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات أساليب، منها:³

1 المشاركة الفردية (أسلوب الاستشارة) : تتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه ، عن طريق تقديم النصائح و التوجيهات ، حيث يقوم متخذ القرار بأخذ رأي فرد معين لديه .

2 المشاركة الجماعية (أسلوب المشاركة) : وفيه تعطى الفرصة للمرؤوسين ، مهما كان مستواهم الوظيفي ، فرصة المشاركة ، لكي ينال ، للمرؤوسين يحققوا ذاتهم ، و ينمو قدراتهم الوظيفية في التنظيم ، ويسمح هذا

¹ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص96.

² نفس المرجع أعلاه ، ص97.

³ ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص86.

3 أسلوب اللجان: تعمل كثير من المنظمات على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة مشكلات تواجهها و حولها تمهيدا لاتخاذ القرار . وبعض هذه اللجان يكون دوره استشاريا فقط، وبعضها تنفيذيا. يعمل هذا على تنمية الكثير من الحلول انه يحتاج الكثير من الوقت لكثرة الحوار بين أعضاء اللجنة.

الفرع الثالث: صنع القرارات الجماعية

إن تعقد المنظمات و تزايد حجمها من جهة و ازدياد التحديات البيئية التي تواجهها يجعل من الصعب إمكانية إيجاد حلول مناسبة للمشكلات و بطريقة أحادية و فردية الأمر الذي شجع على شيوع (أفريقي).

اليوم

المختلفة ، بصنع العديد من القرارات ، حيث " يساهم فيها) (أكثر من فرد من المرؤوسين ممن لهم علاقة في صنع القرار نظام الأغلبية هو ال القرارات تقع المسؤولية على جميع الأفراد الذين ساهموا في اتخاذه ، وهذه النقطة هي التي تميز القرارات الجماعية عن أسلوب المشاركة الذي لا يترتب فيه أية مسؤولية على المرؤوسين ، حيث يكون المدير أو متخذ القرار هو صاحب السلطة و المسؤولية في اتخاذه"¹ .

رغم فعالية القرارات الجماعية إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات، حيث الجد ل التالي يوضح مزايا وسلبيات القرار :

¹ ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص85.

جدول رقم (02) : مزايا و سلبيات القرار الجماعي

المزايا / الايجابيات	السلبيات
1 يساعد على تقبل الأفراد (المشاركين) للقرار	1 القرار الجماعي يحتاج إلى وقت أكبر للوصول إلى قرار
2 يسهل عملية التنسيق بين الأفراد المشاركين	2 قرارات الجماعة قد لا تكون حاسمة
3 تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد المشاركين	3 يمكن الهيمنة على الجماعة من قبل فرد معين
4 يمكن تطوير عدد كبير من الحلول البديلة	4 الجماعة يمكن أن تناور
5 يمكن استقطاب معرفة و خبرة كبيرة (تعدد وجهات النظر)	5 يمكن استبدال الأهداف
6 فهم و استيعاب أكبر من خلال المناقشة	6 الدوران و اللف يحل محل التفكير السليم
7 يوفر مناخ لديناميكية الجماعة	7 تفكير الجماعة و الرغبة في الإجماع يكبت الحكم الصائب و حرية التعبير

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، 98.

في ضوء الايجابيات والسلبيات السابق ذكرها للقرار الجماعي ، فان نجاح و فعالية هذا الأخير توافر متطلبات وشروط معينة ، ومنها:¹

-
-
- الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم ؛
- يمتلك الأفراد القدرات المناسبة و المعلومات
-
- عدم شعور أي طرف بالتهديد ؛
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات و مسؤوليات الجماعة .

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 100.

الفرع الرابع: درجة المشاركة

يمكن الإجابة عن درجة المشاركة من خلال صياغة السؤال : إلى أي مدى يجب أن تشارك العاملين

..

للمدير، والنهج الذي يسير عليه
مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه في اتخاذ القرار ولهذا
حيث ي كل منها مع ظروف معينة .

ويعتبر تحديد درجة المشاركة من المهمة الأولى التي ينبغي أن يضطلع عليها المدير في أي عملية
يصنع فيها القرار، فهل من الضروري المشاركة في اتخاذ قرار ما ؟ ، وإذا كان الأمر كذلك ، فما مدى
اتساع هذه المشاركة ؟ و ما مقدار السلطة التي تمنح للمشاركين

تختلف الإجابات الصحيحة على هذه الأسئلة ، لان المفاضلة بين منافع المشاركة و تكاليفها تخلف
باختلاف المسألة المطروحة للبحث ، حيث تكون المشاركة مطلوبة في بعض المسائل المطروحة بدرجة
اكبر من غيرها، وبالتالي فمهمة صانع القرار تحديد هذه ال
تستدعي المشاركة ثم جعل المشاركون يشتركون على نحو ملائم.

هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة
إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي:¹

- 0% - اشتراك المرؤوسين إطلاقاً.
- السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.
- استشارة المرؤوسين أحيانا في موضوعات مهمة نسبياً.
- استشارة المرؤوسين في قرارات هامة بنسبة 100% .
- 100% - اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار.

¹ نور الدين شنوفي ، " إستراتيجية المؤسسة " ، محاضرات السنة الرابعة مناجمت Management ، مدرسة الدراسات العليا
التجارية EHEC ، بن عكنون ، الجزائر ، 2010 ، ص 117.

وبناء على هذا المتدرج، يمكن وضع التفسيرات الآتية:

- صنع الرئيس للقرار ثم إبلاغه للمرؤوسين ()
- صنع الرئيس للقرار ثم محاولة المرؤوسين به ()
- صنع الرئيس لقرار مبدئي ثم دعوته لإجراء حوار حوله (صورية)
- الرئيس للمشكلة و تلقى مقترحات ثم اتخذه للقرارات (مشاركة نسبية)
- تحديد المشكلة الرئيسية ، ثم المشاركة مع المرؤوسين في الوصول للقرار ()
- تفويض صنع القرار للمرؤوسين في إطار يحدده الرئيس ()

كما يمكن للمشاركة أن وفعالة في حالات و مواقف معينة ، ومن بين الظروف والمواقف التي تتطلب المشاركة في صنع القرار ، مايلي :

الشكل رقم (10): العوامل الموقفية التي تتحكم في درجة المشاركة



المصدر: من إعداد الباحث (بناء على عدة مراجع)

هنا لا يمكن بأنه كلما كانت درجة المشاركة كبيرة كانت القرارات فاعلية ، كذلك لا يجب بأنه حجم المشاركة كبير ، يكون تأثير المشاركين على القرار كبير ، ولكن يجب الموازنة بين حجم المشاركة ودرجة التأثير حتى تكون .

الفرع الخامس: أهمية و مزايا المشاركة في صنع القرار

" القرار الهام كالنهر العظيم الذي يستمد مياهه من مصادر فرعية متعددة كلها تسهم في خلق كيانه... " ¹.

صنع القرار ليس مجرد وليس هناك قرار سيحقق أهدافه فريق ا له. كثيرا ما نسمع المدراء يقولون : القرار عملية سهلة ، ولكن الجزء الصعب فيه هو الآخرين يلتزمون به.. ؟ لذا فان العديد من القرارات فشلت بسبب هذا عدم ارتياح المرؤوسين له وعدم تفاعلهم معه .

فلقد وجدت الإدارة المعاصرة أن هناك توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد ، لذلك كثير من حتمية المشاركة في صنع القرار باعتبارها معيار من معايير القرار الرشيد .

فالقرار الفعال لا يكفي يكون ذو جودة عالية بل كذلك يرتبط بنمط صياغته بمدى قبوله عند المرؤوسين ، ولذلك يمكن وضع المعادلة التالية التي تربط بين فعالية القرار و قبوله : ²

فعالية القرار = جودة القرار X مدى قبوله (أي حجم المشاركة في صنعه)

يترتب على تطبيق - - - - -
للمرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات و ضمان إصدار قرارات سليمة و أكثر فاعلية ، ومن مزايا المشاركة في صنع القرار نذكر مايلي: ³

- تساعد على تحسين نوعية العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد و رغبة صادقة
- تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و بين التنظيم من ناحية ، وبين التنظيم و المتعامل معها من ناحية .

¹ محمد نصر مهنا، مرجع ذكره سبق ، ص 318.

² محمد حافظ حجازي، " دعم القرارات في المنظمات "، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 112.

³ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 235.

هؤلاء عملية صنع القرار من التي يقدمونها لمتخذ القرار و التي تتأثر هي بميولاتهم قيمهم توجهاتهم، أهدافهم و كذا نوعية العلاقات التي تربطهم بمتخذ القرار .

3 المرووسين : و يظهر تأثيرهم على قرارات المدير في المراحل الأولى لعملية صنع القرار ، بتحديد المشكلة و جمع البيانات والمعلومات الوافية و إمداد المدير بها ، إذ يكون لاقتراحاتهم و تصورهم و اتجاهاتهم لحل المشكلة و الحلول البديلة و استرشاد المدير بها تأثير كبير في اختيار البديل . يضاف إلى ذلك دورهم الهام في مرحلة التنفيذ ، إذ يكون لتعاونهم و اقتناعهم بالحل و قبولهم له اثر فعال على تنفيذه ، وخاصة في القرارات التي يتطلب تنفيذها التعاون و الالتزام من جانب المرووسين .

الفرع الثاني: العوامل الداخلية و الخارجية

تتعرض عملية صنع القرار مجموعة من الضغوطات و على جميع الأصعدة ، مما يؤثر على جودة وفعالية القرارات المتخذة ، و هناك نوعان هما:¹

1 العوامل الداخلية: تتأثر عملية العوامل متمثلة في ضغوط البيئية ية في المنظمة ، ومنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي و التنظيم الرسمي و غير يعة العلاقات الإنسانية السائدة، إمكانات الأفراد و قدراتهم ومدى تدريبهم ، توافر مستلزمات يذ المادية و المعنوية و الفنية، بين الأفراد و الأقسام ، درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة. نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين معها..

2 العوامل الخارجية: باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي ، لذلك تتعرض إلى ضغوط مجموعة من العوامل الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها والتي لا تخضع لسيطرتها بل إن إدارة تخضع لضغوطها ، التي لها تأثير كبير علي مختلف الأنشطة الإدارية بما فيها عملية صنع القرار ، و تتمثل هذه العوامل بما يلي :

- الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية السائدة في المجتمع؛
- القوانين و الأنظمة ؛

¹ إسماعيل منصريه ، " دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية " ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر ، 2004 ، ص 35.

- التطورات الثقافية و التكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
- الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين و المستهلكين؛
- العوامل التنظيمية الاجتماعية و الاقتصادية مثل النقابات والتشريعات و القوانين الحكومية و الرأي العام و السياسة العامة للدولة و شروط الإنتاج؛
- درجة العلاقات الدولية ؛
- التقاليد الاجتماعية، والقيم الدينية.

الفرع الثالث: عوامل أخرى

بالإضافة إلى تأثير العوامل الإنسانية و البيئية، نجد هناك عوامل أخرى من شأنها التأثير على فعالية ، ومنها :

1 عنصر الزمن

يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على لزمنية المتاحة أمام قراره، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر و النتائج أقرب إلى الصواب و إمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، و كلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه قرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.¹

2 ظروف القرار و مدى أهميته

قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها و التعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، و كلما أهمية المشكلة و بالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق و المعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، توفر عاملي الخبرة والمعرفة في معالجة مثل هذه المشاكل .

¹ Jean mossoux, Alain Hubert " la décision entre passion et raison " , éditions de Boeck et Iarcier, France , 2006, p 38.

- **المطلب الخامس: مشاكل عملية صنع القرار و شروط نجاحها**

بأهم العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، سنحاول في هذا المطلب تشخيص أهم هذه العملية و تحد من فاعليتها، يتم التوجيهات.

الفرع الأول: مشاكل و معوقات عملية صنع القرار:

تواجه عملية صنع الكثير من الصعوبات والمشكلات، التي يجد متخذ القرار نفسه معرضا لها، وبالتالي التي تمنعه من الوصول إلى القرار الرشيد، و يمكن إجمال هذه العوائق في:¹

1 صعوبة تحديد و تشخيص المشكلة: المشاكل التي تواجه صانع القرار

الإدارية مشاكل مستترة غير و خفي وراءها عدة مشكلات حيوية ،و عن تحديد المشكلة و التمييز بين المشكلة السطحية و المشكلة الحقيقية، يؤدي إلى تشتيت و تضيق جهد الإدارة في حل مشكلة أخرى غير تلك المشكلة التي يريد صانع القرار حلها .

2 عدم توافر البيانات والمعلومات المطلوبة: قد تواجه المنظمة مشكلة قلة البيانات و المعلومات الضرورية لصنع القرار السليم، وان وجدت فقد تكون غير دقيقة أو تعطي جزءا فقط من الحقيقة، هذا إلى جانب عدم ثبات البيانات وتأثرها بعوامل لا تقع تحت سيطرة الإدارة ، وفي أحيان كثيرة تخرج عن نطاق البيئة المحلية و ترتبط باتجاهات عالمية و لاسبيل للتغلب على ذلك إلا بوجود نظام متطور للمعلومات .

قد تشكل تكلفة توفير البيانات و المعلومات عائق نجاح عملية قيام بتوفير المعلومات يحتاج (..) .

3 تناقض الأهداف و النتائج : الأهداف التي يسعى صانع القرار إلى تحقيقها أو قد

تتناقض نتائج عمل ما لتحقيق الأهداف مع خطط و برامج أهداف أخرى ، ولهذا فان متخذ القرار قد يجد نفسه مضطرا للتغاضي عن تحقيق النتائج المثلى ، ويكتفي بجني نتائج اقل مثالية طالما أن تحقيق النتائج المثلى يؤثر أو يضعف من قدرة صانع القرار على تحقيق أهدافه الأخرى .

¹ سيد صابر تعلب، مرجع سابق، 2011، ص 332.

4 **التداخل و التشابك بين المتغيرات المؤثرة في القرارات الإدارية :** تتميز المتغيرات المؤثرة في القرارات الإدارية بالتداخل والتشابك ، فمن النادر وجود متغير مستقل يمكن عزله عن المتغيرات الأخرى لقياس أثره ، فهناك متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة ، ومتغيرات تسير في اتجاه واحد ومتغيرات متداخلة تأثير مركب وهكذا يزيد هذا التداخل و التشابك من صعوبة الوصول إلى القرارات الإدارية السليمة.

5 **مشكلة الاتصالات:** كثيرا ما ينظر مشكلة توافر البيانات و أنها اتصالات بين المستويات الإدارية الداخلية للمنظمة من جهة ، وبين المنظمة و الجهات الخارجية من جهة ، فالاتصالات بالنسبة للمنظمة هي بمثابة الجهاز العصبي لجسم ، فمن طريقها تنساب البيانات و المعلومات من مراكز صنع القرار القائمين على التنفيذ شبكة اتصالات دقيقة و حديثة تشكل عائق أمام تنفيذ القرار ، وبالتالي على فعاليته .

6 **عدم استقرار الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية في البيئة الخارجية:** تتصف البيئة الخارجية بالتغيير المستمر ، فارتفاع و انخفاض أسعار المواد الأولية ، فتح أسواق جديدة و التقدم التكنولوجي في النواحي الفنية بالإضافة إلى كونية .. كلها عوامل تؤثر بالضرورة في بعة هذه المتغيرات و إعادة حساب و تقدير الأهمية النسبية لكل منها .

الفرع الثاني : شروط زيادة فعالية القرارات

أمام هذه العوائق- - وبغية الوصول إلى قرارات أكثر فاعلية ورشادة، وحب على المدراء الأخذ ببعض التوجيهات و الأساليب أثناء صنعهم للقرارات ، وذلك لتطوير و تحسين قراراتهم. ومن بين هذه التوجيهات ، نذكر مايلي:¹

- فهم المشكلة الإدارية مما يساعد على إيجاد لها؛
- ملين في عملية صنع مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار و دعمهم له، وعدم معارضته؛
- هواء الشخصية أثناء صنع القرار، وهذا مما يزيد من موضوعيته؛

¹ ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

- تفويض سلطة صنع القرارات العادية و الروتينية إلى مدراء الدوائر و الأقسام ،مما يساعد المدراء على التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة و الحساسة ؛
- متابعة التغيرات و التطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية و الخارجية
- إيجاد () الإبداعية
- لؤل جاهزة سبق تبنيها في قرارات سابقة ،
- إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد
- الماضي و عدم الوقوع فيها ثانية
- التروي في اتخاذ القرار و عدم الاستعجال فيه
- بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين الـ تنفيذين له ، فهم ليسوا
- لصنعه
- مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة و مصادر الحصول عليها، و العمل على جمعها و تحليلها و تحديثها
- إيجاد وسيلة أو آلية، المديرين
- لهم لصنع القرارات الصحيحة. و هـ سيناقشه

خاتمة الفصل:

إليه في هذا يتضح لنا عملية صنع القرارات شغلت أذهان الكثير من نظريات المدرسة الكلاسيكية التي تناولت عملية اتخاذ القرار انطلاقاً من فكرة أن القرار يجب أن يكون مبني على هدف واحد وهو تعظيم الربح و تخفيض التكاليف في بيئة تتسم القرار هو شخص رشيد يختار البديل الأمثل الذي يحقق أهداف المنظمة.

مرورا بنظريات المدرسة السلوكية التي اعتبرت العنصر البشري الخلية الأساسية للمنظمة نجاحها إلى اتخاذ قرارات تحترم من خلالها اجتهادات و آراء و احتياجات العنصر البشري، باعتباره الركيزة الأساسية في المنظمة.

وصولاً إلى أهم نظريات الحديثة للتنظيم أبرزها نظرية النظام التعاوني لشيستر برنارد و نظرية القرار لسيمون ، التي اعتبرت جوهر العملية الإدارية هو عملية اتخاذ القرارات و الأسس التي تقوم عليها باعتبارها ذلك أهم مقومات العملية الإدارية و أساس نجاحها ، حيث انتقد سيمون من خلال نظرية القرار المقاربة الكلاسيكية في موضوع العقلانية المطلقة في اتخاذ القرارات ، و بين ان متخذ القرار ليس بالشخص العقلاني ، ذلك انه محاط بمجموعة من العوامل التي تؤثر على قراراته و تؤدي إلى عدم الاختيار البديل الأمثل بشكل دائم .

عملية
يسعى إلى الاختيار
البديل () الأنسب من بين بدائل متعددة و متاحة أمام متخذه، و ذلك عن طريق المفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة، و ذلك من أجل تحقيق هدف..

إن عملية صنع القرار هي قلب العملية الإدارية ، كما أشار إليه سيمون Herbert Simon و تتجلى أهمية هذه العملية باعتبارها عملية مستمرة و متمركزة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة ، بالإضافة إلى كونها الوسيلة التي تضمن استمرار المنظمة، فكلما كان القرار صائبا و فعالا استطاعت المنظمة البقاء و الاستمرار و تحقيق الأهداف.

عملية القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لأنها مهمة
انتخاب الخيار من بين مجموعة متنوعة ومتعددة من الخيارات،
أو لتحقيق أهداف مسطرة، ومن أجل ذلك يستلزم إتباع خطوات
وذلك بغية الوصول إلى قرارات أكثر رشادة و عقلانية.

بالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن
هناك عوامل متعددة تؤثر على هذه العملية أبرزها العوامل الإنسانية و الضغوط الداخلية
الخارجية فان إحصاء هذه العوامل و إدراكها يؤدي إلى تلافي الآثار التي قد تحدثها أو على الأقل
التقليل منها.

و لا شك أن عملية صنع القرار أصبحت تواجه الكثير من الصعوبات و المشكلات
أبرزها صعوبة تشخيص و تحديد المشكلة موضوع القرار ، وذلك جراء نقص و محدودية المعلومات
المتعلقة بها كما ونوعا.

هذه المشكلة وغيرها لم يعد تحصيل المعلومات ية الكافية
النوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب ، من أجل القدرة على صنع قرارات فعالة و سليمة ، وهو الأمر
الذي يتطلب آلية لمسايرة حيث استعمالها بالشكل
المناسب وفي الوقت المناسب ، وهذا ما يمكن الحصول عليه من خلال اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر
آلية من آليات إدارة المعلومات.

الفصل الثاني:

اليقظة الإستراتيجية كآلية لإدارة المعلومات

" الشيء الوحيد الذي يكلف أكثر من المعلومة هو جهلنا للمعلومة...."

ج.ف كينيدي

المبحث الأول: المعلومات و أهمية إدارتها

- المطلب الأول: مفاهيم حول المعلومة
- المطلب الثاني: أنواع و مصادر المعلومات
- المطلب الثالث: قيمة و خصائص المعلومة
- المطلب الرابع: أهمية المعلومات
- المطلب الخامس: إدارة المعلومات

المبحث الثاني: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية

- المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
- المطلب الثاني: مكونات اليقظة الإستراتيجية
- المطلب الثالث: أنواع و خصائص معلومات اليقظة
- المطلب الرابع: وسائل اليقظة الإستراتيجية
- المطلب الخامس: أهمية اليقظة الإستراتيجية

مقدمة الفصل الثاني:

أينما ذهبنا و حيثما نظرنا و كيفما بحثنا و تبصرنا نجد أنفسنا في مواجهة المعلومات، فلقد أنتج عصر العولمة و الثورة المعلوماتية في وقتنا الحاضر، بيئة عمل تتسم بالتغير السريع، حيث بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المنظمة و بيئتها و ما يستجد ما أحداث، و أصبحت المنظمات تواجه تحديات كبيرة للتكيف مع هذه البيئة ، الأمر الذي جعل المعلومة تحتل مكانة رئيسية في إدارة المنظمات ، و أصبح نجاح هذه الأخيرة من عدمه ، مرتبط أكثر فأكثر بمدى قدرتها على حيازة و اكتساب المعلومة، التي أصبحت من أهم الخصائص المميزة للمنظمات الرائدة .

لذلك أصبح التحكم في تسيير و إدارة المعلومة نقطة قوة لدى المنظمة، لأنه لا يكفي توفير المعلومة بقدر ما تهم القدرة على الاستفادة منها و التعامل معها بشكل متكامل ، سواء عن طريق تحليلها أو التحكم الجيد فيها أو انتقائها قصد توفير قاعدة واسعة للمعلومات لضمان اتخاذ قرارات سليمة في مختلف المستويات.

ولهذا أصبح من الضروري على المنظمة أن تبحث عن آليات و ميكانيزمات تستطيع من خلالها استيعاب القدر الكبير من المعطيات و البيانات و تحليلها و توفيرها لمتخذ القرار بشكل و في الوقت المناسبين .

ولعل آلية اليقظة الإستراتيجية هي من أحدث الأساليب و الآليات التي تتماشى مع المتغيرات ومستجدات البيئة الخارجية و الداخلية ، والتي تحث على ضرورة اتصال المنظمة ببيئتها ، وذلك من خلال تتبع رصد كل الأحداث و الوقائع التي حدثت أو قد تحدث في بيئتها ، بالإضافة إلى دورها في إدارة و مساندة المعلومات التي تخص البيئة الداخلية .

و هذا ما حاولنا دراسته من خلال هذا الفصل الذي تم تنظيمه وفقا لمبحثين:

- الأول يخص المعلومات و أهمية إدارتها
- أما الثاني يتعلق بعموميات حول اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: المعلومات وأهمية إدارتها

إن الثورة التكنولوجية و ثورة الاتصالات و ما صاحبها من انفجار في المعلومات ، أدى ذلك إلى تزايد المعلومات بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي ضاعف من أهمية المعلومات خاصة بالنسبة للمنظمات التي أصبحت تعمل في ظروف أكثر تعقيدا ، لذلك أصبحت المعلومات من أهم الموارد الضرورية للقيام بمختلف الأنشطة الإدارية كالتخطيط، صنع القرارات وغيرها.

ولما كانت أهمية المعلومات كبيرة، فإن المنظمات المعاصرة ملزمة بإيجاد السبل و الطرق المثلى الكفيلة بإدارة و توجيه و استغلال هذه المعلومات، لهذا يقول kotler et Dubois " أن إدارة المنظمة هو إدارة مستقبلها، و إدارة مستقبلها هو إدارة المعلومة " ¹

وكمحاولة لإبراز أهم المفاهيم حول المعلومات وكذا كيفية و أهمية إدارتها باعتبارها العمود الفقري للعمل الإداري عامة و لعملية صنع القرارات خاصة. سيتم التعرض في هذا المبحث إلى المطالب الآتية :

- مفاهيم حول المعلومة
- أنواع و مصادر المعلومات
- قيمة و خصائص المعلومة
- أهمية المعلومات
- إدارة المعلومات

- المطلب الأول: مفاهيم حول المعلومة.

إن قدرة المنظمات اليوم وفي ظل عالمنا المعاصر على توفير المعلومات يعتبر عنصرا في غاية الأهمية لمواكبة التغيرات، وأمرا أساسيا لما تحتاجه عمليات صنع القرارات من معلومات. ولا شك أن اعتماد عمليات صنع القرارات الإدارية على معلومات حديثة ودقيقة مرتبطة بالمشكلات أمرا ضروريا وله عظيم الأثر في زيادة فعالية المنظمات، فضلا عن ضمان بقائها و استمرارها خاصة في ظل آليات السوق.

¹ Philip Kotler & Bernard Dubois, " marketing management ", op.cit , p24.

الفرع الأول : مفهوم المعلومة:

المعلومة مصطلح كثير التداول و الاستعمال عند كثير من الناس، فهل هؤلاء الناس كلهم يستوعبون المقصود بهذا المصطلح؟ وهل كلهم يفهمون ماذا نعني بالمعلومة؟ .

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمصطلح ومفهوم المعلومات ، وذلك بتعدد الزوايا التي ينظر إليها إلى المعلومة ، كما تعدد التخصصات التي تهتم بالمعلومات أسهم بدوره في إثراء هذا التعاريف . لكن سنكتفي بذكر بعض التعاريف المتعلقة بمجال التسيير ، وهي :

- " المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر منفعة للفرد، والتي تكون لها قيمة حقيقية لقراراته وتصرفاته "1.

- " المعلومة هي كل ما يقدم لنا معرفة، ويغير من رؤيتنا للأشياء، و يقلص من حيرتنا "2.

حسب بيتر دريكر Peter Drucker " المعلومات هي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمناً بسياق وهدف " ، أو هي بتعبير باتيسون Bateson " ذلك التمييز الذي يصنع تمايزاً و يعطي للمستفيد فهماً وإدراكاً "3.

- المعلومات هي البيانات التي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها "4.

- مصطلح المعلومات " يشير إلى البيانات التي تم تقييمها للتعامل مع موقف أو مشكلة معينة تواجه فرد معين و لتحقيق هدف محدد "5

من خلال التعاريف السابقة يظهر لنا جلياً أن البيانات هي المادة الخام للمعلومات ، وعليه فالمعلومات هي تلك البيانات التي يتم إعدادها بعد تحليلها وتفسيرها و تجميعها بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات و العلاقات التي تربط بين الحقائق و الأفكار و الظواهر بعضها مع بعض .

¹ Gordon (b) et autres, "système d'information pour le management", volume1, édition économique paris, 1986, p 116.

² REIX (R), " système d'information et organisation", libraire Vuibert, paris, 1995, p16.

³ سعد غالب ياسين، " أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 18.

⁴ محمد احمد حسان، " نظم المعلومات الإدارية " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 112.

⁵ إبراهيم سلطان، " نظم المعلومات الإدارية -مدخل النظم - " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 42.

للإشارة فان المعلومة يمكن أن تكون في شكل جداول أو رسوم بيانية و منحنيات أو مؤشرات، تجمع أكثر من بيان و تكون غالبا ناتجة عن عمليات حسابية على البيانات الخام.

و لا بد أن نلاحظ أن مفهوم المعلومة يختلف من شخص إلى آخر أو من مستخدم إلى آخر ، فما قد يكون معلومات بالنسبة لشخص ما ، قد تكون بيانات بالنسبة إلى آخر ، والعكس كذلك ، فمثلا عدد ساعات العمل يمثل معلومة بالنسبة للعاملين ، في حين تعتبر بيانات بالنسبة لقسم المالية عند إجراء جدول الرواتب للعاملين مثلا.

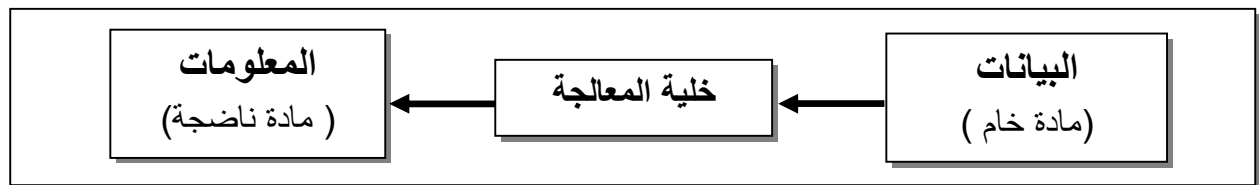
الفرع الثاني: تعريف البيانات

يتفق أغلبية الباحثين أن البيانات مادة خام تحتاج إلى معالجة و تحويل لتصبح معلومات ، وفي هذا الصدد تعرف البيانات بأنها " الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة ، قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام ، كلمات ، صور، أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى وهي منفردة . إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء ، ويمكن أن تخزن و تصنف و تسجل ، ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد" ¹

وعليه يمكن استنتاج بان استخدام البيانات في صنع القرارات لا يمكن أن يتم بالحالة التي عليها ، بل يجب إجراء عملية تبويب و تصنيف و معالجة لتتفق مع الأغراض التي ستستخدم فيها ، وهي بذلك تتحول إلى معلومات صالحة للاستخدام الإداري سواء في الاتصالات أو في صنع القرارات.

و الشكل التالي يوضح عملية تحويل البيانات (مواد خام) إلى معلومات:

الشكل رقم (11): البيانات و المعلومات



المصدر: من إعداد الباحث

¹ فايز جمعة صالح نجار ، " نظم المعلومات الإدارية MIS" ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2007، ص 19 20.

وإذا كان نقص البيانات يعتبر مشكلة ، فان تضخيم البيانات وزيادتها على القدر المناسب يسبب بعض المتاعب و الصعوبات سواء من ناحية جمعها أو تنظيمها ، أو عدم ملائمتها ، حيث هناك الكثير من الحالات التي تلقى فيها تقارير أو بيانات في سلة المهملات نظرا لعدم ملائمتها ...إذلك يلزم استبعاد البيانات غير الضرورية أو الكمالية و تصفية المتاح منها من البيانات غير الدقيقة .

و يمكن المقارنة بين البيانات و المعلومات من خلال بعض المجالات و الخصائص التي تميز احدهما عن الآخر، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03) : المقارنة بين البيانات والمعلومات

المجال	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منظمة في هيكل تنظيمي	منظمة في هيكل تنظيمي
القيمة	غير محدودة القيمة	محدودة القيمة بالضبط
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيد الرسمي و غير الرسمي
المصدر	متعددة المصادر	محدودة المصادر
الدقة	منخفضة الدقة	عالية الدقة
الموقع	عبارة عن مدخلات	عبارة عن مخرجات
الحجم	متوفرة بشكل كبير جدا	متوفرة بشكل صغير نسبيا

المصدر : محمد الصرفي ، " نظم المعلومات الإدارية " ، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر 2005 ، ص129.

الفرع الثالث: مراحل تحويل البيانات إلى معلومات

إن العمليات التشغيلية التي تخضع لها البيانات (المادة الأولية) لتحويلها إلى معلومات قد تكون بسيطة أو معقدة ، ويمكن تبسيط المعقدة و تجزئتها إلى عناصر تساهم في إنتاج المعلومات ، وذلك عن طريق مجموعة من العمليات ، منها:¹

¹ سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان ، " نظم المعلومات الإدارية " ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر ، 2001 ، ص100.

1 الحصول على البيانات و تسجيلها : ينبغي أولاً الحصول على البيانات من مصادرها الداخلية أو الخارجية ،ومن ثم القيام بتسجيلها إما يدوياً ،ألياً أو الكترونياً، أو بأية طريقة أخرى، وبعد ذلك يتم تجزئتها .

2 مراجعة البيانات: وهذا يعني مطابقتها مع المستندات الأصلية التي نقلت منها، وذلك بغرض اكتشاف الأخطاء التي وقعت أثناء تسجيلها، وبالتالي القيام بتصحيحها.

3 التصنيف: أي القيام بوضع البيانات في مجموعات متجانسة استناداً إلى معيار معين.

4 الفرز: يقصد بها ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق و الكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات، فقد يتم ترتيب أسماء العملاء حسب الحروف الأبجدية أو حسب حجم معاملاتهم، وقد يتم ترتيب الديون حسب حجمها أو حسب اقتراب وقت سدادها... وهكذا.

5 التلخيص: بعد ترتيب البيانات تأتي مرحلة التلخيص التي تهدف إلى دمج و جمع مجموعة من عناصر البيانات لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها.

6 العمليات الحسابية والمنطقية: تتمثل هذه العمليات في الجمع و الضرب و القسمة كحساب أجر العمال، حساب أقساط دين، أو حساب نسب ومعدلات معينة... الخ، بالإضافة إلى عمليات بحوث العمليات، طرق النقل و الشبكات.. و عموماً يمكن القول أن العمليات الحسابية و المنطقية تعمل على تقديم بيانات جديدة تساهم في إيضاح الرؤية لمستخدميها خدمة لعملية صنع القرار.

7 التخزين : يتم تخزين البيانات وحفظها بواسطة الدفاتر و السجلات الورقية ، أو بوسائل الكترونية أو بأية تقنية معلومات لغرض استخدامها حين الحاجة إليها ، وتؤثر وسيلة الحفظ المستخدمة على طريقة و كفاءة استرجاعها فيما بعد .

8 الاسترجاع: يقصد به البحث عن عناصر بيانات معينة واستدعائها عند الحاجة.

9 إعادة الإنتاج (معلومات): وتعني تقديم تلك البيانات في شكل يمكن أن يفهمها ويستخدمها من يطلبها ، فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب ،رسومات بيانية أو هندسية ،أو من خلال شاشة الحاسوب مباشرة ... الخ.

10 التوزيع و الاتصال: إن الهدف الأساسي من خطوات تحويل البيانات هو تقديم البيانات لمن يحتاجها، ومن ثم فإن هدف التوزيع و الاتصال هو إيصال البيانات لمستخدميها في الوقت و المكان و بالشكل المناسب.

وبناء على هذه الخطوات يمكن الاستنتاج بأن كلما استخدمت المنظمة تكنولوجيا معلومات متطورة، كلما كانت عملية تحويل البيانات إلى معلومات سهلة ، سريعة وأكثر كفاءة ، ولكانت مخرجاتها من المعلومات أكثر جودة ، مما يدعم ويعزز فعالية عملية صنع القرار .

المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعلومات

إن التمييز بين الأنواع المختلفة للمعلومات التي تحتاجها المنظمة تعتبر عملية مهمة جدا، حيث أن معرفة أنواع المعلومات وتصنيفاتها يساعد المنظمة على تحديد مصادرها بدقة أكثر، وهذا ما يسهل البحث و الحصول عليها بغية استخدامها في المنظمة.

الفرع الأول : أنواع المعلومات

تصنف المعلومة وتقسّم إلى عدة أنواع ، وذلك حسب عدة معايير.ويمكن تصنيف المعلومات إلى مايلي :

1 حسب المصدر: تصنف المعلومات حسب هذا المعيار إلى نوعين:¹

أ. **المعلومات الرسمية:** وهي تلك المعلومات التي يكون حاملها ورقي ، أو فيلم بياني أو معلوماتي ، وهي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الرصيد الإعلامي، حيث يحصل عليها عن طريق المصادر الشرعية و القانونية، وتتمثل هذه المصادر في :

- الصحافة (العامة و المتخصصة)؛

- بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة ؛

- التقارير الرسمية؛

- براءات الاختراع؛

- الكتب؛

- الانترنت؛

¹ Martinet (B) et Marti(M)," l'intelligence économique : comment donner la valeur concurrentielle à l'information ", éditions d'organisation, paris, 2001, p 31-35.

ب. **المعلومات غير الرسمية:** وهي كل المعلومات المحصل عليها باستثناء المعلومات الرسمية، وتصبح المعلومة غير الرسمية صالحة للاستخدام بعد المعالجة المتخصصة لها حيث "توصلت الدراسات إلى أن ثلاث أرباع المعلومات التي تفيد المنظمة هي عبارة عن معلومات غير رسمية"¹. وتمثل مصادر هذه الأخيرة في :

- المنافسون أنفسهم؛
- الموردون و الزبائن؛
- البعثات والرحلات العملية؛
- المعارض، الندوات والمؤتمرات؛
- المتربصين داخل المنظمة؛
- المصادر الداخلية للمنظمة.

وتقسم المعلومات أيضا حسب نفس المصدر إلى نوعين:

1 المعلومات الداخلية: وهي تلك المعلومات التي تخص الأحداث والوقائع المتعلقة بسير العمل في مختلف وحدات المنظمة الداخلية مثل وحدات الإنتاج والمبيعات والمشتريات والمالية و المحاسبة... الخ، فكل هذه المعلومات يتم الحصول عليها من داخل نطاق المنظمة.

2 المعلومات الخارجية: هي تلك المعلومات التي تخص حقائق الأحداث و الوقائع الجارية خارج المنظمة والمتعلقة بمجال عمل و اهتمام المنظمة، كالأسواق و المنافسين و الأسعار و التشريعات والتوجيهات الحكومية و غيرها.¹

2 حسب طريقة تدفقها: تقسم المعلومات وفق هذا المعيار إلى نوعين، هما:²

أ. **معلومات رأسية:** وهي المعلومات التي قد تنتقل من أعلى الهرم التنظيمي إلى الأسفل، وتكون في شكل أوامر و توجيهات، أو من الأسفل إلى الهرم، وتكون على شكل تقارير، اقتراحات وملاحظات.

¹ Martinet (B) et Marti(M), " l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'Enterprise ", éditions d'organisation, paris, 2001, p 30.

¹ محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو ، " نظم المعلومات المحوسبة " ، دار المناهج ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1998، ص 24.

² محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 133.

ب. - **معلومات أفقية:** وتتمثل في المعلومات التي قد تنتقل بين أفراد نفس المستوى الإداري، وتكون على شكل تبادل المعلومات أو على أساس تنسيق المهام.

3 حسب أهميتها: تصنف المعلومات الإدارية حسب تأثيرها إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي كما يلي:

أ. المعلومات الإستراتيجية¹:

وهي المعلومات التي تكون ذات توجه مستقبلي و مشتملة على قدر معين من الغموض ، ترتبط بتخطيط السياسات لأجل الطويل ، والذي يكون من المهام الإدارة العليا . فهي تلك المعلومات الضرورية لصنع القرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة .
والمعلومات الإستراتيجية ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا ، فهي تتضمن معلومات عن حجم السوق و إمكانية التوغل فيه ، تطورات المنتجات ، تقنيات جديدة ... الخ .

ب. المعلومات التكتيكية (وظيفية) :

وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الوسطى ، وفي اغلب الأحيان تكون معلومات داخلية مرتبطة بوظائف المنظمة المختلفة ، كأن توضح مؤشرات الأداء ، الاتصال الداخلي ، الاجتماعات ، طرق تصميم المنتجات ... الخ ، أما المعلومات التكتيكية الخارجية فهي مرتبطة بالطلبات ، التمويل، الإعلان ... الخ. وميزة هذه المعلومات أنها مشتركة بين الوظائف، أهميتها نسبية إذا ما قورنت بالإستراتيجية إضافة إلى أنها معلومات دورية وموجهة للاستغلال في الحاضر و المستقبل.²

ت. المعلومات التنفيذية (عملية) :

وهي المعلومات المتعلقة بالأعمال و النشاطات اليومية التي تؤديها المنظمة ، يحتاجها المستوى الإداري الأدنى من اجل مباشرة المهام التنفيذية ، ومن أهم خصائص هذه المعلومات أنها تفصيلية ، دورية ، متكررة وصالحة للمدى القصير .

4 حسب إمكانية الحصول علي المعلومات: تقسم المعلومات حسب إمكانية الحصول عليها إلى:³

¹ حسن علي الزغبى ، " نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي - " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 34 35 .

² Khaled chérif, " le management stratégique de l'information dans l'entreprise de prestation des services " , thèse du magistère en management, université d'Alger.2005, p14.

³ Étude institut innovation information entreprise (3IE), "la veille stratégique les yeux et les Oreilles de votre entreprise ?" , p 16. In :

www.innovhera.be/images/sitefr/edit/annexe%2019%20-%202002.pdf.

أ. المعلومات البيضاء (المعلومة العامة):

وهي المعلومة السهل و المباح الحصول عليها، فالمعلومة هنا متاحة لكل من يطلبها و جمعها لا يترتب عنه أي مشاكل قانونية، ومصدر هذه المعلومة هو نفسه مصدر المعلومة الرسمية.

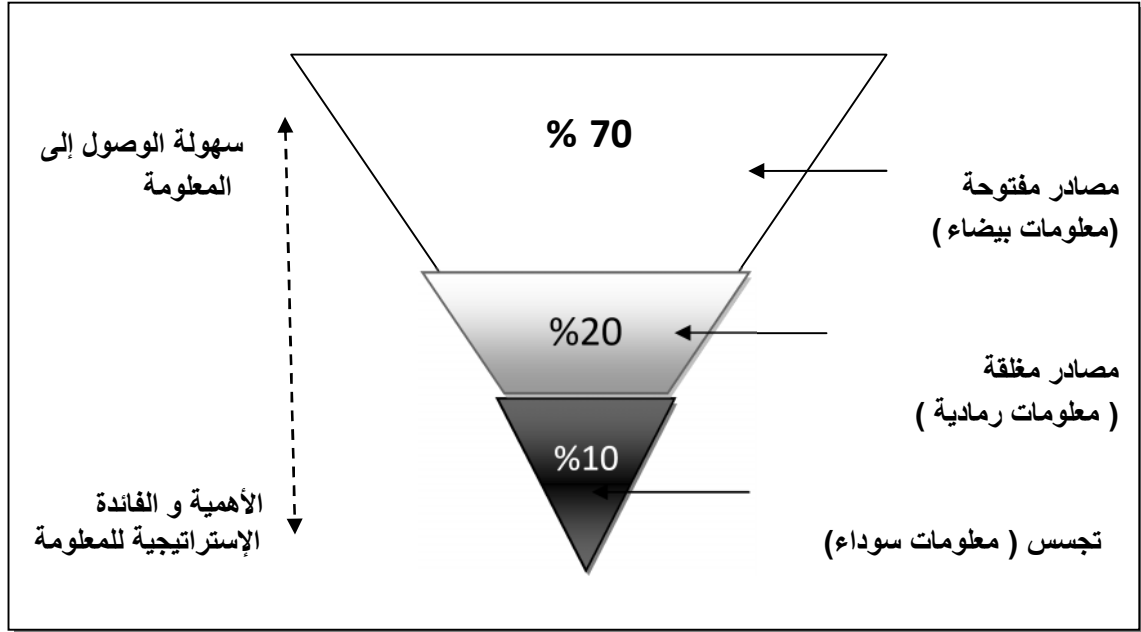
ب. المعلومات الرمادية (المعلومة الحساسة):

وهي المعلومة المباح الحصول عليها لكنها تختص بصعوبة الوصول إليها، ويتم عامة الحصول عليها من المصادر غير الرسمية.

ت. المعلومات السوداء (المعلومة السرية):

وهي المعلومة التي ينهى عن نشرها، حيث الحصول عليها أو الوصول إليها محمي. فالمعلومة هنا محمية من طرف القانون أو عن طريق عقد ، وهي مخصصة فقط للأشخاص المسموح لهم بالاطلاع عليها . وعادة يتم الحصول عليها عن طريق ما يسمى بالتجسس أو القرصنة* . والشكل التالي يوضح هذه الأنواع :

الشكل رقم (12) : أنواع المعلومات حسب إمكانية الحصول عليها



Source : Alain Bloch, "L'intelligence économique", éditions economica, Paris, France, 1996, P

56.

5 حسب خصائصها : ومن بين المعلومات يمكن ذكر ¹:

- أ. **معلومات انجازية :** وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في صنع القرارات أو انجاز عمل أو مشروع مثل شراء جهاز أو تعيين موظفالخ.
- ب. **معلومات إنتاجية:** وهي التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية و الإمكانيات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة ...
- ت. **معلومات إنمائية:** وهي التي تحتاجها المنظمة في تطوير و تنمية القدرات و توسيع المدارك في مجال العمل و الحياة مثل المعلومات الأكاديمية التي يتلقاها المتربصون في الدورات التكوينية..

6 حسب معيار اتخاذ القرار: ووفقا لهذا التصنيف يمكن تمييز ثلاثة أنواع من المعلومات التي يعتمد عليها صاحب القرار في صنعه للقرار:

- أ. **المعلومات الشخصية (الذاتية) :** وتتمثل في المعرفة الشخصية و الخبرة العملية التي يكتسبها متخذ القرار من خلال تجاربه الماضية ، وهي عبارة عن الحدس الذي يصعب التعبير عنه ببراهين موضوعية أو تجريبية ، وقد تكون لها فائدة كبيرة لكنها غير كافية.
- ب. **المعلومات الجوهرية (الأساسية):** وتعتبر العمود الفقري لعملية صنع القرار ، كالمعلومات التي تخص اختيار البدائل المناسب ، المحيط ، الأوضاع و الظروف الخارجية و الداخلية ...
- ت. **المعلومات التفصيلية (التوضيحية):** كلما كانت المعلومات أكثر تفصيلا و أكثر توضيحا كلما كان صنع القرار بشكل مناسب و سليم، وهنا يأتي دور المعلومات التوضيحية في إعطاء فكرة أوضح لمتخذ القرار في اختياره للبدائل المتاحة.

فضلا عن هذه الأنواع من المعلومات، فان هناك تصنيفات أخرى للمعلومات، وهذا نتيجة اختلاف وجهات النظر التي يتم على أساسها استخدام المعلومات*. وتتفاوت أنواع المعلومات من حيث درجة الأهمية التي يكتسبها كل نوع، غير أنها تبقى جميعها ذات أهمية كبيرة للمنظمة .

¹ علاء السالمي و آخرون ، " أساسيات نظم المعلومات الإدارية " ، دار المناهج النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006، ص 16 15.

* يوجد تصنيفات أخرى مثل: معلومات وفقا لوظيفتها (إنتاج، تسويق..)، وفقا لطبيعتها (الحالية ، التحذيرية ، معلومات خارجية ، متعلقة بتقدم العمل) ، وفقا للموارد (كمية ، نوعية) ، المعلومات الوصفية و المتغيرة ، المعلومات الأولية و الثانوية ، ... وغيرها .

الفرع الثاني: مصادر المعلومات

تعتبر مصادر المعلومات إحدى المؤشرات الرئيسية من حيث الحصول على المعلومات و تنوعها ومن حيث مصداقيتها وكذا دقتها. و عليه يمكن تقسيم مصادر المعلومات إلي :

1 المصادر الداخلية:

و يقصد بها كل السجلات و التقارير المتعلقة بأوضاع العمل و إجراءاته و ظروفه التي تحتفظ بها المنظمة ، من أجل الرجوع إليها لاستخدامها في وضع الخطط و السياسات و الاستراتيجيات والمعايير لتقييم الأداء من أجل اتخاذ قرارات متعلقة بهم .

و تختلف المعلومات الداخلية المتواجدة في المنظمة باختلاف الوظائف الفنية التي تمارسها، و يمكن أن

تشمل:¹

أ. **المعلومات المحاسبية و المالية** : و تشمل رقم الأعمال، الفواتير، الميزانية، جدول حسابات

النتائج و الميزانيات التقديرية و مصادر التمويل وكافة المراسيم والقوانين المالية.

ب. **معلومات المبيعات**: و تحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء و المراسلات و العقود

المنظمة معهم، طريقة دفع قيمة المبيعات، تقارير الممثلين و دراسة السوق ...؛

ت. **معلومات تتعلق بالمشتريات و المخازن**: و تتضمن كل المعلومات المتعلقة بالقوانين التي

تنظم عملية الشراء و طاقة التخزين، كمعلومات الموردين، أصناف السلعة و أسعارها،

طرق النقل و تكاليفه، تقارير الجرد و سجلات الفحص و الاستلام...؛

ث. **معلومات الإنتاج**: و تتضمن المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج و مواصفة

المنتجات، عدد الآلات، طاقتها الإنتاجية، ساعات تشغيلها، برامج الصيانة والإصلاح...؛

ج. **معلومات شؤون الأفراد**: أي كل ما يتعلق بالعاملين و القوانين المتعلقة بشؤون التدريب،

الأجور ، التعويضات ، الترقيات ، و التأمينات الصحية و الاجتماعية...

ح. **معلومات البحث و التطوير**: و تتحدد فيها تكاليف التطوير و البحث و نسبتها من المبيعات

حتى تستمر العملية الإنتاجية، التقنيات الواجب استخدامها لمقابلة التطورات السريعة.

2 المصادر الخارجية:²

المنظمة وهي تزاوّل نشاطها تظل في اتصال دائم بمحيطها الذي يزودها بدون انقطاع بالمعلومات، عن

¹ حسن على مشرقي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

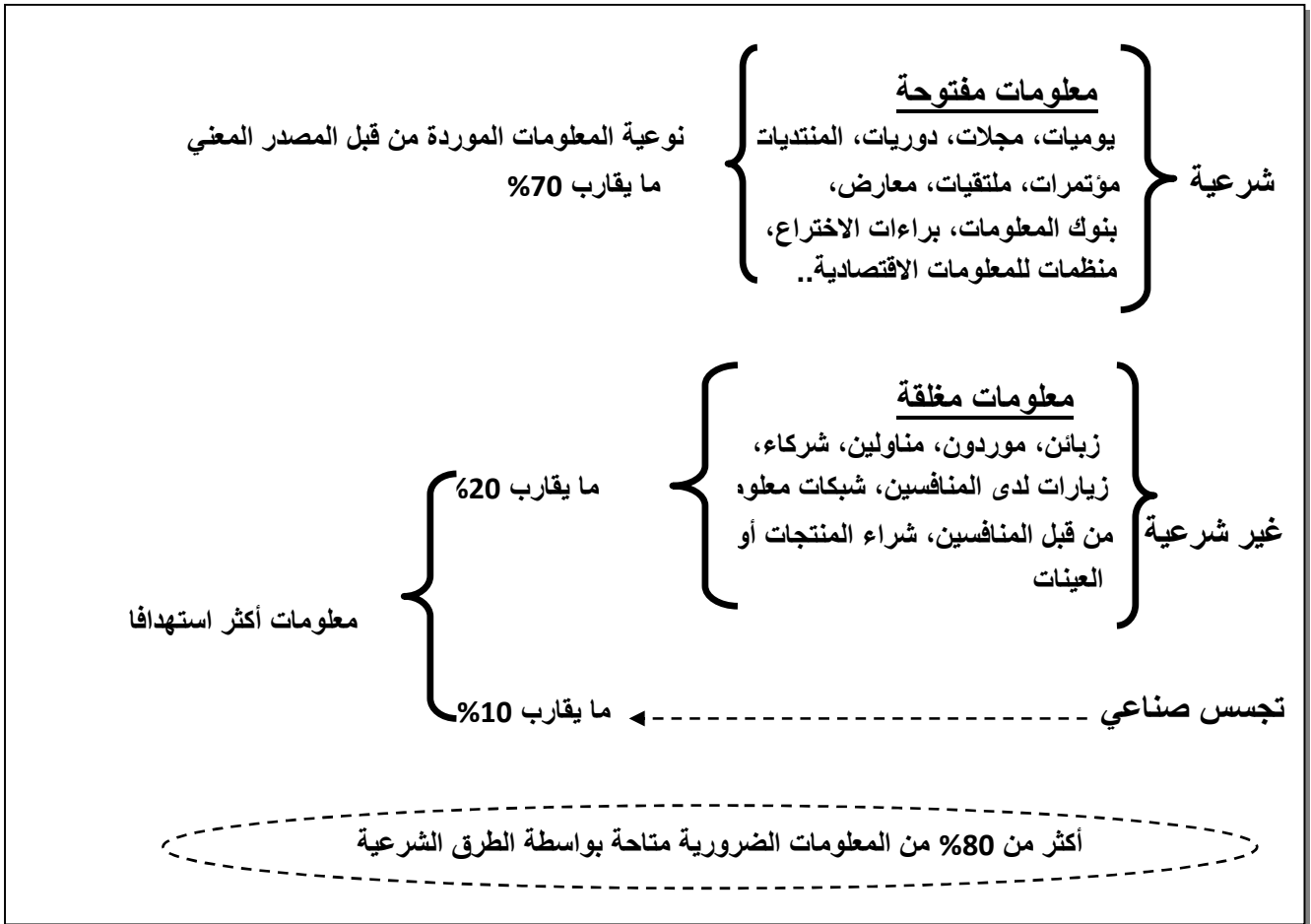
² احمد زردومي ، " أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية "، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 10 سبتمبر 2010، ص 5 6.

طريق مراكز البحث و الدراسات المتخصصة، المنظمات، الهيئات الرسمية كالوزارات، المنظمات الدولية، الرأي العام المتمثل في الجمهور، المصالح الخارجية كالبنوك و الإدارات و غيرها.. و الجدير بالذكر فان مصادر المعلومات سواء كانت خارجية أو داخلية، فهي إما:

- مصادر رسمية ذات طابع قانوني و معترف به لدى الجميع بشكل منظم و رسمي، كالجرائد، المنشورات، براءات الاختراع، بنوك المعلومات...و غيرها.
- أو مصادر غير رسمية، وهي باقي المصادر الأخرى باستثناء المصادر الرسمية، وتعتبر الأكثر مقارنة بالرسمية، ومن بينها المنافسون، الموردون، البعثات الدراسية و التكوينية، الندوات والمعارض...و غيرها.

و يمكن اختصار مصادر المعلومات في الشكل الآتي :

الشكل رقم (13): مختلف مصادر المعلومات المتاحة



المصدر: داودي الطيب ، رحال سولاف "اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسبية بن بو علي ، الشلف ، الجزائر ، 2007. انظر :

<http://ratoulrecherche.jeeran.com/daoudi+rahal+chine.pdf>

- المطلب الثالث: قيمة المعلومة و خصائصها

تعتمد مساهمة المعلومات في أعمال و أنشطة المنظمة بالعموم و عملية صنع القرارات بالخصوص على جودة هذه المعلومات ، فإذا كانت جودة المعلومات أقل من المستوى المطلوب فإن مستخدميها يكون في موقف خطر إذا اعتمد عليها في صنع القرار ، وللمساعدة في فهم و تقييم المعلومات يمكن تحديد عوامل عدة تؤخذ في الاعتبار .

الفرع الأول: قيمة المعلومة

في ضوء مصادر المعلومات المذكورة أعلاه، يتبين لنا أن قيمة المعلومة و جودتها مرتبطان بدقة ومصداقية و نوعية هذه المصادر، بالإضافة إلى فعالية مراحل معالجة المعلومات، و عليه يمكن تحديد قيمة المعلومة من خلال المعادلة التالية:¹

$$\text{قيمة المعلومة} = [\text{تحليل جيد للحاجيات}] \times [\text{مصادر ملائمة وذات جودة}] \times [\text{جودة التحليل}] \times [\text{النشر و التغذية المرتدة}] \times [\text{الأمان}]$$

- إذا لم تدرك المنظمة ولم تفهم ما تحتاجه من معلومات، فإنها تضيع كل شيء، و عليه لا بد من التحديد الدقيق للمعلومات المراد تحصيلها، لأنها بمثابة الخطوة الأساسية.
- إذا لم يكن هناك أي مصادر ملائم للمعلومات فلا داعي لإكمال العمل، فوجود مصادر ذات جودة سيئة تجلب للمنظمة التشويش الإعلامي*.
- إن التحليل كعملية يسمح بتحويل المعلومة من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها
- المعلومة التي لا يتم نشرها لا تنفع في شيء، ووجود التغذية العكسية **Le feed-back** يسمح للمنظمة من التحقق من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها.
- إن الحفاظ على سرية المعلومات وخاصة الإستراتيجية منها من شأنه أن يعظم و يرفع من قيمة المعلومات الموجودة .

¹ Martinet(B) et Marti (M), " L'intelligence économique les yeux et les oreilles de l'entreprise", Op.cit, p, 15.

* كما توجد المعلومات المفيدة، توجد في المقابل المعلومات غير المفيدة و المضرة التي تعمل على تضليل المنظمة (L'information ≠ Désinformation)

الفرع الثاني : خصائص المعلومات

ويمكن تناول خصائص جودة المعلومات من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية هي البعد الزمني، البعد المحتوى و البعد الشكلي.

1 البعد الزمني:

ويتعلق بالخصائص الزمنية للمعلومات التي يتم استعمالها ، فلا بد أن تكون هذه الخصائص ملائمة وذات قيمة ، فمن غير المقبول استخدام معلومات مر عليها زمن طويل و لم تؤدي عملها بالشكل المطلوب ، حيث يجيب هذا البعد على السؤال (متى ؟) ، ومن بين هذه الخصائص مايلي:¹

1 1 التوقيت : لابد من الاهتمام بتوفير معلومات في الزمن المناسب الذي تريده المنظمة ، لكي تكون متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة ، فقد تكون المعلومات مفيدة في الوقت الحاضر و تفقد أهميتها بعد زمن قليل ، لذا على صانع القرار أن يكون قادرا على الحصول على معلومات تصف ما يحدث .

2 1 الحداثة: أن تكون الملوامات مجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها عند المنظمة حيث تلعب الحداثة دورا هاما في جودة المعلومات، إذ تقل قيمة المعلومات بتقدمها، لذا يجب الحفاظ عليها بأمان وفاعلية.

3 1 النطاق الزمني: وهي الفترة الزمنية التي تغطيها المعلومات. بحيث تعطي دلالات عن الماضي والحاضر والمستقبل. فمعلومات الماضي تستخدم لمتابعة و مراقبة الأداء أو تصميم حلول بديلة لمشاكل روتينية. أما معلومات الحاضر تعبر عن الأداء الحالي للمنظمة، في حين نجد معلومات المستقبل تستخدم لأغراض التنبؤ وأيضا معايير الأداء المتوقع.

2 بعد المحتوى:

يصف مجال ومحتوى المعلومات، ويجيب عن السؤال كيف ؟ ، ويتضمن الجوانب التالية :

1 2 الصحة و الدقة: يشير هذا العنصر إلى ضرورة خلو المعلومات المتاحة من الأخطاء بدرجة كبيرة ، فكلما كانت درجة الأخطاء الموجودة في المعلومات قليلة ، كلما كان القرار المتخذ والمعتمد على

¹ فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

هذه المعلومات اصح و أدق، لذا فان من الأهمية بمكان أن يتأكد صاحب القرار من صحة المعلومات المتوفرة لديه ، وذلك عن طريق التأكد من مصادر هذه المعلومة ومدى ثقة صاحب القرار فيها¹ . وتختلف دقة المعلومات المطلوبة حسب الحاجة إليها و طبيعة المشكلة موضوع القرار.

2 2 الواقعية : أن تمثل الواقع ،وان تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلوها من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة ، فالمعلومات المنحازة وغير الواقعية تؤدي إلى قرارات خاطئة² .

3 2 الملائمة: أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار، فلا بد أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع و موجهة خصيصا للمشكلة التي تدرس و مرتبطة باحتياجات المستخدم، فالمعلومات التي يستخدمها قسم التسويق تختلف عن التي يحتاجها قسم البحوث و التطوير.³

4 2 الشمولية: ونعني شمول المعلومة و تمثيلها للمجال المطلوبة لأجله، بحيث تكون المعلومة شاملة و تفي بالحاجة من وجودها، دون إخفاء أو نقصان لما تحويه عن الموضوع أو المشكلة أو البدائل المطروحة.⁴

5 2 الكلفة أو العائد :⁵ لا بد من تبرير كلفة استخدام المعلومات ، بحيث يكون لتلك المعلومات قيمة مترتبة عنها جراء استخدامها في عملية صنع القرار و مختلف المجالات الأخرى. حيث يمكن قياس العائد الصافي من خلال المعادلة التالية:

$$\text{القيمة الصافية للمعلومات (العائد)} = \text{القيمة (أو المنفعة) الكلية للمعلومات} - \text{التكلفة الكلية لنفس المعلومات}$$

لإشارة أن هذه المعادلة تفيدنا من جهة الجانب الكمي في حساب العائد القيمي (بالقيمة) فقط ، وكذلك يمكن تطبيقها لإيجاد العائد النوعي من خلال حساب المنفعة الناجمة عن المعلومة (منفعة غير ملموسة) مثل صورة المنظمة ،... الخ.

¹ سونيا محمد البكري ، " نظم المعلومات الإدارية : المفاهيم الأساسية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص 156.

² فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

³ نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 37.

⁴ عثمان الكيلاني و آخرون ، " المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية " ، دار المناهج لنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2002، ص 20.

⁵ يحي ادريس ، " دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار " ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، 2006، ص 48.

إن صاحب القرار الجيد هو من يملك المعلومة الجيدة، ولكن المعلومة الجيدة تحتاج إلى تكلفة أكبر مما تحتاجه المعلومة العادية، وعليه يمكن صياغة المعادلة التالية، والتي توضح العلاقة بين متغيرات العائد والتكلفة:



فإذا لم يكن العائد المتوقع من الحصول على المعلومة و استخدامها في صنع القرار أكبر من تكلفتها، تعد المعلومة غير جيدة، وبالتالي غير صائب و غير حكيم.

3 البعد الشكلي:

يصف البعد الشكلي كيفية تقديم المعلومة و كيف تكون حاضرة لمن يطلبها، حيث يجب هذا البعد على السؤال كيف ؟ ، ويتضمن الخصائص الآتية: ¹

3 1 الوضوح: يقصد به تقديم المعلومات بطريقة و بشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن، وذلك عن طريق وضع المعلومات والإحصائيات في جداول متكاملة عن المجال المطلوب، بحيث تتسم بالسهولة و الوضوح.

3 2 المرونة: وهي قابلية المعلومة للتكيف مع أكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق، فيجب أن تكون متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامها من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية في صنع القرار.

3 3 الوسائط: وهي الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات، لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة بحيث يمكن أن تقدم على ورق أو فيديو أو أي وسيلة أخرى ، وللوسائط أهمية كبيرة في توضيح المعلومة ، فمثل عند استعمال الحاسوب فإنه يمكن توضيح المعلومات أكثر باستعمال الصور التي تقرب الفكرة أكثر وتعطيها مقاربة للواقع .

¹ فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 38 39.

المطلب الرابع: أهمية المعلومات

أصبحت المعلومات سلاح العصر الحديث ، فمن يملك المعلومات و يستغلها الاستغلال الأمثل يملك بذلك القوة و يملك القرار ، وعليه فإنه يمكننا القول بان المعلومات مورد أساسي لأي نشاط بشري، أيا كان طبيعة هذا النشاط ، وأيا كان مجاله ، فالمعلومات تعد عنصر أساسي في علاقة الإنسان بمجتمعه و بيئته و علاقة المجتمعات فيما بينها في المجالات السياسية و الاقتصادية و الثقافية ، فلو أننا شبهنا المجتمع بالجسم البشري ، فإن أهمية المعلومات في المجتمعات الحديثة مثل أهمية الدم ذي يتدفق في الشرايين و لا يمكن أن يحيا الجسم بدونها .

وفيما يلي توضيح لهذه الأهمية على المستويات المختلفة :

الفرع الأول: على المستوى الدولي

تمثل المعلومات ثروة حيوية و إستراتيجية للدول، و من يمتلك ثروة المعلومات يمتلك القوة والسلطة على المستوى الدولي ، والحالة التي يمر بها العالم في يومنا الحالي من أحادية القطب تجسيد حي لهذه الحقيقة ، فالولايات المتحدة الأمريكية لم تصل إلى هذه الدرجة إلا بفعل امتلاكها المعلومات وتوظيفها بشكل مثالي .ويمكن تجسيد أهمية المعلومات على المستوى الدولي من خلال الجوانب الآتية:¹

- المعلومات تعد المورد التحويلي و الاستراتيجي أساسي للمجتمعات الحديثة و ليس رأس المال فقط ، وان إنتاج المعرفة قد أصبح مفتاح الإنتاجية و المنافسة و الأداء الاقتصادي؛
- إذا كان الاعتماد في المجتمع الزراعي على المواد الأولية و الطاقة الطبيعية ، وفي المجتمع الصناعي على الطاقة المولدة كالكهرباء و الغاز، فإن المعلومات هي الركيزة الأساسية للمجتمع ما بعد الصناعي (مجتمع المعلومات) وهي مفتاح النهوض بالتنمية المستدامة وتحسين نوعية الحياة؛
- تتجسد أهمية المعلومات من خلال اعتبارها المعيار الأول لتصنيف الدول و الشعوب، فالقدرة على التعامل مع المعلومات وتشغيل شبكات متقدمة من وسائل الاتصال في عصرنا الحاضر تعد المؤشر الأكثر دلالة على التقدم النسبي للشعوب؛

¹ محمد الطائي، " اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 27.

- إن إمكانيات البشرية لتسخير القدرات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، ستساعد على التخفيف من الفقر بين الشعوب وخلق المزيد من النمو العادل ، من خلال نشر المعلومات التي تخص الخدمات الصحية و التعليمية و الاجتماعية من اجل تحقيق قيمة مضافة أكثر .

الفرع الثاني : على المستوى الوطني

يمكن إبراز أهمية المعلومات على هذا المستوى من خلال النقاط التالية :

- أصبحت المعلومات محور اقتصاديات الدول المتقدمة، وأصبح قطاع المعلومات المصدر الرئيسي للدخل القومي، فأكثر من 50% من إجمالي الناتج القومي و القوي العاملة في هذه الدول يعملون في الأنشطة المعلوماتية؛
- للمعلومات دور هام في إنجاح خطط التنمية ، سواء ما يتعلق منها بالتنمية الاقتصادية أو الاجتماعية أو ما يرافقها من تغيرات ايجابية في حياة الفرد و المجتمع ؛
- إن توفر الدولة على المعلومات يمكن أن يفيدها في:¹

- تنمية قدرة الدولة على الاستفادة من المعلومات المتاحة و الخبرات التي تحققت في الدول الأخرى ؛
- ترشيد و تنسيق ما تبذله الدولة من جهد في البحث و التطوير في ضوء ما هو متاح من معلومات؛
- توفر قاعدة معلوماتية و معرفية كبيرة لحل المشكلات و اختيارات أفضل؛
- ضمان قرارات سليمة في جميع القطاعات و على مختلف المستويات ؛
- رفع مستوى فعالية و كفاءة الأنشطة الفنية في قطاعات الإنتاج و الخدمات .

الفرع الثالث: على مستوى المنظمة

أصبحت المعلومات موردا جوهريا و استراتيجيا للمنظمات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المنظمات على بقائها و ازدهارها ،فهي ملزمة بأن تجمع و تنقي و تخزن و تستخدم كما هائلا من البيانات والمعلومات، إذ تشكل هذه الأخيرة على اختلاف أنواعها و أحجامها العمود الفقري للعمل الإداري في

¹ صادق الطاهر الحميري " توظيف أنظمة المعلومات في عملية صناعة القرار" ، المؤتمر الوطني للإصلاح و التطوير الإداري و المالي ، صنعاء ، 1998 ، ص 12.

المنظمات، "فإذا كان الطبيب يعمل بالسماعة و النجار بالخشب ، فإن مادة الإداري في العمل هي البيانات و المعلومات التي تتوفر لديه ، وعلى مدى سلامة هذه المادة و تنظيمها ، يتوقف النجاح في الإدارة،..."¹.

وتتجلى أهمية المعلومة بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية :

1 المعلومة مادة أولية لصنع القرارات :

إن إدارة أي منظمة تقتضي صنع و اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة و في جميع المستويات الإدارية ، فجودة هذه القرارات تتوقف على مدى توافر المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار ، فالمعلومات السليمة تؤدي إلى قرارات سليمة ، وفي هذا الصدد يرى البعض أن حوالي 90% من القرار الجيد يتمثل في معلومات دقيقة ، وحوالي 10% فقط أو اقل يتمثل في الخبرة أو التقديرات الشخصية.²

بالإضافة إلى مساهمتها في تخفيض درجة عدم التأكد التي ستواجه متخذ القرار و بالتالي خطر الوقوع في الأخطاء. وقد عبر " لامبرتون lamberton " عن الأهمية و القيمة المتميزة التي تكتسبها المعلومات بالنسبة لعملية صنع و اتخاذ القرارات بقوله " نجد أن كل منظمة مرغمة على اتخاذ قرارات فريدة ومصيرية ، ولتحقيق اعلي معدلات الكفاءة و الابتكار ، فان اتخاذ مثل هذه القرارات يدفع للاهتمام بالمعلومات بحيث يصبح توفيرها و تخزينها و الإفادة منها نشاطا استثماريا هاما "³. للإشارة فان صناعة القرار المناسب تحتاج إلى معلومات لها صفات خاصة تتلاءم مع دواعي ومتطلبات القرار.

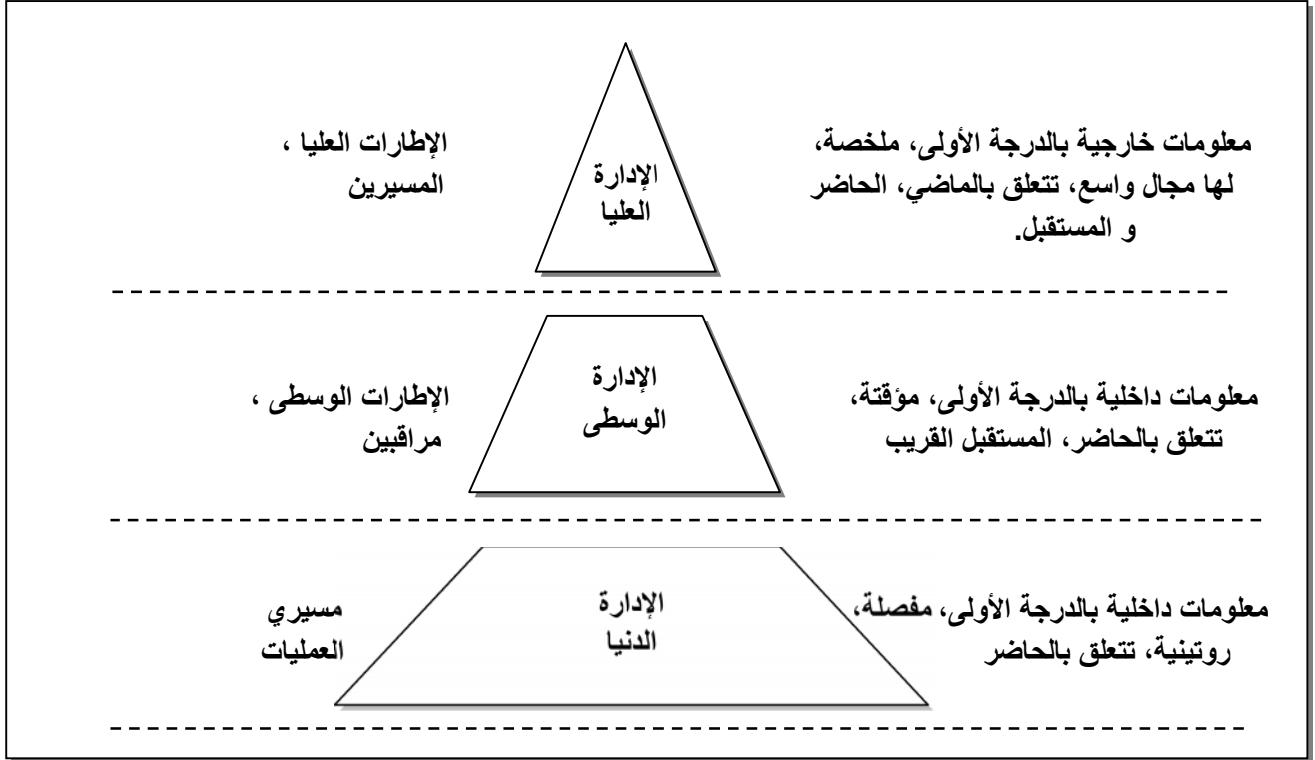
يمكن توضيح هذه الصفات في الشكل التالي :

¹ محمد نصر مهنا، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 332.

² [Http //www.acc4arab.com](http://www.acc4arab.com) (تاريخ الاطلاع 2013/01/02).

³ عبد المجيد صالح بوعزة، " واقع استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات و حل المشكلات "، مجلة مكتبة فهد الوطنية ، مج 1.ع.9، 2003، ص 01.

الشكل رقم (14) : احتياجات المعلومة حسب الهرم التنظيمي لمتخذي القرار



La Source : REIX (R) , op.cit, p 72.

2 المعلومة عنصر تسيير و اتصال :

تستخدم المعلومات لسد حاجات عديدة و في جميع المستويات الإدارية ، إذ أن كل عملية تسيير (عملية تموين، معالجة الطلبات ،...) يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها، كما أن المعلومة أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المنظمة. و ليس هذا فقط و إنما أداة اتصال خارجية من خلال المعلومات الذكية التي تقرب المنظمة من المحيطات العاملة فيها (الزبائن، المنافسون، الأجهزة و الوكالات، الممولون، الموردون...، كما يقع على عاتق المنظمة تزويد هذه الجهات بمعلومات عامة و جذابة ولأهداف عدة تتعلق بسمعة المنظمة و صورتها و بإنتاجها و أدائها العام.¹

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص ص 183 181.

3 المعلومة وسيلة تنسيق و فعالية :

يجري في المنظمة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات أفراد المنظمة، فالمعلومة تربط مختلف وظائف المنظمة فيما بينها. فالتسيير الحسن لتدفقات المعلومات يكسب المنظمة فعالية و قدرة على المنافسة.

4 المعلومة عامل تحفيز و إشراك :

بعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، فهي تساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه، و هي تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق و الحدود المسموح بها، و هي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم و تصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيدا من الجهد. كما أن المناخ الاجتماعي الجيد داخل المنظمة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال، و حتى يتسنى للفرد أن يدمج (يشرك) في المنظمة يجب أن يكون على علم بقرارات و خيارات الإدارة و أهدافها المرجوة، فالمعلومة تساعد على إدماج العمال في المنظمة (خاصة مشاركتهم في صنع القرار " الإدارة بالمشاركة")، و تسمح بإنشاء فرق متنافسة و تحسين الروابط الاجتماعية.

5 المعلومة الإستراتيجية (الذكية) وسيلة للبقاء :

تعتبر المعلومات الإستراتيجية كضوء شمعة في وسط ظلام دامس بالنسبة للإدارة العليا التي تهتدي بنورها لكي تستطيع اتخاذ القرارات التي تحقق لها نجاحا في بيئتها التنافسية ، وبالتالي تستخدمها المنظمات من اجل البقاء ، وبعد ذلك من اجل النمو الازدهار ، ففي ظل بيئة شديدة التنافس و الأحداث ، حيث تختفي فيها المنظمات بشكل كبير و متسارع، تعد المعلومات الإستراتيجية (الذكية) قارب للأمان و ووسيلة للنجاة و النجاح . و من اجل تحقيق هذا الغرض يجب أن يكون هناك تحليل للاحتياجات الحرجة من المعلومات و جمع هذه المعلومات و خزنها بالشكل المناسب و توفيرها إلى مراكز استخدامها بالوقت المناسب¹.

إن الجدير بالذكر أن الانتشار الكبير والتطور السريع لحجم المعلومات التي يتم تداولها في المنظمة، أدى بهذه الأخيرة إلى العمل على إدارة هذه المعلومات ، والتي تكفل لها السيطرة على ذلك الحجم

¹ حسن على الزغبى ، مرجع سبق ذكره، ص ص34 36.

،تخزيناً،معالجة و نشرًا ، مما يكفل توافر المعلومات لمستويات الإدارة حتى تستطيع أداء مهمتها في اتخاذ القرارات على أحسن وجه و القيام بوظائفها على أسس سليمة بما يحقق صالح المنظمة .
فماهو مضمون إدارة المعلومات ؟

المطلب الخامس: إدارة المعلومات

بعد أن تطرقنا في المطلب السابق إلى أهمية و حيوية المعلومات في المنظمة، نحاول في هذا المطلب توضيح كيفية إدارة هذه المعلومات ومهام هذه الوظيفة في المنظمة، بالإضافة على أهم النظم المساعدة على إدارة المعلومات.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعلومات

حظيت إدارة المعلومات باهتمام كبير منذ ثمانينات القرن الماضي خاصة مع تصاعد الثورة التكنولوجية و ثورة الاتصالات، وبسبب تعقد الظروف التي تعمل بها المنظمة، وتعدد المعلومات الضرورية للعمل تحتاج المنظمة حتى تبقى حية إلى تدفق مستمر لهذه المعلومات. ولذلك كان من الضروري أن تكون المسؤولية عن المعلومات وظيفية مستقلة ومتخصصة ، وهذا ما يتطلب أن تهتم بها لتضمن توفر المعلومات إلى من يحتاجها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب ، وبسبب توفر تكنولوجيا معقدة لتوفيرها ، أصبحت وظيفة إدارة المعلومات تتطلب متخصصين و دوائر متخصصة.¹

إن إدارة المعلومات هي ببساطة، حقل علمي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان و السرية للمعلومات، ونقل المعلومات و إيصالها إلى من يحتاجها، و خزن المعلومات واسترجاعها عند الطلب. وإدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية و كفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

وقد ساعد منظور إدارة المعلومات المنظمات على تحقيق الكفاءة و إدارة التغيرات المحدودة من خلال الاستخدام المكثف للتكنولوجيا وصولاً للتنبؤ بالتغيرات البيئية المستقبلية و التصرف على ذلك الأساس .

¹ سعاد نايف برنوطي ، " الأعمال- الخصائص و الوظائف الإدارية " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 244 245.

ويمكن تلخيص أهم مرتكزات مفهوم إدارة المعلومات على النحو التالي:¹

- اعتماد السياسات و الإجراءات و التكنولوجيا لتشغيل قواعد البيانات ؛
- تنظيم و تحليل المعلومات في قواعد بيانات لتكون جاهزة لاستفادة العاملين منها بدلا من الاحتفاظ بها بعيدا عن الموظفين؛
- تنظيم وصول المعلومات المهمة في الوقت المناسب و المكان المناسب على شكل عمليات وإجراءات و مراجع وممارسات جيدة و تنبؤات من خلال استعمال عدة طرق من شبكات الانترنت ، حلقات نقاشية ، نشرات ..؛
- تسهيل التنسيق بين مختلف وحدات المنظمة بشكل يساعد على تنفيذها طبقا لأهدافها الخاصة.

الفرع الثاني : عمليات إدارة المعلومات

تقتضي إدارة المعلومات الاهتمام بالعمليات التالية:²

- توفير مختلف المعلومات اللازمة التي تحتاجها المنظمة ، إذ تختلف هذه المعلومات باختلاف حجم المنظمة و نوع نشاطها و حجم السوق الذي تعمل فيه، فقد تحتاج إلى معلومات متعلقة بالعمليات كالإنتاج و التسويق و المحاسبة و الإدارة، كما أنها تحتاج إلى معلومات عن حالة مواردها المختلفة، أي عن العاملين و الأموال و المواد و التجهيزات ، كما تحتاج معلومات خارجية عن البيئة الخارجية و الفرص و التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها.
- وضع أنظمة المعلومات إذ لا يكفي أن تقوم إدارة المعلومات بتوفير هذه المعلومة أو تلك عند الحاجة إليها، بل تحتاج إلى تعدد الأنظمة للتأكد من توفر المعلومات بطريقة روتينية و طبيعية.
- مراقبة سلامة و حداثة وكفاية المعلومات التي توفرها لمتخذي القرارات في المنظمة .
- تطوير أنظمة المعلومات : جعلت ثورة المعلومات و ثورة التكنولوجيا عملية تطوير المعلومات عملية مستمرة ، كما تظهر في كل يوم أنظمة جديدة ، وتشمل مسؤوليات تطوير أنظمة المعلومات ما يلي :

¹ محمد قاسم احمد ، " إدارة المعرفة التنظيمية : المفهوم و الأساليب و الاستراتيجيات " ، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع ، جامعة فلوريدا ، 2005/03 ، ص 20.21.

² اقبيني عقيلة ، " إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة " ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، 2007 ، ص 108.109

- تطوير الأنظمة القائمة، وهي مهمة مستمرة لإدارة المعلومات من خلال تحسين نوعية المعلومات و مراحل جمعها، كما تشمل السعي لجعل الأنظمة توفر كل المعلومات التي يحتاجها كافة متخذي القرار، وكذلك جعل الأنظمة متكاملة.
- تصميم أنظمة جديدة، فإدارة المعلومات تحتاج إلى إضافة أنظمة معلومات جديدة لمعالجة القضايا المعقدة.

الفرع الثالث: نظم إدارة المعلومات

تحتاج وظيفة إدارة المعلومات إلى عدة وسائل و أدوات تساعد في تحقيق أهدافها و المتمثلة في خلق و إدامة و استعادة المعلومات الملائمة و توفيرها بصورة الفورية في الزمان و المكان المناسبين و للأفراد الملائمين و بكلفة أقل.

و تعد نظم * المعلومات من الوسائل الضرورية لإدارة المعلومات، و ركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها. وقد قدم كل من " ديف و أساد Duff et Assad " تعريفا وافيا لنظم المعلومات ، إذ عرفاها بأنها " مجموعة من الأشخاص و الإجراءات التي تعمل استنادا و اعتمادا على قاعدة بيانات (مكونات مادية و برامج) من اجل جمع و معالجة البيانات و خزن و توصيل المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار الإداري و النشاطات الإدارية الأخرى "1.

إن فنظم إدارة المعلومات هي تلك النظم الرسمية و غير الرسمية التي تعمل على جمع و تشغيل و معالجة البيانات طبقا لقواعد و إجراءات محددة بقصد تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد إدارة المنظمة في رفع كفاءة صنع القرارات و غيرها من العمليات الإدارية .

و في ضوء هذه التعاريف تتضح لنا الأهمية الرئيسية و الجوهرية لنظم المعلومات المتمثلة في توفير المعلومة الدقيقة و الملائمة لاتخاذ القرار، و ذلك من خلال جمعها، وتوجيهها، وتحليلها ، واستلامها ،

* نظم جمع نظام ، و يتعلق هذا المصطلح بنظرية النظم في الفكر الإداري التي ظهرت في بداية الخمسينات من القرن الماضي ، راند هذه النظرية عالم الأحياء النمساوي Von bertalanffy ، يعرف النظام على انه إطار عام متكامل يحقق عدة أهداف ، فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، وهذه المواد تتراوح بين المواد إلى الآلات و عناصر الطاقة الإنتاجية و ذلك حسب نوه النظام . للنظام نوعان : النظام المفتوح وهو الذي لع علاقات مستمرة و متفاعلة مع بيئته ، يؤثر و يتأثر بها . أما الثاني فهو النظام المغلق الذي يتفاعل مع نفسه جزءا أو كلا، ولا يتفاعل مع بيئته.

¹ عبد الجبار أمين محمد هلال ، "نظم المعلومات الإدارية و أثرها في صناعة القرار الإداري " ، مجلة الدراسات الإدارية ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة البصرة ، العراق ، العدد1، 2006، ص 313.

وتخزينها و استرجاعها و استخدامها في المنظمة. وبالتالي تمكن نظم إدارة المعلومات المنظمة في مجال صنع القرار من خلال:¹

- إمكانية اختيار أكبر عدد من البدائل؛
- الاستجابة السريعة للأوضاع غير المتوقعة ؛
- توفير الوقت و التكلفة؛
- إمكانية تجربة أكثر من سياسة مختلفة للحل؛
- إمكانية الوصول إلى قرارات موضوعية تأخذ في الاعتبار وجهة نظر متخذ القرار ؛
- زيادة فاعلية عملية صنع القرار؛
- تضيق الهوة بين مستويات أداء متخذي القرار.

1 موارد نظم إدارة المعلومات

ولعل نجاح نظم إدارة المعلومات في القيام بوظائفها، يتطلب توفر مجموعة من العناصر أو الموارد اللازمة لذلك، ويمكن ذكر أهمها، و هي:²

1 الموارد البشرية: لكي يتم تشغيل نظم المعلومات في المنظمة، فأنها تحتاج إلى الأفراد العاملين لإدارة و تشغيل هذه النظم، وتتمثل الموارد البشرية في المستخدم النهائي المستفيد من مخرجات هذه النظم، بالإضافة إلى المتخصصين الذين يقومون بتشغيل و تطوير هذه النظم.

2 الموارد المادية : التي تتضمن الأجهزة و المكونات المادية المستخدمة في معالجة البيانات ، كالحاسوب و الطابعة وغيرها من وسائل المعالجة .

3 البرمجيات : وهي الأنظمة و البرامج التي تشغل الأجهزة من البيانات و المعلومات والمعارف ، وتحدد العمليات التي تؤديها الأجهزة ، كبرمجيات التشغيل ، برمجيات التطبيقات ، ...

4 البيانات: تعتبر البيانات جزءا من أصول المنظمة، وبالتالي هي مورد من الموارد الرئيسية لنظم المعلومات، الذي يجب أن يدار و ينظم بكفاءة عالية.

¹ سيد صابر تعلب، مرجع سبق ذكره، ص 140.

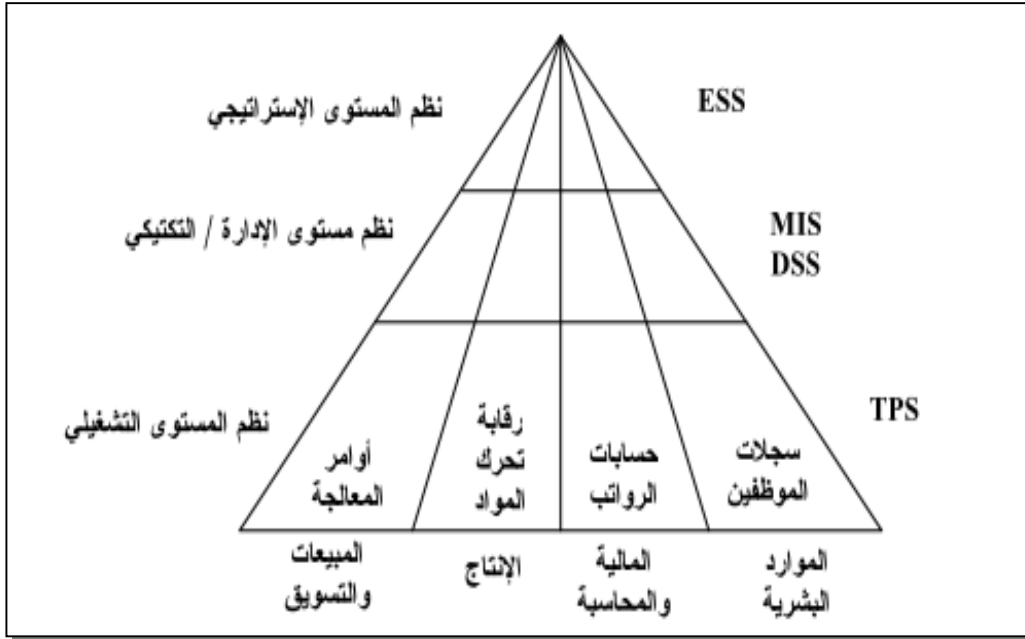
² فايز جمعة صالح نجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

5 الشبكات و الاتصالات: تعتبر الشبكات و الاتصالات جزءا أساسيا من الموارد في جميع أنواع نظم المعلومات الإدارية ، حيث انتشرت العديد من أنظمة خزن المعلومات و تمريرها مثل الانترنت ، الإكسترانت ، الانترنت..

2 أهم نظم المعلومات

تقسم نظم المعلومات إلى أنواع كثيرة، وذلك حسب عدة معايير* ، إلا أننا سنكتفي بأنواع نظم المعلومات حسب المستوى الإداري المستهدف ، وهي مبينة في الشكل الآتي :

الشكل رقم (15): أنواع نظم إدارة المعلومات



المصدر : فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 52.

2 1 نظام معالجة المعاملات (معالجة البيانات TPS):

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل و تدوين جميع البيانات المتعلقة بالمعاملات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل: تسجيل معاملات البيع والشراء ، استلام وتسليم المواد ، طلبيات الشراء

* هناك عدة تصنيفات نذكر منها: حسب وسائل العمل و التشغيل نجد نظم المعلومات اليدوية و نظم المعلومات الآلية، أما حسب الامتداد الجغرافي نجد نظم المعلومات الدولية و الوطنية، كذلك من بين الأنواع نجد النظم الخبيرة و الذكاء الاصطناعي، نظم الشبكات العصبية، النظم المعرفية....الخ.

...، فهو نظام موجه لمعالجة البيانات من خلال تحويل الأرقام و الحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة استخدامها . أما عن القرارات فهو يدعم القرارات المبرمجة .

2 2 نظام المعلومات الإدارية (نظم دعم القرار DSS) :

تستخدم هذه النظم لدعم الوظائف و الأنشطة المختلفة في الأعمال ، كما تعمل على دعم المراقبة ، المراجعة ، اتخاذ القرار ، إدارة الأنشطة في الإدارة الوسطى ، وغالبا ما تدعم هذه النظم القرارات شبه المهيكلة (المبرمجة) ، وذلك عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى السرعة في انجاز التقارير المطلوبة¹.

2 3 نظام المعلومات الإستراتيجية(ESS):

يختلف هذا النظام عن باقي نظم المعلومات ، إذ يستحوذ على أهمية خاصة نابغة من الدور الذي يؤديه في حياة المنظمات ، كونه يقوم بإمداد مراكز القرار بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها كمدخلات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بنشاط المنظمة. وبالتالي يتناول جوانب الإستراتيجية مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وجوانب القوة و الضعف في البيئة الداخلية. بمعنى انه يساهم مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي الذي يساعد الإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية و خصوصا ما يتعلق منها بالمزايا التنافسية².

وان أي نظام من اجل اعتباره نظام معلومات استراتيجي يجب أن تنطبق عليه المعايير التالية :³

- النظام يرتبط مباشرة بإستراتيجية الأعمال
- النظام له تأثير واضح و مهم على الأداء التنظيمي.

¹ فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

² على الزغبى ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

³ غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي ، " نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل استراتيجي معاصر- " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 84 .

المبحث الثاني: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية

" إن أي منظمة بدون آلية فعالة لإدارة المعلومات أو بدون نظام لليقظة... فهي كالباخرة بدون رادار و لا ربان " ¹. و عليه فان أهمية المعلومات تزداد يوما بعد يوم كعنصر للمنافسة و مورد استراتيجي هام لأي منظمة ، وبالموازاة معها تزداد أهمية إدارة هذه المعلومات كوسيلة لتوفير استخدام أكثر فاعلية و كفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

و لذلك كان من الضروري على المنظمة تبني آلية جديدة و حديثة لإدارة المعلومات، وهي اليقظة الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من تحصيل و تحليل و معالجة المعلومات لغرض تغذية القرارات الإدارية و لاسيما الإستراتيجية منها، وذلك في ظل بيئة يسودها التعقد و عدم التأكد.

و بغية توضيح هذه الفكرة و الإحاطة بها ، فإننا سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية :

- ماهية اليقظة الإستراتيجية
- مكونات اليقظة الإستراتيجية
- أنواع و خصائص معلومات اليقظة
- مستلزمات اليقظة الإستراتيجية
- منفعة اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

إن المؤسسات في حاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أنجع الطرق لمعرفة ما يجري في بيئتها ، وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثم تدعيم لقدرتها على الدفاع أو الهجوم ، و هذا لما يبرر ضرورة وضع آلية يقظة إستراتيجية تهدف لرصد كل ما يتعلق بشأن المنافسين و حتى العملاء ، فما المقصود باليقظة الإستراتيجية ؟

¹ Phillip clerc, " les enjeux de l'intelligence économique et la veille stratégique ", séminaire sur l'intelligence économique, vecteur d'accès aux marchés potentiel, centre du commerce international, Tunis, 2012, p5. In :

www.fichiersbox.com/documentations/.../intelligence%20conomique

الفرع الأول : جذور وتاريخ مصطلح اليقظة

إن مصطلح اليقظة نابع من الفكر العسكري، والذي يهدف إلى التفوق على العدو و تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تحصيل المعلومات اللازمة للعدو وتقييم تحركاته و التنبؤ بها، وهذا ما أشار إليه صن تزو Sun tzu احد ابرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم* في كتبه بقوله " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة ، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف عدوك فانك سوف تقاسي من هزيمة مقابل ألف انتصار، وإذا لم تعرف نفسك و تعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تقاسي الهزيمة في كل معركة "1، وهذه دلالة واضحة على أهمية استخدام القائد العسكري ليقظته و ذكائه من خلال جمع المعلومات عن العدو.

أما في العصر الحديث، وفي ستينات القرن الماضي وظفت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) هذا المصطلح** في سياساتها، وذلك في مراقبة تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح، وفي صناعة القرارات السياسية و صياغتها من خلال الاستخبارات الإستراتيجية.²

و يشير مصطلح اليقظة عند الفرنسيين إلى مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما ، وقد وضع كل من martinet et Marti في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سميها برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما و هدفه إشعار الأشخاص المسؤولة عن إي خطر يدهمهم ، لكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوعا آخر من الرادار وهو رادار المتابعة ، فإذا أطلق رادار إشارات الإنذار قام الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع البيانات عليه .

كما أن استخدام اليقظة الإستراتيجية في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد فقد تم توسيع الأفق لليقظة الإستراتيجية لكي تلعب دورا في منظمات الأعمال. وذلك في منتصف الثمانينات، وفي ظل التحولات البيئية التي تتسم بالاضطراب و التعتد و عدم التأكد إلى جانب تزايد حدة وشدة

* صن تزو Sun tzu زعيم صيني وقائد حرب وفيلسوف ومفكر قديم يقال أنه أول من اخترع فن الحرب من خلال كتابه " فن الحرب " وأول من أفتق جنوده بأن الحروب ليست مجرد دماء فقط وإنما تفكير تخطيطي. له أقوال رائعة حقاً كالحرب خدعة ...

¹ حكم و أقوال و اقتباسات صن تزو. على الموقع :

www.taamolat.com/2011/09/blog-post_7659.html

** استعمل في (Central Intelligence Agency) مصطلح الذكاء الاستراتيجي بدلا من مصطلح اليقظة ، و سنوضح أهم المصطلحات المرادفة لمصطلح اليقظة الإستراتيجية

² احمد على صالح و آخرون ، " الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات - " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2010، ص 134 133.

المنافسة في البيئة الاقتصادية، ارتبط مصطلح اليقظة ارتباطاً وثيقاً بالعمل الإستراتيجي للمنظمات ، حيث بدأت تدرك هذه الأخيرة أهمية اليقظة الإستراتيجية كمصدر و مورد هام للمعلومات الإستراتيجية.

فما هو مفهوم اليقظة الإستراتيجية ؟

الفرع الثاني : مفهوم اليقظة

من المتعارف عليه أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم أو في حالة حلم، أو في حالة وعي أين تكون حواسه منفتحة على العالم من حوله فنقول أنه مُنَيِّقٌ ، وفي اللغة نقول يَنَقِظُ و يَفْقِظُ يَفْقِظُ ، ونقول كذلك تَيَقِّظُ تَيَقِّظُ لشيء ما أي انتبه لشيء و اخذ الحيطة منه ، كما نقول أيضا اليَقِظُ و المُنَيِّقُ ، وهو الشخص الذي يكون حذر و فطن و منتبه للأمر و يأخذ الحيطة منه أي في حالة يقظة¹.

إن المنظمة تكون يقظة إذا كانت منتبهة إلى ما يحصل حولها من تطورات و تقلبات بل تكون في الاستماع إلى الإشارات و التطورات التي قد تأتي من محيطها و التي تمكنها من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

لقد حظيت اليقظة في مجال إدارة الأعمال و العمل الاستراتيجي للمنظمات كمفهوم عام بعدة

تعريف، نذكر منها ما يلي:

- عرفها Ribault " إنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية"²

- و يرى JAKOBIAK على أنها "رصد للبيئة و الذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة و المعالجة و هذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية"³

- في حين يعرفها كلا من Guery et Delbes على " أنها نظام بحث و استغلال مشترك للمعلومات الخارجية للمنظمة، وذلك بغية التأثير الجيد على مستقبلها خلال المدى المتوسط و البعيد"⁴

- "هي البحث عن المعلومات عن طريق اليقظة المستمرة و رصد البيئة لأغراض إستراتيجية"¹

¹ إبراهيم مصطفى و آخرون، " المعجم الوسيط " ، تحقيق مجمع اللغة العربية ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، 1965 ، ص 1067.

² Laurent Harmel, "maîtriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique", Editions afnor, 2 eme édition, France, 2007, p2.

³ Nathalie Costa, " veille et benchmarking " , éditions ellipses, paris, France , 2008 , p 49.

⁴ Ibid., p49.

- حسب Humbert lesca اليقظة الإستراتيجية "هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلاله تتولى مجموعة أفراد عملية جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من اجل خلق فرص أعمال وتخفيض من مخاطر عدم اليقين"²
- " وتشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث ، معالجة و نشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين ، المدراء ، المصممين و المسيرين"³.
- اليقظة الإستراتيجية بأنها نظام يساعد في اخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العملي و التقني والتكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لاجتناب التهديدات والتقاط الفرص التطويرية، حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية وبالتالي على القرارات الإستراتيجية"⁴.
- " اليقظة الإستراتيجية هي المسار الذي من خلاله المنظمة، تبحث، تحصر، تعالج، تحلل و تنشر المعلومات الإستراتيجية من اجل اتخاذ القرار والمنافسة إذن اليقظة الإستراتيجية هي نظام معلومات مفتوح على الخارج، يهدف إلى التصنت لبيئة المنظمة من اجل رصد و استباق التغيرات الكبيرة والقادمة، وكذلك تعزيز منهج اتخاذ القرارات داخليا"⁵.
- إذن يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي مسار معلوماتي استراتيجي، يبدأ من البحث عن المعلومات والتعقب وصولاً إلى تفسيرها والقيام بنشرها من اجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المنظمة .
- كما نشير إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس l'espionnage وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه.

¹ Pateyron Emmanuel, "la veille stratégique", éditions economica, Paris, 1998, p 212.

² Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, article publié Sur le site : http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf

³ رتيبة حديد و نوفيل حديد ، " اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة "، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2005، ص 2.

⁴ بومدين يوسف ، " آلية اليقظة و الذكاء الإستراتيجية : أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و احد عوامل التنافسية " ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، جامعة شلف ، الجزائر ، 2010. انظر :

<http://labocolloque5.voila.net/126boumadanayossef.pdf>

⁵ Dahmane Madjid et Kellou Ratiba, "la veille stratégique un atout clé pour l'entreprise", Séminaire sur la veille stratégique: mettre en œuvre la veille stratégique, Algérie Télécom et CERIST , l'Algérie , 2005, p8.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم المميزات والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية:¹

- **الإستراتيجية** : تستعمل من اجل أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المتكررة ،إنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي ، وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية و الاقتصادية المتغيرة ، أي القرارات الأقل تكرارا و المتعلقة بالمشاكل صعبة التنظيم ،لذلك تستخدم المعلومات التي لها بعدا استراتيجيا .

- **التصنت المسبق (التوقع)** : أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل، وبالتالي فإن هذا يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائج على عدة أشهر أو سنوات ، لهذا فإن معلومات اليقظة الإستراتيجية هي الإنذار المبكرة، أو الإشارات الضعيفة ، وليس توقعات مستنبطة من الماضي .

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

- **الإبداع** : بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية والتي تمثل إشارات الإنذار المبكرة، فهي إشارات لمفهوم الإبداع ، حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا ، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مسبقة إبداعية. وهذا الأمر يستدعي الاعتماد على ترجمة إشارات الإنذار المبكرة التي تم التقاطها، إضافة إلى تجارب الأفراد الذين يقومون بعملية الترجمة و الرصيد المعرفي المخزن في ذاكرة المنظمة.

- **الصفة الإرادية (طوعية)** :بما أن هدف اليقظة الإستراتيجية ذو طابع إبداعي ، فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد البيئة، بل هي تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة تنشيط وفتح جيد للأذان والأعين بهدف التقاط المعلومات الإستباقية . من هذا المنطلق فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب ،ولكنها تبقى الكلمة الأكثر دلالة . وهنا يمكن تشبيه اليقظة الإستراتيجية برادار السفينة، لأنه يستشعر الأحداث قبل وقوعها (قبل فوات الأوان).

1 Harmale lesca, " veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise " , ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, 1997, p2-3.

كما نشير إلى أن مصطلح اليقظة الإستراتيجية له عدة مرادفات مستعملة في بيئة المنظمات ، فمثلا تفضل الأدبيات الأمريكية استعمال مفردات " الذكاء التنافسي " و المسح البيئي " بدل اليقظة الإستراتيجية . ومن خلال الجدول الآتي يمكن عرض أهم المصطلحات المرادفة لليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم (04) : مصطلحات اليقظة الإستراتيجية

<u>المصطلحات بالانجليزية</u>	<u>المصطلحات بالفرنسية</u>	<u>المصطلحات بالعربية</u>
Environnement Scanning	Le scannage environnemental	المسح البيئي
Vigilant Information System	Système d'information de précaution	نظام المعلومات الاحترازي
Strategic Environmental Scanning	Le scannage environnemental stratégique	المسح البيئي الاستراتيجي
Early Warning System	Système d'alerte précoce	نظام الإنذار المبكر
Technological Scanning	Le scannage technologique	المسح التكنولوجي
Commercial Scanning	Le scannage de l'environnement commercial	المسح البيئي التجاري
Strategic Watch	La surveillance stratégique	المراقبة الإستراتيجية
Business Intelligence	La veille stratégique	اليقظة الإستراتيجية
Competitive Intelligence	L'intelligence concurrentielle	الذكاء التنافسي
Commercial Intelligence	L'intelligence commerciale	الذكاء التجاري
informatics vigilance	La veille informationnelle	اليقظة المعلوماتية
Strategic query	Le renseignement stratégique	الاستعلام الاستراتيجي
Strategic vigilance	La vigie stratégique	الترصّد الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث (بناء على عدة مراجع)

الفرع الثالث: مكانة اليقظة من بعض المفاهيم الأخرى الشائعة

بعد مناقشة مفهوم اليقظة الإستراتيجية لابد من التمييز بينه وبين بعض المصطلحات و المفاهيم التي قد تكون مشابهة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، ومن مجموع هذه المفاهيم نذكر:

1 الذكاء الاقتصادي:

يعتبر مفهوم الذكاء الاقتصادي و مفهوم اليقظة الإستراتيجية مفهومان متلازمان، ومتقاربان لا يكاد يفصل بينهما إلا خط رفيع، فكثير من الكتاب يعتبر أن مفهوم الذكاء الاقتصادي هو مرادف لليقظة الإستراتيجية. في حين يرى البعض الآخر إن الاختلاف في تطبيق كل مفهوم، أما البعض الكتاب فيرى أن مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو مكمل للذكاء الاقتصادي.

ويعرف هنري مارتر Henri martre الذكاء الاقتصادي على أنه " مجموعة من النشاطات المنسقة للبحث ، التحليل و التوزيع المعلومات المفيدة لاستغلالها من طرف المتعاملين الاقتصاديين ، وهذا وفق إطار قانوني وضمان أحسن شروط النوعية المتعلقة بالأجال و التكاليف"¹.

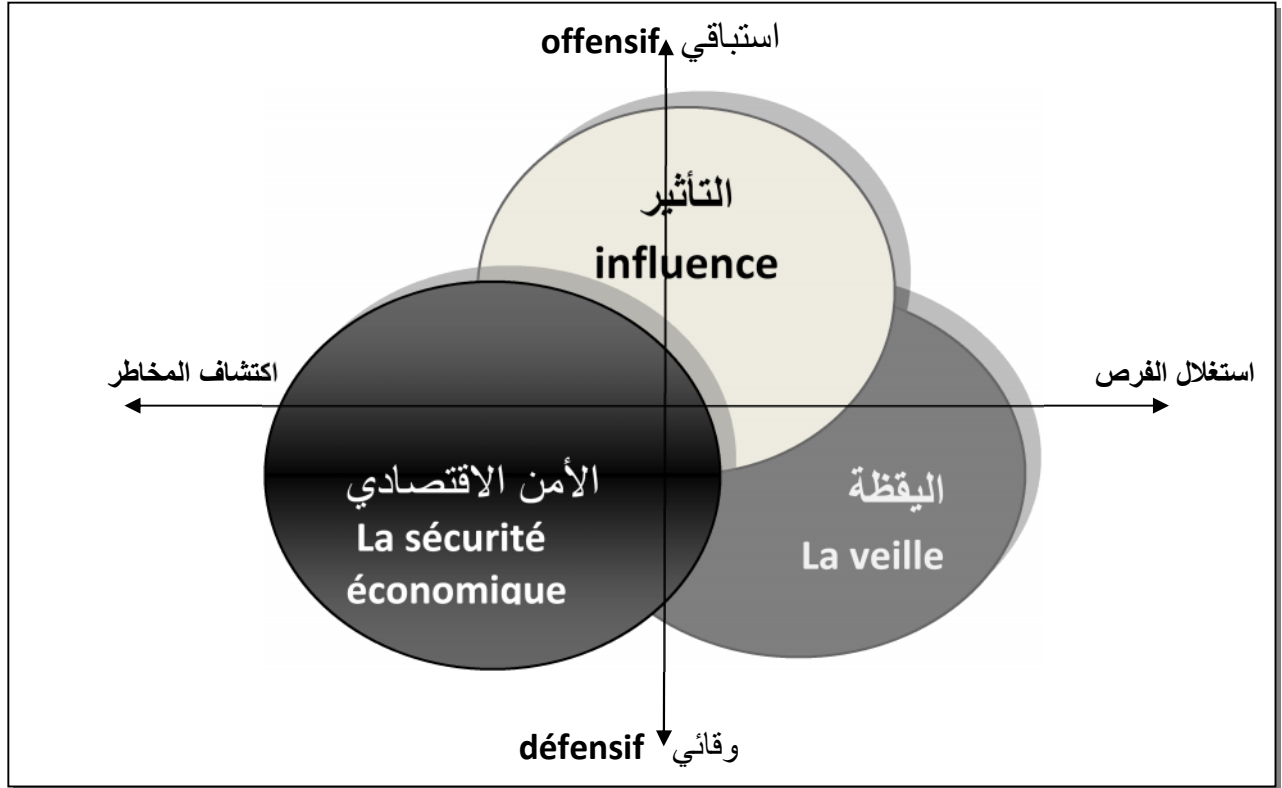
وفي هذا الصدد يمكن القول انه يوجد اتجاهين في تحديد طبيعة العلاقة بين مفهومي الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية:²

- الاتجاه الأول يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المنظمة (تنافسي، تجاري، تكنولوجي.. الخ) وهي عملية منظمة و مستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع التي تشغله المنظمة. أما الذكاء الاقتصادي فهو اشملى إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم المنظمة.
 - أما الاتجاه الثاني فهو عكس الاتجاه الأول، حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، فيعتبر اليقظة الإستراتيجية هي رد فعل، أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.
- ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن اليقظة الإستراتيجية تمثل مرحلة أو حلقة من حلقات الذكاء الاستراتيجي، غير أن مفهوم اليقظة الإستراتيجية تتجلى تطبيقاتها على المستوى الجزئي أي على مستوى المنظمة ، في حين أن الذكاء الاقتصادي يضيف إليها متغيرات و مفاهيم أخرى لتتجلى تطبيقاته الكلي أي على مستوى الدولة ككل ، والشكل الموالي يوضح الركائز الأساسية للذكاء الاقتصادي :

¹ François jakobiak , " P'intelligence économique : la comprendre , l'implanter , l'utiliser" , éditions d'organisation , deuxième tirage , paris , 2006 , p05.

² جمال الدين سحنون وبلهادية عبد الله ، " نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، الملقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2007 ، ص 4.

الشكل رقم (16) :الركائز الأساسية للذكاء الاقتصادي



La source : Phillip clerc, op.cit, 2012, p 05.

2 إدارة المعرفة: knowledge management

إدارة المعرفة* أسلوب إداري معاصر، تبلور مفهومه ليشكل منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات المتطورة لتستفيد من خلالها من الثروة المعرفية المتاحة في توجيه أمور المؤسسة و تحقيق أهدافها.

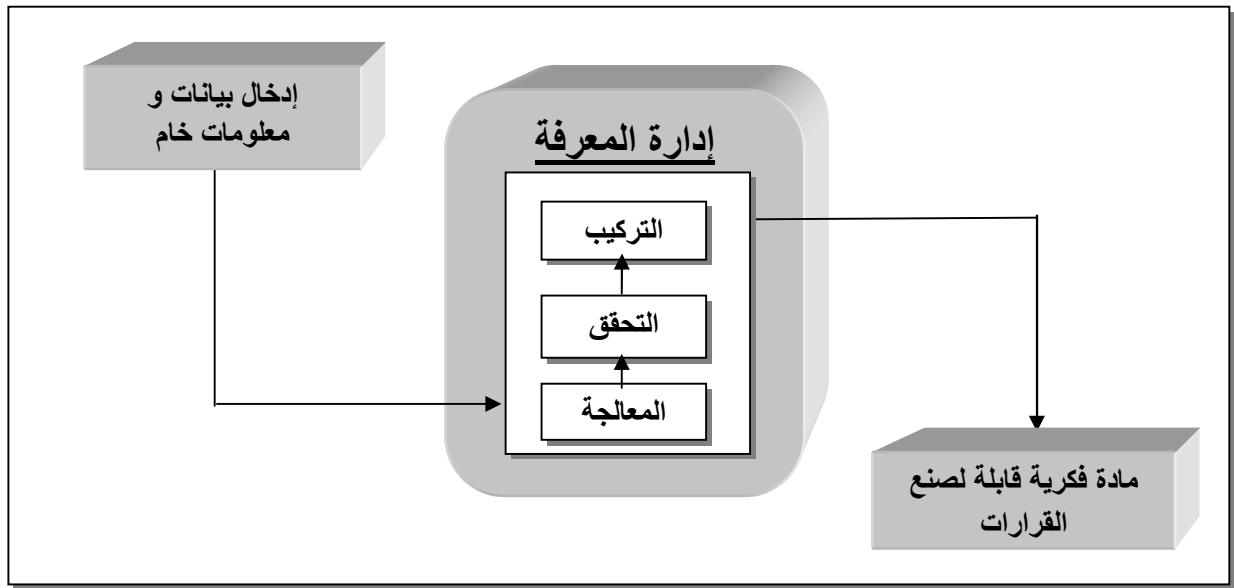
و تعرف إدارة المعرفة بأنها تلك العمليات النظامية لإيجاد المعلومات ، واستيعابها ، وتنظيمها ، وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله ،وتساعد إدارة المعرفة في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية ،كما تساعد في تركيز اهتمام المنظمة على

* المعرفة = البيانات + المعلومات + الخبرة الذاتية (المدركات الحسية، الحدس، الإبداع، البديهية...الخ) . وتصنف المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما: المعرفة الصريحة (la connaissance explicite) وهي المعرفة المنظمة المحدودة التي تصنف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها ونقلها. أما الصنف الثاني فهو المعرفة الضمنية (la connaissance implicite) وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

استيعاب و حفظ استخدام المعرفة في حل المشكلات ، التخطيط الاستراتيجي ، صنع القرارات ، التعلم الديناميكي ، ...الخ.¹

تلتقي إدارة المعرفة مع اليقظة الإستراتيجية في كونها أداة وآلية لجمع المعلومات الدقيقة و توفيرها لصنع القرارات المناسبة. كما أن إدارة المعرفة تعمل على تحليل و معالجة معلومات اليقظة و تحويلها إلى مادة فكرية يمكن توظيفها في صياغة قرارات أكثر فاعلية. و الشكل الموالي يوضح العلاقة بينهما :

الشكل رقم (17) : اليقظة الإستراتيجية و إدارة المعرفة



La source : François jakobiak, op.cit, 2006, p 294.

3 الذكاء الاستراتيجي :

يعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة المعاصرة ، كونه آلية من آليات التي تمد أصحاب القرارات بالمعلومات و المعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات ، وتتيح لهم الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، تم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ و التخطيط المستقبلي .

ويرى ابرز الكتاب أن الذكاء الاستراتيجي هو " ابتكارا لخرائط توجه صناعات القرار نحو صناعة القرارات أكثر وعيا عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات ،وتوفيرها في الوقت المناسب وبالذقة والكمية و الجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم"²

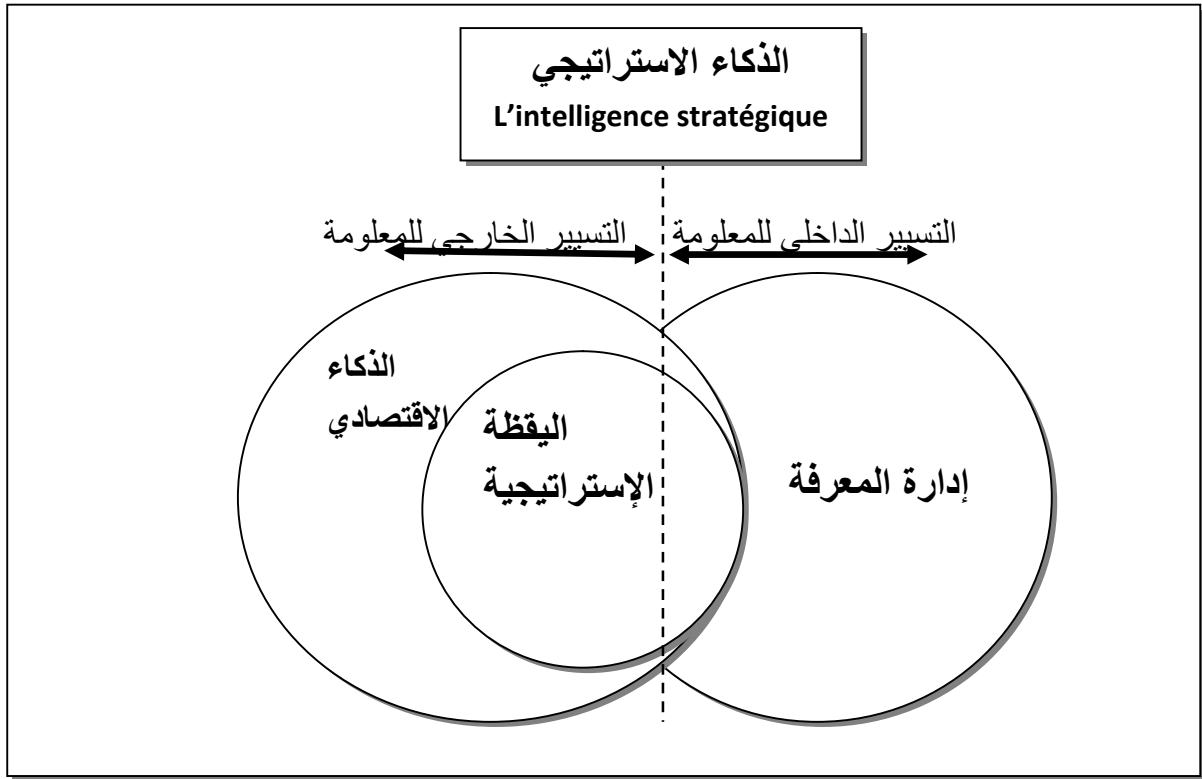
¹ سعاد حرب قاسم ، " تأثير الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات " رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2011، ص22.

² احمد على صالح و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 142.

ويعرف أيضا على انه " ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية والاستشراف ، الحدس و الإبداع ، مرتكزين إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات و معالجتها ، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة " ¹

في ضوء التعريفين لمفهوم الذكاء الاستراتيجي ، يتضح لنا أن هذا الأخير هو شكل من أشكال الإدارة الذي يتعدى سياق اليقظة الإستراتيجية لأنه هو الأشمل ، هذا التصور يحث على ذكاء و ثقافة جماعية للمعلومة و المعارف بمختلف أشكالها مصحوبة بتحركات هجومية و استباقية ، مع الحرص الدائم على حماية رأس المال المعلوماتي للمنظمة ، فمفهوم الذكاء الاستراتيجي هو مفهوم شامل لكل المفاهيم السابقة ، كما يبينه الشكل الاتي :

الشكل رقم (18) : اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاستراتيجي



La source : Masse Guy ,Thibaut Françoise", intelligence économique :un guide pour une économie de l'intelligence " , éditions deboeck, Belgique, 2000, p53.

¹ احمد على صالح و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 142.

- المطلب الثاني: مكونات اليقظة الإستراتيجية

مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو مفهوم جامع يضم العديد من الأنواع المختلفة لليقظة ، ولما كان هدف اليقظة الإستراتيجية هو الحصول على المعلومات من بيئة المنظمة بغرض تغذية القرارات خاصة الإستراتيجية منها ، فان هذا يستدعي أن تكون المعلومات المحصلة شاملة لكل المتغيرات البيئية . لهذا تقسم اليقظة الإستراتيجية حسب ميدان النشاط المستهدف إلى أربعة أنواع كبرى، وهي كالتالي:

الفرع الأول : اليقظة التكنولوجية

لقد أصبحت التكنولوجيا متغيرا استراتيجيا هاما لان التكنولوجيا يمكنها أن تشكل عنصرا دائما للتميز و النجاح ، مما يحتم على المنظمة معرفة نقاط قوتها و ضعفها لما تملكه من تكنولوجيا و كذا كل ما يتعلق بالمنافسين ، الأمر الذي يبرز أهمية التصنت التقني و التكنولوجي و العلمي للمحيط الذي تشغل فيه المنظمة ، ولعل من بين أهم آليات التصنت العلمي نجد اليقظة التكنولوجية .

يقول jakobiak أن اليقظة التكنولوجية هي " ملاحظ و تحليل البيئة العلمية و التقنية و التكنولوجية والصدمات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، بغرض توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير "1.

وتعرف أيضا على أنها اليقظة التي تركزها المنظمة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية، أبحاث تطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة معلومات، الخ²

وعليه فان اليقظة التكنولوجية تمكن المنظمة من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط ؟
- ماهي المعدات و التجهيزات الجدية و التكنولوجيات الحديثة؟
- ماهي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا المجال ؟
- ماهي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي ؟

¹ Nathalie Costa, op.cit, 2008, p61.

² داودي الطيب و رحال سولاف ، " اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " ، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2007. انظر : <http://ratoulrecherche.jeeran.com/daoudi+rahal+chine.pdf>

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:¹

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط
- بنوك المعلومات
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

إن اليقظة التكنولوجية تعتبر من بين الأدوات الفعالة والمهمة بالنسبة للمنظمات المعاصرة ، وذلك لمواكبة و مساندة التطورات التكنولوجية و التقنية الحاصلة في ميدان الأعمال، و تتجلى أهمية اليقظة التكنولوجية في النقاط التالية :

- اليقظة التكنولوجية تمثل محرك إبداع، والإبداع كنشاط اقتصادي لا يمكن أن يكون دون الانفتاح على العالم، حيث أن انفتاح المنظمة و تيقظها يمكنها من معرفة الأخبار و المعلومات اللازمة لعملية الإبداع و تحقيق التوليفة المطلوبة.²

- حسب فرانسوا جاكوبياك **François jakobiak** فان الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية هو أنها تسمح للمنظمة بان تقوم بأحسن تخطيط استراتيجي ، كما يعتبرها "موكلر **mockler** " بأنها تعد الدعامة التي لا تستطيع الاستغناء عنها في عملية صنع القرار على المدى المتوسط و الطويل ، قد توصل أيضا " **lainée** " أن ممارسة أي مهنة صناعية تستلزم اليوم التحكم في عدد مرتفع و متنامي من التكنولوجيات.³

وفي الشكل الموالي يوضح "فرانسوا جاكوبياك **François jakobiak** " من خلال الشكل الموالي الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية ، وفي نفس المنظور أكد

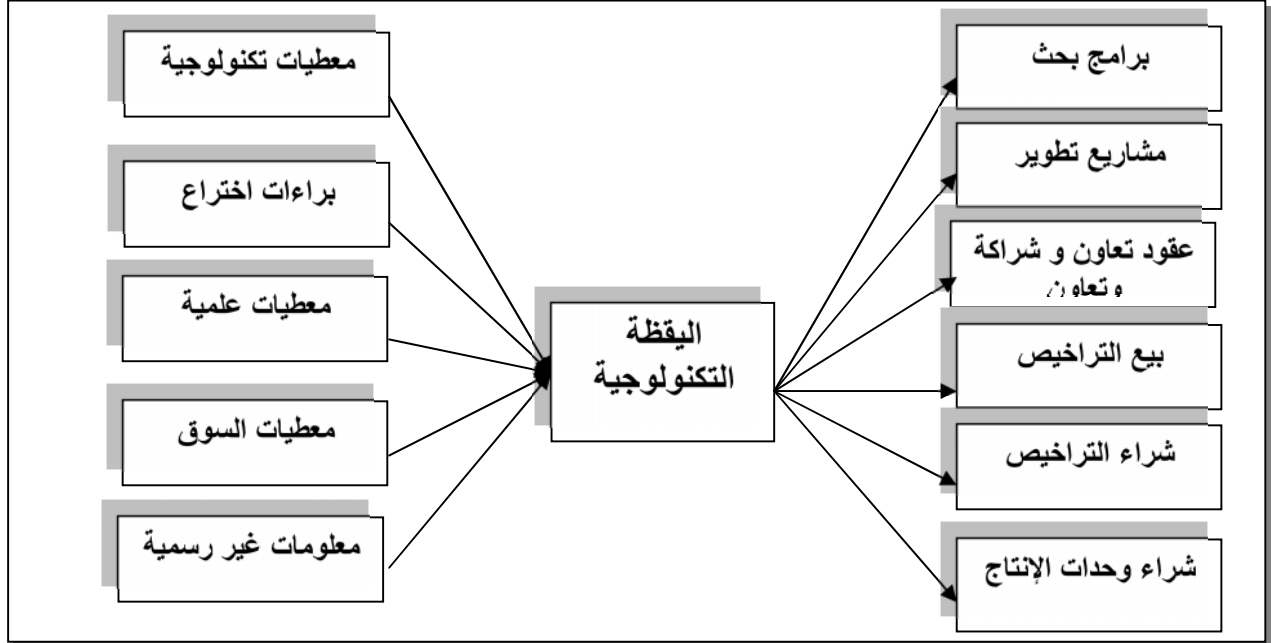
¹ عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها ، تنميتها و تطويرها " ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 82 83.

² Ying BAI, " l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " softtechnologies " sur la méthodologie de l'intelligence compétitive" , thèse doctorat en sciences de l'information et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Saint-Jérôme, Canada, 2006, p 65.

³ داود الطيب و رحال سولاف ، مرجع سبق ذكره . 2007.

"لينك Link" على انه يجب على المنظمات حاليا أن تهتم بتكوين محفظة تكنولوجيات لموازنة الإسهامات الداخلية و الخارجية.

الشكل رقم (19): الغاية من اليقظة التكنولوجية



Source : étude institut innovation information entreprise (3IE), op.cit , p 10. In : www.innovhera.be/images/sitefr/edit/annexe%2019%20-%202002.pdf.

الفرع الثاني : اليقظة التنافسية

اليقظة الإستراتيجية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين ، المباشرين و غير المباشرين ، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها، فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار¹.

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع المعلومات الضرورية سواء كانت كمية (قدراتهم الحالية ، إستراتيجياتهم ، نتائجهم المالية، سياساتهم التسعيرية،..)، أو معلومات نوعية (الجهود المبذولة في ميدان البحث و التطوير ، زبائنهم و عقودهم الجديدة ، علاقاتهم ، حملاتهم

¹ نحاسية رتبية، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 68.

الإشهارية،...) ¹، وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، و بالتالي تحديد المنظمة للطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرفهم وفي هذا المجال يحدد " Michel Porter " المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط هي:

- الأداءات الحالية للمنافسين
- إستراتيجية المنافسين
- أهداف المنافسين الجديدة
- قدرات المنافسين
- الفرضيات و القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون .

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمنظمة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا ²:

- منتجات المؤسسة المنافسة :التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية
- تقنية البيع والتوزيع :شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة
- الشركاء :شبكة الموردين، المقاولين، الاتفاقيات ، التحالفات التي تقوم بها ...
- الإنتاج :نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج
- البحث والتطوير :التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

كما تختلف عملية رصد المعلومات التنافسية باختلاف حدة المنافسة و نشاط المنظمة حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة عندما يكون ³:

- عدد كبير ومتوازن من المنافسين :لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق، لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق

- نمو القطاع بطيء :يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنتها بنمو قطاعات المنافسين
- ارتفاع التكاليف الثابتة :تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة .

¹ زروخي فيروز و سكر فاطمة الزهراء ، " دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية " ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، جامعة شلف ، الجزائر ، 2010 ، ص 10. انظر :

[Http:// : www. labocolloque5.voila.net/24pdf.](http://www.labocolloque5.voila.net/24pdf)

² نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره ، ص 69.

³ رتيبة حديد و نوفيل حديد ، مرجع سبق ذكره ، ص 03.

- عدم التميز في المنتجات :عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، عندها يستند اختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة.
 - اختلاف المنافسين :يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين.
 - حواجز الخروج مرتفعة :يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح.
 - حواجز الدخول ضعيفة :المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.
- فالمنظمة إذن مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، خاصة فيما يتعلق بالتحرك المحتمل للمنافسين في السوق على المستوى القطاع المعني و كذا المنتجات، لأنها تسمح بتحديد الاتجاه التجاري وكذا تحديد المنافسين الأكثر تهديدا.

الفرع الثالث : اليقظة التجارية

على المنظمة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية و التكنولوجية، والمتمثل في اليقظة التجارية عموما بالزبائن والموردين، وذلك من خلال متابعة تطور احتياجات وأذواق الزبائن على المدى الطويل، وتطور علاقاتهم مع المنظمة كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن تحديد مجال اليقظة التجارية في عنصرين أساسيين هما:¹

- **الزبائن:** إن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها و استقطاب زبائن جدد ، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المنظمة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب ،غير انه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المنظمة إلى توفير معلومات دائمة و مستمرة عن ظروف زبائنها و درجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتجاتها ،ولعل المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات و معلومات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلباتهم و احتياجاتهم .

- **الموردين :** إلى جانب الزبون ، فان المورد يحظى باهتمام المنظمة ، طالما انه يؤمن للمنتج المادة الأولية ، ولهذا فان المنظمة بحاجة إلى متابعة تطور وعرض منتجات مورديها و عروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر،احترام أجل التسديد...)، و الهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد ، لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة ، مما يسمح

¹ هوارى معراج و ناصر دادي عدون ،" اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر ، عدد خاص ، 2005 ، ص 163.

للمنتج بتوفير السلعة حسب الزبون و بنوعية جيدة ، و عليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية ، المزايا التي يقدمها، المنتج المقدم، نوعيته و الفترة الممكنة للتسليم ،... الخ

الفرع الرابع : اليقظة البيئية (المحيطية)

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمنظمة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، و عليه يجدر بالمنظمة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية.¹

عند التمعن في مكونات اليقظة البيئية نجدها تضم عدة مكونات جزئية ، وذلك نظرا للمتغيرات الذي يشتمل عليها محيط المنظمة فمثلما تؤثر على المؤسسة المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية ، نجد أن هناك متغيرات اجتماعية و قانونية و تشريعية ، سياسية ... الخ التي من شأنها هي الأخرى التأثير على نشاط و مستقبل المنظمة. ومن بينها نذكر :

1 اليقظة الاجتماعية : وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل : الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد . و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز التناسق التنظيمي. وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تتمثل هذه المتغيرات في² : تطور النمو الديمغرافي، عادات الاستهلاك، تغير الموضة في اللباس، التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما... الخ .

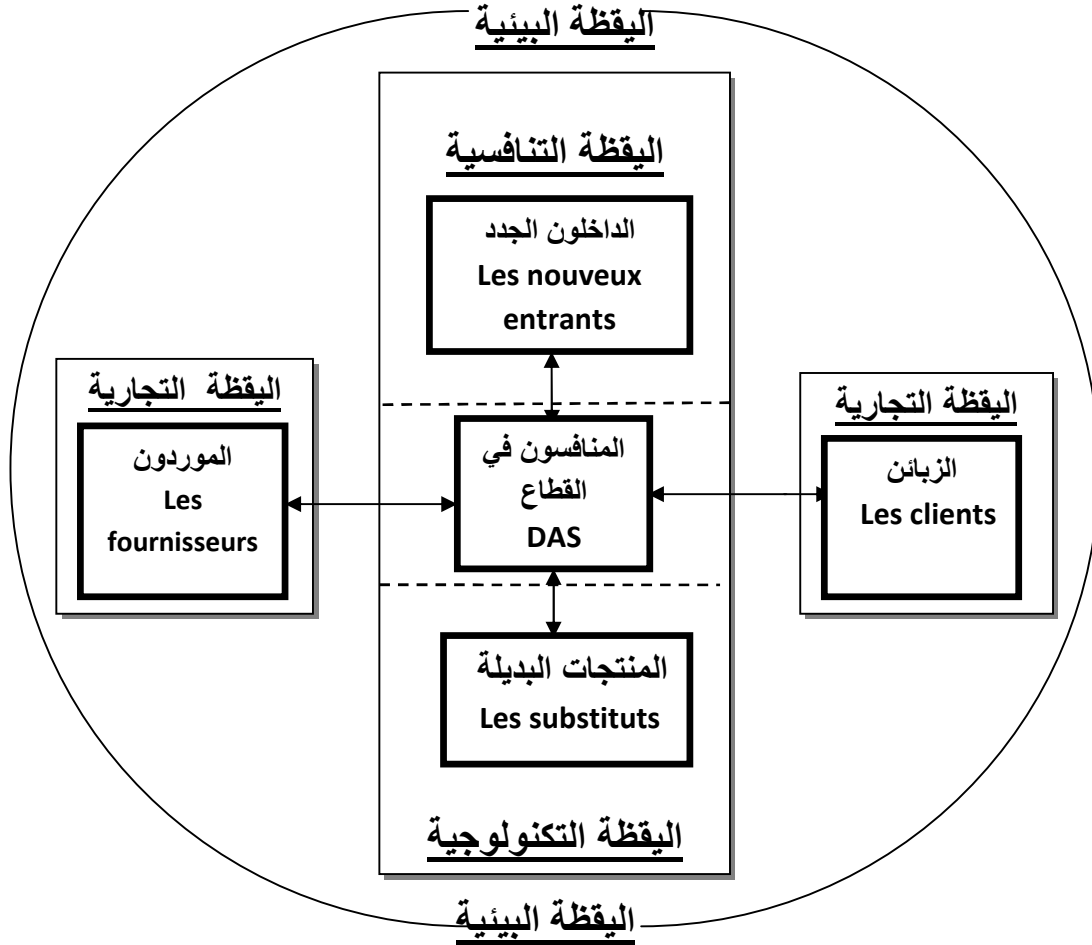
2 اليقظة القانونية: تسمح اليقظة القانونية أو التشريعية بتتبع ورصد القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة ، الأمر الذي يسمح للمنظمة بتكوين ردة الفعل ، التي تجعلها تنتهز فرصا تمنحها الدولة مثلا كتحفيض معدل الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها ، أو في المقابل تفادي الأخطار والتأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين و التشريعات . هذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمنظمة خاصة في إطار العولمة و قوانين العولمة.

¹ رتيبة حديد و نوفيل حديد ، مرجع سابق ، 2005 ، ص 04.

² هوارى معراج و ناصر دادى عدون، مرجع سابق ، 2005 ، 166.

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المنظمة، فقد طرح كل MARTINET et RIBAUT في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس ل-M- PORTER من مختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في هذا الشكل الموالي :

الشكل رقم (20) : الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية مجتمعة مع نموذج porter



La source : Laurent Hermel, "maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique", Editions afnor, 2 eme éditions, France, 2007, p 8.

من خلال الشكل نستنتج أن اليقظة التنافسية تهتم أساسا بالمنافسين الحاليين والمحتملين، بينما تخص اليقظة التجارية (الزبائن أو الأسواق والموردين)، في حين تختص اليقظة التكنولوجية بظهور بدائل جديدة من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي، وأخيرا تهتم اليقظة البيئية بما تبقى من بيئة المنظمة.

- المطلب الثالث: أنواع و خصائص معلومات اليقظة

في نهاية استعراضنا لأهم المجالات التي تستهدفها عملية اليقظة الإستراتيجية ، نجد من الضروري إبراز أهم المعلومات التي تسعى هذه العملية إلى تحصيلها ، بالإضافة إلى خصائص و مميزات هذه المعلومات

الفرع الأول: أنواع معلومات اليقظة

تهدف آلية اليقظة الإستراتيجية للحصول على المعلومات المناسبة و الملائمة و المنتقاة من البيئة الخارجية للمنظمة، والتي لها علاقة بنشاطها، وذلك بغية الاستعانة بها في عملية صنع القرارات و خاصة الإستراتيجية منها. حيث يوجد ثلاثة أنواع من المعلومات تشملهم آلية اليقظة الإستراتيجية، وهم كالتالي:¹

1 معلومات التحكم:

و تضم المعلومات التي تنتجها المنظمة و توجهها لاستعمالها الداخلي ، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية كبيرة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها الحالي بأداء أحسن المنظمات ، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج و نظم الجودة ، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية ، وتعتبر معلومات مدعمة فقط .

2 معلومات التأثير:

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة، ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة للأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالعميل والمورد). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها ، وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات داعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية .

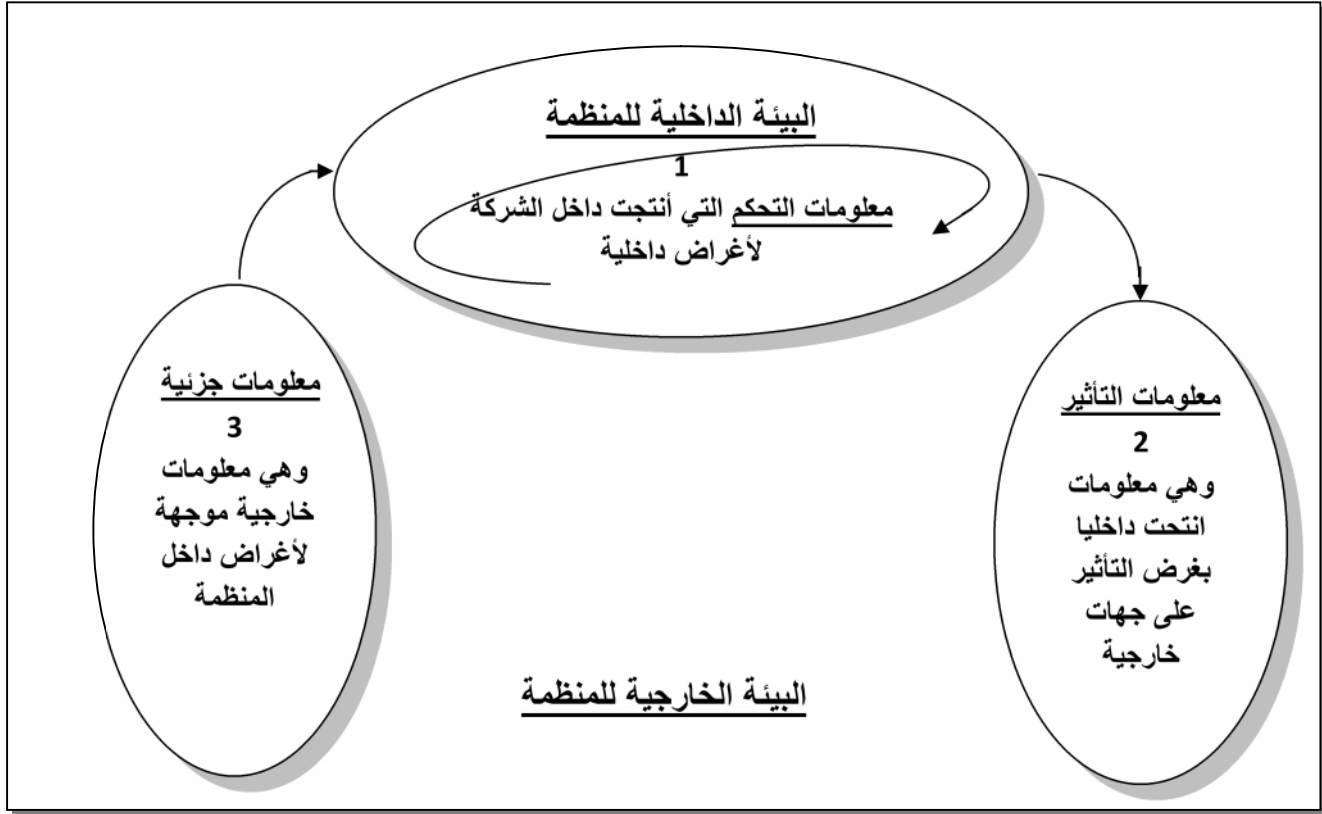
3 إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة) :

و تسمى أيضا بالمعلومات الجزئية ، وهي تمثل المعلومات الأساسية و الرئيسية و الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي ، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما ، إنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة .

¹ كمال روييح ، كمال روييح ، " دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية : دراسة ميدانية "، ص 4. انظر : <http://www.minshawi.com/other/kroubah.htm>.

ويمكن توضيح هذه الأنواع في الشكل التالي :

الشكل رقم (21) : معلومات اليقظة الإستراتيجية



المصدر : كمال رويح ، مصدر سابق ، ص 5.

بلا شك أن معلومات الإنذار المبكر أو إشارات الإنذار المبكر* تعتبر بمثابة المعلومات الرئيسية و الجوهرية التي تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى اكتشافها وتحصيلها ، إذ يعتبر المفكر الاستراتيجي هاري إيغور أنسوف H. Igor ansoff أول من أطلق مصطلح الإشارات الضعيفة** ووصفها بأنها توقعية وسبقية ومثل هذه المعلومات تنبه المسير و تحسسه بأن شيئا هاما سيحدث في بيئة المنظمة ، هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها¹ . وهي على العموم ضعيفة الشدة، جزئية ومبعثرة مبهمة، وصعب تمييزها، ولذا سميت بالإشارات الضعيفة.

* Signales d'alerte précoce

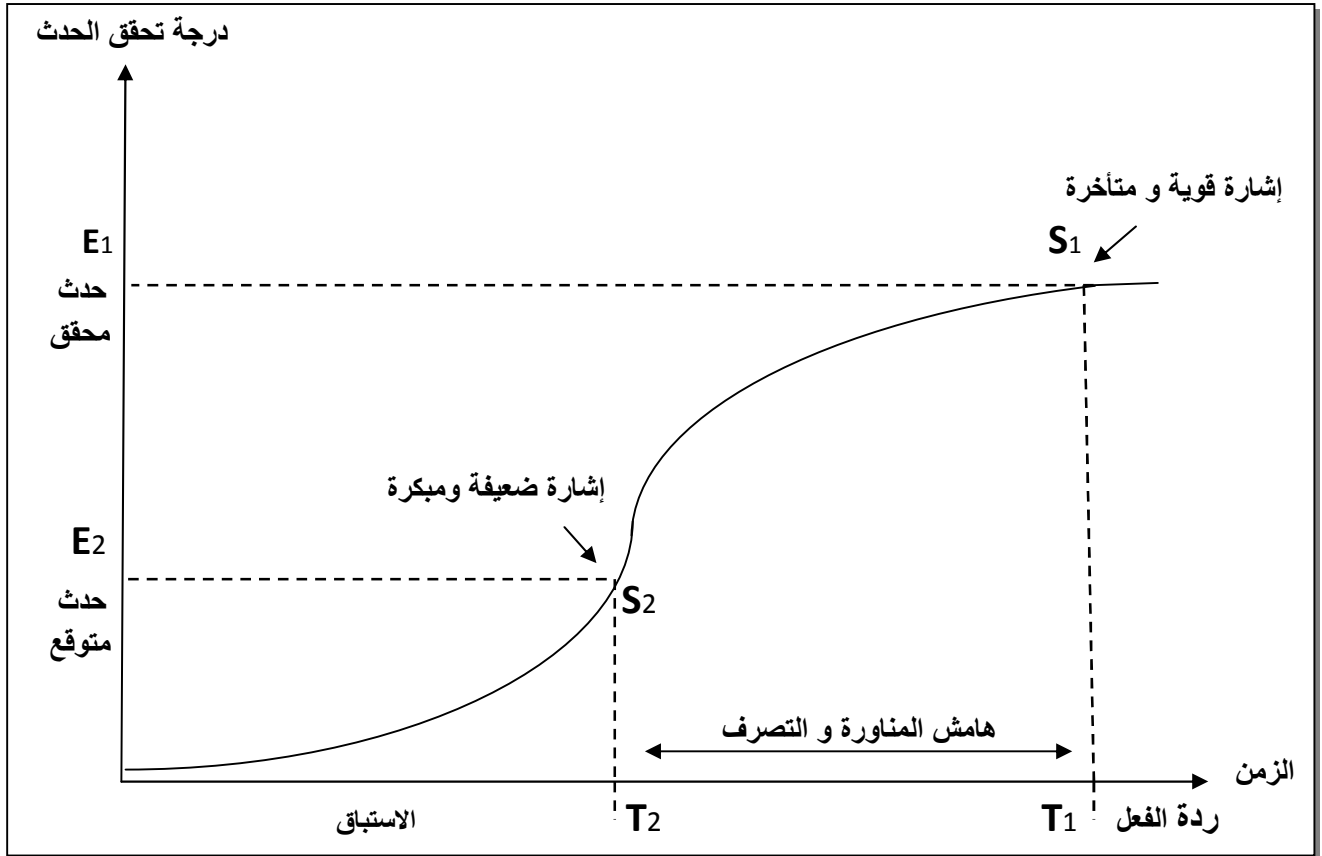
** Signales faible

¹Humbert lesca,sylvie Blanco,"contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles ",6 eme congrès international francophone sur la PME,HEC, Montréal ,France,2002,In :

<http://web.hec.ca/airepme/images/File/2002/108FA%20-%20Sylvie%20Blanco.pdf>

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (22) : نموذج الإشارات الضعيفة



La source : Kamel rouibah," veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines ", thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès-France (UPMF), 1998, p 30.

- نلاحظ من خلال الشكل أن النقطة (E1) تمثل الحدث المحقق (أي الذي تم وقوعه فعليا) ، وهذا من خلال الزمن (T1) ، ويعبر عنه بالإشارة (S1) التي تمثل الحد الأقصى (القيمة القصوى) ، وهنا فان هذه الإشارة لا تتطلب جهدا كبيرا من اجل التقاطها و فهمها . و بالتالي الحدث معروف في الزمن (T1) .
في حين النقطة (E2) والتي تمثل الحدث (E1) قبل وقوعه، فهو لم يتحقق بعد وإنما هناك إشارات تدل على انه سيحدث، ويمثل الزمن (T2) الزمن الذي فيه تم التنبؤ بالحدث (E2)، و (S2) تمثل الإشارة المقابلة له ، وهي إشارة ضعيفة نسبيا مقارنة مع الإشارة (S1) وهي تحتاج إلى مجهود كبير من اجل التقاطها .

- نلاحظ أيضا انه كلما كانت شدة الإشارة ضعيفة كلما كانت فرص استغلال الفرص و كذا استشعار المخاطر أكثر. وفي المقابل كلما كان الحدث قريبا من زمن وقوعه (T1)، كلما كانت الإشارة قوية وتوفرت المعلومات حول الحدث و التي تسمح بالتحليل الدقيق للوضعية و اختيار الرد المناسب. و بالتالي

فالمجال (T2T1) يمثل الزمن الذي يمكن للمنظمة أن تتصرف و تناور فيه (هامش التصرف) ، ولهذا لكي لا تفاجئ بوقوع الأحداث ، وجب عليها أن تكون يقظة و تتنبأ للحدث (فرص أو مخاطر) قبل وقوعه من خلال استشعارها لإشارات الإنذار المبكرة و المعبر عنها في الشكل بالإشارة (S2).¹

وتشمل المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة المعلومات التالية:²

1 معلومات عن التنافس:

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

2 المعلومات الشخصية و القدراتية :

وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في الشركات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة ، وتشمل الميولات ، الأصدقاء ، القدرات التسييرية والتفاوضية ، والتركيبية السيكولوجية و الانتماء الحزبي و العضوية في النوادي و قوى الضغط المرتبطة بها . وهي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية، وهي أكثر عددا، وتفيد في الإخبار عن قدرات المنظمات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء ووفرة السيولة المالية، ميزانية البحث والتطوير.

3 المعلومات التجارية:

وتشير إلى المعلومات التي تتعلق باهتمام الزبائن ورضاهم و أمنياتهم ، والمشاكل التي تعترضهم ، فالمنظمات التي تستعمل المعلومات المجمعرة حول الزبائن تتمكن من تحديد أهم زبائنها ، ومن ثم استغلال أكبر قدر من المعلومات المتوفرة لفهم متطلباتهم .

4 المعلومات التمويلية :

و تشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

¹ Kamel rouibah, opcit, 1998, pp30-31.

² كمال رويب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 5 6.

5 المعلومات التكنولوجية:

وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات و الخدمات، التكنولوجية البديلة أو الجديدة الخدماتية أو التصنيعية، .. الخ .

6 المتغيرات الاجتماعية:

تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة النمو السكان، نسبة المتزوجين، .. الخ .

7 المتغيرات السياسية:

تضم التشريعات و القوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية و الدولية، .. الخ.

8 المتغيرات الاقتصادية:

تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام ، نسبة التضخم ، العجز في ميزانية الدولة ، الاستثمارات ، مؤشرات نمو الاقتصاد ، حركات الأسهم في البورصات، .. الخ .

الفرع الثاني : خصائص معلومات اليقظة الإستراتيجية

ولما كانت إشارات الإنذار المبكرة هي المعلومات الأساسية و الجوهرية التي تسعى آلية اليقظة الإستراتيجية إلى تحصيلها، فإنه يمكن تلخيص أهم مميزات وخصائص هذه المعلومات في النقاط التالية:¹

1 خارجية:

المعلومات الإستراتيجية (إشارات الضعيفة) هي معلومات مصادره خارج المنظمة، وهي تتعلق بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعالم من عوامل البيئة الخارجية مثلا، وتوفر معلومات عن نواياه ودوافعه و حالته الداخلية.

2- نوعية:

إن الغالبية العظمى من معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات طابع نوعي، أي أنها ليست عبارة عن أرقام تخص الماضي أو مستنبطة منه. فهي تأخذ شكل معطيات غير موثوقة بشكل كبير و أكثر تفصيلا

¹ Nicolas LESCA, " construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation Collective des signes d'alerte précoce", thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, p p26-27 . In : http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/These_Nicolas_Lesca_2002.pdf

بالمقارنة مع المعلومات العملية . غالبا ما يكون التبليغ عنها بشكل شفهي، وتكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير وليس في ملفاته، حيث يمكن أن تستخلص من الكلام غير الرسمي(القول والقال).

3 جزئية:

بمعنى أن المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون ككل منسجمة و متماسكة غير قابلة للفصل ، بل العكس فمعلومات اليقظة الإستراتيجية مجزأة إلى عدة أجزاء، كما أن أجزاء المعلومة التي تكون نفس الموضوع نادرا ما تكون مجتمعة في مكان واحد، فهي عكس ذلك منتشرة في مصادر متعددة ومختلفة ، فبعض هذه الأجزاء قد يكون غائبا عن المسير، والبعض الآخر قد لا يكون ظاهر للوجود أصلا .لهذا فان معلومات اليقظة الإستراتيجية تشبه في تكوينها قطعة الفسيفساء التي لا يتضح معناها إلا بشكل تدريجي، وهذا ما يحتاج إلى صبر كبير في جمعها وتعاون من الجميع.

4 غير كاملة (ناقصة):

غالبا ما تكون المعلومات المتعلقة بموضوع ما غير كاملة ، وذلك لأنها ليست شاملة ، أي أنها لا تلم بكامل أبعاد المعلومة المتعلقة بموضوع المطلوب ، كما أن بعض أجزاء المعلومة قد لا تتوفر ، وبالتالي فان إشارات الإنذار تكون ناقصة حتما،ولكن هذا لا يمنع استغلالها بطريقة مربحة للذهاب إلى ابعاد نقطة .

5 عشوائية:

المعلومات قد تكون عشوائية لان اكتشافها لا يكون دائما بشكل متوقع و منتظر. قد يمكن الحصول على المعلومات في غير المكان الذي يتم البحث فيه، لهذا يجب أن يتحلى المسير بإرادة قوية، تجعله في تفاعل دائم و مستمر مع محيط المنظمة، فهو يقرأ، يلاحظ، يتحرك، ينتقل، يتحدث و يتناقش مع الجميع.

6 غامضة:

حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مبهمة ، وتكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة ومتناقضة، لذا المسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي فالمعلومات حوله تكون مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذا الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي .

7 توقعية (غير مؤكدة):

تتميز معلومات اليقظة الإستراتيجية بالتوقع، فهي لا تخص الماضي، بل تتوقع المستقبل، إضافة إلى كونها غير مؤكدة، ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد، لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة قبل أخذها بالجدية التامة.

- المطلب الخامس: وسائل اليقظة الإستراتيجية

إن تفعيل و إنجاز آلية اليقظة الإستراتيجية تعتبر عملية دقيقة، و صعبة تنطوي على تدخل سلسلة من الأشخاص الأكفاء و المؤهلين (المتيقظين) ، الأمر الذي يتطلب من المنظمة الاستثمار في الطاقات، المال ، الوقت ، واللجوء إلى الوسائل الأخرى كالبرامج و التقنيات العلمية و الموارد الأخرى ، غير أن الصعوبة لا تكمن في إنجاز آلية اليقظة الإستراتيجية، لكن في إيجاد الطريقة المثلى التي تسمح باستمرارها ، والمحافظة عليها على المدى الطويل لضمان فعاليتها و استقرارها. ويمكننا التطرق لهذه الوسائل على النحو التالي :

الفرع الأول: الوسائل البشرية

و تعتبر أهم وسائل اليقظة الإستراتيجية، لأنها المحرك الرئيسي لها. وقد قسمها فرنسوا جاكوبياك François jakobiak إلى ثلاث شبكات أساسية:¹

1 شبكة المترصدين (المتيقظين):

تكلف شبكة المترصدين أو المتيقظين بالبحث و جمع و نشر المعلومة الخام و المناسبة، وينقسم هؤلاء المترصدون إلى قسمين:

1 1 مترصدون مؤسسيون: وهم مختصون في المعلومة الوثائقية و مكلفون بجمع المعلومة المنشورة أي استعمال المصادر الرسمية ، ويشترط في هؤلاء المترصدون أن يتميزوا بالكفاءات والمهارات اللازمة كي يكونوا قادرين على فهم لغة و احتياجات الخبراء ، وفرز المعلومة بحيث لا يرسلوا إلى الخبراء إلا المعلومات الخام الصحيحة و المختارة .

2 1 مترصدون مشتركون: وهم بقية العمال في المنظمة و المكلفون بالبحث و جمع المعلومة غير الرسمية و الغامضة، فكل هؤلاء طريقتهم في التصنت أو الترصد للتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية. ولهذا يمكن أن نعتبر المعلومات سمة مشتركة و جماعية داخل المنظمة ، كل في مكتبه و على مستوى مسؤوليته يشارك في جمع المعلومات.

2 شبكة الخبراء و المتخصصون (المتيقظون الكبار):

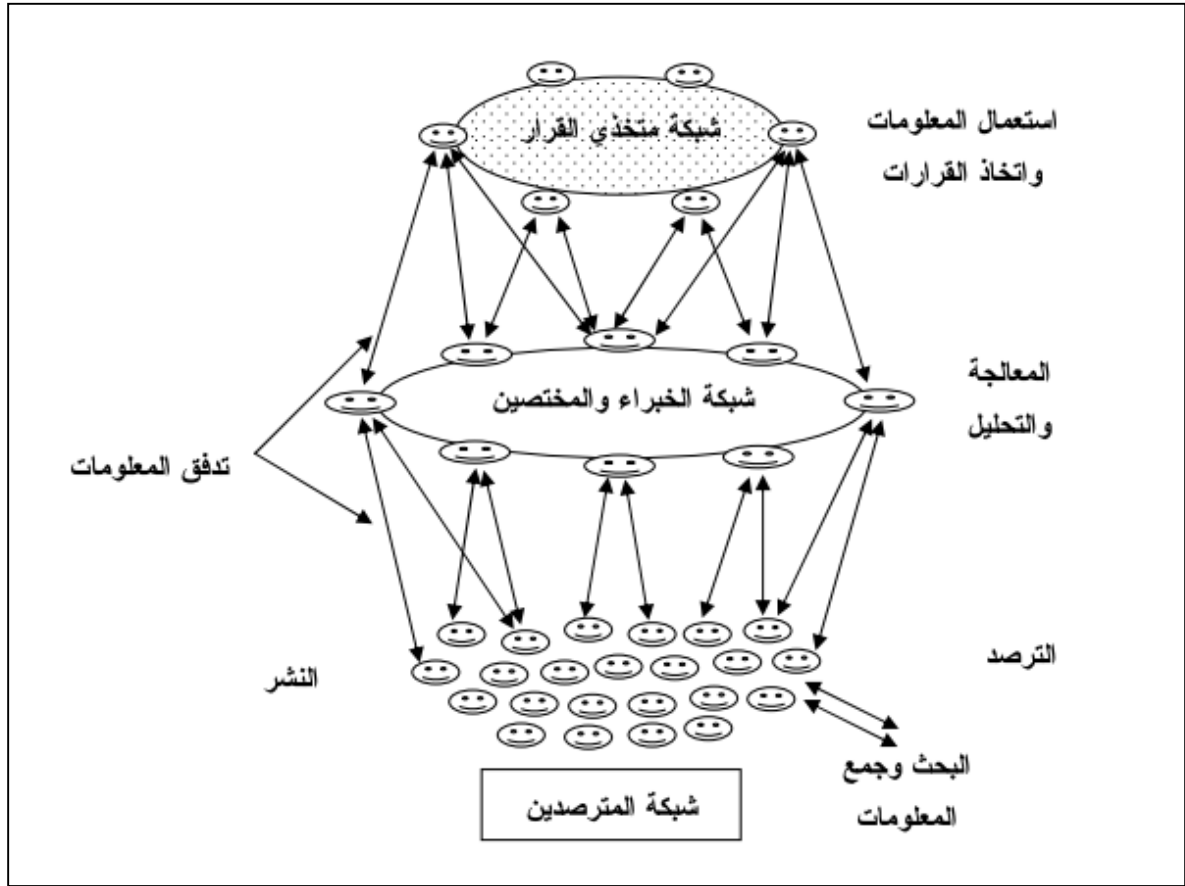
¹ François Jakobiak, " pratique de la veille technologique", éditions DUNOD, Paris, France, 1991, p46.

وهم أشخاص الذين يقومون بمعالجة و تحليل المعلومات التي تم جمعها من طرف المترصدين، ومن طرفهم هم أيضا، وهذا بفضل وجود اتصال بينهم وبين شبكة المترصدون ، والتي تضمن انتقال المعلومات بين الطرفين و توفيرها في الوقت المناسب ، إضافة إلى أنهم يتمتعون بكفاءات و مهارات عالية كالتفكير الاستراتيجي ، القدرة على التحليل و التركيب ، القدرة على إعداد الملخصات و التقارير ، ... الخ . ويتجلى الهدف الأساسي لهذه الشبكة في توفير المعلومات على شكل منتج تام و تقديمها لمتخذ القرار . لهذا تعتبر هذه الشبكة حلقة وصل و ركيزة أساسية لآلية اليقظة الإستراتيجية.

3 شبكة متخذي القرار:

وهم الذين يستخدمون المعلومات الجاهزة من اجل اتخاذ القرارات اللازمة ، و يشترط في هذه الشبكة المعرفة الجيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية بالإضافة إلى التحديد الجيد لأهداف و غايات المنظمة ، كما أنهم المسؤولون عن عملية توجيه أعمال اليقظة الإستراتيجية و تصحيح النتائج.¹ الشكل التالي يوضح الشبكات الثلاثة:

الشكل رقم (23) : ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية



La source : FRANCOIS Jakobiak, Op.cit, 1991, p 48.

¹ علاوي نصيرة ، " اليقظة الإستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة " ، رسالة ماجستير ، كلية العوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010 ، ص 90.

وهكذا تعتبر ثقافة التردد و اليقظة من بين المكونات الأساسية لثقافة المنظمات المعاصرة ، لهذا تبقى اليقظة الإستراتيجية مسؤولية جميع الأفراد داخل المنظمة ، مهما كان عمله أو مستواه التنظيمي ، بالإضافة إلى عدم إهمال إشراك المترصدون المساعدون كالزبائن و الموردون ، وغيرهم من ذوي العلاقة مع المنظمة .

الفرع الثاني : الوسائل المادية

كما تعتمد آلية اليقظة الإستراتيجية على الوسائل البشرية، فإنها بالمقابل تستعين بوسائل مادية متمثلة في أدوات تكنولوجية حديثة، ومن بينها يمكن ذكر:

1 الانترنت وسيلة هامة لليقظة الإستراتيجية :

تعتبر شبكة الانترنت أهم التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، و هي تشكل ركيزة أساسية لعملية ترصد المعلومات، حيث تتوفر على كم هائل من المعلومات المختلفة والتي تخص كافة الميادين، كما أنها تمكن هياكل المنظمة تبادل المعلومات و البيانات و التنسيق فيما بينها عبر البريد الالكتروني. ومن ناحية أخرى على الصعيد الخارجي فهي تمثل نافذة للمنظمات على بيئتها الخارجية.¹

بهذا الشكل تستطيع المنظمة عن طريق الانترنت الإحاطة بكل المتغيرات و المستجدات الطارئة على المنافسة و المنافسين ، وبالتالي تمكنها من فهم أكثر للمنافسة ، الزبائن ، الموردون ،...، من أجل فحص و تجديد قاعدة المعطيات، تحويل و تحميل الملفات، قراءة المنشورات و الكتب، تحميل المعلومات التي تخص الفرص، الدخول من أجل تفحص دليل عروض الموردون، اكتشاف زبائن جدد....

من خلال الانترنت يمكن للمنظمة أيضا:²

- مراقبة عروض عمل المنافسين: فالانترنت من الوسائل الممتازة التي تستعملها المنظمات الأخرى للطلب عن العمالة، وبالتالي فإن الاطلاع على هذه العروض قد يمكن المنظمة من استشعار المشاريع المستقبلية للمنافسين عن طريق تحليل المهارات المطلوبة مثلا
- مراقبة رسائل المنافسة: فغالبا ما تستعمل المنظمات الأخرى لبث رسائلها للزبائن و الموردين، و بالتالي فإن تتبع هذه الرسائل يعطي الإشارة لأهم نشاطات المنافسة.

¹ رتيبة حديد و نوفيل حديد ، مرجع سبق ذكره ، ص 08.

² نفس المرجع أعلاه، ص ص 8 9.

- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب : أصبح هذا الموزع المكان المفضل للزبائن للاستعلام عن جديد إعلانات المنظمة ، فبالنقص المنتظم لموزعي المنافسين تستطيع المنظمة الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتهم الجديدة .
- تحليل التجارب الذي تحضا به المنتجات المنافسة بفضل المنديات و قوائم النشر، فهذا يمكن من معرفة ثغرات المنافسين، نظرة الزبون، ونقاط القوة كذلك ، مما يعطي فرصة لتدارك الأخطاء وانتهاز الفرص
- معرفة أقر القوانين التي تصدر عن الحكومة و مختلف الهيئات التشريعية.
- الاطلاع على كافة الأخبار السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية و التكنولوجية وغيرها.

2 الانترنت :

وهي عبارة عن شبكة معلومات داخلية ، تقوم المنظمة بإنشائها بغرض الاتصال الداخلي ، فهي تساعد على انتقال المعلومات بين سائر الأقسام المنظمة بسرعة و سهولة ، وهذا ما يساعد شبكات التردد الثلاث (المترصدين، الخبراء والمتخصصين، متخذي القرار) من تبادل المعلومات ، سواء كانت معلومات خام أو جاهزة للاستعمال .

3 وسائل التحليل و التخزين:

ومن أهمها أجهزة الإعلام الآلي وما تحتوي عليه من برامج مختلفة، مثل برنامج اكسل EXEL ، ورد WORD، أكسس ACCESS ، وغيرها من البرامج المختلفة و التي تتطور يوما بعد يوم . هذه البرامج تعمل على تحليل المعلومات و تبويبها و ترتيبها و تخزينها، الأمر الذي يسهل على ممثلو اليقظة الإستراتيجية من التحكم الجدي في المعلومات.

إضافة إلى وسائل التحليل هناك وسائل للتخزين التي تعمل على تخزين المعلومات وحفظها إلى حين استخدامها ، ومن أمثلتها الأقراص الصلبة و الأقراص المضغوطة ، بطاقات الاستعلام ، الأقراص اللينة ، الأقراص الضوئية ، قواد البيانات ... الخ .

في ضوء الوسائل البشرية و المادية ، يتطلب نجاح آلية اليقظة الإستراتيجية في أداء عملها موارد أخرى متمثلة أساسا في الطرق الإدارية و التقنيات التسييرية الحديثة، ومن أمثلة هذه الطرق نجد تقنية

المعايرة* (المقارنة بمنافس نموذجي)، التي تعتبر من احدث التقنيات وأنجع الوسائل التي تسمح للمنظمة بالحصول على المعلومة المناسبة و بأسرع وقت ، والتي من خلالها تعزز المنظمة من يقظتها.¹

ولضمان فعالية آلية اليقظة الإستراتيجية، فلا بد من توافر بعض الشروط اللازمة ومنها:²

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة ، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة الإستراتيجية كوظيفة إدارية والعمل على شخصيا ؛
- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص حد، لان اليقظة الإستراتيجية عمل جماعي و ليس فردي؛
- التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، و الميزانية المناسبة لذلك .
- الحد الأدنى من الهياكل ، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمنظمة تأطير مهيكلا من طرف إطارات ذات وظائف محددة ؛
- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين .

- المطلب الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية مصدر استراتيجي للمعلومة الإستراتيجية، و من يمتلك هذه الأخيرة ، يمتلك القوة و الفعالية في الأداء. فلذلك تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية حيوية و إستراتيجية هامة لا يمكن لمنظمات اليوم الاستغناء عنها لأنها ضمانة لإستمراريتها و نجاحها في ظل بيئة معقدة تشهد الكثير من التغيرات و التقلبات . حيث تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمنظمة في ما يلي :

الفرع الأول: اليقظة الإستراتيجية كسلاح تنافسي

التفوق التنافسي لا يتأتى إلا بالاستباق ، والاستباق جوهر عملية اليقظة ، وهكذا بفضل هذه الآلية فان المنظمة تستطيع أن تجمع المعلومات اللازمة عن منافسيها ، والتي تمكنها من معرفة أسباب نجاحهم و ميزاتهم التنافسية فتستغلها و ترجح كفة المنافسة لصالحها.

* أول من طورت هذه الطريقة هي شركة Rank Xerox وذلك في سبعينات القرن الماضي لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الساخنة.ووفقا لهذه الطريقة تقوم المنظمة بقياس أدائها مقارنة بأداء المنظمة الرائدة في السوق. (benchmarking/étalonnage concurrentiel)

¹ علاوي نصيرة ، مرجع سبق ذكره،ص ص 92. 93
² رتيبة حديد و نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

كما تمكن اليقظة الإستراتيجية المنظمة من معرفة آخر التطورات التكنولوجية و القوانين الجديدة والتغير في أذواق المستهلكين و غيرها ، لكي تستطيع من أن تقدم منتوجا يمكنه المنافسة و الاستمرارية ، وتتجنب المفاجآت التي يمكن أن تحدث بسبب ظهور تكنولوجيا أو قوانين جديدة أو تغير في أذواق المستهلكين أو الى غير ذلك ، وفي هذا الصدد يقول "نويل غوتارد Noel goutard " رئيس شركة " VALEO " إن السيارات تتقدم بسرعة من الناحية الميكانيكية و شيئا فشيئا يظهر التقادم بالمقارنة مع القوانين الجديدة و التطلعات الجديدة للزبائن ، وهذا يستدعي ليس فقط البقاء على علم بكافة التطورات التقنية ، وإنما بالإضافة إلى ذلك التطورات التجارية ، القانونية ،...

كذلك تسمح اليقظة الإستراتيجية من خلال المعلومات التي يتم تحصيلها بتحسين من الخصائص التقنية للمنتوج ، جودته ، التخفيض من كلفته ، وحسب دراسة قدمها futures group و هو مكتب متخصص في الأعمال الاستشارية مقره بوسطن ، فان 82% من المؤسسات الكبيرة و التي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار دولار أمريكي ، وهو رقم في تزايد حسب دراسات المكتب¹.

إذن فاليقظة الإستراتيجية تعد من عوامل تدعيم و المحافظة على الميزة التنافسية ، بما تقدمه من معلومات تساعد المنظمة على مراقبة المنافسين و الاطلاع عن مدى تقدمهم في تقليد الميزة التنافسية للمنظمة .

ومن أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة الإستراتيجية و خاصة التنافسية للمنظمة ، نذكر مايلي:²

- المعرفة المعمقة للأسواق و المنافسة ؛
- اكتساب قوة من اجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق؛
- الزيادة من التأزر أو التعاضد في المنظمة؛
- الحصول على مورد وافر من المعلومات و المعارف ؛
- ضمان الاستجابة الجيد لحاجيات الزبائن ؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة ؛
- التحسن الدائم في علاقاتها مع الزبائن و الموردين؛
- التحسن المستمر في السلع و الخدمات و القدرة على البحث و التطوير و الابتكار.

¹ رتيبة حديد و نوفيل حديد ، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² نفس المرجع أعلاه، ص 09.

الفرع الثاني: وسيلة لصنع قرارات فعالة

إن نجاح المنظمة في بيئة الأعمال يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات ، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفي جميع مجالات الأعمال و بقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة والفعالية ، وهذا ما تهدف إليه عملية اليقظة الإستراتيجية، إذ تسمح بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية و المناسبة لاتخاذ القرارات و لا سيما الإستراتيجية منها (قرارات الاستثمار ،صياغة السياسات والخطط ، تغيير الأسواق...) فبحكم أنها ذلك الرادار الذي يجعل المنظمة في حالة يقظة مستمرة لما يدور حولها في المحيط المتغير والمضطرب وغير مؤكد، فإنها تتمكن من رصد معظم المعلومات التي تساعد على تفعيل و تصويب القرارات و خاصة الإستراتيجية منها¹

باعتبار اليقظة الإستراتيجية بمثابة ذلك الإصغاء المسبق و الإرادي إلى بيئة المنظمة بغرض استهداف المعلومات الضعيفة (إشارات الإنذار المبكر)، فإنه يمكن المنظمة من اتخاذ قراراتها بروية و تأني و وضع كافة الخيارات المناسبة، وذلك بسبب هامش المناورة و التصرف الذي ينتج عن استشعار إشارات الإنذار المبكر، فضلا عن توفير المعلومات الحديثة و المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذا ما يزيد من فعالية ورشد القرارات المتخذة*.

وفي ظل هذا الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في دعم عمليات صناعة القرار ، يتضح مايلي²:

- أن هذا الدور ينمي قدرة المنظمات على بناء سمعتها، وتبويتها موقعا يسرع في إقامة بنائها الاستراتيجي الذي يضمن لها التفوق؛
- تعد المعلومات نقطة الانطلاق لأداء هذا الدور، شريطة اعتماد طرق خلاقة و تكنولوجيا المعلومات (الانترنت مثلا) في جمعها ،وان تتوافر في الوقت المناسب ، ثم الاستفادة من المعرفة التي توفرها هذا المعلومات في بناء و تطوير استراتيجيات إدارة صناعة القرار.

وتتحدد أسباب تنامي دور اليقظة الإستراتيجية في دعم عمليات صناعة القرار في:³

¹ بن نافلة قدور، مرزوق عاشور ، " اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة بينها" ، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ،جامعة شلف ،الجزائر ،2010، انظر

labocolloque5.voila.net/137benafila.pdf

* ستتضح أهمية اليقظة الإستراتيجية أكثر في عملية صنع القرارات عند دراسة مراحل سيرورتها في الفصل الموالي

² احمد علي الصالح و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص161.

³ نفس المرجع أعلاه، ص161.

- تزايد حاجة المدراء للمعلومات في إطار عملهم في بيئة شديدة التنافس ويسودها عدم التأكد ؛
- اللامحدودية الكبيرة في بيئة القرارات و لاسيما الإستراتيجية ، لأن أهدافها غير معرفة بدقة ، وعدد البدائل كبير و لا يسمح بتحليلها بطرائق تقليدية؛
- سعي المنظمات لصناعة قرارات ناجحة و تركز إلى معلومات دقيقة ، كونها محاطة بقيود حكومية و مخاطرة كبيرة أوجبت استنهاض عقلها الاستراتيجي في مجابهتها ، و استشعارها بتزايد الثمن الناتج عن الخطأ في صناعة القرارات ؛
- تركيز صناعات القرار على التحليل بدأ من البحث معلومات واقعية لصناعته ؛
- تسارع المنظمات لبناء قدراتها في التنبؤ، واعتمادها معايير دقيقة في الحكم على أدائها و تحدي الفرص الجديدة ثم اقتناصها، وتجنب التهديدات أو تحويلها إلى فرص.

الفرع الثالث: أداة مميزة للإبداع و التغيير

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء. وقد اثبتت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالإبداع، الدور المهم للمعلومة، واستغلالها الفعال في تطوير الإبداع، لذلك فإن ضرورة استشعار و استغلال إشارات و حركات المحيط بطريقة مستمرة تبدا من صميم عملية اليقظة الإستراتيجية.

كما أن المشاريع الإبداعية و التطويرية تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد (عدم التأكد من سلوك المستهلك ،عدم التأكد من التطور التكنولوجي ... الخ)،من هنا يمكن القول أن الإشكالية الأساسية للتغيير و التطور الإبداعي في المنظمة تتمثل في البحث عن الطرق الكفيلة بإدارة فعالة لعدم التأكد ،وذلك عن طريق إدارة المعلومات التي تعتبر من عوامل الإبداع¹.

فضلا عن ذلك تسمح اليقظة الإستراتيجية لمدراء المنظمات بممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس،وتفحص تغيرات البيئة في إطار ما توفره من معلومات عنها ، ورسمهم الحد الفاصل بين المنظمة و عالمها الخارجي، واعتماد رؤى مستقبلية تعزز من عمليات الإبداع و التغيير،كما تجعل المنظمات قادرة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن.²

¹ عبد الرزاق خليل ، أحلام بوعبدلي ، " الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال " ، ص ص 9 10. مقال منشور في الموقع التالي:

www.iefpedia.com

² احمد على صالح و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 153.

انطلاقا مما سبق يمكن أن نبرز أهم مزايا اليقظة الإستراتيجية في النقاط التالية:¹

- اليقظة الإستراتيجية وسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات و/ أو للتغيرات المفاجئة ؛
- اليقظة الإستراتيجية وسيلة لاستباق التغيرات ؛
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المنظمة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- اليقظة الإستراتيجية وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة ؛
- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ؛
- وسيلة تسمح للمنظمة بتأقلم مع محيطها؛
- الاقتصاد في الموارد ، لأن التأخر في الرد يكلف كثيرا ؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان ؛
- اكتساب زبائن و أسواق جدد؛
- إيجاد شركاء و حلفاء جدد.

¹ Salma Kriaa-Medhaffer ، "veille stratégique problématique de l'animation, proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées, cas des entreprises tunisiennes", thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2006, p45. In : veille-strategique.eolas-services.com/docs/TheseSalima1.pdf

خاتمة الفصل الثاني:

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل، تتضح أهمية المعلومات كمورد استراتيجي من موارد المنظمة جنباً إلى جنب مع العمل و رأس المال ، وعنصر هام من عناصر المنافسة الذي يمكنها من تحقيق الريادة و الاستمرارية ،ولا تنحصر هذه الأهمية على مستوى المنظمة فحسب بل تتعدى إلى مختلف المستويات الوطنية و الدولية ،فقد أصبحت المعلومات مصدر قوة و عنوان لتفوق الدول ، و عامل أساسي من عوامل الرفاه و التطور.

وتتجلى أهمية المعلومات في المنظمة من خلال علاقتها بسائر الوظائف ، وعلى رأسها وظيفة صنع القرار في المنظمة ، فالمعلومات على اختلاف أنواعها و مصادرها و حجمها تشكل العمود الفقري لعملية اتخاذ القرارات ، و بالتالي جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية ، تتوقف على مدى توافر المعلومات ، لان المعلومات السليمة تؤدي إلى قرارات سليمة. ولا شك أن اعتماد عمليات صنع القرارات الإدارية على معلومات حديثة و دقيقة مرتبطة بالمشكلات أمراً ضروريا وله عظيم الأثر في زيادة فعالية المنظمات، فضلا عن ضمان بقائها و استمرارها خاصة في ظل آليات السوق.

و لقد أدى الانتشار الكبير و التطور السريع لحجم المعلومات التي يتم تداولها في المنظمة ، إلى التعامل معها بشكل متكامل من خلال التحكم الجيد و إدارة هذه المعلومات، وذلك بالاستعانة بمجموعة نظم، تكفل لها السيطرة على ذلك الحجم ،تخزينها، معالجة و نشرها ،مما يكفل توافر المعلومات بالشكل و الوقت المناسبين .

و تعتبر اليقظة الإستراتيجية احد أهم الميكانيزمات و الآليات لإدارة المعلومات ، والتي تعتبر بمثابة رادار المنظمة الذي يستشعر كل التحركات و الأحداث التي يشتمل عليها محيط المنظمة ، وذلك من خلال مسار معلوماتي يبدأ باستشعار و تحصيل المعلومات مرورا بتحليلها و معالجتها ، وصولا إلى استغلالها ، لغرض تغذية القرارات الإدارية و لاسيما الإستراتيجية منها.

من اجل أن تكون هذه اليقظة فعالة فهي تعتمد على معلومات أهمها الإشارات الضعيفة (إشارات الإنذار المبكر)، وهي معلومات ضعيفة و غامضة ،و التي قد تنبئ بتهديد قادم أو فرصة مقبلة ، و الذي يمكنها من تلافى التهديدات أو اقتناص الفرص قبل غيرها من المنظمات .

واتضح من خلال هذه الفصل أيضا أن اليقظة الإستراتيجية آلية تتسم بالشمول، فهي تستهدف كل الميادين و المجالات التي لها علاقة بنشاط المنظمة، سواء كان المجال التكنولوجي، أو التنافسي، أو التجاري، أو البيئي بما يشتمل عن مختلف الأبعاد، كالبعد القانوني، الاجتماعي، السياسي،...الخ.

ولعل الأهمية الإستراتيجية لآلية اليقظة الإستراتيجية تتمثل في تزويد المنظمة بمختلف المعلومات (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، القانونية، الاجتماعية،...) المناسبة و الدقيقة من اجل صنع قرارات إستراتيجية أكثر دقة وأكثر فاعلية. لهذا سيتناول الفصل الموالي هذه الأهمية بشيء من التحليل والتفصيل.

الفصل الثالث:

تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

" يجب على المنظمة في الوقت الحالي الركض بسرعة أكبر للبقاء في نفس المكان..."

Philip kotler

المبحث الأول: مسار اليقظة الإستراتيجية لصنع القرار

- المطلب الأول: الحاجة من اليقظة الإستراتيجية
- المطلب الثاني: البحث عن المعلومات
- المطلب الثالث: تحليل و معالجة المعلومات
- المطلب الرابع: استعمال المعلومات لاتخاذ القرار
- المطلب الخامس: خصائص مسار اليقظة

المبحث الثاني : التوجه الاستراتيجي للمنظمة

- المطلب الأول: مدخل للتوجه الاستراتيجي
- المطلب الثاني: الإطار العام للتوجه الاستراتيجي
- المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية
- المطلب الرابع: الأداء الاستراتيجي و أهمية تقييمه
- المطلب الخامس: الاتجاهات المعاصرة في التوجه الاستراتيجي

مقدمة الفصل الثالث :

تواجه المنظمات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات كبيرة و متعددة، مصدرها القوة التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة ، وانفتاح الأسواق و خفض الحواجز التجارية مع حرية اكبر للتدفقات الرأسمالية و المعلوماتية ، بالإضافة إلى حالات عدم التأكد و الغموض في بيئة الأعمال .

وفي ظل هذه التطورات أصبح نجاح المنظمة و ضمان استمراريتها متوقفا إلى حد بعيد على مدى قدرتها في التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بطريقة ذكية ، وهذا من خلال إدارة و مساهرة الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الخارجي، وذلك من اجل فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتفاديها أو التقليل من أثارها ، وبالتالي صنع قرارات أكثر فاعلية . وطبعاً ذلك لا يتم إلا بتفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية التي بواسطتها تستطيع المنظمة رصد وتعقب المعلومات المناسبة، ومن ثم استهدافها و تحليلها وصولاً إلى نشرها ، لتغذية عملية صنع القرارات ولا سيما الإستراتيجية منها .

إضافة إلى ذلك، فإن التعامل مع حركة الزمن و التغيير، خاصة في ظل سيادة الإستقرار واللاتأكد في وقتنا الحاضر، يستوجب على المنظمات تحديد مسارات و توجهات إستراتيجية سعياً إلى اختراق المجهول و تصور احتمالات المستقبل ، ذلك ان " المنظمات العاجزة عن التنبؤ بمستقبلها غير جديرة بالعيش فيه " ¹. لذا فإن فعالية و نجاح آلية اليقظة الإستراتيجية في مسارها التنبؤي و التوقعي للأحداث مرتبط أكثر فأكثر بالبعد الاستراتيجي للمنظمة .

وبناء على ما سبق ، سنحاول في هذا الفصل التعرض لطريقة عمل آلية اليقظة الإستراتيجية في ظل التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال المبحثين التاليين :

- مسار اليقظة الإستراتيجية لصنع القرار
- التوجه الاستراتيجي للمنظمة

¹ زكريا الدوري و احمد على صالح ، " الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال " ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 27.

المبحث الأول: مسار اليقظة الإستراتيجية لصنع القرار

تعتبر اليقظة الإستراتيجية إحدى الطرق والآليات المتيسرة و الناجعة لضمان نجاح المنظمات في بيئة شديدة التنافس ، والتي تعد بمثابة السياق المعلوماتي التي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المبكر و الإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار و كيفية تفاديها و التقليل من أثارها.

و عليه فإن آلية اليقظة الإستراتيجية هي مسار معلوماتي يبدأ بالبحث و التعقب عن المعلومات وينتهي بترجمتها و استعمالها و استغلالها في تغذية القرارات خاصة الإستراتيجية منها. حيث يتكون هذا المسار من مجموعة من الإجراءات و المراحل الفرعية ، و أن نجاح كل فرع من هذه الفروع أو المراحل هو شرط أساسي لنجاح آلية اليقظة الإستراتيجية ككل.

إضافة إلى مناقشة محتوى مسار اليقظة الإستراتيجية، سنتطرق في هذا المبحث إلى خصائص هذا المسار، بالإضافة أهم عوامل نجاحه. و ذلك من خلال المطالب الآتية :

- الحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية
- البحث عن المعلومات
- تحليل و معالجة المعلومات
- استعمال المعلومات لاتخاذ القرار
- خصائص مسار اليقظة

المطلب الأول: الحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية

قبل وضع المنظمة أي نظام لمسار اليقظة الإستراتيجية لابد من المسيرين و القائمين على عملية اليقظة الإستراتيجية من طرح بعض التساؤلات على شكل تسلسلي، وهي كالتالي:¹

¹ عبد الفتاح بوخمخ و عائشة مصباح ، " دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، جامعة شلف ، الجزائر ، 2010 ، ص12. انظر :

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

- ماهي حاجة المنظمة من وراء هذه العملية (اليقظة الإستراتيجية) ؟
- ماهي القضايا و الرهانات التي أوكلت لعملية اليقظة في المنظمة ؟ وماهي أهميتها ؟
- كيف يمكن تنظيم مسار اليقظة الإستراتيجية ؟
- ماهي الكلفة الحالية لهذه العملية و ماهي أرباحها المستقبلية ؟
- كيف يمكن أن اختيار الوسائل الأدوات التي تسمح بإنجاح هذه العملية ؟

إن الإجابة عن هذه التساؤلات تساعد مسؤولي اليقظة الإستراتيجية في تحديد مدى حاجة منظماتهم لعملية الت رصد ، التي تعتبر اللبنة الأولى في سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية و أساس نجاحها ، حيث من خلالها تحدد المنظمة الرهانات و التحديات التي تواجهها في المستقبل، هذا وبالإضافة إلى مساعدة المنظمة في حصر المجالات الإستراتيجية و الحساسة (الدرجة) التي تؤثر في عملها، والتي يجب رصدها و متابعتها ، وبالتالي توجيه و تنظيم وضبط هذه العملية، مما يزيد من دقة و فاعلية اليقظة الإستراتيجية .

بالإضافة إلى ذلك، هناك عاملين أساسيين تتحكم في تحديد حاجة المنظمة إلى اليقظة الإستراتيجية، وهما كما يلي:¹

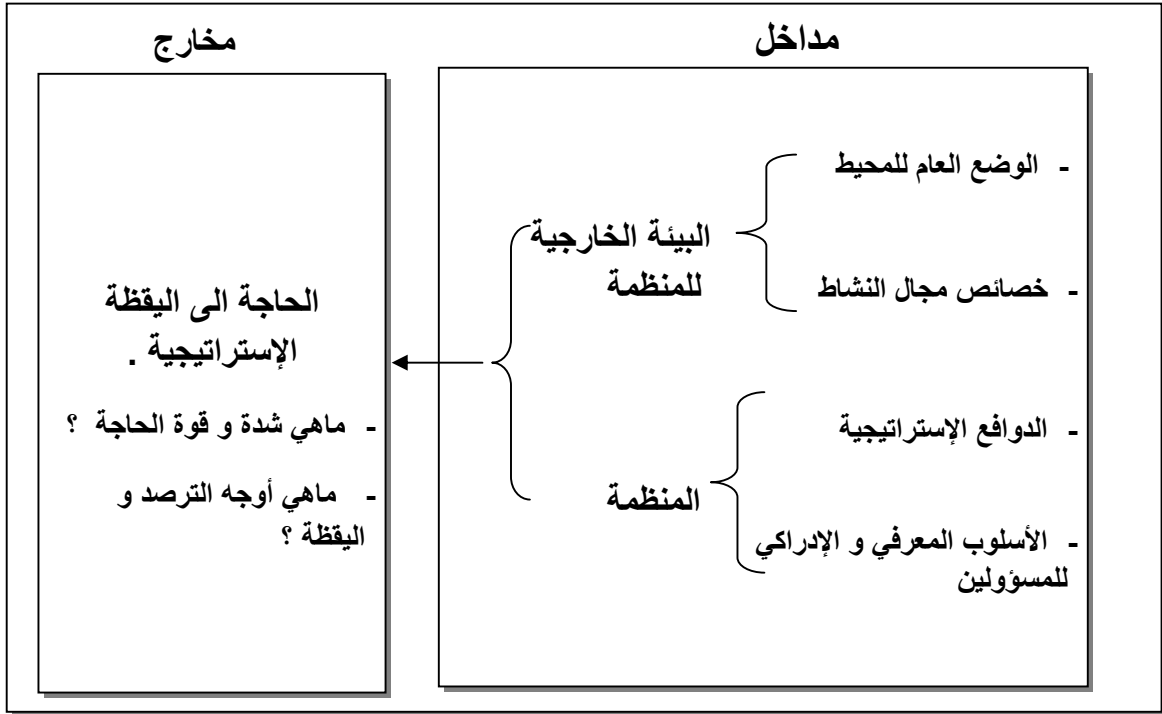
- أ. العامل الأول يتعلق بخصائص البيئة الخارجية للمنظمة، و الذي يضم عنصرين:
 - الوضع العام للمحيط، وذلك كل ما يتعلق بوضعيته (مستقر، متغير، مضطرب..)،
 - و كذا طبيعة المحيط (بسيط، معقد، ...) ، بالإضافة إلى موقفه (مسالم، عدائي، ...)
 - خصائص مجال النشاط (DAS): كدورة حياة المجال، درجة تركزه،... الخ.

ب. أما العامل الثاني فهو يتعلق بالمنظمة في حد ذاتها ، والذي يضم الدوافع الإستراتيجية المتمثلة في التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، بالإضافة إلى الثقافة الإدراكية و المعرفية التي يتمتع بها صانعو القرار في المنظمة .

و الشكل التالي يوضح كيفية تحديد الحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية :

¹ Kamal rouibah, op.cit, pp 62-63.

الشكل رقم (24) : عوامل تحديد الحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية



La source : Kamal Rouibah, op.cit, p 62.

المطلب الثاني: البحث عن المعلومات

بعد تحديد حاجة المنظمة إلى عملية اليقظة الإستراتيجية، تأتي مرحلة البحث عن المعلومات التي تعد الخطوة الأولى في مسار اليقظة الإستراتيجية، والتي من خلالها يتم تحصيل المعلومات من محيط المنظمة، ولأن مجالات البحث عديدة و بغرض تفادي الضياع الكم الهائل من المعلومات، فإن هذه المرحلة تتكون من:

- الاستهداف
- تعقب و جمع المعلومات

الفرع الأول: الاستهداف

يقصد بالاستهداف في اليقظة الإستراتيجية العملية التي يتم على أساسها تحديد جزء من محيط المنظمة الذي يتم من وضعه تحت التردد (المراقبة المسبقة) و الذي يمثل أهمية بالغة (أو حرجة) بالنسبة للمنظمة و إمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها ، والغرض من الاستهداف هو إعطاء فعالية اكبر لليقظة الإستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف و المجهودات . حيث انه يهدف إلى الإجابة عن

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

السؤال: من الذي يجب معرفته من المحيط (الخارجي و الداخلي) للمنظمة في فترة معينة؟، أو بشكل آخر، ماهية النقاط التي يجب التركيز عليها من اجل بذل الجهود الإرادية للوصول إلى المعلومة؟¹

من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية، و الهدف هو النتيجة التي تتولد عن عملية الاستهداف، وهو عبارة عن وثيقة تحدد الجزء من بيئة المنظمة التي تريد أن تراقبه من خلال فريق اليقظة الإستراتيجية. هذه البطاقة (أو كما تسمى بالرسم الخرائطي cartographie) تتمثل بصفة عامة في جدول ذو مدخلين، مدخل عليه المتعاملين (الأعدان les acteurs) و المدخل الثاني عليه المواضيع (المجالات les thèmes). كما أن عملية الاستهداف تؤدي أيضا إلى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها أو تلتمسها المنظمة .

و يمكن تعريف كل من المتعاملين (الأعدان) و المواضيع (المجالات) كما يلي:²

1 المتعاملين: يقصد "بالمتعامل"، أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته و أفعاله ذات تأثير مستقبلي (ايجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المنظمة ، كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشرا أو غير مباشر ، ويمكن أن تتضح من خلال الحدث الناجم عن التعامل كابتكار منتج جديد أو تقنية حديثة... الخ ، و بالتالي فالمتعامل يكون مستهدفا عندما يقدر أن يولد تغيرات محتملة في محيط المنظمة ، وان تكون لمثل هذه التغيرات نتائج هامة للمنظمة ، وعليه فمن الضروري الاهتمام بالمعاملين الحاليين و كذا المتعاملين المحتملين أيضا. لان التعامل المحتمل يمكن أن يصبح بشكل سريع متعاملا ومؤثرا ذو أهمية.

و المتعامل يتميز باسم و عنوان (بما فيه العنوان الالكتروني) . و الاستهداف يكون ممكنا إلا إذا كان عدد المتعاملين المحتملين و الحاليين قليل (اقل من مائة مثلا). ومن أمثلة المتعاملين: الزبائن، الموردون، المنافسون، البنوك، السلطات العامة،.. الخ.

2 المواضيع (المجالات): يشير الموضوع إلى نشاط المتعامل، أو بعض الخصائص المميزة له و التي تهتم المنظمة فيما يخص اليقظة الإستراتيجية، بعبارة أخرى هو معرفة بعض الأشياء عن

¹ سعيد كرومي ، احمد عمرستي ، " أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة " ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، جامعة شلف ، الجزائر ، 2010، ص 12. انظر :

<http://labocolloque5.voila.net/83.pdf>

² <http://www.gfii.asso.fr> عن نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 12.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

المتعامل (الحالي أو المحتمل)، لكن ليس أي شيء أو كل شيء، بل فقط ما يمكن أن يفيد المنظمة في قراراتها ومن أمثلة الموضوعات التي تهتم المنظمة بهم:

- حول الزبون : مشاريعه في الميدان الذي يمكن للمنظمة أن تكون مورده،...
 - حول المنافس: شركاؤه، توجهاته، أبحاثه،..
 - حول المحيط القانوني و التشريعي : مشروع القانون الذي له علاقة بنشاط المنظمة،...
- حيث يمكن أن يكون لمتعامل مستهدف عدة مواضيع، أو العكس، يكون نفس الموضوع يخص عدة متعاملين.

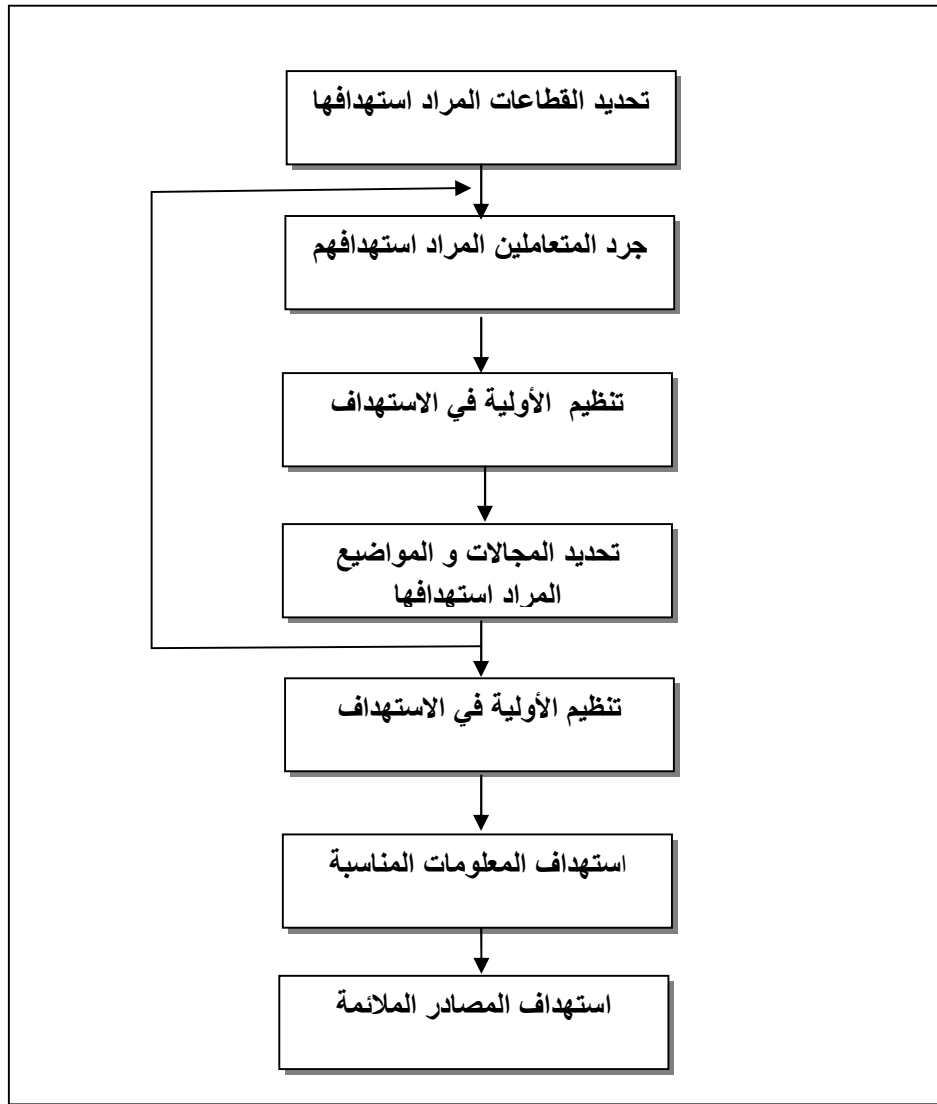
و باعتبار أن نتيجة عملية الاستهداف تمثل هدف اليقظة الإستراتيجية، فإنها تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية:¹

- ماهي المعلومات التي يجب تحصيلها ؟
- ماهو شكل و طبيعة المعلومات التي يراد تحصيلها ؟
- أين توجد هذه المعلومات ؟ و ماهي مصادرها ؟
- ماهي الطرق و الوسائل المناسبة لتحصيل المعلومات المحددة ؟
- كيف يتم الوصول إليه ؟

تحتاج هذه الخطوة إلى مجهود جماعي و تعاون كبير من اجل تحقيقها. و الشكل التالي يوضح محتوى ومراحل عملية الاستهداف في اليقظة الإستراتيجية :

الشكل رقم (25) : مراحل الاستهداف في اليقظة الإستراتيجية

¹ Gichoud Karima, " la veille dans une organisation ; approche théorique et étude pratique ", mémoire de post de graduation, centre de recherche sur l'information scientifique et technique, Algérie, p 33.



La source : Kamel Rouibah, op.cit, p 67.

الفرع الثاني: تعقب و جمع المعلومات

التعقب هو العملية الإرادية (الطوعية) و التي بموجبها يتحصل أعضاء المنظمة أو وحدة من وحداتها على معلومات اليقظة الإستراتيجية ، ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح انه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة ، على العكس من ذلك من الضروري أن يكون هناك مجهود إرادي طوعي استباقي (proactive) وذلك من خلال اللجوء إلى البحث و التعقب عن هذه المعلومات، فالمعلومات لا يمكن أن تأتي من تلقاء نفسها. حيث يسمى الأشخاص المكلفين بهذه العملية بالمتعقبين (أو المترصدين)¹.

¹ Humbert LESCA, veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, DISTNB, Paris, France, 1997, p 09.

و يمكن أن نميز بين نوعين للتعقب، وذلك حسب مصادر المعلومات المتعلقة بالمتعقبين:¹

- التعقب المستمر أو الثابت: و الذي يقوم بع المتعقبون المستقرون (المقيمون) الذين يعملون بوجه عام في المكاتب، بحيث يستطيعون الوصول إلى مصادر المعلومات الرسمية المصاغة في شكل قواعد للمعطيات، الانترنت،... الخ.

- التعقب المتنقل : و الذي يقوم به المتعقبون الميدانيون (المتنقلون ، المتجولون ،...)، ويتميز هؤلاء المتعقبون بأنهم في تجوال دائم و في اتصال مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردون، المنافسون، المخابر، المعارض... الخ ، و ذلك من اجل التوصل إلى المعلومات المناسبة و التي تتكون أساسا من المعلومات الحسية (سمعية ، بصرية ، ذوقية ، لمسية ،..).

و التعقب لا يمثل عمل بحد ذاته، و إنما يضاف إلى العمل الأصلي للتعقب، خاصة بالنسبة للمتعقبين المتجولون. وفي هذه الحالة فان المتعقب لا يملك تدريبا خاصا لهذا النشاط (عكس المتعقب المستقر، أو على الأقل في بعض الحالات).

بعد رصد المعلومات المتعقبون مطالبون بتقديم هذه المعلومات بشكل مفهوم و جذاب للشخص المستلم، لهذا فإن هذه الخطوة تعتبر حساسة وهي تفرض على المتعقب أن:²

- يختار المعلومات التي يتم رصدها لأجل الشخص المعني بها (تفادي تراكم المعلومات)؛
 - تكييف شكل و لغة بطاقة الترصد، حسب الشخص المعني (من اجل هذا يجب معرفة كل الأشخاص المحتملين، أو الأشخاص المعنيين بالمعلومة التي يتم رصدها)؛
 - إرسال المعلومات الخام و المفسرة (إذا كانت مفسرة، كيف ومع من يتم إرسالها ؟ ، وهنا يأتي دور المنشط لعملية اليقظة الإستراتيجية لتوضيح ذلك)؛
 - تحويل المعلومة في الوقت المناسب و إلى الشخص المناسب .
- يمكن القول أن عملية التعقب ليست بحث مكتبي يعتمد على كلمات مفتاحية ، بل يجب أن يتوفر في المتعقب (المترصد) القدرة الإدراكية لتحسس المعلومات . فعلمية التعقب ليست واضحة ولا سهلة ، فهي تواجه الكثير من الصعوبات التي تحتاج إلى مجهودات إرادية من قبل المتعقب ، كما تحتاج إلى تحفيز من طرف المسؤولين .

¹ Humbert lesca et Rim dourai, " Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi ", pp 08 09. In : www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-dourai.pdf

² سعيد كرومي و احمد عمرستي ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

1 اختيار المتعقبين:

المتعقبون لهم أهمية بالغة لأنهم يقومون بدور هام في نجاح آلية اليقظة الإستراتيجية في المنظمة، و لهذا فان عملية انتقاء المتعقبين تقوم على أساس عدة معايير، يمكن ذكر منها ما يلي¹:

- معيار الهدف : إذ تعتبر نقطة بداية عملية الانتقاء ، و المتمثلة في هدف اليقظة الإستراتيجية، أي محاولة الإجابة عن السؤال : من المعني ؟ و من هم المتعاملون ؟ ومع أي الموضوعات ؟.
- معيار مصادر المعلومات: وهو محاولة الإجابة عن السؤال من هو الذي يكون في اتصال دائم مع مصدرها و طبقا لأنشطته المعتادة ؟ .
- معيار الشخصية : من خلال معرفة ماهو الأسلوب الإدراكي و المعرفي للشخص المتعقب ، وهل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات.
- معيار الدافع: حيث أن المتعقب الذي سيتم اختياره يجب أن يبين اهتمامه و رغبته و تعلقه بهذه المهمة.
- معيار روح الفريق: لكي يتم اختيار المتعقب، يجب أن يتمتع بروح الفريق، و يكون جزء من شبكة المتعقبين الذين لهم مركز اهتمام مشترك (المتعاملين و المواضيع).
- معيار العدد: يرتبط عدد المتعقبين بمستوى الموارد البشرية و المادية التي تمتلكها المنظمة، فالمنظمة التي تحتوي على مائة شخص مثلا، ناذرا ما سيتجاوز عدد المتعقبين بها عشرة مثلا.

2 استراتيجيات التعقب :

تعتبر مهام المتعقب من أصعب المهمات في عملية اليقظة الإستراتيجية، حيث أن المتعقب يجد نفسه في مواجهة محيط كثير التقلب و التغيير، يخفي الكثير من المعلومات المبهمة و الإشارات الضعيفة، الأمر الذي يجعل عملية تعقب و تلمس هذه المعلومات و كذا حصر مصادرها مهمة صعبة و معقدة ، و تحتاج إلى الكثير من الجهود ، و للوصول إلى هذه المعلومات و بطريقة فعالة ، و جب على المتعقب انتهاز ثلاثة استراتيجيات ، و هي كالاتي² :

- أ. حصر مصادر المعلومات المتعددة و الكثيرة و محاولة الوصول إلى المصادر المفتاحية و الهامة.
- ب. حصر أشكال و أنواع المعلومات المتعددة و الكثيرة في محيط المنظمة، و محاولة تعقب المعلومات الحرجة و الهامة (الإشارات الضعيفة)
- ت. حصر حجم و عدد المعلومات المرصودة (المتعقبة) و محاولة تشخيص المعلومات المفيدة من خلال رأي الفريق المكلف باليقظة الإستراتيجية.

¹ علاوي نصيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² Kamal rouibah, op.cit, p 73.

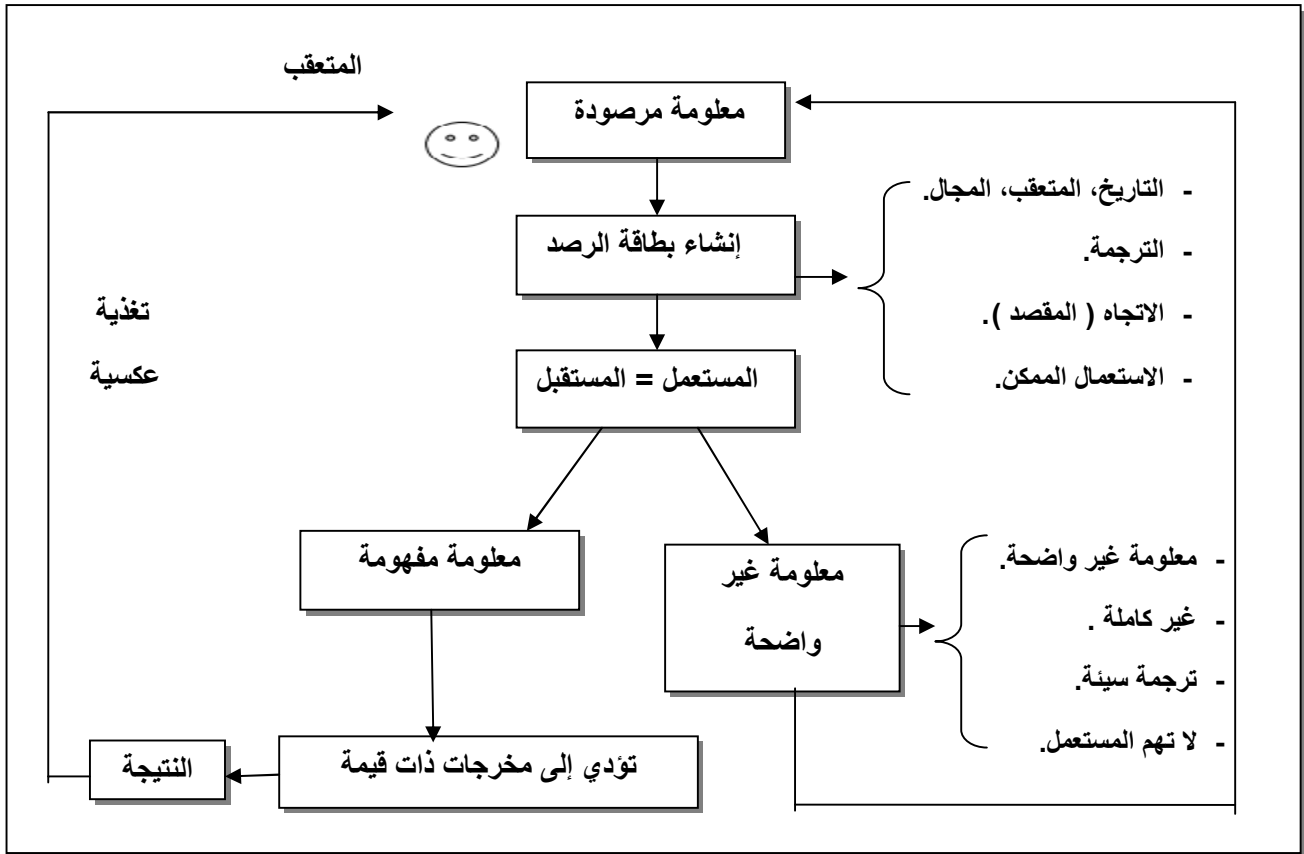
3 مخرجات عملية التعقب :

تتمثل عملية التعقب في الجداول الآتية :

- جدول يشير إلى جميع المتعقبين (عليه المعلومات التي تخص جميع المتعقبين، الاسم، البريد الالكتروني، رقم الهاتف و الفاكس، المكان المتواجد فيه)؛
- بطاقة الرصد (fiche de captage) بالنسبة للمتعبين المتنقلون (الميدانيون) ؛
- بطاقة القراءة (fiche de lecteur) بالنسبة للمتعبين الثابتون (المقيمون).

و يمكن توضيح عمل المتعقب من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (26) : شكل يوضح عمل المتعقب



La source : Salima kriaa- medhaffer, op.cit, p 55.

المطلب الثاني: تحليل و معالجة المعلومات

بمجرد تعقب وتحصيل المعلومات في القطاعات المستهدفة ، يتكون للمنظمة رصيد خام من المعلومات، الأمر الذي يتطلب خطوة ثانية و المتمثلة في تحليل و معالجة هذه المعلومات و التي تهدف إلى فرز و ترتيب المعلومات و الإبقاء على المعلومات الأساسية و الملائمة و التي تعطي قيمة أكبر لعملية صنع القرار. و تتكون هذه المرحلة من أربع خطوات و هي كالاتي:

- انتقاء المعلومات؛
- صعود المعلومات؛
- معالجة المعلومات؛
- تخزين المعلومات.

الفرع الأول: انتقاء المعلومات

قد ينتج عن عملية التعقب كم هائل من المعلومات، و التي قد لا تكون جميعها مفيدة و متعلقة بالهدف المراد. كما أن الوثائق المحصلة قد تكون محشوة بالمعلومات المختلفة ، لهذا فان عملية انتقاء المعلومات تهدف إلى تقييم و غربلة هذا الكم الهائل من المعلومات ، بهدف الاحتفاظ فقط بالمعلومات المتعلقة بالموضوع و التي من المحتمل أن تهتم أعضاء اليقظة الإستراتيجية ، بمعنى الحكم على مصداقية و منفعة المعلومة نفسها و كذا مصدرها.¹

هذه الخطوة تعتبر حساسة جدا ، لأنه من جهة فإن غياب عملية الانتقاء يؤدي إلى غزارة المعلومات و بالتالي خنق العملية الإستراتيجية ، و من جهة أخرى فإن انتقاء الصارم بشكل كبير (يتجاوز الحد) قد يؤدي إلى إفراغ معلومات اليقظة.²

من اجل القيام بعملية الانتقاء فان هذا يتطلب احترام معيارين أساسيين هما:³

1 طابع الاستباقية (التوقع) للمعلومة :

تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل ، في حين أن هذا الحدث لا يزال في بدايته (أو حتى انه لم يبدأ بعد) عند اكتشاف المعلومة .
ترجمة المعلومة تركز في نفس الوقت على:

- العناصر المكونة للمعلومة في حد ذاتها.
- معارف الشخص (أو مجموعة أشخاص) الذي يترجم المعلومة.

¹ سعيد كرومي و احمد عمرستي ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

² Nicolas LESCA, op.cit, p 15. In :

http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/These_Nicolas_Lesca_2002.pdf

³ Salima kriaa- medhaffer, Op.cit, 2006, pp 59 -60.

2 طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الإستراتيجية :

طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الإستراتيجية يعنى مدى علاقة أو صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص اليقظة الإستراتيجية، بمعنى آخر ما مدى منفعتها الحالية أو الممكنة لصانعي القرار. و يمكن تقييمها على أساس درجة الانتماء (أو الارتباط) بالمتعامل المستهدف و/أو موضوع المستهدف.

يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء ، وهذا يحتاج إلى جهد و تفاني ، ومشاركة جماعية . ويمكن القول أن عملية الانتقاء تمر بمرحلتين :

- الانتقاء الفردي :تكون هذه الخطوة أولية و يقوم به المتعقبون في أثناء قيامهم بترصد المعلومات ، وفي كثير من الأحيان يقوم به المتعقبون من تلقاء أنفسهم .
- الانتقاء الجماعي:هذه الخطوة تكون بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، حيث يقومون بعملية الانتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.

الفرع الثاني: صعود المعلومات¹

وهي العملية التي يتم بواسطتها نقل و تمرير المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية من المتعقبين إلى الشخص (أو الأشخاص) مكلفين بتخزينها، و الذي غالبا ما يكون منشط و منظم اليقظة الإستراتيجية والى المستعملين المحتملين للمعلومات.

و يتطلب صعود المعلومات من المتعقبين إلى ما يلي :

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له، و بدون تردد أو تعقيد للمهمة، وذلك من اجل تفادي ضياع الوقت؛
- توفير الوسائل و المعدات المناسبة لنقل المعلومات، حيث تكون سهلة الاستخدام أو الاستعمال.

الفرع الثالث: معالجة المعلومات

من خلال هذه الخطوة تتمكن المنظمة من اكتساب نظرة حول بيئتها الخارجية، وذلك من اجل تخفيض عدم التأكد البيئي و القدرة على الرد السريع، و تتمثل في تحويل المعلومات المجزئة و الغير الكاملة إلى شكل مهيكّل، مُعرّف و معقول،حيث يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل وترجمة الإشارات الضعيفة إلى قوى محرّكة، و تقديم معلومات ذات طابع استباقي (توقعي) لتطورات المحيط بقدر ما يمكن.

¹ <http://www.gfii.asso.fr> عن سعيد كرومي و احمد عمرستي ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

إن خصائص المعلومات المتوفرة من جراء القيام بالتعقب تعتبر السبب للقيام بهذه الخطوة ، وهي كالآتي ¹:

- غير كاملة، يجب إكمالها بالمعلومات الضمنية المتوفرة بصفة تلقائية لدى الأفراد في المنظمة (المعرفة الضمنية المتمثلة في الخبرات المكتسبة)؛
- معلومات غامضة ، تحتاج إلى معرفة ماهو مختبئ خلف هذه المعلومات ؛
- النظرة التي يرى بها الفرد المعلومة ليست الوحيدة، فكل شخص يمكن أن يراها من جهة مختلفة عن الآخر؛
- معلومات مجزأة، تحتاج إلى تشكيل ارتباط مع أجزاء أخرى، كي تعطي معنى؛
- لكل شخص نظرة جزئية للأمور، لهذا فان تكوين المعنى الجماعي يؤدي إلى رؤية أوسع وأكثر شمولاً .

للإشارة فإن معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية خاصة بالنسبة لإشارات الإنذار المبكرة، والتي لها أهمية كبيرة جداً، تعتبر حساسة و تحتاج في تحليلها إلى أساليب و طرق مساعدة، وذلك من اجل إعطاء معنى لهذه المعلومات، فهذه المعلومات مجزأة، غير كاملة، غامضة، مبهمه، الخ. لهذا فإن السؤال الذي يمكن طرحه، كما انه يجب عن وظيفة معالجة المعلومات، ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة و تحويل هذه المعلومات المبهمه و المبعثرة إلى معلومات ذات معنى و دلالة ؟ .

لهذا تحتاج هذه الخطوة إلى جهد جماعي و تعاون الجميع ،لهذا تسمى بتكوين المعنى جماعيا ، وذلك أن الترجمة الجماعية للمعلومة هي وسيلة جيدة لتخفيض اثر الانحراف الإدراكي للفرد، كما أنها تساعد على تخفيض ما اسماه الخبراء " قصر النظر الإداري " . كما أن التفاعل بين جميع المشاركين يساهم في إعطاء تفسيرات و تحليلات أكثر مصداقية بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات ضمنية².

علاوة على ذلك يسمى فريق العمل المكلف بعملية " تكوين المعنى جماعيا " بلجنة استغلال المعلومات، التي تقوم بفحص و ترجمة المعلومات بشكل جماعي. و يتكون هذه الفريق (4) إلى (12) شخص، وهم كآتي:

- مسؤولين في المنظمة لهم صلاحيات واسعة في صنع و اتخاذ القرارات ؛
- منشط عملية اليقظة الإستراتيجية ؛
- متعقبين مدعوين لأن لديهم خبرة؛

¹ Humbert LESCA, "veille stratégique – la méthode L.E.SCAnning", éditions EMS, Paris, France, 2003, p 96.

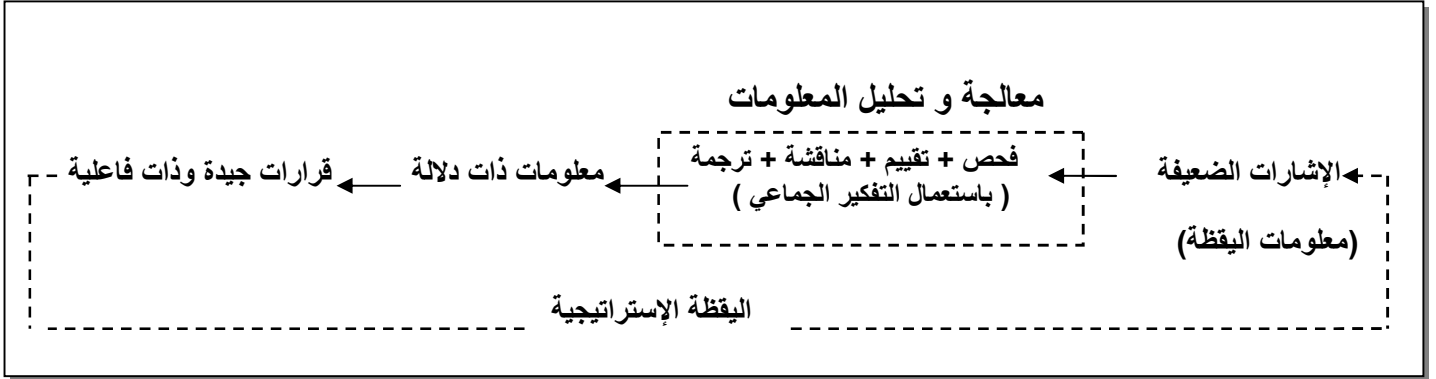
² سعيد كرومي و احمد عمرستي ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

- خبراء مدعويين بسبب خبرتهم و معرفتهم بالمواضيع مراد معالجتها.

و الشكل التالي يوضح عملية معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية:

الشكل رقم (27) : مرحلة معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث (بناء على عدة مراجع)

الفرع الرابع: تخزين المعلومات¹

عملية تخزين المعلومات مهمة للغاية، وهي توجد بعد كل مرحلة تقريبا من مراحل اليقظة الإستراتيجية، فبعد عملية التعقب لا بد من عملية تخزين المعلومات، وكذلك بعد الانتقاء، وبعد المعالجة والتحليل. لهذا فهي تستدعي اهتماما كبيرا من القائمين على عملية اليقظة، فيجب أن تكون المعلومات سهلة المنال باستمرار و في أي وقت للأشخاص المرخص لهم ذلك.

كذلك يمثل تخزين المعلومات الرصيد المعرفي، فهو يحفظها من الضياع و السرقة، فالمعلومات تعتبر مورد أساسي من موارد المنظمة الذي يتطلب المحافظة عليه و تنميته باستمرار. من هذا المنطلق فعملية التخزين لا بد أن تخضع لأسس و قواعد تنظيمية وعلمية، حتى تضمن سهولة التخزين و سهولة الاستعمال و حماية المعلومات في إطار ما يسمى " بأمن المعلومات ".
يسمى تخزين المعلومات "بذاكرة المنظمة"، والذي يأخذ الأشكال الآتية:

- تخزين غير منظم، وهو في أذهان أفراد المنظمة؛
- تخزين رسمي، و لكنه مبعثر في ملفات متناثرة و غير متسقة؛
- تخزين في قواعد البيانات المشتركة و المتصلة فيما بينها و أيضا في قواعد المعرفة.

¹ Humbert LESCA, op.cit , 1997, p 12.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

و يأخذ التخزين أحد النموذجين، و هذا استنادا إلى نوع و خصائص المنظمة:

- تخزين مركزي، أي في مكان واحد؛
- تخزين موزع أو مقسم إلى عدة أماكن، حيث يكون هناك اتصال فيما بينها عن طريق الشبكة.

المطلب الثالث: استعمال المعلومات

تعتبر المراحل السابقة جوهر مسار اليقظة الإستراتيجية، وكثيرا ما يعتقد البعض أن اليقظة الإستراتيجية تنحصر في المراحل السابقة، ولكن لا يمكن لعملية اليقظة الإستراتيجية أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في صنع و اتخاذ القرارات اللازمة و في الوقت المناسب، وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة و خسارة بالنسبة للمنظمة.

الفرع الأول: نشر المعلومات لاتخاذ القرار

هي العملية التي يتم من خلالها وضع المعلومات و المعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء و المعالجة في متناول المستعملين المحتملين، أي المسؤولون المعنيون بصنع و اتخاذ القرارات و لا سيما الإستراتيجية منها.¹

و الغرض من هذه العملية هو إيصال المعلومات المناسبة إلى الشخص المناسب و في اللحظة و الوقت المناسبين، وذلك لغرض اتخاذ القرارات التي من شأنها انتهاز الفرص التي قد تبديها هذه المعلومات، أو تفادي الأخطار التي قد تنذر بها المعلومات المتاحة. وهذا لا يتم إلا بتوفر ووصول المعلومات في الوقت المناسب وهذا ما يزيد من فاعليتها و منفعتها في عملية صنع القرار.

كما أن عملية النشر تبدأ من مكان تخزين المعلومات الذي يتم إنشاؤه، وصولا إلى المكان أو الأماكن التي يتم فيها استخدام هذه المعلومات من قبل المستخدمين المحتملين و الذين يلقبوا ب " زبائن اليقظة الإستراتيجية ". و يمكن التمييز بين نموذجين لنشر المعلومات، وهما كالآتي:²

أ. **طريقة المخزونات (تنظيم النشر من المخزن)**: وهذا في حالة التخزين المركزي، هنا لا يقوم مدير النشر بتوزيع المعلومات إلا لمن يتقدم بطلب استخدام المعلومات المخزنة. أي لا يقوم مدير النشر بتقديم المعلومات من تلقاء نفسه، بل ينتظر طلب المستخدم.

¹ علاوي نصيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 127.

² نفس المرجع المذكور اعلاه ، ص 127.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

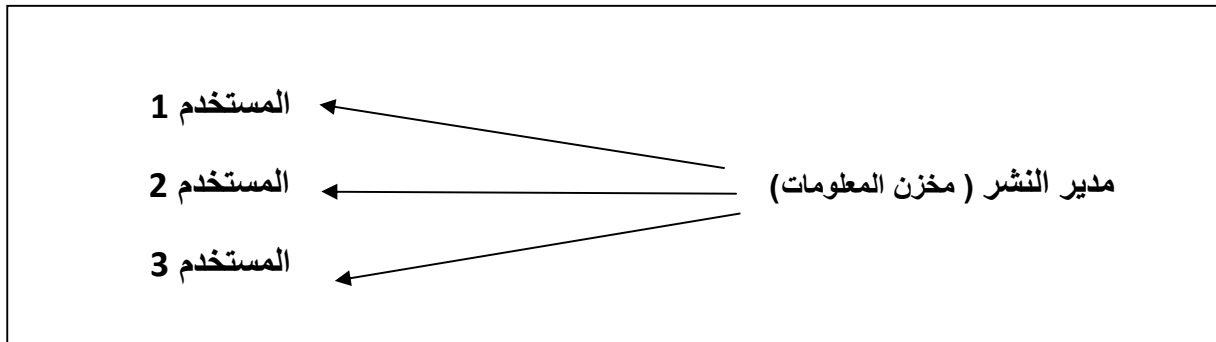
الشكل رقم (28) : نموذج المخزونات



La source : Humbert LESCA, op.cit, 2003, p 156.

ب. طريقة التدفقات : حيث يكون مدير التخزين هو السباق إلى نشر و توزيع المعلومات على المستخدمين ، وهذا يوافق حالة التخزين اللامركزي .

الشكل رقم (29) : نموذج تدفق المعلومات



La source : Humbert LESCA, op.cit, 2003, p 157.

الفرع الثاني: تنشيط اليقظة الإستراتيجية

التنشيط أو التفعيل هي تلك المهمة الحيوية التي يقوم بها منظم أو منشط عملية اليقظة الإستراتيجية، وهو الشخص المسؤول و المشرف عن مسار وسياق و سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية و كذا عن تنشيطها .حيث تكون وظيفة الاتصال جوهر مهمة التنشيط و عامل رئيسي لنجاح هذه العملية ، كما تتطلب هذه الأخيرة شخصا انبساطيا و محفزا وذلك من اجل التعامل مع مختلف أطراف عملية اليقظة الإستراتيجية بهدف تحفيزهم ، كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص صفات التفاهم مع الغير و جودة

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

التنظيم، بالإضافة إلى الصرامة و الانضباط و الكفاءة في إدارة و مسايرة المعلومات و التحكم في التقنيات الحديث و كذا الوسائل التكنولوجية¹.

و من بين مهام منشط اليقظة الإستراتيجية ، نذكر مايلي :²

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز و خاصة المتقنون الميدانيون وكذا إبداعاتهم ؛
- تنسيق مهامهم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية و تفكيرهم بطريقة تجعل من الممكن معاني و ترجمة المعلومات؛
- ضمان عدم بقاء المعلومات محتجزة في رؤوس الأفراد و في مخازن المنظمة ؛
- العمل على انسجام الجماعة و فعالية الممارسات الفردية في عملية اليقظة الإستراتيجية ؛
- اقتراح مصادر جديدة ممكنة للمعلومات؛
- ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المنظمة ؛
- تجديد و إنعاش و كذا تطوير آلية اليقظة الإستراتيجية.

بعد تناول مختلف الخطوات المشكلة لمسار عملية اليقظة الإستراتيجية، يمكن أن نلخص هذه الخطوات في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): جدول يوضح خطوات عملية اليقظة الإستراتيجية

¹ Moufida SADOK, " veille anticipative stratégique pour réduire les risques des agressions numérique ", thèse doctorat en science de gestion, Ecole doctorat en science de gestion, France, p 97. (Sans date). In <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/TheseSadok.pdf>

² Humbert LESCA, op.cit, 1997, p15.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

خطوات عملية اليقظة الإستراتيجية	الأسئلة المفسرة لخطوات اليقظة الإستراتيجية
الحاجة من اليقظة الإستراتيجية	- ما مدى حاجة المنظمة إلى عملية اليقظة الإستراتيجية ؟ - ماهي التصورات الإستراتيجية للمنظمة ؟
استهداف المعلومات	- ماهي القطاعات و الميادين التي يجب مراقبتها ؟ - ماهي المواضيع التي تأخذ الأولوية في المراقبة ؟
تعقب المعلومات	- من يقوم بتعقب ؟ - ماهي المؤهلات والكفاءات التي يجب توافرها ؟ - ماهو دوره ؟ - كيف نعقب ؟ و ماهي الطرق التي تسمح بذلك ؟
صعود المعلومات	- ماهو الطرف أو الأطراف التي تريد المعلومات ؟ (المستعملين المحتملين) - ما نوع أدوات ووسائل الاتصال ؟
تخزين المعلومات	- أين يتم تخزين و حفظ المعلومات ؟ - ماهي طبيعة التخزين (مركزي و/أو مركزي) ؟
معالجة المعلومات	- كيف يتم فحص المعلومات ؟ - ما هي طرق تقييم المعلومات ؟ - من هم المعنيون بمعالجة المعلومات ؟ - ماهو شكل تقديم المعلومات المعالجة ؟
استعمال المعلومات	- كيف يتم نشر المعلومات المعالجة ؟ - إلى من يتم إيصال هذه المعلومات ؟ - ماهو النموذج المناسب للنشر (المخزونات أو التدفقات) ؟ - متى يتم ذلك ؟ وفي أي لحظة ؟ - ماهي القرارات التي يجب صنعها ؟ - كيف يمكن أن نتصرف بناء على هذه المعلومات ؟

La source : Kamal rouibah, op.cit, p81.

- كذلك ما يمكن ملاحظته أن مرحلة المعالجة و التحليل و التي تسمى بتكوين المعني جماعيا تعتبر القلب النابض لعملية اليقظة الإستراتيجية وأساس نجاحها، فهي التي تعمل على فحص و معالجة و ترجمة المعلومات و بالتالي تضمن المصادقة عليها.
- كما تعتبر اليقظة الإستراتيجية من خلال مراحل عملها آلية دقيقة و وسيلة فعالة لإدارة و مسايرة المعلومات،بدأ من تعقبها و مروراً بمعالجتها، وصولاً إلى نشرها ، ومن ثم استغلالها في صنع قرارات أكثر دقة و فاعلية.

وبما أن معلومات اليقظة الإستراتيجية تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، والتي تكون اغلبها في صورة إشارات الإنذار المبكرة و إشارات الضعيفة، تقوم آلية اليقظة الإستراتيجية بتحليلها وترجمتها ، بالإضافة إلى نشرها و توزيعها على شكل معلومات إستراتيجية ، يستغلها صانعو القرار في صياغة قراراتهم بفعالية أكثر، حيث تتمكن المنظمة من الاستجابة إلى التغيرات المحيط بصورة مسبقة ، واقتناص الفرص و تفادي مخاطر التي يمكن أن يحدثها عدم التأكد و الاضطراب البيئي.¹

المطلب الرابع: خصائص مسار اليقظة الإستراتيجية وعوامل نجاحه

انطلاقاً من الخطوات المكونة لمسار اليقظة الإستراتيجية، سنتناول في هذه المطلب أهم خصائص هذا المسار، بالإضافة إلى أهم عوامل نجاحه في رصد و تحصيل المعلومات المناسبة.

الفرع الأول: خصائص مسار اليقظة الإستراتيجية²

يتميز مسار اليقظة الإستراتيجية بعدة خصائص ، نذكر منها مايلي :

1 مسار عرضي (أفقي):

إن عملية تعقب و معالجة و نشر معلومات اليقظة الإستراتيجية تتم في إطار مسار منظم و ممنهج لمرافقة و مسايرة هذه المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجونها ، حيث أن تعدد الأعوان المشاركين في عملية اليقظة الإستراتيجية ، يجعل حركية تدفق المعلومات و البيانات تتم في مسار عرضي (أفقي) ، أي تتم من عون إلى عون ، و في نفس المستوى الوظيفي .

¹ علاوي نصيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

² Kamal Rouibah, op.cit, pp63-64.

2 مسار مستمر (تكرار اليقظة):

هناك صنفان رئيسيان لعملية اليقظة الإستراتيجية، الأول دفاعي (علاجي réactif) الذي يهدف إلى تحصيل وجمع المعلومات حول المشاكل أو الأحداث التي قد تحدث في محيط المنظمة ، والذي يسمى "بالبحث الموجه" ، حيث تسعى المنظمة من خلاله إلى معالجة هذه المشاكل و معرفة حقيقة هذه الأحداث ، أي أن تصرف المنظمة يكون بعد حدوث هذه الأحداث . أما الصنف الثاني لعملية اليقظة الإستراتيجية فيتمثل في الشكل الاستباقي (proactif) الذي من خلاله تكون المنظمة في وضعية استباقية للأحداث ، فعمل اليقظة الإستراتيجية لا يكن موجها لحل مشاكل معينة ، بل تكون خصيصا لعملية الإصغاء للمحيط و ترصد الإشارات الضعيفة التي تعطي للمنظمة رؤية دقيقة حول تطورات المحيط ، وبالتالي تتمكن المنظمة من الاستجابة لمختلف هذه التطورات و التغييرات بشكل استباقي .

وعليه فإن سياق اليقظة الإستراتيجية مهما يكن شكلها لا يتوقف عند تحصيل المعلومات، بل يتعداها إلى معالجتها و نشرها لغرض صنع و اتخاذ القرارات المناسبة و الفعالة.

3 مسار تشاركي:

إن مسار آلية اليقظة الإستراتيجية كالنهر العظيم الذي يستمد مياهه من مصادر فرعية متعددة كلها تسهم في خلق كيانه ،وعليه فإن نجاح عملية استهداف و تعقب ومعالجة المعلومات و من ثم نشرها، يتطلب تضافر كل جهود العاملين في المنظمة، وإلى توفر ثقافة العمل الجماعي التي تتوقف على مرونة و حيوية التنظيم في المنظمة. حيث أن فاعلية مسار اليقظة الإستراتيجية يزداد مع ازدياد عدد الأعضاء المشاركة في هذه العملية، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات. ولهذا أكدت الدراسات على أهمية دور الجماعة في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة المطروحة من خلال تبادل المعلومات والأفكار والتحاوور الجاد، خاصة وأن آراء الجماعة وتصوراتهم تساهم بصورة واضحة بتوسعة دائرة الرؤية والخيال

4 مسار للتعلم الجماعي:

إن إرساء ثقافة التعلم الجماعي في المنظمة تعتمد أساسا على حركية الأفكار والمعارف بين مختلف المستخدمين في المنظمة، وذلك من خلال تبادل المهارات و الخبرات التي يتمتع بها العمال، وعليه نستطيع القول أن عملية معالجة وترجمة المعلومات التي تعتبر من صميم عملية اليقظة الإستراتيجية لا تتم إلا عن طريق التفكير الجماعي الذي هو أساس ثقافة التعلم الجماعي .

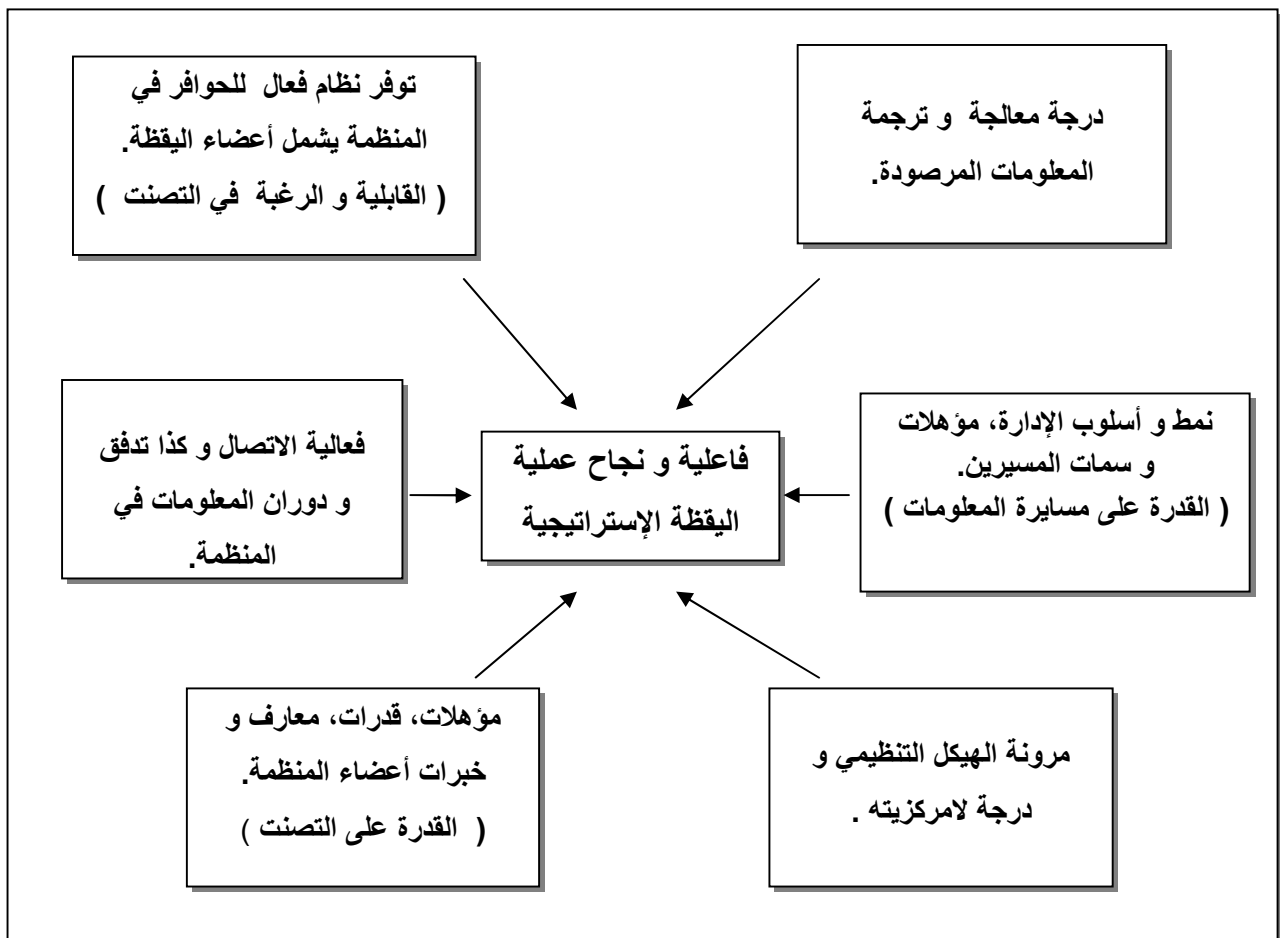
5 مسار متجدد:

إن مسار اليقظة الإستراتيجية هو عملية متجددة و متكررة، ولا تنتهي باستخدام المعلومات المحصلة، بل نجدها تنطلق من جديد لتعقب و تحصيل معلومات جديدة، و الناتجة عن تغيرات أخرى للمحيط.

الفرع الثاني: عوامل نجاح عملية اليقظة الإستراتيجية

فاعلية عملية اليقظة الإستراتيجية و نجاحها يتوقف على عدة عوامل يلخص بعضها الشكل التالي:

الشكل رقم (31) : عوامل نجاح عملية اليقظة الإستراتيجية



La source : Kamal Rouibah, op.cit, p56.

المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي للمنظمة

تواجه كافة المنظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أم خاصة ، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة و المستمرة ، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها ، عاجزة عن جعل المنظمة قادرة المنافسة و البقاء في السوق . الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة و الحيوية و التطور الدائم.

فلكي تستطيع المنظمات التأقلم و التحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، و ذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية، وتحسينها بالنسبة لمنافسيها ، فان عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب التوجه الاستراتيجي ، الذي يعد احد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات ، ومنها فكريا لصناعة مستقبل المنظمات .

و لهذا سنحاول في هذا المبحث دراسة المنهج الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال المطالب التالية:

- مدخل للتوجه الاستراتيجي للمنظمة
- الإطار العام للبناء الاستراتيجي
- خيارات التوجه الاستراتيجي
- الأداء الاستراتيجي وأهمية تقييمه
- الاتجاهات المعاصرة للتوجه الاستراتيجي

المطلب الأول : مدخل للتوجه الاستراتيجي للمنظمة

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام ، و الفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص ، مما أدى إلى تراكم معرفي و خبرة عملية واسعة لمنظمات الأعمال ، بحيث يمكن الاستفادة منها و تكييفها و بما يلاءم واقع و متطلبات عمل هذه المنظمات .

الفرع الأول: الإستراتيجية: التطور و المفهوم

يعد مفهوم إستراتيجية الأعمال من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال البحوث الإدارية و الإستراتيجية.

1 تطور مفهوم الإستراتيجية :

تاريخياً، بدأ مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب و المعارك، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (stratos) و التي تعني الجيش، و الجزء الثاني (agos) ومعناه القيادة ، ستراتوس اغوس (stratos-agos) في أثينا القديمة تعني القائد المنتخب ، وكلمة الإستراتيجية تمثل الأساليب و الوسائل المستخدمة و التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب و الانتصار على العدو. ويعرف قاموس Websstres، وقاموس El-mourid وقاموس Oxford الإستراتيجية على أنها "ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة"¹.

ومع صدور كتاب الباحث الأمريكي أنسوف تحت عنوان " إستراتيجية المنظمة " سنة 1965 انتقل هذه المصطلح بصورة جلية من المجال العسكري إلى مجال إدارة المنظمات للاستفادة منه، باعتبار التشابه الكبير بين المجالين، المؤسساتي والعسكري، وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما بين التجمعات الاقتصادية والأمم.

2 مفهوم مصطلح الإستراتيجية :

لقي مصطلح الإستراتيجية في مجال الأعمال عدة مساهمات فكرية للعديد من الباحثين، ومنها نذكر مايلي :

- حسب *I. Ansoff* الإستراتيجية "هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد"².

- حسب *Alfred Chandler* فإن "الإستراتيجية تمثل تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية و اللازمة لتحقيقها "³.

- في حين يرى توماس *Thomas* أن الإستراتيجية هي " تلك الخطط والأنشطة التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها و البيئة المحيطة بها في نفس "¹.

¹ نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 03.

² نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 03

³ غسان عيسى عمري و سلوى أمين السامرائي " نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر " ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 16.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

- أما مينتزبرغ *Mintzberg* فسعى إلى صياغة مفهوما للإستراتيجية يتضمن آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ، فتوصل إلى ما يعرف ب " P 5 :

- Plan الإستراتيجية هي خطة موضوعة لتحديد السياسات و سبل التصرف؛
- Ploy الإستراتيجية هي حيلة لمناورة المنافسين؛
- Pattern الإستراتيجية هي نمودجا متناسقا؛
- Position للوصول إلى وضع مستقر في البيئة ؛
- Perspective كذلك منظور فكري يعطي صورة واضحة للأشياء .²

و بالنظر إلى التعاريف السابقة ، نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد و يهمل العلاقات البيئية، و بعضها يهتم بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها و غاياتها، في حين يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تخصيص الموارد التنظيمية. و عليه يمكن أن نقول الإستراتيجية ماهي إلا رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة و بيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار الوسائل و الموارد المناسبة لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمنظمة ، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها .

كما يمكن أن نستخلص المفهوم العام للإستراتيجية النقاط الآتية :³

- الإستراتيجية وسيلة لتحديد غاية هي في أغلبها رسالة المنظمة.
- خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.
- تبين الإستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- ✓ البيئة الخارجية بمتغيراته السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية.
- ✓ البيئة الداخلية بمواردها المادية والمالية والبشرية والمعنوية.

¹ زيد منير عبوي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 35.

² عبد العزيز صالح بن حبتور ، " الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير " ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 33.

³ نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 04.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

✓ الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها في الأبعاد الزمنية المختلفة (القصيرة والمتوسطة والبعيدة الأمد).

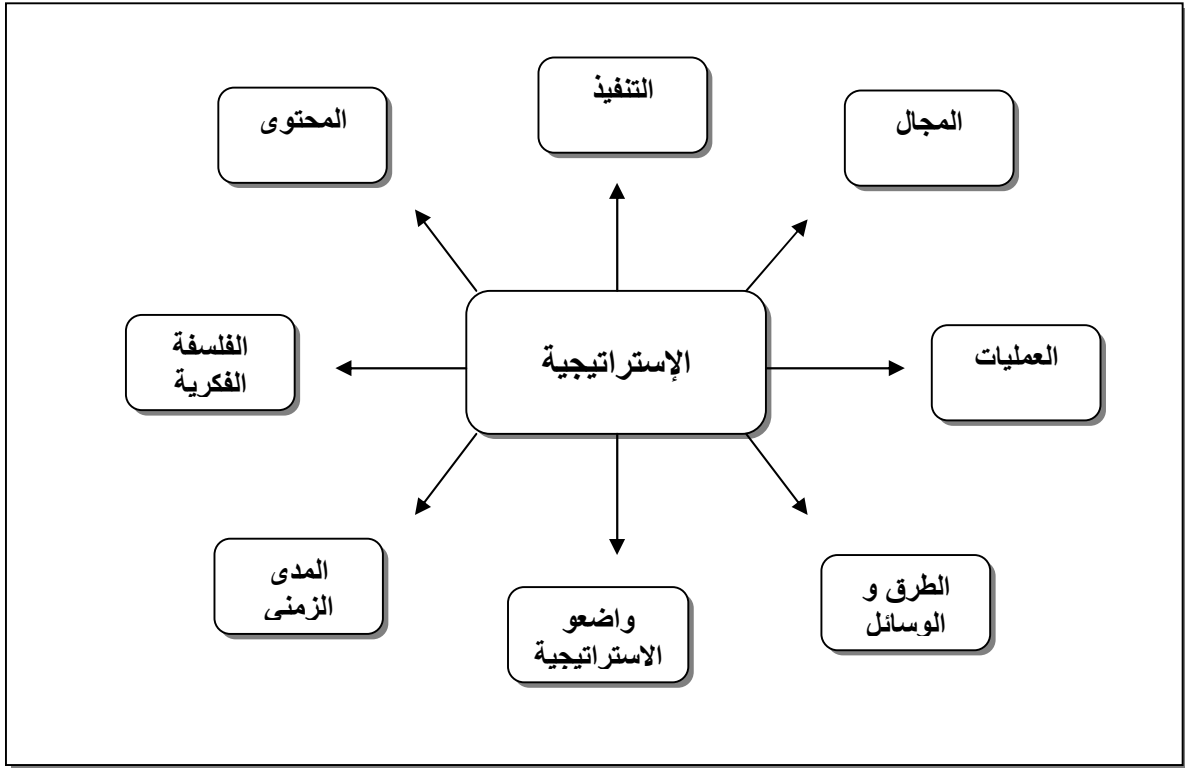
و بناء على تعاريف الإستراتيجية ، يمكن استعراض أهم أبعادها، وهي كالتالي:¹

- **المجال:** بمعنى الأنشطة و الموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق و البيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- **العمليات :** وتعني تحديد درجة المركزية و اللامركزية في العمل ، ونشاء الهيكل و الإجراءات وديناميكية العمل
- **الطرق:** الأساليب و الوسائل و المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي و الاستقرائي، و الريادية، والتفكير النظامي و المنهجي.
- **واضعو الإستراتيجية :** وهي الجهات المسؤولة ، وفيما إذا كانت جهات المتخصصة أو الإدارة العليا ، أو جميع العاملين في المنظمة .
- **المدى الزمني:** والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية
- **الفلسفة الفكرية:** بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
- **المحتوى :** إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنويع أو تركيز على حقل نشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة .
- **التنفيذ:** هل تنفذ الإستراتيجية و الخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أو الاثنين معا.

حيث الشكل التالي يوضح هذه الأبعاد التي تغطي مختلف جوانب الإستراتيجية:

¹ ظاهر محسن منصور الغالبي و محمد صبحي ادريس ، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، الطبعة الأولى ، دار النشر ، عمان ، الأردن ، ص 40.

الشكل رقم (32) : أبعاد الإستراتيجية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالب و محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 41.

الفرع الثاني: الإدارة الإستراتيجية: التطور و الأهمية

1 التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية :

قبل الحديث عن تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية لابد من تحديد هذا المفهوم، فالإدارة الإستراتيجية تعتبر الإطار الذي يحوي الإستراتيجية، ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة، كما يمكن وصف الإدارة الإستراتيجية على أنها "مجموعة من القرارات و الإجراءات التي تؤدي إلى بناء استراتيجيات كفوة، و تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وان عمليات الإدارة الإستراتيجية تمثل الطريق الذي يعمل بواسطته الإستراتيجيون في تحديد الأهداف و القرارات الإستراتيجية"¹. لذلك تعتبر الإدارة الإستراتيجية تطويراً لمنهج سياسات الأعمال، الذي يركز على إدارة المنظمة ككل في ضوء علاقتها بالبيئة الخارجية.

ولهذا مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة، يمكن أن نجملها في أربع مراحل أساسية، وهي:²

¹ طاهر محسن منصور الغالب و محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² نفس المرجع المذكور اعلاه، ص ص 56 60.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

- **مرحلة التخطيط المالي الأولي:** يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية ، بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة عمل المنظمة لبرساطتها و البطء النسبي للغيرات الحاصلة فيها . إلا أن التحديات التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية جعلت الموازنات غير مناسبة لتنفيذ الخطط و الخيارات بمفردها .

- **مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ:** نظرا لقصور نظام الموازنات عن التعامل مع التغيرات المستقبلية ، ظهر التخطيط المعتمد على التنبؤ ، الذي بدأ الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات المستقبلية ، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي الاقتصادي و الاجتماعية و السياسية و غيرها ، وهذا ما أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية كالنماذج الإحصائية و الرياضية . ولكن بعد التوسع الحاصل في عمل المنظمات، وزيادة التغيرات البيئية طورت إدارات المنظمات أساليبها، وطرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

- **مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي:** مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة ، واشتداد المنافسة ، وتشعب الأسواق بالسلع و الخدمات ، أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفئة ، وبذلك أخذت المنظمات تبحث عن طرق ووسائل و فلسفات جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة ،ومن ابرز المراحل الجزئية المكونة لهذه المرحلة هي مرحلة التخطيط الاستراتيجي ،الذي من خلالها تحول التركيز من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة ، و تركز موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة أطول من الزمن ، لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية من خلال جمع معلومات و بيانات بطرق متعددة ،وتحديد قدرات المنظمة بما يتلاءم مع احتياجات الأسواق التي تعمل فيها .

رغم نجاح مرحلة التخطيط الاستراتيجي في صياغة استراتيجيات كفؤة عن طريق شحذ قدرة المنظمة على النظر بجدية إلى نفسها و إلى منافسيها ، ومع ذلك ظهرا مشكلتان هما :

- الأولى هي غياب خطوات تجسيد الاستراتيجيات ، أي إبعاد الجزء التشغيلي من عملية التخطيط الاستراتيجي ، الذي أدى إلى مشكلات في عملية التنفيذ .

- أما الثانية فهي تنوع الفرص التي تولدت خلال هذه المرحلة أدى إلى زيادة أعباء الإدارة العليا

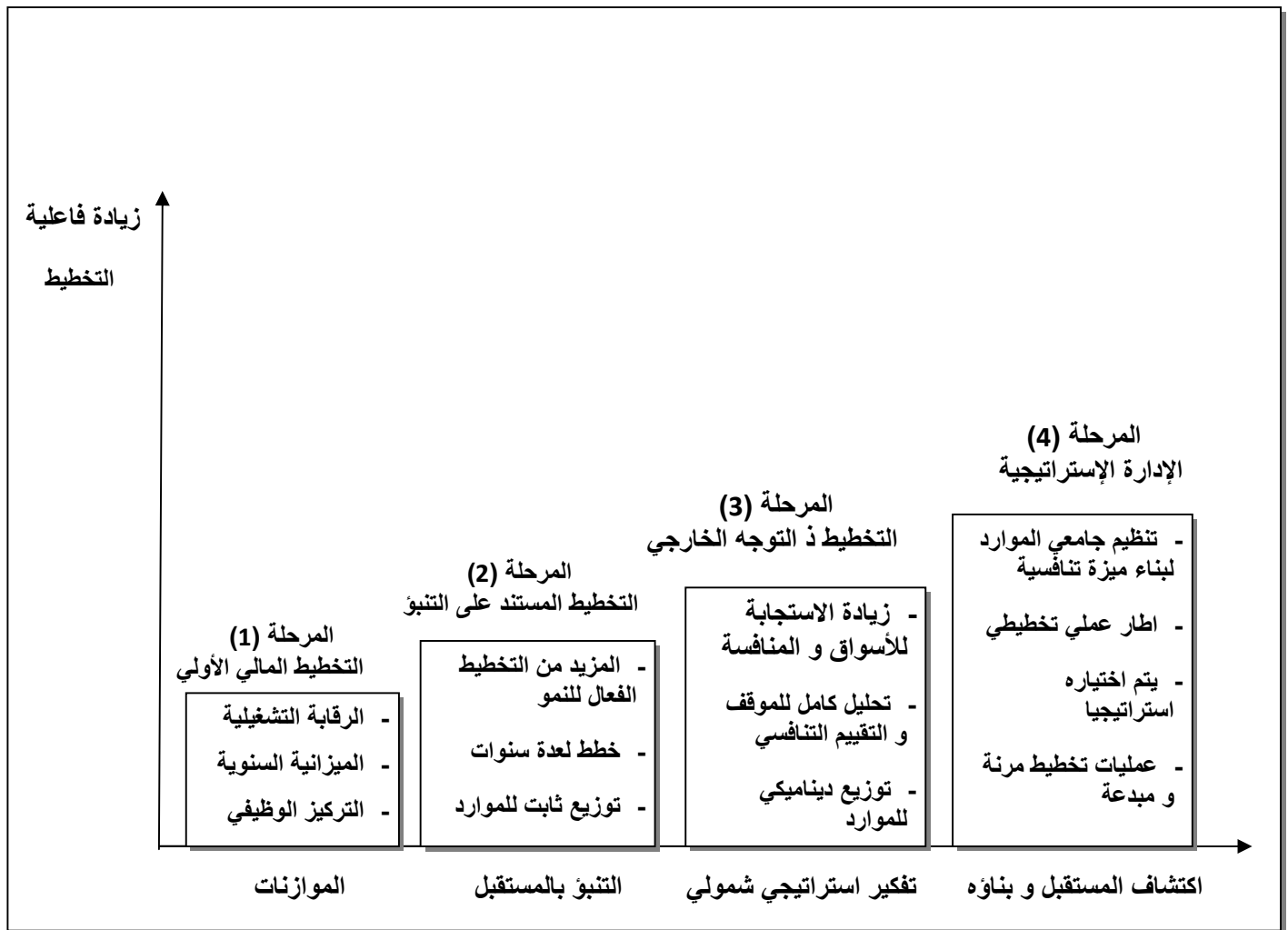
- **مرحلة الإدارة الإستراتيجية:** بعد مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي جاءت مرحلة الإدارة الإستراتيجية ، التي تمثل تطورا فلسفيا و عمليا لإدارة المنظمات ، فهي تشير إلى توجه حديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمات كأنظمة شاملة و متكاملة و معقدة . إن الإدارة الإستراتيجية وفق

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

هذا المنظور قد أعطت إجابات منهجية وعلمية وعملية على كثير مما كان يطرح بالفكر الإداري على انه تناقض أو تعرض في الأساليب و الإجراءات الإدارية المستخدمة ، ففي إطار نهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجد تناقض و تعرض بين العالمية و المحلية في التركيز على السواق و المستهلكين ، وكذلك بين المعايير النوعية و الكمية المتداخلة ، وبين المركزية و اللامركزية ، وكذلك بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، وغيرها من الأساليب و الأطروحات الإدارية .

فالإدارة الإستراتيجية تمثل عملية ديناميكية و إبداعية ، عقلانية التحليل ، حدسية التصور الإنساني ، عميقة المنظور و المدى ، تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و في ضوء تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، ومن نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر . ويمكن أن نلخص مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية في الشكل التالي :

الشكل رقم (33) : مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية



المصدر : ظاهر محسن منصور الغالبي و محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2 أهمية الإدارة الإستراتيجية :

في بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة و حتمية ، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق الاستمرارية و النجاح بدونها ، وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداءها حاضرا و مستقبلا . هذا و تبرز أهمية وجود الإدارة الإستراتيجية في أي منظمة من خلال النقاط التالية:¹

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها ؛
- تسمح بتبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة و ايجابية ؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المظلمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات؛
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز ، وتحقيق نتائج ايجابية ؛
- تساهم في تحديد الفرص ، ووضع الأسبقيات لملائمة و المناسبة لاستثمارها ؛
- تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات وكذا رقابتها؛
- تسمح بالتوزيع الفاعل للوقت و الموارد للفرص الموجودة ، وكذا توضيح المسؤوليات الفردية و الجماعية ، و الذي يعطي درجة من الانضباط الرسمي إلى إدارة المنظمة.

الفرع الثالث: دواعي تبني التوجه الاستراتيجي

تواجه المنظمات في الوقت الحالي تحديات كبيرة و معقدة تزيد من أهمية تبنيها لأسلوب التوجه الاستراتيجي . ومن أهم هذه التحديات مايلي:²

- تسارع التغيرات الكمية و النوعية في بيئة الأعمال :
- إن الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي ، وتبرز هنا أهمية انتهاء المنظمة للتوجه الاستراتيجي كمنهج فكري يتميز بالحدائثة

¹ ظاهر محسن منصور ألغالي و محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص ص 50 51.
² زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

و الريادة ، يساعدها على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها ، وكذلك صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها .

- تزايد حدة المنافسة :

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار ، بالإضافة إلى تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية و الدولية و المتمثلة في مظاهر عديدة كالإنتاج المستمر لمنتجات و خدمات مبتكرة و بجودة عالية ، شدة الإبداعات المتلاحقة ، اتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات و تكتلات إستراتيجية مع منظمات الأعمال الأخرى. الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ و تنفيذ استراتيجيات كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة . وهنا يظهر التوجه الاستراتيجي كمنظومة متكاملة لصياغة و تنفيذ استراتيجيات تعكس أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمة .

- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة :

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المنظمة أو فشلها.

- نقص الموارد

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية .

تجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المنظمات و تبنيها للتوجه الاستراتيجي ، حيث أشارت إلى أن هناك علاقة ايجابية تربط بينهما و أن المنظمات التي تدار استراتيجيا تتمتع بأداء يفوق أداء المنظمات التي لا تدار استراتيجيا.

المطلب الثاني : الإطار العام للتوجه الاستراتيجي

سبق أن وضحنا أن الإدارة الإستراتيجية هي ذلك الإطار الذي تتم فيه صياغة و تنفيذ إستراتيجية المنظمة، حيث أن هذا الإطار يتألف من مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة و المتناسقة فيما بينها.

الفرع الأول: مرحلة تحديد الاتجاه الاستراتيجي

يعتبر تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة المرحلة الجوهرية و اللبنة الأولى في عمليات الإدارة الإستراتيجية ، إذ تمثل هذه العملية المهمة الأساسية و الأولى للقيادة العليا في تلك المنظمة . و تشمل هذه المرحلة على ما يلي :

1- الرؤيا الإستراتيجية :

إن الخطوة الجوهرية في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة هي صياغة رؤيا شاملة للمنظمة ، بمعنى الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي ، وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة و العاملين ومصدر شعور بالولاء و الانتماء المشترك ، والرؤيا الإستراتيجية تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا وأكثر الأفاق اتساعا في الزمن و في الاتجاه نحو المستقبل¹

الرؤية الإستراتيجية هي الناتج الملموس من التفكير الإستراتيجي ، وأن الرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه المنظمة للمستقبل ، وفي ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها ، بغية تحديد الأهداف والسياسات التي من خلالها تنجز المنظمة أنشطتها وأعمالها المختلفة المميزة عن المنظمات الأخرى .

إن وضع تصورات مستقبلية يعتمد على الاستفادة من الماضي و استيعاب الحاضر . وبالتالي فإن عملية التنبؤ بالمستقبل ماهي إلا امتداد طبيعي للماضي و الحاضر . وخلق رؤيا مستقبلية للمنظمة يتطلب الأمور التالية:²

- البحث عن أفكار ومفاهيم و طريقة تفكير حتى تتضح الرؤيا .
- إقناع الموظفين بضرورة وضع تصورات مستقبلية و هذا يتطلب فهم العمل بجد ونشاط.

¹ زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

² نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 68.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

- التركيز على نقاط القوة في المنظمة يساعد على خلق رؤيا مستقبلية ناجحة .
- البحث عن طرق لتطوير رؤيا مستقبلية عن طريق الاستفادة من التغييرات التي تحصل داخل المنظمة و خارجها .
- قياس نجاح المنظمة يكون عادة بمدى قدرتها على تحقيق هذه التصورات المستقبلية .

2 رسالة المنظمة:

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة لتحقيقها ، و تشتق هذه الرسالة من بيئة المنظمة ، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة ، ولكن بمرور الزمن فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع التغييرات التي تواجهها المنظمة .

" إن رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، من هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة. وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة و ما تقدمه من منتجات أو خدمات"¹ .

ومن خلال التعريف السابق نلاحظ الإبعاد التالية:²

- إن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يميزها عن المنظمات الأخرى.
- تعد الرسالة كافة الممارسات و التصرفات التي تقوم بها المنظمة، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.
- تعتبر الرسالة الركيزة الأساسية التي تبنى عليها الغايات و الأساس في وضع الأهداف.
- التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد و ليس تفصيلي.
- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة و طبيعة أعمالها.

وتسعى رسالة المنظمة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة ، مثل:

- لماذا وجدت المنظمة ؟ وما هو عملها الرئيسي ؟
- لمن تقدم المنظمة منتجاتها / خدماتها ؟
- كيف تؤدي المنظمة عملها وتقدم خدماتها ؟
- ما الأعمال التي تؤديها المنظمة مستقبلا ؟

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره ، ص 90.

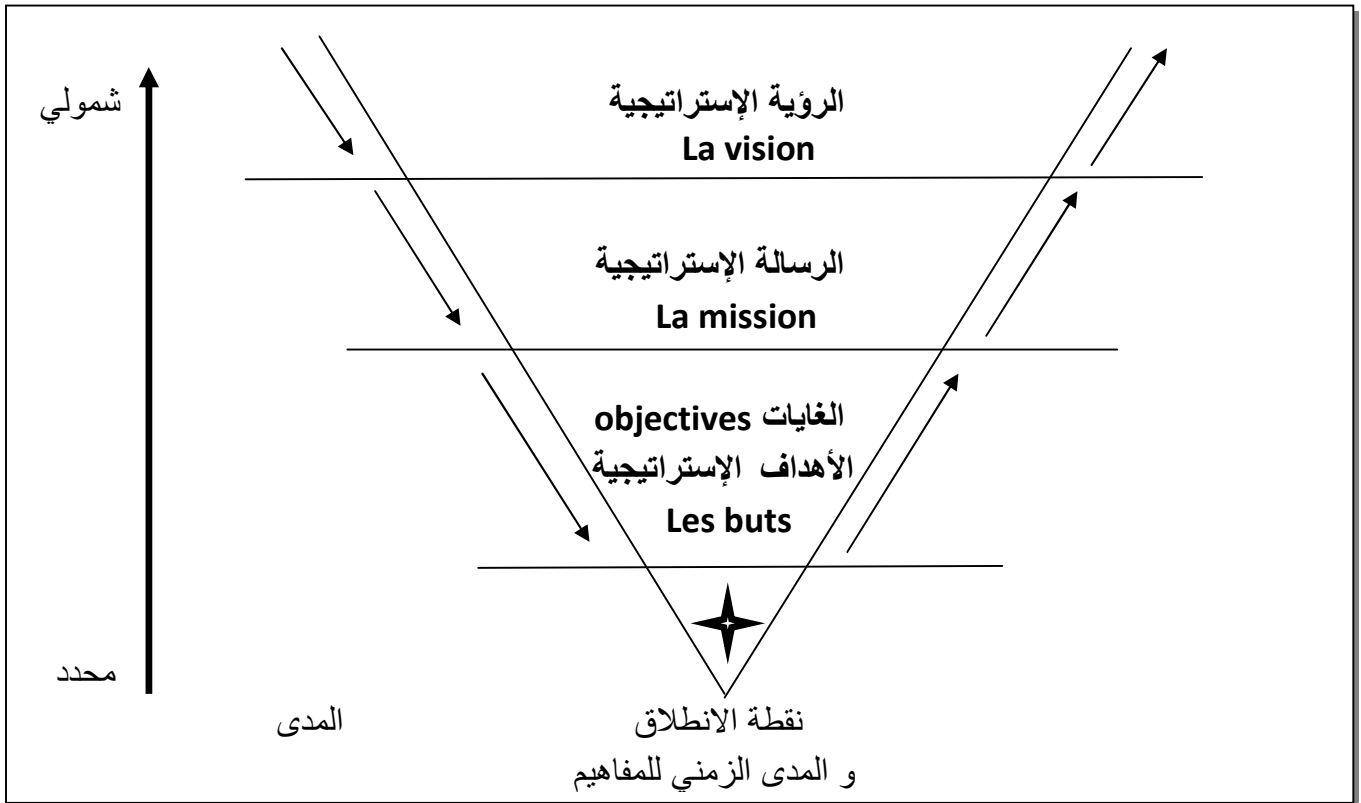
² زيد منير عيوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

3 الغايات و الأهداف الإستراتيجية:

و بناء على رسالة المنظمة، يتم تحديد غاياتها الأساسية و تصاغ مختلف أهدافها الرئيسية ، وبالتالي تساهم هذه الغايات و الأهداف في تقريب المنظمة من تحقيق رسالتها ، حيث تتصف الغايات بالشمولية و المدى البعيد ، وتعطي لاحقا مؤشرات لاشتقاق أهداف العمليات ، كما أنها تمثل ركائز أساسية يتم وضعها من قبل فريق الإدارة العليا ، و تمثل الغايات الإستراتيجية خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو و توسع أو تنويع أو انكماش أو انسحاب أو القيام بالبرامج و المشاريع المشتركة... الخ¹. أما الأهداف فهي تشير إلى النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتابعة يمكن من تحقيق غايات المنظمة وهي مطلوبة لترجمة رسالة ومهمة المنظمة، إلى نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها.

و الشكل التالي يوضح المفاهيم الأربعة و تفاعلها فيما بينها لتشكل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة :

الشكل رقم (34) : مفاهيم الاتجاه الاستراتيجي



المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي و محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 135.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 134-135.

- الفرع الثاني : مرحلة التحليل (المسح) الاستراتيجي

إن مرحلة التحليل الاستراتيجي تعتبر الخطوة الثانية بعد مرحلة الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، وذلك ضمن الإطار العام للتوجه الاستراتيجي ، إلا انه عادة ما يبدأ مسار التوجه الاستراتيجي بتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة و التحليل الاستراتيجي معا . يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، للوصول إلى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها و التهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية . من هنا فالتحليل الاستراتيجي " يتعلق أساسا بفهم المنظمة الداخلية و الخارجية ، و ذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و مدى تأثيرها على فعاليات المنظمة الداخلية ، و من ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية او البشرية باتجاه تحقيق أفضل أداء "1.

1 تحليل البيئة الخارجية:

لا تعمل المنظمات في فراغ بل يحيط بها العديد من العوامل الخارجية التي كثيرا ما يكون لها تأثير على مستوى نتائج أدائها، و بالتالي فهم المنظمة لبيئتها الخارجية يعتبر شرطا أساسيا لنجاحها ، وان هذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على تجميع و تحليل و فحص المعلومات و البيانات ذات العلاقة بالمتغيرات المكونة للبيئة الخارجية .

كون البيئة الخارجية للمنظمة شاملة و معقدة، وتشتمل على عدة متغيرات و عوامل، فإن تحليلها يصنف إلى صنفين:

- أ. تحليل البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة) : إن تحليل البيئة الخارجية العامة يشمل تحليل و مسح مختلف العوامل و المتغيرات التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة منظمة ما، حيث تشير إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية والسياسية و التكنولوجية التي تعمل المنظمة في إطارها و تتأثر فيها و تتبادل التأثير معها .
- ب. تحليل البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة) :² كون المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المنظمات أو أن تكون بيئة خاصة لمنظمات بذاتها دون غيرها من المنظمات الأخرى . لذلك فان البيئة الخاصة (المباشرة) تتمثل بمجمل العناصر و المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة و التي يجب أن تأخذها

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 262.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

بأهمية كبيرة. و تتمثل هذه العناصر في: الزبائن، الموردون، الوسطاء، الممولون، المنافسون، أصحاب المصالح،... الخ.

إن تحليل وفحص عناصر البيئة الخارجية المباشرة و غير المباشرة من اجل وضع إستراتيجية تمكنها من انتهاز الفرص الخارجية و اجتناب التهديدات و المخاطر أو على الأقل التقليل من تأثيرها على أداء المنظمة ،ومعرفة مصادر و مكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر ، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما من جهة و بينها و بين المنظمة من جهة أخرى. .

2 تحليل البيئة الداخلية:

ليس بوسع أي منظمة، مهما كان حجمها، أن تضع إستراتيجية ما دون تقدير و تحليل و تقييم عناصر بيئتها الداخلية، التي هي " عبارة عن مجموعة من العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية " ¹

فالمنظمات تهتم بتحليل و فحص كافة العوامل الداخلية ، وذلك لغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة و الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها ، و بوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة و ضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة .

ويشمل تحليل البيئة الداخلية المنظمة كل مكونات هذه المنظمة كالوظائف الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية (المهارات و المعارف و القدرات، إمكانية الاتصال... الخ)، وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه)، الهيكل التنظيمي (نوعية الهيكل، طبيعة الهيكل.. الخ)، بالإضافة إلى تحليل كل موارد المنظمة الملموسة (المالية والمادية) و غير الملموسة (التكنولوجيا، الشهرة، المعرفة و الثقافة التنظيمية...). ففحص و تحليل هذه العوامل يعد احد الركائز الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، إذ يساهم في: ²

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة؛
- تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها للاستفادة منها والبحث عن طرق لتدعيمها ؛
- تحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة.
- لإيجاد الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي .

¹ ظاهر محسن منصور الغالبي و محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 283.

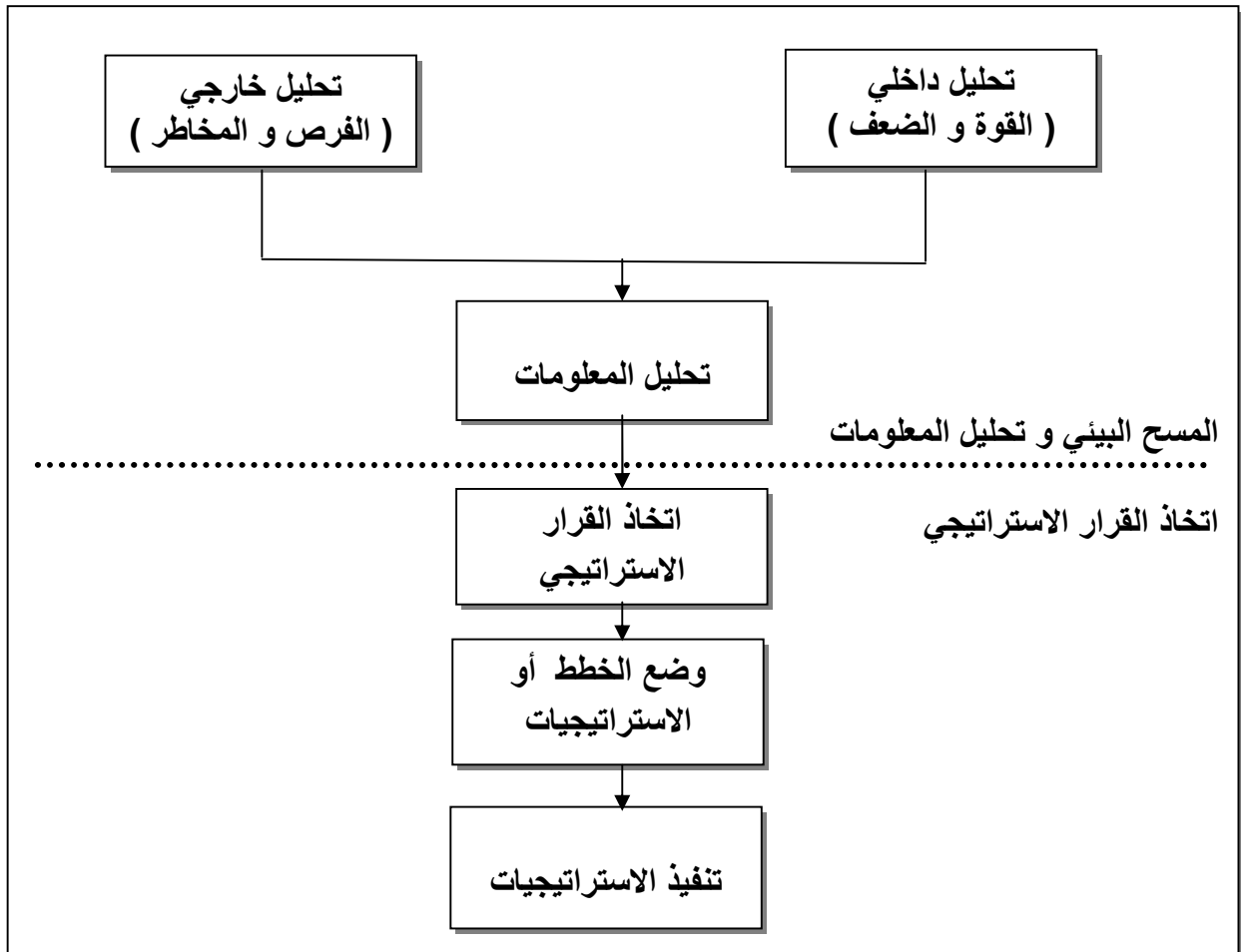
² نور الدين شنوفي ، مرجع سابق، ص 34.

3 اليقظة الإستراتيجية كأداة للتحليل الاستراتيجي :

يعتبر المسح البيئي (اليقظة الإستراتيجية) احدي الأساليب و التقنيات الأساسية للتحليل الاستراتيجي للبيئة ، فالتغيرات التي تحصل في البيئة لابد من مراقبتها و متابعتها ، حيث أن هذا المسح يتم من خلال متابعة ورصد الأحداث و معرفة اتجاهات و تطورها . فمن خلال اليقظة الإستراتيجية تتمكن المنظمة من معرفة مكامن قوتها و ضعفها و قدرتها على انتهاز الفرص و تجنب المخاطر عن طريق تجميع و تحليل المعلومات المتوفرة في بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية. كما يتم وضع و تنفيذ الخطط الإستراتيجية عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الاستراتيجي .

و الشكل التالي يوضح علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي :

الشكل رقم(35): علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي



المصدر : كمال رويح ، مرجع سبق ذكره ، ص 03.

الفرع الثالث : مرحلة الاختيار الاستراتيجي

بعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة و تكوين قاعدة معلومات حول البيئة الداخلية و الخارجية تأتي مرحلة الاختيار الاستراتيجي المتمثلة في صياغة الإستراتيجية ، التي تتضمن الخطوتين ، تكوين البدائل في ضوء التحليل الاستراتيجي (الداخلي و الخارجي) للمنظمة ، أما الثانية تتمثل في تقييم هذه البدائل لاختيار الإستراتيجية المناسبة .

1- صياغة البدائل الإستراتيجية * :

بعد الانتهاء من تحديد التوقع الاستراتيجي للمنظمة ، وذلك وفق تحليل مجموعة من المتغيرات التي يعتقد المحلل الاستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي و المستقبلي للمنظمة ، فإنه يجري صياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة . أما "البديل الاستراتيجي فهو نتاج لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص و التهديدات من ناحية و مجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة و الضعف من ناحية أخرى" ¹ .

2 تقييم البدائل لاختيار البديل المناسب :

بعد أن تتمكن الإدارة العليا للمنظمة من وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة على المستويات المختلفة تبدأ عملية تقييمها لاختيار أفضلها و من ثم وضعه في التنفيذ . وعادة ما تتمخض عملية اختيار البدائل الإستراتيجية عن أكثر من بديل واحد مناسب ، وهنا لابد من اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المتعددة.

كون عملية التقييم و الاختيار عملية صعبة و معقدة ، فإن المنظمة عادة ما تستعين بمجموعة من المعايير و الوسائل التي تساعدها على ذلك ، وكأحد الأساليب المساعدة في عملية الاختيار البديل نجد طريقة طرح الأسئلة ، و من بينها نذكر مايلي : ²

- هل يتطابق هذا البديل مع رسالة المنظمة ؟ إذا كان الجواب ب "لا" فلا بد هنا من محاولة إدخال التعديلات المطلوبة

* سنتطرق للبدائل (الخيارات) الإستراتيجية بشيء من التفصيل في المطلب الموالي

¹ www.rssers.info

² احمد عطا الله القطامين ، " التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996 ، ص 120.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

- هل هذا البديل الاستراتيجي متناسب مع العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة و مخاطر تواجهها ؟
- هل يتطابق هذا البديل مع العناصر في البيئة الداخلية المكونة من نقاط القوة و الضعف في البناء التنظيمي و الثقافة السائدة و الإمكانيات المتاحة في المنظمة ؟
- هل يعكس هذا البديل الحد الأدنى المقبول من المخاطرة عند تطبيقه و هل يتوقع ان يحقق الحد الأعلى المطلوب من الأرباح ؟
- هل يتصادم هذا البديل الاستراتيجي مع أي من الاستراتيجيات الأخرى المطبقة الآن في المنظمة أم لا ؟
- هل سيشكل تنفيذ هذا البديل الإستراتيجية إضافة نوعية لأداء المنظمة التنافسي في أسواق منتجاتها المختلفة ؟

بالإضافة إلى تحديد إجابات واضحة على هذه الأسئلة فغن هناك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم البدائل الإستراتيجية ، ومن بين هذه العوامل ما يلي :¹

- 1 موقف الإدارة من عملية المخاطرة :** من المعروف تماما أن جاذبية أي بديل استراتيجي تحددها درجة المخاطرة المتوقعة التي ترافق عملية تنفيذه ، والمخاطرة ضمن هذا السياق تتكون من ثلاثة أبعاد :
- احتمالية أن ينفذ هذا البديل الاستراتيجي بالكفاءة و الفاعلية المرجوة ؛
 - كمية الموجودات الثابتة و غير الثابتة في المنظمة التي سيتم توظيفها لانجاز هذا البديل ؛
 - المدة الزمنية التي ستبقى خلالها هذه الموجودات موظفة لانجاز هذا البديل .
- فكلما زادت كمية الموجودات التي ستظل مرتبطة في عملية تنفيذ البديل و كلما طالت الفترة الزمنية لهذا الارتباط كلما قلت جاذبية هذا البديل.

- 2 الضغوط من البيئة الخارجية :** إن جاذبية البديل الاستراتيجي تتأثر عادة بنوعية الفئات أو الأفراد في بيئة المنظمة الخارجية من ذوي المصالح . فكل فئة من هذه الفئات اهتمام بجانب معين من جوانب المنظمة ، فالمساهمون مثلا يهتمون بالعائد على استثماراتهم فيها ، بينما الدائنون أكثر اهتماما بوقت حصولهم على ديونهم ، أما الموظفون فإن اهتمامهم ينصب على الحصول على المرتبات المناسبة ، وتهتم الدولة بمدى التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية و مراعاة المصلحة العامة للمجتمع وهكذا ... وبالتالي يجب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يؤدي إلى تقليل الضغوط البيئية الخارجية وفي نفس الوقت تعظيم احتمالية إرضاء هذه الفئات .

¹ احمد عطا الله القطامين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 122 - 124.

3 الثقافة التنظيمية السائدة: الثقافة التنظيمية السائدة تعتبر عاملا بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ البدائل الإستراتيجية المناسبة. وعندما تتصادم تلك الثقافة مع البديل الاستراتيجي فإن احتمالية الفشل في تنفيذه تصبح احد النتائج المتوقعة ، وهذا يتطلب أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .

4 حاجات و مطالب المدراء الرئيسيون في المنظمة : إن التأثير الهائل الذي يتمتع به كبار المدراء في المنظمة يتطلب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار البديل الاستراتيجي ، فبغض النظر عن مدى جاذبية أي بديل استراتيجي فإن نجاحه يعتمد إلى حد بعيد على موقف هؤلاء المدراء منه . فهؤلاء المدراء يحددون مواقفهم بناء على اعتبارات خاصة نابعة من رؤيتهم لما يجب أن يكون عليه العمل في المنظمات التي يقودونها .

الفرع الرابع: مرحلة التنفيذ و الرقابة الإستراتيجية

1 مرحلة التجسيد (التنفيذ) الاستراتيجي :

إن اختيار البديل الاستراتيجي لا يعتبر نهاية المطاف في مسار التوجه الاستراتيجي ، بل يتبع ذلك مباشرة بعملية تنفيذ هذا البديل . إذ تركز مرحلة التنفيذ على كيفية تحقيق الإستراتيجية ، ولا توجد مرحلة تختبر فيها مثابرة الإدارة العليا بدقة أكثر من هذه المرحلة ، و يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه "سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المتعلقة بترجمة الإستراتيجية المختارة إلى إجراءات عمل في إطار بناء الهيكل التنظيمي المناسب و بناء الخطط و السياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة".¹

كذلك هو العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات و السياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج ، والموازنات ، والإجراءات. ويتم التركيز على وضع إجابات محددة للأسئلة التالية :²

- من سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة ؟
- ما الذي يجب عمله للقيام بذلك ؟
- وكيف ومتى سيقومون بما هو مطلوب ؟

¹ كاظم نزار ألكاوي ، " الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص 280.

² احمد عطا الله القطامين ، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

والتنفيذ جزء أساسي من الإطار العام للتوجه الاستراتيجي ، فالنجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها. لأن عملية التطبيق أكثر صعوبة من الصياغة ، إذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية ، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من خلال المصفوفة التالية :

الشكل رقم (36) : مصفوفة التفاعل بين صياغة الإستراتيجية و تطبيقها

صياغة الإستراتيجية			
غير مناسبة	مناسبة (ملائمة)		
إمكانية الإنقاذ	نجاح كامل	ممتاز	تنفيذ الإستراتيجية
فشل كامل	متاعب (الإنقاذ صعب)	ضعيف	

المصدر : احمد عطا الله القطامين ، مرجع سابق ، ص133.

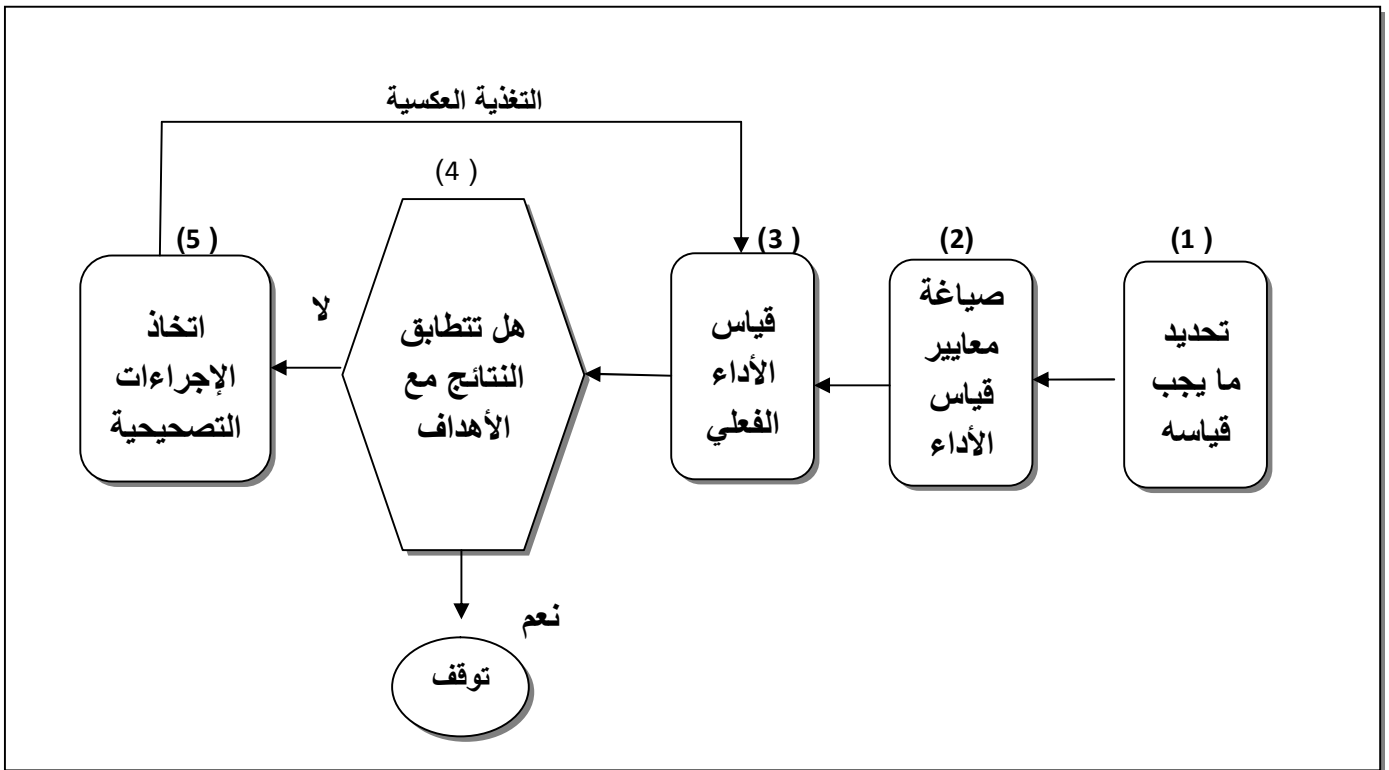
إن وضع الإستراتيجية من طرف الإدارة العليا موضع التنفيذ ، وتوضيحها إلى كل من يعنيه الأمر ، ليس بالمهمة السهلة حيث تكون الإستراتيجية في الغالب عبارة عن رؤى أو إرهاصات فكرية لا توجد إلا في ذهن مبدعها. كما يتطلب من الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة عمليات التغيير اللازمة ، الأمر الذي يعني استخدام عدد من التقنيات . ومن المرجح أن تتعلق هذه التقنيات ليس بإعادة التصميم التنظيمي، ولكن بالروتين اليومي المتغير والجوانب الثقافية للمنظمة ،وقبل هذا و ذلك ، تهيئة وتخصيص الموارد بالكمية و النوعية الملائمة (التعبئة الإستراتيجية) لتنفيذ الإستراتيجية وصولا إلى النجاح الاستراتيجي¹

¹ كاظم نزار الركابي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 279 280.

2 مرحلة التقييم و الرقابة الإستراتيجية :

تعتبر خطوة التقييم و الرقابة أخر مرحلة في مسار التوجه الاستراتيجي للمنظمة . وتتضمن هذه المرحلة تقييم أداء المنظمة و إحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الاستراتيجيات المطبقة . حيث تشمل عملية الرقابة الإستراتيجية خمس خطوات رئيسية، يمكن أن نلخصها في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (37) : خطوات التقييم و الرقابة الإستراتيجية



المصدر: احمد عطا الله القطامين ، مرجع سابق ، ص 151.

- الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه

في هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب و تقيم. ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوة بالصورة الصحيحة ما يلي :

- أن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة و القابلية على أن تقاس بموضوعية و بدرجة عالية من الثبات.

¹ احمد عطا الله القطامين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 151-153.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

- أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى و التي تسمى " بالمكونات الإستراتيجية للنتائج " و التي غالبا ما تكون تلك العناصر التي يتوقع أن تواجه اكبر قدر ممكن من المصاعب عند تنفيذها . ويتم فرز و تحديد عناصر النجاح الحرجة ووضعها تحت الرقابة الحثيثة .

- الخطوة الثانية: صياغة معايير محددة لقياس الأداء

إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية و ذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيرا مفصلا عن الأهداف الإستراتيجية، وهي بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة و التي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب. وبغض النظر عن نوعية * المعيار المستخدم إلا انه ينبغي أن تتصف بالصفات التالية: الواقعية، إمكانية التحقيق، المرونة، الفهم و القبول من قبل المستخدمين.

- الخطوة الثالثة: قياس الأداء الحالي كما هو، وذلك باستخدام المعايير المحددة في الخطوة الثانية.

- الخطوة الرابعة:مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا، وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة تطابق النتائج مع الأهداف.

- الخطوة الخامسة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف ، فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية ، وذلك لمعرفة مايلي :

- هل الانحرافات بين النتائج و الأهداف كبيرة و حقيقية و تتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا ؟

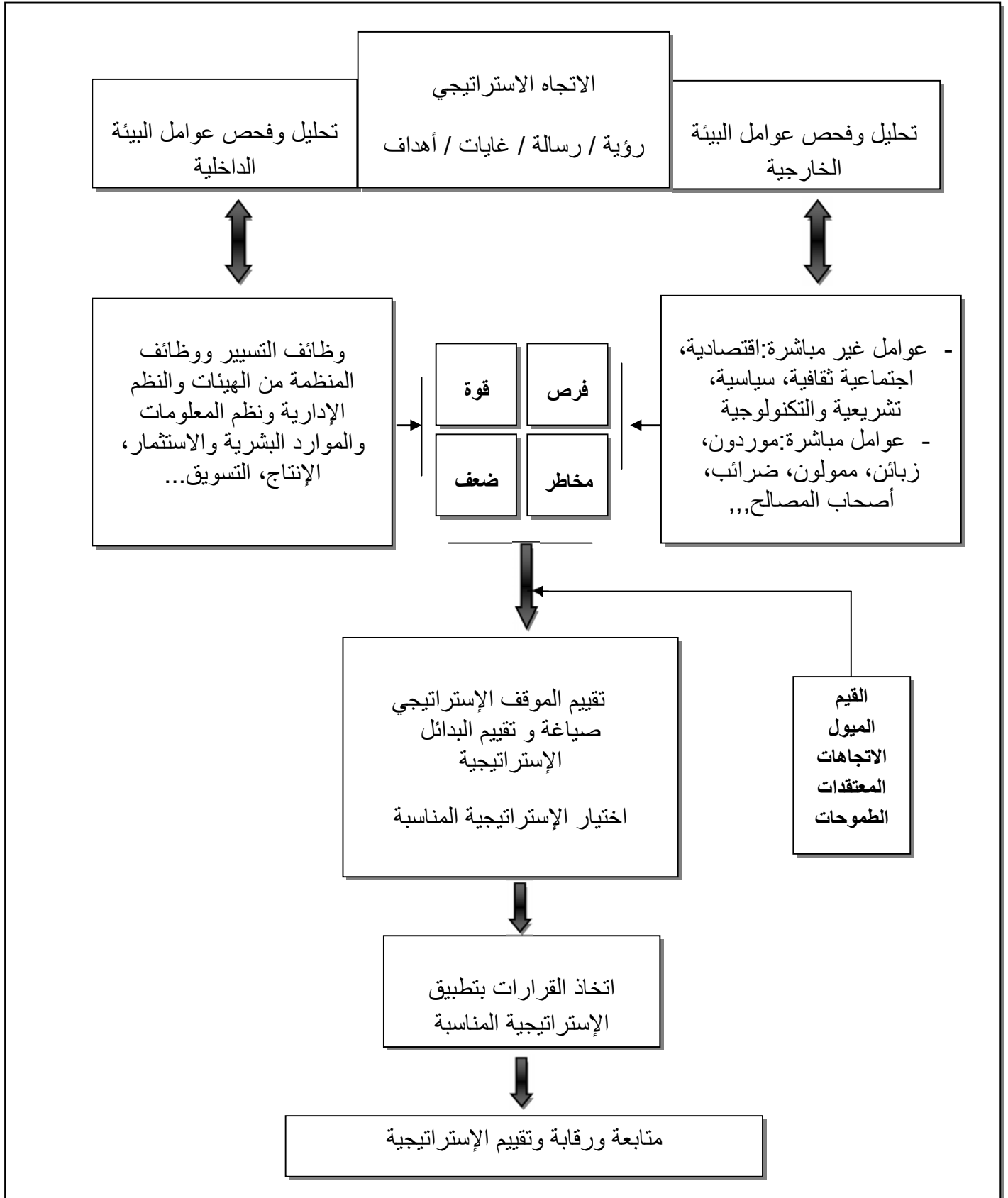
- هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية الإدارة الإستراتيجية ذاتها ؟

- هل العمليات المختلفة التي استخدمت في العمل مناسبة لانجاز الأهداف الموضوعه أم لا ..الخ.

وفي الأخير يمكن أن نلخص مختلف الخطوات المشكلة للإطار العام للتوجه الاستراتيجي في الشكل التالي :

* توجد الكثير من المعايير التي تستخدمها المنظمة في قياس أدائها . منها المعايير الكمية: كمقارنة النتائج الحالية بالماضي (مقارنة تاريخية) أو بنتائج منافسيها (مقارنة تنافسية) ، ومن بين المعايير الكمية : صافي الأرباح و سعر السهم العادي ، نسبة توزيعات الأرباح ، صافي الربح للسهم الواحد ...الخ . كذلك نجد المعايير النوعية : كقياس مدى موائمة الرسالة للمتغيرات البيئية ، جودة استخدام المنتج بسهولة ويسر ، قوة تحمل المنتج أو درجة الاعتماد عليه ، ...الخ . نوع آخر يتمثل في المعايير المالية: كالعائد على رأس المال المستثمر، معدل العائد على الأصول، هامش الأرباح...الخ.

الشكل رقم (38) : الإطار العام للتوجه الاستراتيجي



المطلب الثالث: الخيارات (البدائل) الإستراتيجية

تتضمن الإدارة الإستراتيجية عملية اختيار السبل المناسبة لانجاز الأهداف الإستراتيجية الموضوعية ، ويشتمل ذلك على دراسة متعمقة للبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة لانجاز أهدافها على المستويات المختلفة .

الفرع الأول: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الكلي

تتركز الأسئلة الإستراتيجية في هذا المستوى على تقديم إجابات على التساؤلات التالية: هل ينبغي على المنظمة أن تتوسع في أعمالها أم تنكمش أم تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير ؟ . إذا كانت عملية التوسع مطلوبة، فهل يتم هذا التوسع من الداخل أم من الخارج؟.

من خلال هذه التساؤلات يتضح لنا أن هناك ثلاث مجموعات من الخيارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا ، والتي تعتمد على طبيعة الظروف السائدة في بيئة المنظمة ، وكل واحدة من هذه الخيارات الثلاثة تناسب أوضاعا خاصة بها تحتم اختيارها . وهي كما يلي :¹

1 خيار الاستقرار*:

يرتكز هذا الخيار على فلسفة عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في توجهات المنظمة الإستراتيجية . ويناسب منظمة ناجحة في أعمالها تعمل في بيئة تنافسية مستقرة و بيئة خارجية راکدة تقل فيها أسباب التغيير السريع. وقد يتم اللجوء إلى هذا الخيار إما لتعزيز أوضاع المنظمة الحالية و تثبيت أقدامها على الأرض أو لكسب الوقت لحين تبلور ظروف غامضة تتفاعل في البيئة الخارجية و لا تستطيع المنظمة تحديد اتجاهاتها في الوقت الراهن. وتتكون هذه المجموعة من الاستراتيجيات التالية :

أ. إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير:تتطلب هذه الإستراتيجية الإبقاء على الأهداف القائمة وعدم إجراء أي تغيير عليها . ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على انعدام التغيير في بيئتي المنظمة الخارجية و الداخلية، أما إذا حدث التغيير فيهما أو في أي منهما فأن الفشل مصير المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية.

¹ احمد عطا الله القطامين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 107-117

* Choix de stabilité

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

- ب. إستراتيجية الربح: تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للنمو كنفقات البحث و الصيانة و الدعاية و غيرها من النفقات ذات العلاقة بالنمو المستقبلي للمنظمة، و قد تناسب هذه الإستراتيجية منظمة في أوضاع مالية صعبة.
- ت. إستراتيجية التوقف المؤقت : لا تتطلب إجراء أية تخفيضات في الموارد ، إنما تميل الى الاستراحة المؤقتة على نمط استراحة المحارب ، وتناسب منظمة مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز ، مما يتطلب وقفة مؤقتة للالتقاط الأنفاس و إعادة ترتيب البيت الداخلي استعدادا لمرحلة جديدة من النمو.
- ث. إستراتيجية التقدم الحذر إلى الإمام : تركز هذه الإستراتيجية على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع القدم قبل تحريكه تجنباً للمفاجآت .

2 خيار النمو*:

في هذه المجموعة من الاستراتيجيات تصبح الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية ماسة و ضرورية و تمارس على الوسع نطاق ممكن . إذ يعتبر خيار النمو أكثر الخيارات استخداما لكون النمو يرتبط دائما مع النجاح و السمعة الطيبة. و تناسب هذه الإستراتيجية المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التقلب حيث يصبح النمو قارب الأمان و وسيلة للبقاء و الازدهار. و من بين استراتيجيات النمو نجد :

أ. إستراتيجية التركيز في صناعة واحدة : تتضمن هذه الإستراتيجية التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحد . ويتم وضع كافة الإمكانيات و الموارد المتاحة للمنظمة في عمل واحد مما يمكنها من الإبقاء على عوامل التفوق و الإبداع بدلا من تشتيت جهودها و إمكانياتها في منتجات أو أسواق مختلفة. و تتألف إستراتيجية التركيز من :

1 إستراتيجية النمو الأفقي: تتمحور هذه الإستراتيجية حول التوسع الأفقي و ذلك بشراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المنظمة ، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها و يزيد من مبيعاتها و أرباحها و يغطي أسواق جغرافية جديدة . و يسمى هذا النوع من النمو بالنكامل أفقي.

2 إستراتيجية النمو العمودي: و تتضمن قيام المنظمة بالإضافة إلى دورها الإنتاجي، بالسيطرة على مصادر التوريد أو السيطرة على قنوات التوزيع و ربما يصل ذلك غالى إنشاء محلات البيع للمستهلك مباشرة دون وسيط.

* Choix de croissance

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

ب. إستراتيجية التوسع إلى صناعات مختلفة: تعرف إستراتيجية التوسع بأنها عملية إضافة منتجات أو فروع جديدة للمنظمة. ويأتي هذا التوسع من مصدرين إما من خلال التطوير الداخلي أو الشراء من مصادر خارجية. إن الدوافع إلى هذا التطور الاستراتيجي في عمل المنظمة قد يكون واحدا أو أكثر من الدوافع التالية :

- الرغبة في تقليص اعتماد المنظمة على صناعة واحدة تحسبا من تدني مستوى جاذبية منتجاتها في المستقبل؛
- الرغبة في التغلب على مجموعة من السلبيات التي أخذت تنعكس على مستوى ربحية المنظمة ، وذلك بالدخول في صناعات جديدة منتقاة بعناية يؤمل ان تساعد في إعادة الربحية غالى المستويات المقبولة ؛
- الرغبة في عدم وضع جميع ما لدى المنظمة من بيض في سلة واحدة بكل ما يحمله ذلك من احتمالات أن تتعرض السلة إلى أية حادثة تؤدي إلى تكسير كل ما فيها من بيض دفعة واحدة. وتضم إستراتيجية التوسع الأنواع التالية :

1 التوسع من الداخل : وذلك بإنشاء خطوط إنتاجية جديدة باستخدام موارد المنظمة المالية المتاحة .

2 التوسع الخارجي : وذلك باختيار الاندماج مع منظمة أخرى أو شراء منظمة قائمة أو الشراكة مع منظمة أخرى في الجوانب الإنتاجية المناسبة .

3 خيار الانكماش (التراجع)*:

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لهذه النوع من الخيارات الإستراتيجية، وتعتبر اقلها استخداما، لكنها بدائل إستراتيجية هامة ضمن ظروفها. وتتكون من أربعة أنواع من الاستراتيجيات :

أ. **محاولة إجراء جراحة قيصرية للمنظمة:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة تحسين كفاءة العمليات في المنظمة ، وتناسب منظمة تعاني من ضعف الأداء بينما المنظمات المنافسة تتمتع بأوضاع تنافسية قوية مما يعني أن المنظمة نفسها تعاني من مشاكل ذاتية ناتجة عن مسببات داخلية . وتتم هذه الإستراتيجية من خلال ثلاث خطوات :

- إجراء تخفيضات هامة في الموارد المرصودة للنشاطات غير الحرجة في المنظمة ؛
- اتخاذ إجراءات مناسبة لتثبيت عملية الاستقرار التي تحقق في الخطوة الأولى ؛
- إعادة البناء .

* Choix de retranchement

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

ب. إستراتيجية البيع الجزئي : تناسب هذه الإستراتيجية منظمة وجدت أن سبب المشاكل التي تعانيها عائد إلى ضعف احد الفروع أو احد الخطوط الإنتاجية فيها ، فتقوم ببيعه إلى أية منظمة راغبة في شرائه . كما أنها تناسب منظمة تعاني من شح في الموارد المطلوبة خط إنتاجي ناجح ، إلا أن المنظمة غير قادرة على توفير متطلبات هذا الخط ، وفي هذا الحلة تقوم المنظمة ببيع حد فروعها لتوفير الموارد المطلوبة لاستمرار العمل في ذلك الخط الإنتاجي .

ت. إستراتيجية التصفية: عندما تفشل الإستراتيجيتين السابقتين، فإن إنقاذ المنظمة يكون في التصفية النهائية. وتتضمن هذه الإستراتيجية بيع موجودات المنظمة للتعويض على المساهمين أو الدائنين بعضاً من حقوقهم على الأقل، وبانتهاء ذلك تكون المنظمة قد فقدت شخصيتها الاعتبارية القانونية و اختفت من الوجود.

الفرع الثاني: الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحسين الوضع التنافسي للفروع أو الخطوط الإنتاجية المتخصصة بمنتج واحد أو خدمة واحدة . وفي هذا المستوى يعتبر PORTER بأن هناك ثلاث أنواع من استراتيجيات و التي سماها " بالاستراتيجيات التنافسية الشاملة " . وهي كما يلي :¹

أ. إستراتيجية التكلفة المنخفضة الشاملة* : تتضمن هذه الإستراتيجية تخفيض كلفة الإنتاج حتى يكون بالمستطاع بيع المنتجات بسعر منخفض في أسواق المنظمة ، ولتحقيق هذه الغاية تلجأ المنظمة إلى إحكام رقابة متشددة على كلفة النشاطات الإدارية و تخصيص الحد الأدنى من الموارد للبحث و التطوير و الدعاية ...، و تعتبر هذه الإستراتيجية واحدة من أهم خطوط الدفاع الإستراتيجية ضد المنظمات المنافسة.

ب. إستراتيجية التميز** : تتطلب هذه الإستراتيجية إنتاج منتج يتميز بكونه الأفضل بلا منازع في السوق . ومن الممكن أن يكون الأفضل بصفة ما أو بمجموعة من الصفات كالتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه أو بعلامته أو سمات استخدامه أو بخدمات ما بعد البيع أو ...، وتعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المدرة لربح لأن ولاء المستهلك لسعة يؤدي إلى تخفيض مستوى حساسيته تجاه سعرها .

¹ احمد عطا الله القطامين ، مرجع سبق ذكره ، ص 118.

* Stratégie de domination par coût

** Stratégie de différenciation

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

ت. إستراتيجية التركيز* : تتضمن هذه الإستراتيجية قيام الفرع المعني في المنظمة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته . إن المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للفرع على خدمة هذا القطاع من عمل المنظمة بدلا من تبديد الجهود في خدمة قطاعات مختلفة.

و الجدول التالي يلخص الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

الجدول رقم (06) : استراتيجيات التنافس و متطلباتها

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
التكلفة المنخفضة الشاملة	<ul style="list-style-type: none"> • استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال • مهارات هندسية في مجال العمليات • الإشراف المكثف للعمل • تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع • نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> • رقابة محكمة على التكاليف • إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة • تنظيم و مسؤوليات واضحة • حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية .
التميز	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات تسويقية عالية • هندسة المنتجات • الاتجاه نحو الإبداع • كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية • السمعة الجيدة في مجال الجودة • الريادة في التكنولوجيا • تعاون قوي من قنوات التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> • تنسيق قوي بين وظائف البحوث التطوير وتطوير المنتجات و التسويق • مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية • رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات أعلاه • توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات أعلاه • توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و منصور الغالبي ، " المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 159 .

* Stratégie de focalisation

الفرع الثالث: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الوظيفي¹

تشتق الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي من الأهداف و الاستراتيجيات على مستوى الإدارة العليا و كذا الإدارة الوسطى، حيث تتحدد بالإطار العام للإستراتيجية لتشكل دليل عمل تسيير على وفقه الإدارات في المستويات الإدارية الدنيا، وتمثل حلقة الوصل بين العمليات الإستراتيجية و الأفعال التكتيكية ، وهي الأداة الموحدة التي تستخدمها الإدارة في توجيه الوظائف الاختصاصية المختلفة في المنظمة وراقبتها، وتطور الإستراتيجية أساسا في المجالات الرئيسة لمنظمة الأعمال (البحث و التطوير، المالية، الموارد البشرية، الإنتاج والعمليات، التسويق، ..). إن الهدف الرئيسي هو انجاز الاستراتيجيات المختارة على مستوى المنظمة من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة.

المطلب الرابع: الأداء الاستراتيجي وأهمية تقييمه

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة في تجسيد الخطط الإستراتيجية على مدى قدرتها على تحقيق أهداف هذه الخطط ، الأمر الذي يجعل المنظمات التي تتبنى التوجه الاستراتيجي تسعى جاهدة لتحقيق أحسن أداء استراتيجي في القطاع التي تعمل فيه . لذا فإن من الضروري التعرف على مفهوم الأداء الاستراتيجي ومدى أهمية تقييمه

الفرع الأول : مفهوم الأداء الاستراتيجي

1- الأداء:

يقصد بمصطلح الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وعموما فالأداء يعرف بالدرجة التي تتحقق بها الأهداف والغايات المسطرة من طرف المنظمة. بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها يعكس هذا المفهوم الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، وبالتالي نجد أن مفهوم الأداء يشمل العنصرين التاليين:²

- الأهداف؛
- النظام في حالة الحركة لتحقيق الأهداف .

¹ ظاهر محسن منصور الغالبي و محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 422.

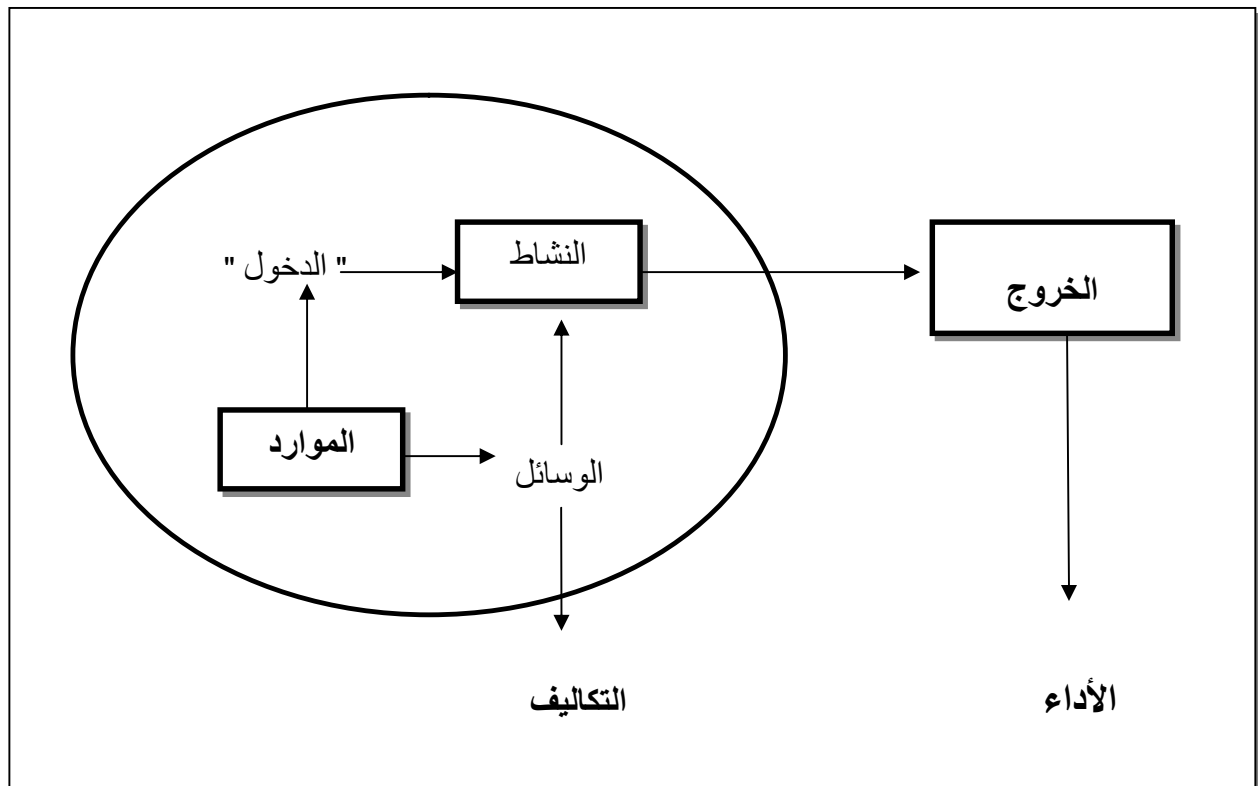
² شيقارة هجيرة ، " الإستراتيجية التسويقية ودورها في أداء المؤسسة " ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص 103.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

فبالنسبة للعنصر الأول، فإن الأداء يركز على الأهداف أي على النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال مدة معينة. فإذا كانت الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد، فهي أهداف إستراتيجية، أما إذا كانت الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل القصير، فهي أهداف تكتيكية. في حين العنصر الثاني المتمثل في النظام هو عبارة عن تكوين منظم و تركيب بين العناصر و الأجزاء في إطار تكوين متناسق لتحقيق الأهداف المحددة. وبالتالي يتضح لنا أن مفهوم الأداء يركز على الأهداف الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق القيمة المضافة الجوهرية، مع الاستخدام العقلاني للموارد من أجل التحكم في التكاليف.

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الأداء و الاستخدام العقلاني للموارد:

الشكل رقم (39) : الأداء و علاقته بالاستخدام العقلاني للموارد



La source : X.BOUIN ،F-X SIMON, "Le nouveau visage du contrôle de gestion " , Edition dunod ،Paris 2000 ،p 75 (ص 104)
(عن شيقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 104)

وعليه فإن مفهوم الأداء يتضمن بعدين هما :

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

أ. **الكفاءة***: تعرف الكفاءة على أنها "عمل الأشياء و انجازها بشكل صحيح"¹ ، كما أن الكفاءة تعني الحصول على الكثير نضير مما هو اقل ، أي إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا و الإرباح في حدودها القصوى ، فالمنظمة "تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم لاستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي اكبر المردودات"² . فالكفاءة في هذا المجال تستعمل بمعناها التقني أي قيمة المخرجات المحصل عليها لكل وحدة من المدخلات ، وبالتالي العلاقة بين النتائج أو المنتجات المحصل عليها و الوسائل المستخدمة . وهي كما يلي :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات (النتائج)}}{\text{قيمة المخرجات (الموارد المستخدمة) }} = \text{الاقتصاد في الموارد}$$

La source : Michel Marchesnay, " Management stratégique ", les éditions de l'ADREG, paris, France, 2004, p158.

ب. **الفعالية****: يعني مصطلح الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة ، حيث يوصف النشاط بأنه فعال إذا ما نجح في تحقيق الهدف المراد له . فالفعالية يتم تقييمها بالنسبة إلى أهداف المنظمة (مدى تحقيق النتائج المرغوبة أو المرجوة)، أي أن عنصر الهدف يعتبر مؤشر رئيس للفاعلية، فتقييم الفاعلية يتم بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة و الهدف المرغوب فيه مسبقا. وعليه يمكن أن نوضح الفعالية في المعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{النتائج المرغوب فيها}} = \text{تحقيق الأهداف}$$

La source : ibid, p158.

* L'efficience

¹ كاظم نزار الركابي ، مرجع سبق ذكره ، ص 318.

² نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 318.

** L'efficacité

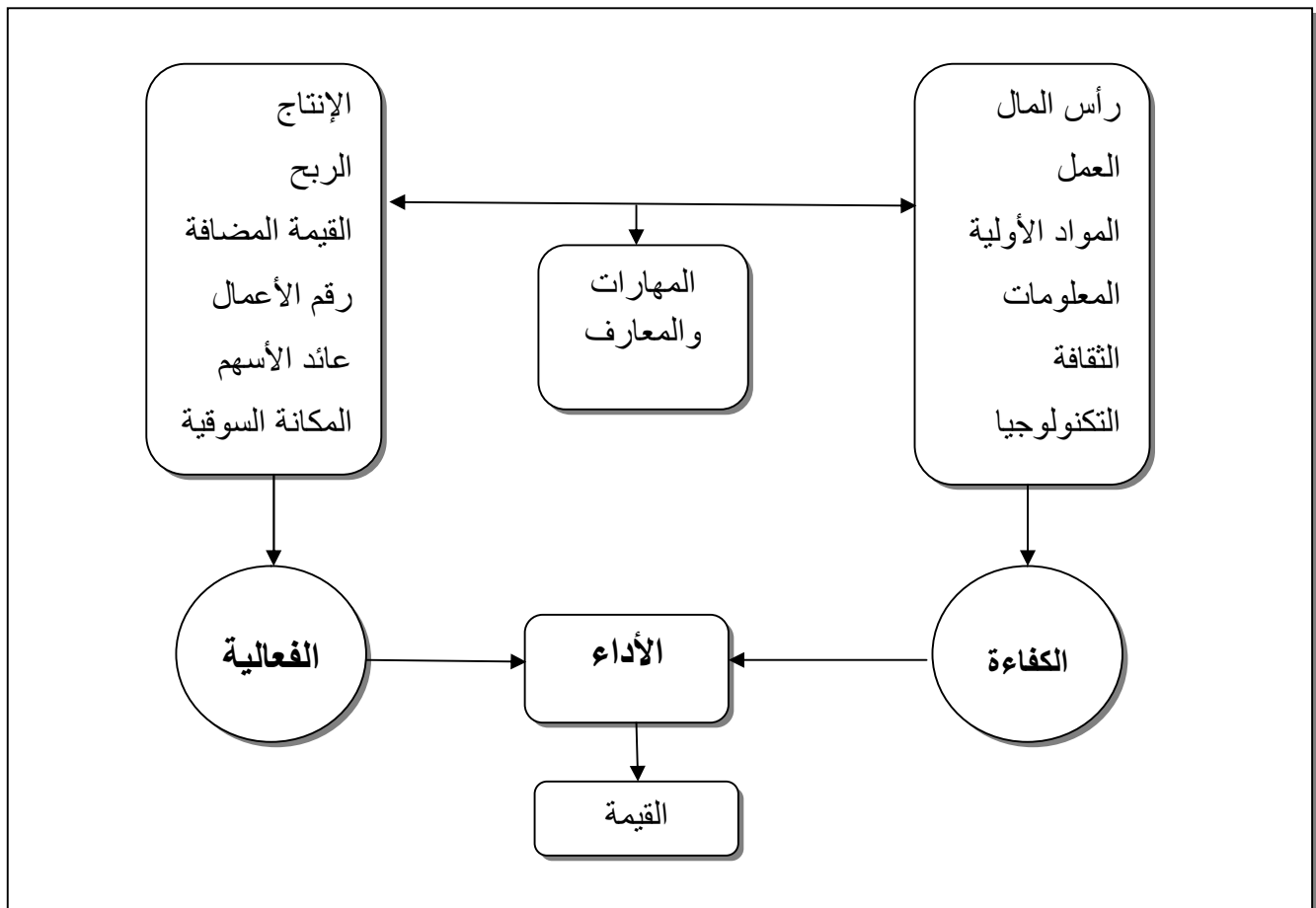
الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

كما ينظر للفعالية أيضا على أنها قدرة المنظمة على البقاء و الاستمرار و التحكم في البيئة، ويرى فريق من الكتاب و الباحثين أن الفعالية تعني الإنتاجية المرتفعة، المرونة، قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار و الابتكار.¹

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك ارتباط وثيق بين مصطلحي الكفاءة و الفعالية، لكن ليس يعني أنهما مترادفان، فقد تتميز المنظمة بالفعالية في تحقيق أهدافها، ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد. كما قد تتميز بالكفاءة ولا تتميز بالفعالية . إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بينهما - فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، فإن الكفاءة تعتبر احد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية .

و يمكن أن نوضح علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (40) : الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد المالك مزهودة ، " مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية" ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد رقم 01، ماي 2001 ، ص 88.

¹ شيقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 106.

2 الأداء الاستراتيجي¹:

لقد وضحنا سابقا أن للأداء مفهوم واسع، ويشتمل في مضامينه على العيد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، الكفاءة و الفاعلية، وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به. لذلك فإن الأداء ذلك النشاط الشمولي و المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة و استمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة ، أو فشلها و انكماشها ، وفق معايير محددة تضعها المنظمة ووفقا لمتطلبات نشاطها ، وعلى ضوء الأهداف الإستراتيجية.

أما على صعيد الجانب الاستراتيجي ، فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي و ذلك لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، واختبارا فعليا و واقعا لمصداقية المدخل الاستراتيجي المعتمد ، كما انه يوضح أبعاد و حالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها . إذ يعد الأداء الاستراتيجي العنصر الرئيس التي تقوم عليه عملية الرقابة و التقييم الاستراتيجي .

فالأداء الاستراتيجي هو نتيجة لدالة العمليات و المراحل الإستراتيجية المختلفة ، وان أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد و أن يعكسه أو يؤشره الأداء الاستراتيجي و الذي يعد مرآة التنبؤ الاستراتيجي ، لذلك يؤكد الكثير من الباحثين على أن الأداء الاستراتيجي هو جوهر و قلب العملية الإستراتيجية للمنظمة .

الفرع الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي و أهميته

يعد تقييم* الأداء الاستراتيجي عنصرا أساسيا في العملية الإدارية و الإستراتيجية ، حيث يساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة ، حيث يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسار المنظمة و أهدافها و برامجها الإستراتيجية ، وقد تطور مفهوم تقييم الأداء و اتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح احد أهم أسس العمليات الإدارية و الإستراتيجية ، والتي تحظى باهتمام معظم المنظمات .ويقصد بتقييم الأداء الاستراتيجي هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل الإدارة الإستراتيجية، والتي يحاول فيها المسيرون مراقبة صحة تنفيذ الخيار الاستراتيجي ، وانه يلبي أهداف الإستراتيجية للمنظمة .

¹ شيقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 114.

* كثيرا ما يستخدم مصطلح " تقويم الأداء " كمرادف لمصطلح " تقييم الأداء " ، لان كلمة تقويم بالإضافة إلى معناها المتعلق بتعديل الشيء و تسويته ، هناك معنى آخر لها وهو تحديد قيمة الشيء، و بالتالي سوف نستعمل كلمة "تقييم" بدلا من كلمة "تقويم" لانتشارها و كثرة استعمالها في الكتب و البحوث .

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

ويمكن إيجاز أهمية التقييم الأداء الاستراتيجي في مايلي :¹

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية و الكفاءة، و بالتالي فهو اشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء و الاستمرار في العمل؛
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف ، والتخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت و الجهد و المال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع و العامل و المستهلك و المنتج بالفائدة؛
- يظهر تقييم الأداء الاستراتيجي التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء ؛
- يوفر نظام تقييم الأداء الاستراتيجي أغراض مختلف المستويات الإدارية كالتخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية ، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة ؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة إلى تحسين مستوى أدائها؛
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية ، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير ، من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح ، و الاستغناء عن العناصر غير كفؤة ؛
- تعكس عملية تقييم الأداء الاستراتيجي درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة ؛
- توضح عملية التقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيه ، وبالتالي تحدد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها .

¹ فلاح حسن عداوي الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 233.

الفرع الثالث : مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي

إن مقاييس و مؤشرات قياس الأداء تختلف من هدف إلى آخر و من توجه استراتيجي إلى آخر، ويعتمد تقييم الأداء الاستراتيجي على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء، ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة في أداء المنظمة على الوجه التالي:¹

- المساهمون؛
- الموظفون؛
- المجتمع.

ولكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المنظمة تحقق عادة مصالحهم من وجه نظرهم. وقد وضع عالم الإدارة الشهير بيتر دراكر **Peter Drucker** مجموعة من أهداف الأداء المؤسسي التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المنظمة في الجوانب المختلفة ، وهي كما يلي :²

- الموقف التنافسي في أسواق المنظمة ؛
- الإبداع في مجال التكنولوجيا؛
- استخدام موارد المنظمة المالية و المادية ؛
- الإنتاجية؛
- الربحية؛
- تطوير القوى البشرية الإدارية؛
- تطوير أداء العاملين الآخرين؛
- المسؤولية .

كما تكمن الإشارة إلى أن تحقيق هذه الأهداف على المدى البعيد يعكس وصول المنظمة إلى مرحلة النجاح الاستراتيجي ، الذي يعرف على " انه قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو ، وذلك في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها "³. و عليه فالنجاح الاستراتيجي مرتبط بمتطلبات التكيف البيئي و النمو و بالتالي تحقيق البقاء ، فالمنظمة بغية بلوغ أهدافها تعمل في أوساط بيئية غير مستقرة ، مما يعني

¹ احمد عطا الله القطامين ، مرجع سبق ذكره ، ص 153

* باحث و اقتصادي أمريكي (1909 ..)، يعتبر أب الفكر الإداري المعاصر ، وصاحب نظرية " الإدارة بالأهداف " ، له إسهامات كبيرة و متعددة في مجال الفكر الإداري .

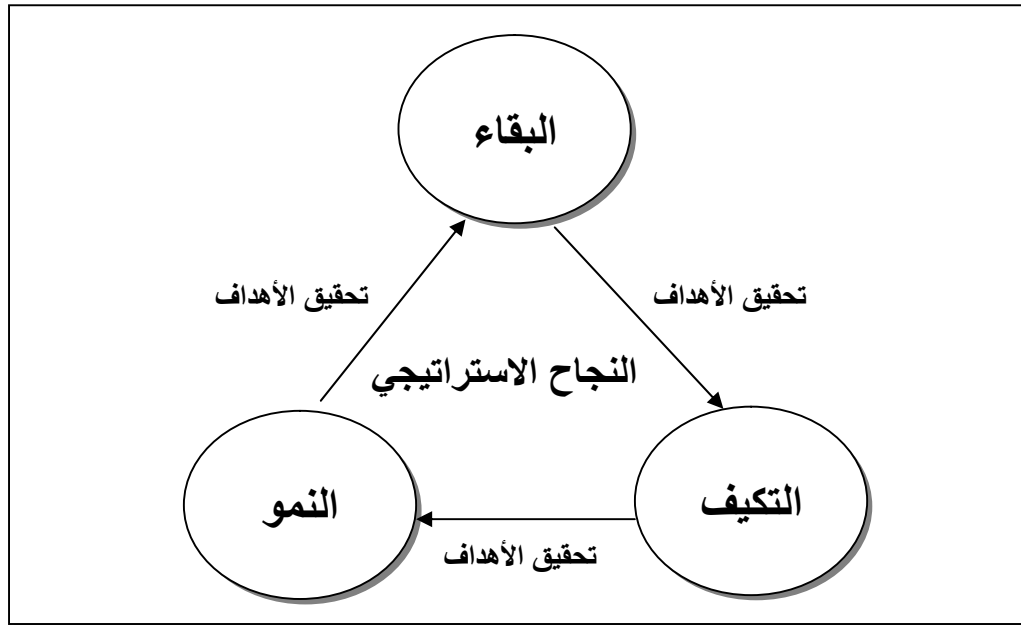
² نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص ص 153 154
³ كاظم نزار الركابي ، مرجع سبق ذكره، ص 343.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

أن الإمكانية التي يتطلبها الاستمرار أو الاستقرار تجعل من التكيف البيئي و خلق التوازن المتحرك معه ، من مستلزمات وجود المنظمة . كما يظهر هنا أن إعطاء تقييم أداء المنظمة بعدا اشمل و أكثر اتساعا من معنى تحقيق الأهداف .

وعليه يمكن للمنظمة متمثلة بإدارتها العليا و أصحاب المصلحة من استخدام مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي ، وهي كما يلي :¹

الشكل رقم (41) : مؤشرات النجاح الاستراتيجي



المصدر : كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 348.

أ. التكيف :

يعرف التكيف بأنه درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية و الخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان . فالمنظمة تواجه في أثناء حياتها العديد من المواقف التي تستدعي اتخاذ القرارات اللازمة لخلق التوازن المطلوب و تحقيق الاستقرار النسبي و الاستمرار، فالتكيف هو الخطوة الأولى و المهمة من اجل إيجاد جسر بين البيئة المتحركة دوما و التي تحمل العديد من المفاجآت التي على المنظمة التحسب لها ، والتحرك باتجاه احتواء هذه المتغيرات، و ردم فجوة التباين بينها و بين البيئة الخارجية .

¹ كاظم نزار الركابي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 347 351.

ب. النمو:

يحدد مفهوم النمو بأنه ذلك التغيير في حجم المنظمة ، وقد جاء اهتمام الباحثين بالمنظمة و نموها من اجل إبراز أهميته ، لما يمثله لهم و لها على حد سواء ، كونه احد العمليات المرغوبة بسبب ما يخلقه من حافز لاغتنام الفرص و ما يوفره من عوامل و قدرات لمواجهة التهديدات و التحديات . هذا كله جعلهم يستخدمون النمو مؤشرا لقياس مدى إمكانية المنظمة و قدرتها على الاستمرار في النشاط .

ت. البقاء:

يعد البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي ، ذلك أن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر، نجاح بحد ذاته بسبب الظروف البيئية التي تعمل المنظمة في ظلها ، لذا يعد البقاء المرتكز والأساس الذي يمكن أن تتطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم ، أي لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من اجل الاستمرار فيها . كل ذلك يتم في إطار تتابعي مستمر يبدأ و ينتهي بالبقاء، الذي يعد مؤشر و علامة صحة وسلامة أداء المنظمة.

المطلب الخامس: الاتجاهات المعاصرة في التوجه الاستراتيجي

يعتمد التوجه الاستراتيجي الحديث على مفاهيم و قضايا معاصرة، تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح والفعالية في أدائها الاستراتيجي وضمان استمراريته ، ولهذا سنتعرض إلى أهم هذه الاتجاهات المساعدة على ذلك، وفي هذا السياق سنقوم بتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى الإبداع التكنولوجي .

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة (TQM) *

لقد أصبح ينظر لمفهوم الجودة ** في عالمنا المعاصر و بيئة الأعمال التنافسية نظرة و اشمل و أعمق من كونها وظيفة تخص المنتج و العملية الإنتاجية ن حيث أصبح الجودة متغير استراتيجي و تنافسي و أساسي لفلسفة إدارية يطلق عليها إدارة الجودة الشاملة.

* Total Quality Management

** مصطلح الجودة (la qualité) مشتق من الكلمة اللاتينية كالياتاس (QUALITAS) ، والتي تعني طبيعة الشيء أو الدقة و الإتقان.... ويعرف المعهد الأمريكي للمعايير الجودة على "أنها جملة من السمات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة". وتطور مفهوم الجودة من المنظور التقليدي الذي يرى أن الجودة تخص مواصفات المنتج أثناء عملية الإنتاج إلى المنظور الحديث الذي يشمل كل أبعاد الجودة : الإستراتيجية ، التنظيمية ، المالية و البشرية ..الخ ، حيث أصبحت الجودة لا تقتصر على المنتج فقط ، بل تعدت ذلك إلى مفهوم الجودة الشاملة التي يخص جميع أجزاء المنظمة .

و يعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية، و يعبر عن توجه علمي يسيطر الآن على فكر وتصرفات النظم الإدارية على مختلف مستوياتهم و يحكم كثيرا في قرارات الإدارة في كل مجالات عملها. و تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء استراتيجي ممكن، يمكنها من البقاء و الاستمرار في ظل متغيرات البيئة المتلاحقة والسريعة التطور.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها " فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العاملين و العمال " ¹. ويرى أيضا "R- Hodgetts" "هي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل بها الإدارة حول تحسين الجودة ، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة ، يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم و قدراتهم بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك و بتكلفة منخفضة" ².

يها المنظمة في إدارة الجودة الشاملة نجد ما يلي ³:

- الجودة أساس القدرة التنافسية ؛
- الجودة هي تحقيق رغبات المستهلك ؛
- الجودة ليست منحصرة في جزء واحد من المنظمة و لكنها سلسلة تشمل كل الأجزاء ؛
- إدارة الجودة هو علاقة العميل /المورد داخليا و خارجيا (التركيز على إشباع احتياجات
- يد - نظمة حيث من شأنه تحسن الرضا النهائي للعملاء خارج
- . بالتالي تعتبر كل وحدة عميل و مورد في نفس الوقت)
- كل عملية إجراء لا بد من ترابط و تكامل بين جودة التصميم التنفيذ.

و عليه فإن المنظمات التي تعتمد فلسفة الجودة الشاملة بوصفها إستراتيجية تنافسية و منهجا للحياة هي المنظمات الأوفر حظا في تحقيق التفوق و البقاء و التكيف في بيئة الأعمال ، ليس لأنها تسهم

¹ سعيدة قاسم شاوش ، " اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2006 ، ص 54.

² بومدين يوسف ، " اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية " ، رسالة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 93.

³ علي السلمي ، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو " ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 1995 ، ص 30.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

في تحقيق و اكتساب ميزة تنافسية مستدامة ، وإنما في خلق التداوب (la synergie) بين مختلف التميز في¹.

الفرع الثاني: الإبداع التكنولوجي

إن التطورات التكنولوجيا التي يشهدها عالم الأعمال، تطرح العديد من التحديات و الفرص ،من أبرزها ازدياد حدة المنافسة و نجاعة الأداء الاستراتيجي ، بين المنظمات على جميع الأصعدة خاصة منها المعرفية و التكنولوجية ، حيث أصبحت مكانة المنظمات تقاس بمدى تقدمها في مجال التكنولوجيا و البحث و التطوير.

1 تعريف الإبداع التكنولوجي

يلعب الإبداع* التكنولوجي دورا هاما ومحوريا في التطور المعرفي و التكنولوجي للمنظمات هذه الأخيرة يتوقف على مدى مساهمتها للتطورات الحاصلة خاصة في المجال التكنولوجي إبداعات تقنية و تكنولوجية على منتجاتها .

ويعرف الإبداع التكنولوجي بصورة دقيقة بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، كذلك أساليب الإنتاج. انطلاقا من هذا التعريف يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع، الأول وهو الإبداع التكنولوجي ويخص الإنتاج أو التحسين في المنتجات أو طرق والنوع الثاني هو الإبداع التنظيمي الذي يعني إدماج و تغيير إجراءات و طرق جديدة في التسيير، ويعتبر هذا النوع من غير مادي ويهدف تحويل تنظيم طرق أساليب

¹ زكريا الدوري و احمد على الصالح ، " الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال " ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 397.

* استعمل مصطلح الإبداع (l'innovation) لأول مرة من طرف الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر (1883 1950) (Josef Schumpeter) . الإبداع يشير إلى التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة. كما توجد بعض المفاهيم التي تتقاطع مع الإبداع كمفهوم الاختراع (l'invention) الذي يعني استخدام الإبداع لإنشاء شيء جديد، إي استخدام الأفكار الإبداعية لخلق شيء جديد من غير مثال سابق. كذلك نجد الابتكار (la créativité) الذي يعني التطبيق الخلاق أو الملائم للإبداع. أي ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

التسيير المكتسبة من اجل جعل سلوك المنظمة و ايجابية و فاعلية

1 .

استنادا إلى تعريف الإبداع التكنولوجي يمكن تمييز النقاط التالية:²

- التكنولوجي يرتبط بالمنتجات وطرق أو أساليب الإنتاج ، ويهدف إلى توفير المنتجات الجديدة وتحسينها وتطوير العملية الإنتاجية ؛
- الإبداع التكنولوجي هو تطبيق لمعارف علمية و تكنولوجية، ويتطلب التنظيم و التنسيق القدرة على التسويق و النشر لإنجاح الإبداع؛
- الإبداع التكنولوجي يهدف إلى التأثير الايجابي على تكاليف الإنتاج و تحسين أداء الأسلوب الإنتاجي ، مما ينتج عنه زيادة في المرودية و تخفيض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة ؛
- نجاح الإبداع التكنولوجي يتوقف على ثلاثة عناصر أساسية:

✓ قدرات علمية و تكنولوجية (نظريات علمية)

✓

✓ عون اقتصادي يقوم بتحويل التقنيات و المعارف إلى منتجات و خدمات تلبي طلب

2 البعد الاستراتيجي للإبداع التكنولوجي.

بداع التكنولوجي في جوهره تغيير، و التغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، خاصة

في ظل بيئة متسارعة الأحداث و كثيرة التغيير، فإن حاجة المنظمة للإبداع التكنولوجي تكون لتستطيع أن تقدم ما هو جديد و

كبيرة على الإبداع يقود إلى التجديد و التجديد يسمح بالتقدم على الغير.

وعليه تلجأ معظم المنظمات إلى صياغة إستراتيجية الإبداع التكنولوجي من اجل خلق عرض جديد يهدف إلى استمرارية تنافسيتها ، كون أن البنية الصناعية و السوق غير مستقرة وهشة ، والتغيير فيها

¹ بلخضر نصيرة و بن حليمة هوارية ، " الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة " ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، جامعة شلف ، الجزائر ، 2010. ص 03. انظر :

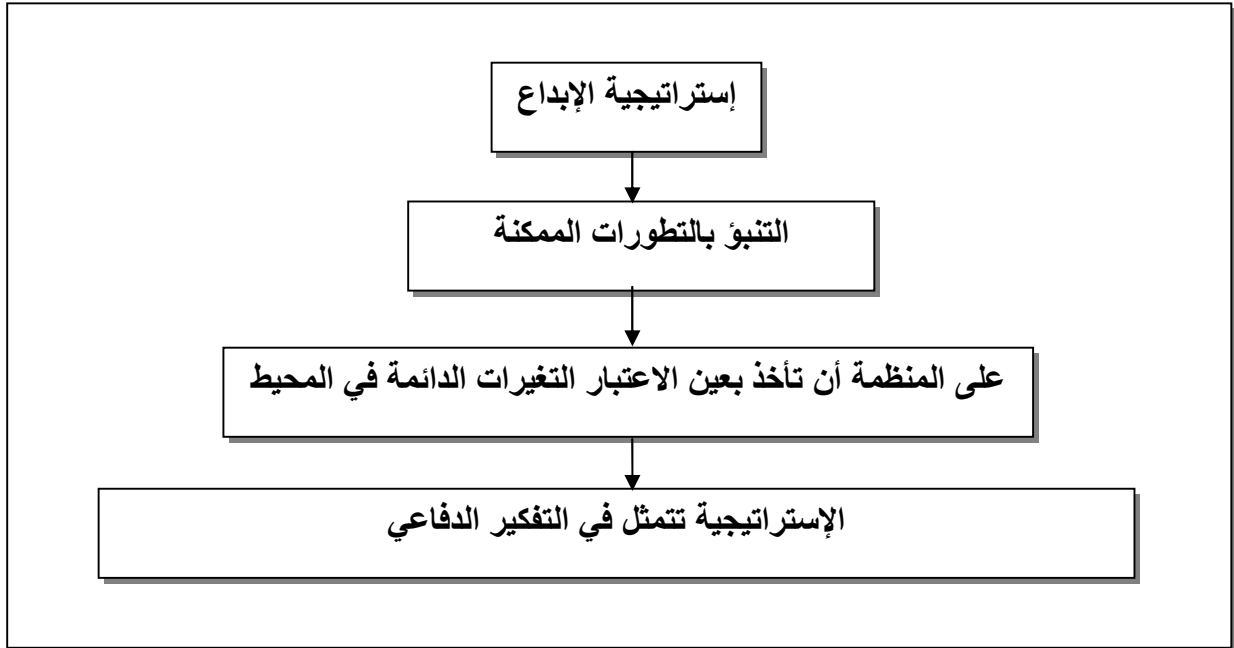
labocolloque5.voila.net/19BenhalimaHiba33.pdf

² نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 03.

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

منبع لفرص كبرى للإبداع، فعند تغيير قواعد السير داخل صناعة معينة تحدث اضطرابات يمكن أن تهديدات و بالمقابل تشكل فرص لمنظمات أخرى. والشكل التالي يوضح ذلك:¹

الشكل رقم (42) : إستراتيجية الإبداع وعلاقتها بالمحيط



المصدر : بلخضر نصيرة و بن حليلة هوارية ، مرجع سابق ، ص 12.

وأمام هذه التطورات والتغيرات التي تطرأ في بيئة ، أصبحت المنظمات على دراية تامة بأنه لا بقاء لها في السوق الحادة إلا بالسبق التكنولوجي ، الذي يتيح منتجات جديدة ومتطورة معقولة ، وهذا ما عبر عنه مدير شركة " SONY " جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديم لم تباع، فكان رده "إن لم ابتكر و أبداع فسأصبح تابعا ، وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعا..." وعليه فالبحوث و التطوير و مسابقة التكنولوجيا من أهم السبل التي تدفع المنظمات نحو مواجهة تحديات التنافسية العالمية .

¹ بلخضر نصيرة و بن حليلة هوارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

خاتمة الفصل الثالث :

بناء على ما تم التعرض إليه في هذا الفصل، يتضح أن آلية اليقظة الإستراتيجية يـ المستمرة و المتناسقة فيما بينها،و التي تبدأ بتحديد مدى حاجة المنظمة من عملية اليقظة الإستراتيجية كخطوة إعدادية ، ثم تليها مرحلة جمع المحيط الذي يتم وضعه تحت الترصد و الذي يسمى بالاستهداف اليقظة و كذا تعقب هذه المعلومات ، وبعد تحصيل هذه المعلومات خاصة منها " " يل تهدف إلى غربلة و ترجمة هذه الإشارات المجمعـة إلى معلومات ذات معنى و فاعلية ، ثم نشرها إلى مستعمليها المناسبين و في الوقت المناسب لإعطاء قيمة أكبر لعملية صنع القرارات.

ويعتبر نجاح و استمرارية آلية اليقظة الإستراتيجية في المنظمة مرهون بتطبيق أسلوب التوجه الاستراتيجي ، الذي يعد احد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات ، ومنها فكريا لصناعة مستقبل . و الذي من خلاله يتم رسم الاتجاه المستقبلي و الاستراتيجي للمنظمة و بيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار الوسائل و الموارد المناسبة لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمنظمة.

ومن خلال هذا الفصل يتضح أيضا أن البناء الاستراتيجي للمنظمة يضم مجموعة من المراحل المترابطة فيما بينها ،فصياغة رؤيا ورسالة إستراتيجية و التي تعد خطوة جوهرية الإستراتيجية ، وبموجبها تحدد المنظمة التصور و الفلسفة الإستراتيجية لها، بعدها تأتي مرحلة فحص وتحليل البيئة الداخلية و الخارجية ، والتي من خلالها تحدد المنظمة نقاط القوة و الـ المخاطر الموجودة في البيئة المحيطة بها ، فبناء على نتائج المسح البيئي تقوم المنظمة بصياغة الخيار الاستراتيجي، ومن ثم تنفيذه وتقييم نتائجه.

في إطار صياغة الخيار الإستراتيجي ، تلجأ المنظمة عادة إلى صياغة خيار من الخيارات ،والتي تعتمد المنظمة في اختيارها على طبيعة الظروف السائدة في بيئتها الداخلية و الخارجية ، وكل واحدة من هذه الخيارات الثلاثة تناسب أوضاعا خاصة بها تحتم اختيارها .

الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي

التوجه الاستراتيجي الحديث يعتمد على مجموعة من المفاهيم المعاصرة ، التي تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح و الفعالية في أدائها الاستراتيجي وضمان استمراريتها ، ففلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظ . هذا بالإضافة إلى انتهاج إستراتيجية الإبداع التكنولوجي قود إلى التجديد و التفوق على الغير. تحقيق النجاح الاستراتيجي .

الفصل الرابع (التطبيقي):

اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق

حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

المبحث الأول: تطور النظام المصرفي و حتمية اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

- المطلب الأول: مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية.
- المطلب الثاني: أفاق اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في الجزائر.
- المطلب الثالث: تطور الجهاز البنكي في الجزائر
- المطلب الرابع: موقع البنوك الجزائرية في ظل المنافسة
- المطلب الخامس: تحديات القطاع البنكي في الجزائر.

المبحث الثاني: دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية في (BNA)

- المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري
- المطلب الثاني: خدمات وأهداف البنك الوطني الجزائري
- المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
- المطلب الرابع: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

مقدمة الفصل التطبيقي :

بعد الإلمام بكل الجوانب النظرية لموضوع اليقظة الإستراتيجية و أهميتها كآلية لصنع و اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، و التطرق إلى كل المفاهيم و النظريات المرتبطة به، و حتى لا تبقى دراستنا منحصرة في الجانب النظري ارتأينا تدعيم ذلك بفصل تطبيقي، نحاول من خلاله إسقاط أهم جوانب القسم النظري و تطبيق أهم مفاهيمه لمعرفة واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر عامة و المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة باعتباره احد المواضيع الحديثة و المهمة بالنسبة للقطاع الاقتصادي في الجزائر .

و لعل القطاع البنكي هو من أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر الذي يشهد تطورا و انفتاحا كبيرا على السوق المصرفي العالمي الذي يتصف بدرجة عالية من التعقيد و زيادة حدة المنافسة ، الأمر الذي أدى إلى ظهور كثير من التحديات و التعقيدات التي يتعين على المؤسسات المصرفية الجزائرية أن تواجهها و تتكيف معها ، و بات لزاما عليها إدراك و تحليل كل الجوانب المرتبطة بالأبعاد التنافسية و التكنولوجية و القانونية في السوق المصرفي الذي تعمل في ضمنه .

لذا و بغية مناقشة موضوع اليقظة الإستراتيجية و إسقاط أهم مفاهيمه على القطاع البنكي في الجزائر وقع اختيارنا ليس من باب الصدفة على إحدى المؤسسات البنكية العمومية المتمثلة في " **البنك الوطني الجزائري BNA** " ، بل لكونها تعتبر من أهم البنوك التجارية الرائدة على المستوى الوطني ، والتي يركز عليها الاقتصاد الوطني بصفة أساسية في تمويل مشاريعه الاقتصادية .

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المبحثين التاليين:

- تطور النظام المصرفي و حتمية اليقظة الإستراتيجية في الجزائر.

- دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية في البنك الوطني الجزائري (BNA).

المبحث الأول: تطور النظام المصرفي و حتمية اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

إن التطور المذهل الذي تشهده بيئة الأعمال البنكية في العالم عموما في الجزائر خصوصا من تكنولوجيا و عولمة و زيادة حدة المنافسة بما فيها من عروض وخدمات بنكية تنافسية جديّة و بشكل متواصل ، جعل منها بيئة تحدي للمؤسسات البنكية في الجزائر خاصة العمومية منها ، إذ يتطلب منها يقظة مستمرة للتكيف مع الثورة التكنولوجية وحاجات الزبائن وكذا استراتيجيات المنافسين نتيجة الإيقاع السريع للتغيير الذي يشهده هذا القطاع، الأمر الذي فرض على المؤسسات البنكية الاهتمام أكثر بالمعلومات الاقتصادية و التقنية و العلمية باعتبارها مادة إستراتيجية تمكنها من مسايرة تغيرات البيئة الاقتصادية المضطربة.

و لعل فلسفة المعلومات تعد من المواضيع الحديثة و الجديدة في الجزائر نتيجة التأخر الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية في هذا المجال ،في الوقت التي تعتبر فيه المعلومات موردا استراتيجيا يرتبط به بقاء المؤسسة و تطورها . الأمر الذي جعل من التفكير في وضع آليات وأنظمة كآليتي الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية من طرف الدولة الجزائرية ضرورة حتمية ،لما لهما من أهمية كبيرة في مساعدة المؤسسات الاقتصادية في التكيف مع مختلف التحديات البيئية التي تواجهها،وكذا توفير جميع المعلومات اللازمة والضرورية لها لصنع و اتخاذ قرارات أكثر فاعلية و نجاعة .

و للإحاطة أكثر بهذا الموضوع ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية
- أفاق اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في الجزائر
- تطور الجهاز البنكي في الجزائر
- موقع البنوك الجزائرية في ظل المنافسة
- تحديات القطاع البنكي في الجزائر.

المطلب الأول: مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية.

تسجل الجزائر تأخرا كبيرا في مجال اليقظة الإستراتيجية و ذكاء الأعمال مقارنة بدول الجوار ، حيث تشير الإحصائيات الحالية لوزارة الصناعة ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار إلى أن

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

20 % فقط من المؤسسات تتوفر على أجهزة إعلام آلي ناجعة و 15% تتوفر على موقع انترنت خاص بها ، كما ان 50% تفتقر لنظام محاسباتي مناسب.¹

رغم هذا الغياب الملاحظ لمفهوم اليقظة الإستراتيجية في الجزائر ، والذي يظهر جليا في ثقافة المؤسسات الاقتصادية وفي سلوكيات الإطارات المسيرة لها ، إلا انه لا يحجب بعض الجهود المبذولة في هذا السياق كسن القوانين و التشريعات التي تتناول أهمية المعلومة و اليقظة الإستراتيجية، إقامة الملتقيات و التظاهرات العلمية، الخ، والتي كلها تعد مؤشرات ايجابية توحى ببداية اهتمام الجزائر بمفهوم اليقظة الإستراتيجية.

الفرع الأول: القوانين و التشريعات

و منها نذكر مايلي :

1- نظرا لأهمية اليقظة الإستراتيجية وحيويتها في مجال المؤسسات الاقتصادية، استحدثت الحكومة من خلال وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار مديرية عامة لليقظة الإستراتيجية. وجاء المرسوم التنفيذي رقم 11 17 المؤرخ في 25 يناير سنة 2011 و الذي يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار.

فالمادة السابعة منه تبين مهام المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية و الدراسات الاقتصادية و الإحصائيات وهي كالآتي :²

- المبادرة بكل دراسة استشرافية مرتبطة بأنشطة الفروع الصناعية المختلفة.
- ضمان متابعة و تطور اتجاهات الأسواق الصناعية على المستويات الوطنية و الجهوية و الدولية
- السهر على تكوين بنك معطيات خاص بالقطاع الصناعي و بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- متابعة تطور القطاع الصناعي .
- التأكد من وضع كل الترتيبات لليقظة الإستراتيجية في ميدان النشاطات الصناعية .

¹ نعيمة غلاب و زغيب مليكة ، " واقع اليقظة الإستراتيجية و ذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية -دراسة ميدانية -" ، المؤتمر العلمي السنوي حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، افريل 2012، ص 07. انظر <http://www.sign-ific-ance.co.uk/dsr/index.php/JASR/article/view/356>

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 21 صفر عام 1432 هـ الموافق ل 26 يناير 2011م، العدد 05، ص 18.

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

و بما أن المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات تضم ثلاثة أقسام رئيسية فإن المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه قد حدد و ضبط مهام كل قسم. و من بين هذه الأقسام نجد قسم اليقظة الإستراتيجية و المعلومة الاقتصادية، و يكلف على الخصوص بما يلي:¹

- ضمان اليقظة الإستراتيجية و ترقيتها في القطاع الصناعي .
- تكوين بنك معطيات خاص بالمعلومة المتعلقة بالميادين الاقتصادية و الصناعية و التكنولوجية و الأسواق.
- إقامة شبكة تبادل للمعلومات مع الهيئات و المنظمات المكلفة بالمعلومة الاقتصادية و الصناعية
- تحليل و معالجة المعطيات المتعلقة بالعلوم و التكنولوجيا التي لها اثار على الصناعة و الاستثمار و ضمان حمايتها ونشرها .

و يلحق بقسم اليقظة الإستراتيجية و المعلومة الاقتصادية مصلحتين للدراسات، و المكلفان بما يأتي:²

- المبادرة بإقامة جهاز يقظة تكنولوجية في ميدان النشاطات الصناعية لصالح المتعاملين الاقتصاديين .
- المبادرة بإقامة جهاز يقظة إستراتيجية في ميدان الأسواق الداخلية و الخارجية .
- السهر على نشر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في هياكل الوزارة و الإدارات و المتعاملين الاقتصاديين.
- إنشاء و تطوير شبكات ترقية الذكاء الاقتصادي بالاتصال مع الهيئات و التنظيمات و الفاعلين الاقتصاديين.

2 كما أدرجت الحكومة الجزائرية في الهيكل التنظيمي لكتابة الدولة المكلفة بالإحصاء و الاستشراف مديرية رئيسية للتحليل الاقتصادي، والتي تضم مديرية فرعية لليقظة الاقتصادية، حيث أن القانون رقم 43 - 12 المؤرخ في 04 ربيع الأول 1434هـ الموافق لـ 16 جانفي 2013 ، وفي المادة الرابعة يحدد و ينظم عمل مديرية التحليل الاقتصادي كآتي:³

- متابعة النشاط الاقتصادي و الاجتماعي من خلال إعداد مذكرات دورية .
- القيام بتحليل المحيط الدولي و أثرها على الاقتصاد الوطني

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 21 صفر عام 1432 هـ الموافق لـ 26 يناير 2011م، العدد 05، ص 18.

² نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 19.

³ الجريدة الرسمية الجزائرية ، 04 ربيع الأول 1434 لموافق لـ 16 جانفي 2013 ، العدد 03، ص 23.

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

- القيام بتحليل على المدى المتوسط للتطورات الاقتصادية و الاجتماعية و ظروف استدامتها
- وضع إجراءات تقييم السياسات الوطنية
- تنمية نشاط اليقظة الاقتصادية يمكن من توقع الاختلالات الرئيسية.
- ومن بين المديرية الفرعية نجد المديرية الفرعية لليقظة الاقتصادية ، وتكلف بما يأتي¹:
- إقامة نظام لليقظة الاقتصادية
- إعداد مؤشرات لتوقع الاختلالات الاقتصادية .

3 القانون رقم 09 09 المؤرخ في 13 محرم 1431 الموافق لسنة 2009، وتحديدًا في الفصل الثالث " الحسابات الخاصة بالخرينة "، فالمادة 59 في باب النفقات و التي تحدد نفقات الاستثمارات المادية غير المادية التي تساهم في تحسين كفاءات و ترقية المؤسسات و الخدمات المتصلة بها .
و المتعلقة بما يأتي:²

- التقييس
- الجودة
- الإستراتيجية الصناعية
- الملكية الصناعية
- البحث و التنمية
- التكوين
- الإعلام الصناعي و التجاري
- إعادة التأهيل
- الابتكار
- النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات، و المتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية و التكوين و المرافقة في مجال الخبرة و اقتناء أدوات اليقظة.
- النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي و انجاز التحريات الأساسية (جانب الابتكار و التأهيل و الذكاء الاقتصادي).

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 04 ربيع الأول 1434 لموافق ل16 جانفي 2013 ، العدد 03، ص 23.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم عام 1431 هـ الموافق لـ31 ديسمبر 2009، العدد 78، ص 21.

الفرع الثاني: الملتقيات و الندوات

أما عن الملتقيات و الندوات التي تناولت مفهوم اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي نذكر مايلي :

1- في 06 جوان 2004 تم تنظيم ملتقى من قبل مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية بالجزائر، وذلك حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الاقتصادية، حيث أكد المتدخلون على حتمية امتلاك نظام لليقظة ككل و التكنولوجية على وجه الخصوص لمواجهة مختلف التحديات الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد الوطني.¹

2- في 14 جوان 2008 تم عقد ملتقى دولي حول "الحاكمية في المؤسسات و الذكاء الاقتصادي"، أشار فيه وزير الصناعة و ترقية الاستثمار عبد الحميد تمار إلى أن : الذكاء الاقتصادي إطار استراتيجي لتكييف السلوكيات بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين و الإشراف عليهم و هم يتابعون مصالحهم وهكذا سيصبحون فاعلين في تحويل وضعهم وكذا محيطهم الاقتصادي و الاجتماعي. كما اعتبره كألية فعالة لتسيير المعارف و مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عليها ورفع القدرات وحصص السوق من جهة ورفع طاقات التراث الوطني من جهة أخرى.²

كما أكد الملتقى أيضا أن الإستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الاقتصادي ضمن الأولويات الوطنية، وان الذكاء الاقتصادي يشكل إطارا استراتيجيا لتكييف السلوكيات بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين و الإشراف عليهم و تزويدهم بتغيرات محيطهم الاقتصادي و الاجتماعي، وسجل في هذا السياق أن الإستراتيجية الصناعية تعتبر اليقظة الإستراتيجية (الذكاء الاقتصادي) وسيلة ممتازة و فعالة للتكوين و تشكيل الأهداف و المبادرات .

3- في 19 اكتوبر 2009 نظمت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات يوم دراسي حول "الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات " بالجزائر العاصمة. وقدمت من خلال هذا الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين و دوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق

¹ بلعزوز بن علي و فلاق صليحة ، " دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر " ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ، جامعة سلف ، الجزائر ، 2010، ص 15. انظر : labocolloque5.voila.net/139salihafellague.pdf

² سهام عبد الكريم ، " سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية " ، المؤتمر العلمي السنوي حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، أفريل 2012، ص 07. انظر www.sign-ific-ance.co.uk/dsr/index.php/.../579

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، الدور الفعال لليقظة الإستراتيجية في خدمة ذكاء المؤسسات و دور الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية.³

الفرع الثالث: التأهيل و التكوين

يعتبر التكوين و التأهيل من بين مؤشرات اهتمام الحكومة الجزائرية بموضوع اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، وذلك من خلال فتح التخصصات العلمية و الأكاديمية في مختلف المعاهد و الجامعات الوطنية لتكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية في مجال اليقظة و الإدارة الإستراتيجية ، بالإضافة إلى تخريج الإطارات و الكفاءات المتخصصة في هذا المجال. ومنها نذكر :

- التوقيع على اتفاقية تعاون بين وزارة الصناعة و المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار و المعهد العالي للتسيير و التخطيط (ISGP) حول تكوين إطارات المؤسسات في مجال اليقظة و الذكاء الاقتصادي ، و عليه سيشرع في شهر أكتوبر القادم في إطلاق ماستر في الذكاء الاقتصادي و التسيير الإستراتيجي و ذلك من اجل تكوين و تأهيل إطارات المؤسسات و الهيئات العمومية التابعة للقطاع الصناعي . حيث لا تهدف هذه الاتفاقية في تخصيص تكوين إضافي فحسب بل خاصة في تلبية الحاجيات الحقيقية لمؤسسات القطاع الصناعي من اجل تحسين نجاعتها و تنافسيتها.¹

- الشروع في تكوين و تأهيل إطارات أكثر من 30 مؤسسة عمومية في مجال الذكاء الاستراتيجي و الاقتصادي ، وذلك من خلال التعاون العلمي بين وزارة الصناعة و المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار و جامعة التكوين المتواصل.²

و في هذا الصدد أكد المدير العام لليقظة الإستراتيجية و الدراسات الاقتصادية و الإحصائيات لدى وزارة الصناعة " استعداد الدولة الجزائرية لمرافقة المؤسسات في مسار التأهيل لضمان تنافسية أفضل من خلال توفير الظروف الملائمة لهذه المرافقة ، و ذكر أن الوزارة أعدت منهاج تكوينيا في اليقظة و الذكاء الاستراتيجي بهدف المساهمة في إطلاق مسار تكوين الإطارات الوطنية في هذا المجال "³ .

³ Document du travail. In : http://www.mipmepi.gov.dz/Rapport_journée_d'information_sur_l'IE_Alger_decembre_2011 .

¹ جريدة الشروق. انظر : <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/155300.html?print>

² جريدة المساء. انظر : <http://www.el-massa.com/ar/content/view/48857>

³ نفس المرجع المذكور أعلاه ، نفس الصفحة .

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

- قيام وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بفتح التخصصات الأكاديمية و العلمية في مجال اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، وذلك من اجل تكوين الإطارات و الباحثين المتخصصة في هذا الشأن. و لعل تخصص " الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي " في دفعة الماجستير لسنة 2011 في جامعة تلمسان لخير دليل.

المطلب الثاني: أفاق اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في الجزائر

بات الاهتمام باليقظة و الذكاء الاقتصادي ضرورة حتمية لا بد من إرسائها على مستوى القطاع الاقتصادي في الجزائر، باعتبارهما الوسيلة المثلى التي تسمح بمراقبة المحيط واستيفاء و التحكم في المعلومات التي ستغذي مسار صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: نحو مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي.

إن تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي أساسا التحكم في المعلومة الإستراتيجية و الحفاظ عليها إلى جانب إقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة ، وهذا ما يسعى إليه الذكاء الاقتصادي إذ يهدف إلى التحكم في المعلومة و المعرفة و الحفاظ عليها ، نظرا لأهميتها في تطوير و ترقية المؤسسة ، ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة و انتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لا سيما في مجال صنع القرارات الأساسية لها¹.

كما أن المعلومة الاقتصادية أضحت اليوم تشكل أساس جميع وظائف المؤسسة، وتعد الرابط الافتراضي الذي يصلها ببعضها، ولم يعد الوصول إلى المعلومة هو وحده الذي يشكل المسار الرئيسي للتنافسية، وإنما كذلك القدرة على فهمها وتحويلها وترجمتها واستعمالها.

و في هذا الإطار نادي الكثير من الباحثين في مجال الذكاء الاقتصادي بأهميته إذ يعتبر بمثابة أداة ضرورية للمؤسسات لكونها تمكنها من صنع قراراتها الإستراتيجية ذات الطابع التطوري من جهة ، وتسمح باعتماد المواقف و السلوكات الملائمة في مواجهة المتنافسين من جهة أخرى .

و نظرا لحتمية و أهمية الذكاء الاقتصادي من جهة، وبغرض دفع منظومة الإنتاج و الاستثمار في الجزائر و تنمية القطاعات الإستراتيجية كالصناعة، السياحة، الزراعة و غيرها، من جهة أخرى راهنت

¹ ألان جويبي " المعلومة الإستراتيجية وسيلة لتسيير أي مؤسسة " ، الملتقى الدولي حول الحكامة و الذكاء الاقتصادي ، الجزائر ، 2008. انظر : www.mangol.com/topic/print.aspx?t=3215

الجزائر على إنشاء المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي، الذي تقول الكثير من المصادر انه سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية والوزير الأول، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات وبين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد اقتصاد البلاد بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية¹.

و في ظل الوضع الراهن و المنافسة التي تفرضها العولمة الاقتصادية ، تبقى المؤسسات الجزائرية في وضع غير مسبوق يتطلب تغييرا جذريا للذهنيات والتصرفات ولأسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا يمكنها سوى اللجوء إلى الدولة مع عدم قدرتها على خلق مصالح متخصصة في جمع ومعالجة المعلومات، الأمر الذي جعل الدولة الجزائرية تفكر في إنشاء المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي باعتباره الوسيلة العمومية الموجهة لترقية التنمية الصناعية.

وفي هذا السياق سوف ستستفيد كافة المؤسسات والهيئات العمومية بحلول 2014 من شبكة داخلية لتوزيع المعلومات والمعطيات من أجل تسريع وتيرة التدخل و ضمان المرافقة للصناعيين، وقد تم في هذا السياق توقيع سلسلة من الاتفاقيات بين وزارة الصناعة ومؤسسات التعليم العالي، حيث تم إبرام 4 مذكرات تعاون و شراكة مع جامعة التكوين المتواصل وأخرى مع جامعة باتنة، نظرا للخبرة التي تملكها في تسيير المعلومات و اعتماد المعارف المحصلة لتوظيفها في مجال الذكاء الاقتصادي، وهذا كله ربط الجامعة بالمجال الذكاء الاقتصادي².

الفرع الثاني: نحو إنشاء خلايا لليقظة الإستراتيجية

تعتبر المعلومة الاقتصادية في الوقت الحالي جزءا لا يتجزأ من الرأسمال الاقتصادي في العالم ، واحد أهم الموارد الإستراتيجية لاقتصاديات الدول، ولهذا أصبح إنشاء خلايا لليقظة الإستراتيجية ضرورة ملحة اكبر من أي وقت مضى في الجزائر، لكونها الآلية الفعالة التي تسمح بجمع و نشر بشكل مستمر معطيات ذات قيمة عالية تساهم في صنع واتخاذ القرار على مستوى المؤسسات الاقتصادية، و التي

¹ جريدة الوسط، العدد 3104، تاريخ 24 فيفري 2013، ص 06.

² كمال رزيق و علاش احمد ، " الاعتماد الرسمي للذكاء الاقتصادي في الجزائر " ، المؤتمر العلمي السنوي حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، افريل 2012، ص 05. انظر :

www.sign-ific-ance.co.uk/dsr/index.php/.../579

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

" ستسمح للجزائر بالكشف عن التهديدات و تحديد الفرص على الصعيد الإقليمي والدولي و تفادي عدول الحكومة مستقبلا عن القرارات التي اتخذتها اليوم"¹.

وقد صرح كاتب الدولة المكلف بالإحصاء و الاستشراف في افتتاح الورشة الدولية التي خصصت لبحث موضوع "اليقظة الإستراتيجية المؤسساتية" التي انعقدت يوم 25 فيفري 2013 في الجزائر و بالشراكة مع المفوضية الأوروبية على أن وضع خلايا "لليقظة الإستراتيجية على مستوى كل وزارة و كل مؤسسة عمومية في الجزائر، أحد أهداف برنامج الحكومة، الذي من شأنه أن يسمح للبلد بتعديل سياساته القطاعية في الوقت المناسب."²

و يرى أيضا كاتب الدولة باعتباره خبيرا اقتصاديا أن وضع مثل هذه الخلايا سيسمح للمؤسسات الجزائرية من الآن فصاعدا بـ " إدراك الإشارات الضعيفة للتغيرات التي تحدث في المحيط الاقتصادي والاجتماعي و الثقافي و بالتالي تعديل السياسات العمومية القطاعية المطبقة"³ ، كما أكد أيضا من خلال الورشة على ضرورة إرساء نظام وطني لليقظة الإستراتيجية كأداة مساعدة على صنع و اتخاذ القرارات و تعمل على تجنب الجزائر للآزمات و الهزات الناجمة عن التغيرات المستقبلية، وكوسيلة إستراتيجية لتفادي المفاجآت الإستراتيجية .

و يعد موضوع إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية احد أهم المواضيع الحيوية التي تراهن عليها الجزائر، وذلك في إطار الانفتاح الاقتصادي التي يبديه الاقتصاد الجزائري والدخول في شراكة مع مختلف اقتصاديات العالم ، و عليه فقد " شرعت الحكومة الجزائرية في سنة 2013 من خلال كتابة الدولة المكلفة بالإحصاء والاستشراف في خطة عمل لانجاز خلية وطنية لليقظة الإستراتيجية، ويتوقع أن ينتهي انجاز العمل في غضون العام 2014"⁴. و يهدف هذا المشروع إلى بناء لوحة قيادة لكل المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في التوازنات الاقتصادية و الاجتماعية الكبرى للجزائر. كما ستمكن خلية اليقظة الإستراتيجية الجزائر من التمتع بنظرة ديناميكية لخطط الحكومة، و تسمح بتجاوز البرامج قريبة المدى إلى الخطط بعيدة المدى.

¹ بشير مصيطفي ، كاتب الدولة المكلف بالإحصاء و الاستشراف ، الورشة الدولية حول اليقظة الإستراتيجية المؤسساتية ، 24 25/ فيفري 2013، فندق الهيلتون ، الجزائر العاصمة .

² وكالة الأنباء الجزائرية، يوم 24 فيفري 2013. انظر : <http://www.aps.dz/index-ar.php>

³ وكالة الأنباء الجزائرية، يوم 24 فيفري 2013. انظر : <http://www.aps.dz/index-ar.php>

⁴ جريدة الخبر، افتتاح الورشة الدولية حول اليقظة الإستراتيجية المؤسساتية عبر الصحف الوطنية . انظر :

http://www.mps.gov.dz/Article/Documents/N005_2013.pdf

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

- الإضافة إلى برنامج كتابة الدولة المكلفة بالإحصاء و الاستشراف سالف الذكر وفي إطار غرس ثقافة اليقظة الإستراتيجية في المنظومة الاقتصادية، وقعت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار اتفاقية مع مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية من أجل مساعدتها على التزود بخلايا يقظة تسمح لها بالجمع والاستغلال العقلاني للمعلومة الاقتصادية . وفي هذا الشأن صرح المدير العام للمديرية اليقظة الاقتصادية و الدراسات الإستراتيجية* على عزم الوزارة في إطلاق " برنامج شامل لإعادة تأهيل ما لا يقل عن 20 ألف مؤسسة عمومية وخاصة خلال الأربع السنوات المقبلة أي في ظل الخماسي 2010 2014 في مجال اليقظة الإستراتيجية، وذلك لتحسين مستواها و كذا المحافظة عليه مما يمكنها من معرفة خبايا المنافسة و ما يحدث من تغيرات في مجال التكنولوجيا و هي عوامل تسمح لها بمواكبة التطور الحاصل في ميدان الأعمال" ¹.

المطلب الثالث: تطور الجهاز المصرفي في الجزائر.

إن التطور الذي شهدته اقتصاديات دول العالم ، جعل من هاته الدول تبحث عن جهاز مصرفي يساعدها على وضع سياسة اقتصادية و مالية تترجم الإستراتيجية العامة لها ، وفي هذا الإطار عملت الدولة الجزائرية على تشريع مجموعة من القوانين لإصلاح المنظومة البنكية بما يتماشى وتوجهات الاقتصاد الجزائري مع اقتصاد السوق . وعليه فإن المنظومة المصرفية في الجزائر هي نتاج لتحولات و مراحل عديدة مر بها الاقتصاد الجزائري .

الفرع الأول : الجهاز المصرفي عشية الإصلاحات المالية 1986 .

ورثت الدولة الجزائرية غداة الاستقلال عن النظام الاستعماري نظاما بنكيا يتجاوز (20) العشرين بنكا ² ، وقد بذلت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة كل مافي وسعها لاستعادة مجمل حقوق سيادتها كحقها في إصدار النقود وإنشاء عملة وطنية ، لذلك باشرت الدولة الجزائرية بإنشاء نظام بنكي وطني تسيطر عليه الدولة ويضطلع بتمويل التنمية الوطنية ، وذلك عن طريق تأميم الفروع البنكية الأجنبية و تأسيس بنوك جديدة .

* السيد محمد باشا ، المدير العام لليقظة الاقتصادية و الدراسات الاستراتيجية بوزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار .

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، يوم 08 ديسمبر 2012. انظر : <http://www.djazair.com/aps/97422>

² بلعزوز بن علي و كتوش عاشور ، " واقع المنظومة المصرفية الجزائرية و منهج الإصلاح " ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع و تحديات - جامعة شلف ، الجزائر ، 2004 ، ص 04. انظر :

www.kantakji.com/fiqh/Files/Banks/570.pdf

و قد شهدت المنظومة المصرفية في الجزائر عدة إصلاحات ، ولعل أهمها الإصلاح المالي لسنة 1986، وذلك بسبب أزمة البترول و ما نتج عنها من اختلالات عميقة على مستوى مؤشرات التوازنات الاقتصادية الكلية، نتيجة الارتفاع الحاد في المديونية الخارجية و نسبة خدمات الدين ، وذلك لتقلص موارد الدولة من الصادرات كانعكاس لانتهيار أسعار المحروقات في الأسواق العالمية . وعليه كان لزاما على الدولة الجزائرية الإسراع في الإصلاحات على مختلف القطاعات و المستويات الاقتصادية ، ومن بين هذه القطاعات التي مسها الإصلاح مباشرة قطاع المؤسسات المصرفية و المالية.¹

و خلال الفترة الممتدة من الاستقلال إلى غاية الإصلاحات المالية لسنة 1986 تكون الجهاز المصرفي للجزائر من عدة بنوك و مؤسسات مالية ، وهي كما يلي :

1 البنك المركزي الجزائري (BCA)

يعتبر البنك المركزي أول مؤسسة نقدية يتم تأسيسها في الجزائر المستقلة و قد كان ذلك في 13 ديسمبر 1963 بموجب القانون رقم 62 144. وقد أسندت للبنك المركزي وظيفة الإصدار النقدي ، ومراقبة تنظيم و تداول الكتلة النقدية ، توجيه و مراقبة القروض ، وكذا إعادة الخصم و تسيير احتياطات الصرف، كما كلف البنك المركزي بشكل استثنائي ومرحلي بالمنح المباشر للقروض تحت شكل تسبيقات ، وخاصة قروض الاستغلال للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا²

2 البنك الجزائري للتنمية (BAD):

تم تأسيس الصندوق للتنمية (CAD) بموجب القانون 63 165 الصادر في 07 ماي 1963 ، وتم تحويل اسمه إلى البنك الجزائري للتنمية . حيث حل البنك محل خمسة بنوك فرنسية. أربع مؤسسات كانت تتعاطى الائتمان المتوسط الأجل ومؤسسة خامسة للائتمان الطويل الأجل وكانت كلها تمارس النشاط المصرفي أثناء الوجود الاستعماري في الجزائر وهذه المؤسسات هي:³

- القرض العقاري

- القرض الوطني

¹ الطاهر لطرش، " تقنيات البنوك " ، الطبعة السادسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007، ص 178.

² مفتاح صالح، " الأداء المتميز للحكومات " ، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 08 09 مارس 2005 ، ص 50.

³ شاكر القزويني ، " محاضرات في اقتصاد البنوك " ، الطبعة الرابعة ، ديوان الخدمات الجامعية ، الجزائر ، 2004، ص 157.

- صندوق الودائع والارتهان
- صندوق صفقات الدولة
- صندوق تجهيز وتنمية الجزائر.

3 الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط (CNEP) :

أسس الصندوق الوطني للتوفير للاحتياط في 10 أوت 1964 ، وذلك بموجب القانون رقم 64 227. و الذي حدد دور ونشاط الصندوق التي تمثلت في جمع الادخار من المواطنين واستغلاله في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتمويل البناء، وتمويل الجماعات المحلية. و ابتداء من سنة 1971 و بقرار من وزارة المالية، تم تكريس هذا الصندوق كبنك وطني للسكن، وذلك من خلال منح القروض العقارية.¹

4 البنك الوطني الجزائري (BNA)*:

انشىء البنك الوطني الجزائري بموجب الأمر 66 178 و ذلك بتاريخ 13 جوان 1966 . و هو يعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة.

5 القرض الشعبي الجزائري (CPA):

انشىء بموجب الأمر 67 75 المؤرخ في 14 ماي 1966 ، وهو ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر ، وقد تأسس القرض الشعبي على أنقاض :²

- القرض الشعبي الجزائري (وهران ، قسنطينة و عنابة).
- الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي.

و قد اندمجت فيه بعد ذلك ثلاثة بنوك أجنبية بعد تأميمها وهي : شركة مرسيليا للقرض و المؤسسة الفرنسية للقرض و البنك ، وأخيرا البنك المختلط الجزائري المصري .

ويعد القرض الشعبي الجزائري ثاني بنك تجاري من حيث النشأة ويقوم بجمع الودائع و تمويل الصناعات المحلية و التقليدية، والمهن الحرة، والسياحة، والصيد البحري والري، ويقوم بمنح الائتمان للإدارات المحلية وتمويل مشتريات الولاية والبلدية والشركات الوطنية. بالإضافة إلى أنه يقوم بجميع العمليات المصرفية التقليدية الأخرى كغيره من البنوك الجزائرية

6 البنك الخارجي الجزائري (BEA):

¹ ظاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 188.

* سنتطرق إلى البنك الوطني الجزائري بشيء من التفصيل و التحليل في المبحث الثاني.

² شاكر القزويني ، مرجع سبق ذكره، 156.

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

تأسس هذا البنك بموجب الأمر رقم 67 204 بتاريخ 01 أكتوبر 1967، وبهذا فهو ثالث بنك تجاري تبعا لقرارات تأميم القطاع البنكي ، وقد تم تأسيسه عن طريق استرجاع أصول خمسة مصارف أجنبية وهي:¹

- القرض الليوني
- الشركة العامة
- وبنك التسليف الشمال
- البنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الأبيض المتوسط
- وبنك باركليز الفرنسي .

و يمارس البنك الخارجي الجزائري كل المهام البنوك التجارية ، و قد أسندت له مهمة تمويل التجارة الخارجية و تدعيم الصادرات الجزائرية، وقد توسعت عمليات البنك منذ عام 1970 و ذلك بأشرافه على حسابات شركة سونا طراك و شركات التعدين الكبرى و النقل البحري و تتكفل بمنحها مختلف القروض.

6 بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR):

تم تأسيس بنك الفلاحة و التنمية الريفية في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم رقم 82 206. و في الحقيقة كان تأسيسه لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري . و يعتبر بنكا متخصصا في القطاع الفلاحي ، و في هذا المجال يمكن أن يمنح قروضا لتمويل القطاع الفلاحي و ترقية النشاطات الفلاحية و الحرفية، و قد ورث بإنشائه تمويل القطاع الفلاحي عن البنك الوطني الجزائري.²

7 بنك التنمية المحلية (BDL):

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 85 85 المؤرخ في 30 افريل 1985 . وهو آخر بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات ، وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري. حيث يقوم بجمع الودائع و منح القروض لصالح الجماعات و الهيئات العامة المحلية.³

و الشكل التالي يوضح مختلف البنوك المشكلة للجهاز المصرفي و مهامها عشية الإصلاحات المالية

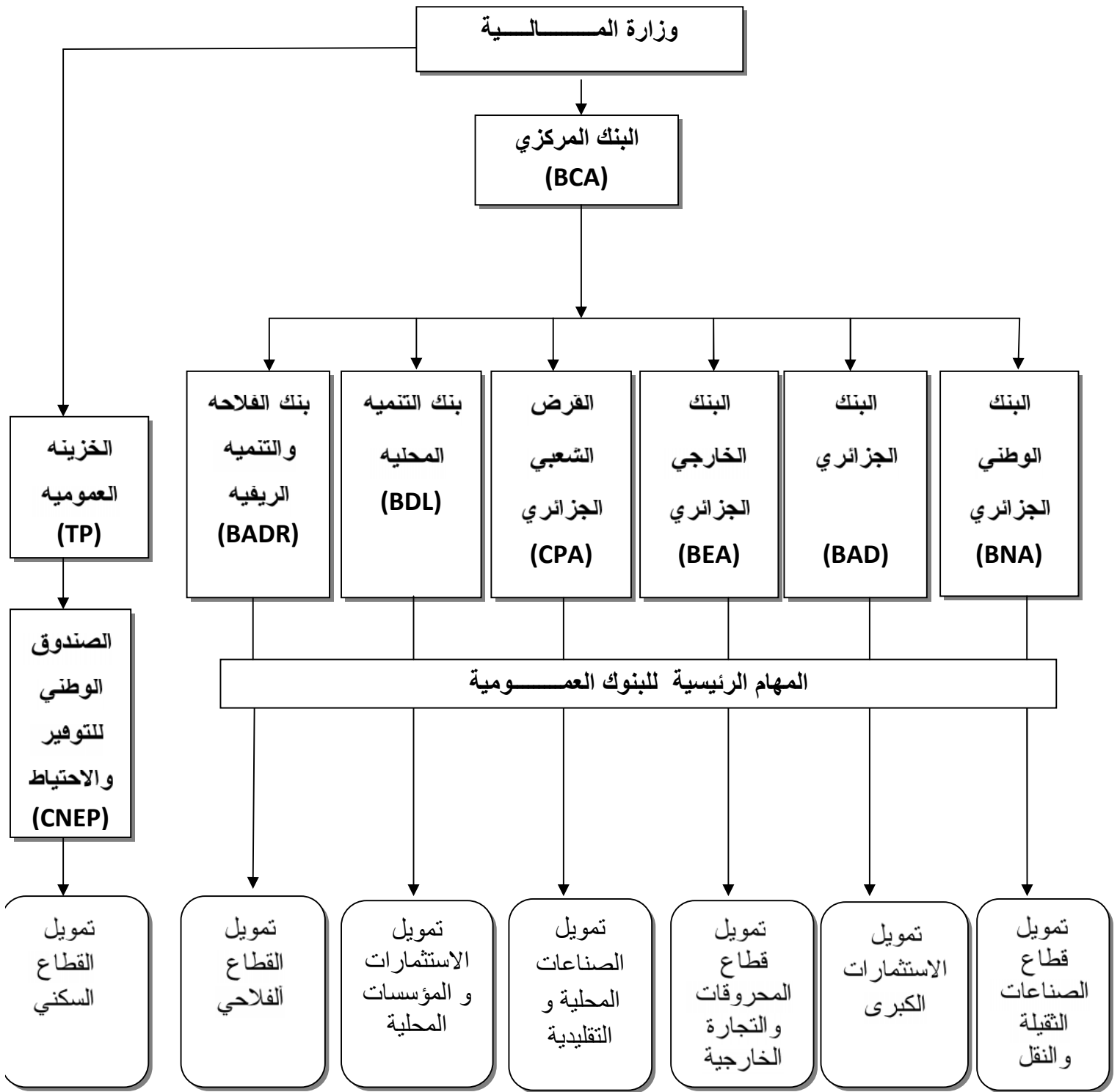
لسنة1986:

¹ شاكر القزويني ، مرجع سبق ذكره ، ص 156.

² طاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 191.

³ نفس المرجع، المذكور أعلاه ، ص 191.

الشكل رقم (43) : هيكل النظام المصرفي في نهاية 1985



المصدر: بطاهر علي، " إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثارها على تعبئة المدخرات و تمويل التنمية " أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2006، ص 40.

الفرع الثاني: الجهاز المصرفي على ضوء قانون النقد و القرض

إن انتقال الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق تطلب من الحكومات المتعاقبة القيام بعدة إصلاحات اقتصادية ومالية. ولعل أبرزها وأهمها هو إصلاح 1990 المتعلق بالقرض والنقد. الذي وضع الإطار القانوني للسياسة النقدية ووضح مسار تطورها جديد .

و تميز قانون النقد و القرض المؤرخ في 14 افريل 1990 بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية و إبراز دور النقد و السياسة النقدية ، كما وضع قانون 40 90 النظام المصرفي على مستويين، فميز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية، ونشاط البنوك التجارية كموزع للقرض بوصفها أعوانا اقتصادية مستقلة ، وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنك البنوك يراقب نشاطاتها و يتابع عملياتها ، كما أصبح بإمكانه أن يحدد القواعد العامة للنشاط المصرفي و تحديد معايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة أهدافه النقدية و تحكمه في السياسة النقدية.¹

لقد ادخل قانون النقد و القرض تعديلات مهمة في هيكل النظام البنكي الجزائري سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي و السلطة النقدية أو بهيكل البنوك ، كما رخص القانون بإنشاء البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية و الأجنبية ، أو الاكتتاب في رأسمال البنوك الوطنية القائمة ، بغية إحداث منافسة حقيقية بين البنوك لتحسين خدمات القطاع المصرفي .

فإن صدور قانون النقد و القرض بدأ انفتاح القطاع المصرفي تجاه القطاع الخاص الوطني والأجنبي يتسارع وخصوصا بعد 1998 سنة انتهاء إنجاز برنامج التعديل الهيكلي، وفي نهاية 2012 شهدت المنظومة المصرفية توسعا ملحوظا، إذ أصبح القطاع المصرفي الجزائري يتكون من عشرين بنكا (20) وسبعة (07) مؤسسات مالية عمومية وخاصة ومختلطة معتمدة من مجلس النقد والقرض، بالإضافة إلى بنك الجزائر والخزينة العمومية والمصالح المالية للبريد والموصلات. و يتكون الجهاز المصرفي الحالي من مايلي :²

1 البنوك العمومية: وهي البنوك التجارية العامة المملوكة بالكامل للدولة، وتستحوذ على حصة الأسد من السوق المصرفي في الجزائر، وهذه البنوك هي:
- القرض الشعبي الجزائري (CPA)

¹ بلعزوز بن علي و كتوش عاشور ، نفس المرجع ، ص04.

² الموقع الرسمي للبنك المركزي <http://www.bank-of-algeria.dz>

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

- البنك الوطني الجزائري (BNA)
- البنك الجزائري الخارجي (BEA)
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)
- بنك التنمية المحلية (BDL)
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. (CNEP)

2 البنوك الخاصة و الأجنبية :

- بنك الجزائري المختلط البركة : منح له الاعتماد بتاريخ 06 /12/ 1990.
- الشركة البنكية العربية (ABC) : منح لها الاعتماد بتاريخ 17 /11/ 1997.
- ناتكسيس الأمانة NATEXIS ALamana : منح له الاعتماد في 27/10/1999
- الشركة العامة الفرنسية société générale : منح لها الاعتماد بتاريخ 04/11/1999.
- سيتي بنك Citi Bank : تحصلت على الاعتماد بتاريخ 18/05/1998
- البنك الوطني لباريس BNP Paribas : تحصلت على الاعتماد بتاريخ 31/01/2002.
- البنك العربي (PLC) : منح له الاعتماد بتاريخ 15/10/2001
- ترست بنك الجزائر TRUST Bank Algérie
- بنك الإسكان للتجارة و التمويل (HBTF) : منح لها الاعتماد في أكتوبر 2003
- فرانس بنك الجزائر FRANCBANK EL-DJAZAIR
- كاليون الجزائر CALYON –ALGERIE
- بنك السلام الجزائر ALSALAM BANK ALGERIE : منح له الاعتماد في 10/09/2008
- اش اس بي سي الجزائر HSBC ALGERIE : في 17/06/2008.

3 المؤسسات المالية :

يتكون الجهاز البنكي الحالي من سبعة (7) مؤسسات مالية التي تم اعتمادها من طرف مجلس النقد والقرض وهي :

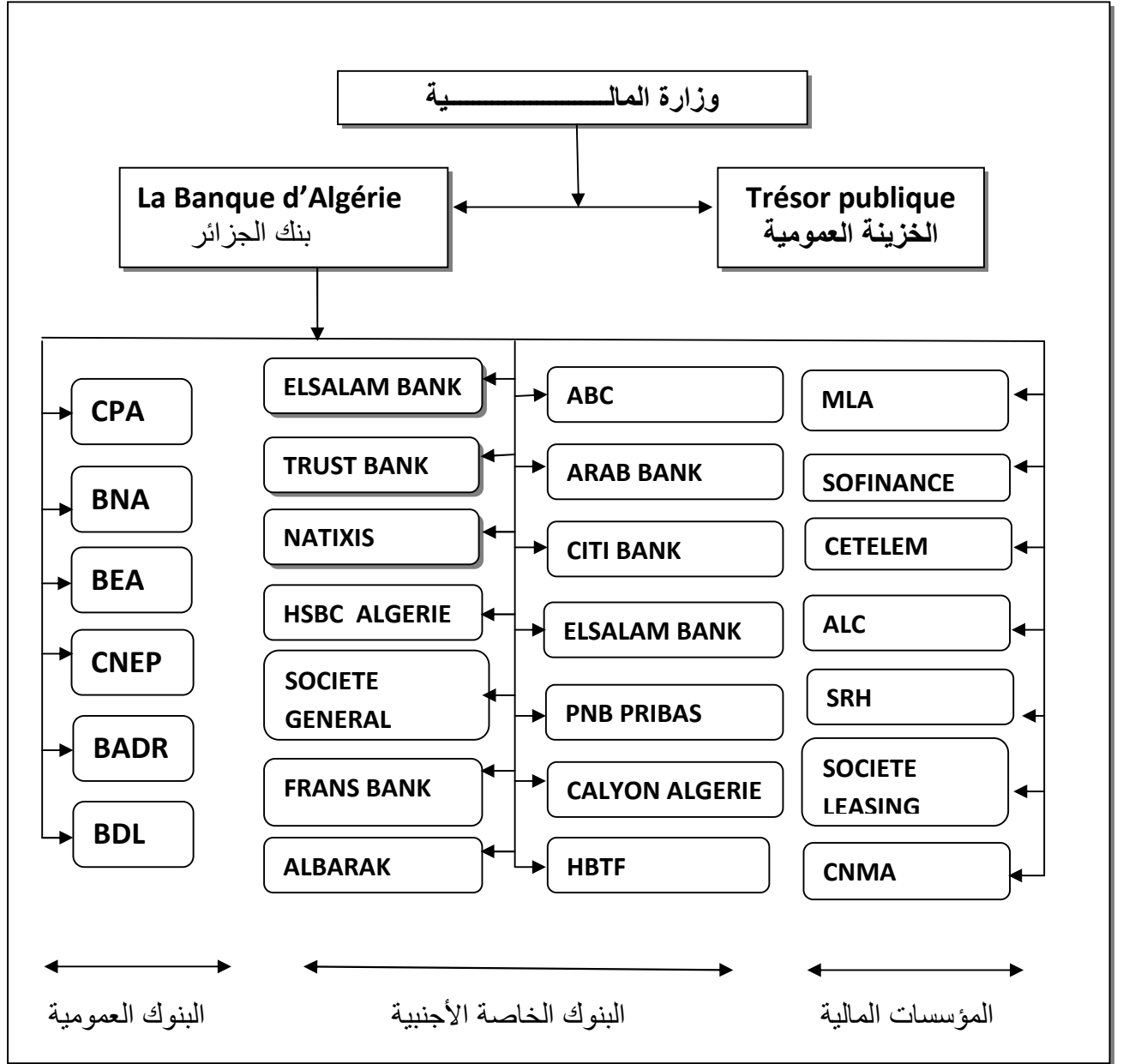
- سوفي ناس بنك So finance وذلك بتاريخ 09/01/2001
- القرض الايجاري العربي للتعاون (ALC) وذلك بتاريخ 20/02/2002 .
- شركة الإيجار : منح لها الاعتماد في 02/08/2012.
- مغرب ليزينج (MLA) : منح له الاعتماد في 18 /10/ 2005
- الصندوق الوطني للتعاونية الفلاحية (CNMA) : منح له الاعتماد في 06/04/1997

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

- شركة إعادة تمويل الرهن العقاري (SRH) منح لها الاعتماد في 1997/11/27.
- سيتي لام CETELEM منح لها الاعتماد في فيفري 2006.

و الشكل التالي يوضح شكل الهيكل المصرفي الحالي:

الشكل رقم (44) : الهيكل البنكي الجزائري (جانفي 2013)



المصدر: من إعداد الطالب (بناءا على معطيات بنك الجزائر)

(<http://www.bank-of-algeria.dz/banque.htm>)

للإشارة فإن الهيكل البنكي اتسم في السنوات الأخيرة بالنقصان و الزيادة ، وهي ميزة عادية في الأنظمة البنكية ، حيث تم سحب الاعتماد من بعض البنوك* و منح الاعتماد لبنوك أخرى ، ويلاحظ في النظام المصرفي الجزائري عدم وجود بنوك متخصصة بعملية التنمية، فمعظم المؤسسات المالية إن لم نستطع القول كلها عبارة عن بنوك تجارية و مؤسسات مالية .

- المطلب الرابع : موقع البنوك الجزائرية في ظل المنافسة المصرفية

أفرزت عولمة النشاط المصرفي و تحرير الخدمات المالية و المصرفية في الجزائر تحديات تنافسية كبيرة للبنوك الجزائرية، لهذا وجدت هذه الأخيرة نفسها مجبرة على التكيف مع الأوضاع الراهنة و المتميزة بتغيير كل من المحيط الاقتصادي و سلوك الدولة الجزائرية من جهة ، و المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى ، فالمحيط الذي وجدت البنوك الجزائرية نفسها بصدد العمل فيه، تميز أساسا بانتقال الاقتصاد الوطني تدريجيا إلى اقتصاد السوق و الاندماج في الاقتصاد العالمي . و من مميزات هذا المحيط المصرفي ما يلي :¹

- بنوك تبحث على تحقيق الربح في عملياتها المختلفة، تحقيقا لمبدأ المتاجرة؛
- مؤسسات تستعد لمواجهة المنافسة الوطنية و الأجنبية؛
- و أشخاص يبحثون عن التوظيف، الذي يحقق أكبر مردودية لمدخراتهم، وذلك باللجوء إلى البنوك التي تقدم أحدث الخدمات و أعلى أسعار الفائدة .

و أمام هذا الوضع التنافسي الراهن سنحاول دراسة موقع البنوك الوطنية في ظل المنافسة المصرفية، وذلك من بالاعتماد على مؤشرين أساسيين هما:

- الموارد المحصلة
- القروض الموزعة.

* هناك الكثير من البنوك و المؤسسات المالية الخاصة و الأجنبية التي ظهرت بعد صدور قانون القرض و النقد، و سحب منها الاعتماد، وذلك لعدة أسباب، و من بين هذه البنوك و المؤسسات نذكر: بنك خليفة، البنك الصناعي و التجاري الجزائري (BCIA)، البنك الاتحادي (Union Bank) ، بنك الريان (Alrayan Bank) ، منى بنك (Mouna Bank) ، الشركة الجزائرية للبنك (CAB) ،.... الخ.

¹ أحلام بوعبدلي " البنوك التجارية الجزائرية و المنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سطيف ، العدد 08، لسنة 2008، ص 195. انظر :

<http://www.univ-ecose.tif.com/revueeco/article.php?id=204>

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

بناء على تقرير بنك الجزائر لسنة 2011 وجدنا مايلي : (الوحدة : مليار دينار)

1 جدول يبين الموارد الإجمالية المحصل عليها لسنة 2011:

جدول رقم (07): الموارد الإجمالية للبنوك لسنة 2011

النسبة	الموارد المحصلة	البنوك
%89.1	5999.1	البنوك العمومية
%10.9	733.9	البنوك الخاصة
%100	6733.0	المجموع

المصدر: تقرير بنك الجزائر لسنة 2011

2 جدول يبين القروض الإجمالية الموزعة لسنة 2011 :

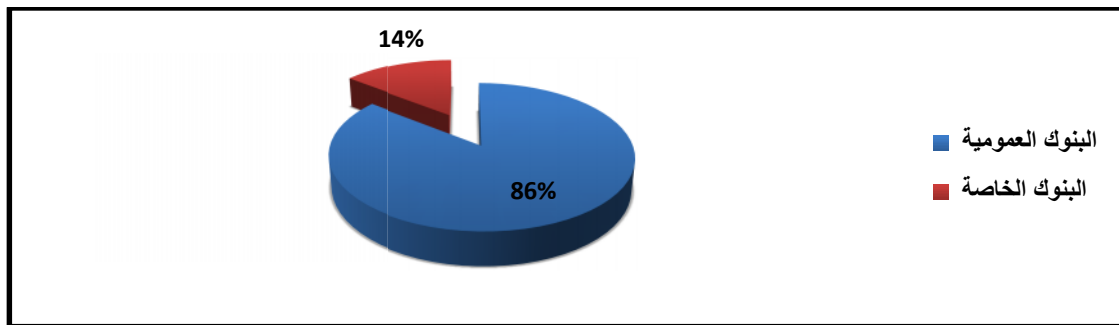
جدول رقم (08): القروض الإجمالية الممنوحة من طرف البنوك لسنة 2011

النسبة	القروض الموزعة	البنوك
%85.7	3192.1	البنوك العمومية
%14.3	532.6	البنوك الخاصة
%100	3724.7	المجموع

المصدر: تقرير بنك الجزائر لسنة 2011

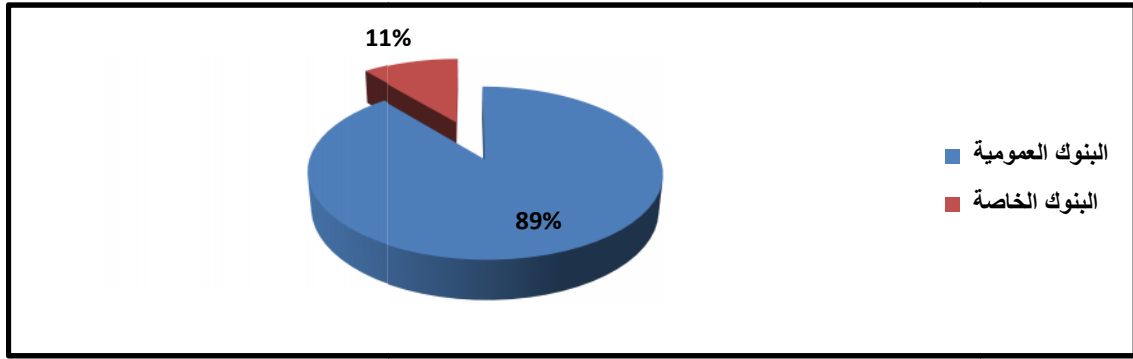
وللتوضيح هذه النسب أكثر نضع الشكلين التاليين :

الشكل رقم (45) : القروض الممنوحة من طرف البنوك لسنة 2011



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تقرير البنك المركزي لسنة 2011.

الشكل رقم (46) : الموارد المحصلة من طرف البنوك لسنة 2011



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تقرير البنك المركزي لسنة 2011.

من خلال الشكلين أعلاه ، وبناء على تلك النسب ، يتضح لنا مدى هيمنة القطاع البنكي العمومي على الجهاز المصرفي و كذا على النشاط الاقتصادي ، وهذا يعود إلى عدة أسباب، وفي طليعتها هو تعامل كل المؤسسات الوطنية الكبرى بما فيها سوناطراك مع القطاع المصرفي العمومي. بالإضافة إلى تعرض القطاع المصرفي الخاص إلى عدة فضائح خاصة بعد أزمة بنك خليفة أين اهتزت ثقة العملاء فيها سواء كانوا مؤسسات عمومية أو خاصة أو أشخاص معنويين.

المطلب الخامس : تحديات النظام المصرفي في الجزائر .

رغم هيمنة القطاع البنكي العمومي على النشاط المصرفي في الجزائر ، إلا أنه يواجه تحديات كبيرة و متعددة تستوجب منه مواجهتها . وعليه يمكننا حصرها في نوعين أساسيين ، وهما التحديات الداخلية والتحديات الخارجية .

الفرع الأول : التحديات الداخلية : ومنها نذكر ما يلي :¹

- **صغر حجم البنوك:** على الرغم من التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها ، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك الأجنبية، حيث أن الاتجاه السائد الآن هو اندماج البنوك فيما بينها من أجل تقوية مكانتها و تعزيز كفاءتها .

¹ مليكة زغيب و حياة نجار ، " النظام البنكي الجزائري تشخيص الواقع و تحديات المستقبل " ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع و تحديات - جامعة شلف ، الجزائر ، 2004 ، ص ص 05 06 .

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

- **ضعف الانتشار البنكي (ضعف التغطية)** : تعاني البنوك العمومية من ضعف تغطيتها وانتشارها ، إذ تصنف الجزائر من اضعف البلدان في منطقة المغرب العربي في شبكة المصارف والبنوك بمعدل كثافة وكالة لكل 25000 نسمة (مقابل وكالة لكل 9530 نسمة في تونس ، ووكالة لكل 12540 نسمة في المغرب) ، وهو ما ينعكس على ضعف عملية توزيع القروض في الجزائر وذلك بمعدل 53% و هو الأضعف في المنطقة (مقابل 96% في تونس و 68% في المغرب)، و ذلك لاعتماد البنوك العمومية على المركزية في منح القروض ¹.

- **التركيز في نصيب البنوك** : يتمثل في استحواد نصيب عدد قليل من البنوك على مجمل الأصول البنكية، حيث تمتلك البنوك التجارية العمومية أكثر من 88% من إجمالي الأصول المصرفية ² ، الأمر الذي يحد من المنافسة ، لأنه في مثل هذه الحالات يكون لممارسات بعض البنوك انعكاسات هامة على أداء البنوك الأخرى و تطوير الصناعة البنكية ، مما يؤثر بدرجة جوهرية على أداء السوق .

- **هيكل ملكية البنوك** : يتسم هيكل ملكية الجهاز المصرفي بالمساهمة الكبيرة للقطاع العمومي ، تصاحبه سيطرة كاملة لهذا القطاع على إدارة عمليات البنوك، الأمر الذي اثر على استراتيجيات و عمليات المؤسسات البنكية بشكل كبير، وعلى الرغم من تخفيف قيود الدخول إلى القطاع المالي و المصرفي ، إلا أن القطاع العمومي ما زال يمتلك حصة الأسد في الجهاز المصرفي .

- **ضعف كفاءة أنظمة المدفوعات**: تعاني أنظمة تسوية المدفوعات من ضعف كبير للأسلوب التقليدي المعمول به في إتمام عمليات المقاصة والمعتمد على الأسلوب اليدوي غالبا في فحص و معالجة أدوات الدين.

- **ضعف استخدام التكنولوجيا و الرقابة**: الجهاز المصرفي في الجزائر في حاجة إلى زيادة مستوى الاستثمار في التكنولوجيا البنكية الحديثة ، وتطبيق البرامج العصرية ، وذلك حتى يكون قادر على مواكبة المنافسة في الأسواق الداخلية و الخارجية .

- **ضيق السوق النقدي الأولي والثانوي***: يحتاج الجهاز البنكي إلى وجود سوق نقدية منظمة و متطورة ، حيث يتم من خلالها تأمين السيولة النقدية و توفير أدوات الدفع للبنوك ، بالإضافة إلى تمكين البنوك من

¹ جريدة الخبر ، العدد 7050 ، بتاريخ 20 افريل 2013 ، ص 05. انظر :

<http://www.elkhabar.com/ar/economie/332318.html>

² تقرير بنك الجزائر لسنة 2011. انظر : <http://www.bank-of-algeria.dz/communique.htm>

* تجدر الإشارة إلى انه تم فتح أبواب بورصة الجزائر في جانفي 1998 ، و تتسم بقلّة التعاملات ، وبذلك حرمت البنوك التجارية من مزايا التعامل مع هذا السوق من خلال التمويل ، التعامل شراء و بيعا ، الريح وزيادة رأس المال .

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

تمويل النشاط الاقتصادي بمختلف قطاعاته ، و كذا السلطات النقدية من ممارسة رقابة فعالة على الائتمان و النقود في الاقتصاد .

- **قيود قانونية و تشريعية:** وهي مجموع النصوص القانونية و التشريعية و التعليمات التنظيمية التي تأطر النشاط البنكي، حيث لا نلمس في الواقع الاستقلالية و التعامل على أساس المردودية ، بل نجد في الواقع العملي التدخل الدائم للدولة في توجيه سياسات البنوك التجارية .

كما يعاني الجهاز المصرفي من ضعف الاتصال التنظيمي، بين مختلف المصالح مما يصعب من التنسيق و التعاون بين مختلف المصالح، كما أن صعوبة تدفق المعلومات بالكمية المناسبة و في الوقت المناسب ينعكس سلبا على عملية اتخاذ القرار .

الفرع الثاني : التحديات الخارجية :

تتمثل التحديات التي يواجهها النظام البنكي الجزائري في التغيرات السريعة في المحيط الدولي الذي يتعامل معه، والذي من شأنه أن يؤثر بصورة عميقة حاضرا ومستقبلا على البنوك التجارية و قدرتها على دعم التنمية في البلاد . ومن ابرز هذه التحديات نذكر مايلي ¹:

- **ظاهر العولمة :** ونعني بالأخص عولمة الخدمات البنكية والتي ستؤثر بصورة مباشرة على أداء البنوك التجارية الجزائرية . للإشارة أن لهذه الظاهرة ايجابيات تتمثل أساسا في المساهمة في رفع حدة المنافسة في ظل سوق بنكية مفتوحة تؤدي إلى تحسين الخدمات و تنويع و رفع كفاء البنوك .

إلا أن التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة يتمثل في الآثار السلبية التي قد ستنتج عنها كالمنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية التي يمتد نشاطها للجزائر نظرا لعدم تأهيل البنوك الجزائرية لهذه المنافسة بسبب لما تعانيه من مشاكل.

- **ظاهرة اندماج الأسواق الدولية:** انتشرت هذه الظاهرة اثر إزالة القيود الدولية أمام توريد الخدمات البنكية و المالية بسبب تزايد التدفقات الرأسمالية التي فاق حجمها التجارة العالمية للسلع ، مما أدى إلى ارتفاع عدد فروع البنوك و من ثم ارتفاع حصة البنوك التجارية الأجنبية في الأسواق البنكية في العديد من دول العالم . بالإضافة إلى تحدي اندماج البنوك في شكل بنوك عملاقة .

¹ بوعشة مبارك و الشامية بن عياس ، " واقع و أفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجزائر - القطاع البنكي " ، مقال منشور على الموقع : www.labograndmaghreb.com

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

- ظاهرة البنوك الالكترونية (صيرفة الانترنت) : تعد هذه البنوك تحد من الدرجة الأولى لنظامنا البنكي والذي عليه مواجهته بكل حزم و جدية ، بحيث تتميز البنوك الالكترونية بقدرتها الفائقة و السرعة جدا على تقديم الخدمات المصرفية في أي وقت و بدون انقطاع (24/24 ساعة) ، وحتى في أيام العطل ، ومن أي مكان ، وبأي وسيلة كانت .

و عليه فإن قدرة المنظومة المصرفية الجزائرية على مواجهة هذه التحديات الداخلية و الخارجية يتوقف على مدى قدرتها على تحسين أدائها لزيادة قدراتها التنافسية في ظل التغيرات البيئية المصرفية على المستوى العالمي ، وهذا لا يتأتى إلا بالأخذ بالأساليب الحديثة في التسيير واكتساب القدر الكافي من المرونة لمسايرة هذه التطورات .

المبحث الثاني: دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية في البنك الوطني الجزائري (BNA)

بعدما تعرضنا إلى واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر و أفاق إرسائها في المنظومة الاقتصادية ، خاصة و بالنظر إلى ما تمليه المعطيات الاقتصادية و المالية الجديدة على المستويين الوطني و الدولي ، و كذا في ظل الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد الوطني و في شتى القطاعات الاقتصادية ، ولعل أهمها هو انفتاح القطاع المصرفي على الاقتصاد العالمي الذي يعرف منافسة شرسة و حادة في مجال الخدمات البنكية . سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل و مناقشة واقع اليقظة الإستراتيجية في البنك الوطني الجزائري (BNA) ، الذي يعد إحدى ركائز المنظومة البنكية في الجزائر .

و عليه سنتطرق إلى مايلي :

- تقديم البنك الوطني الجزائري
- خدمات و أهداف البنك الوطني الجزائري
- الإطار المنهجي للدراسة
- تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم البنك الوطني الجزائري باعتباره محور بحثنا ، و ذلك من خلال التعرض إلى لمحة تعريفية حوله ثم نتطرق إلى مختلف مصالحة التنظيمية.

الفرع الأول: بطاقة تعريفية حول البنك

البنك الوطني الجزائري هو بنك تجاري تم إنشاؤه بموجب الأمر 178 66 و ذلك بتاريخ 13 جوان 1966 . وهو يعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة. و قد عوض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية :¹

- القرض العقاري للجزائر و تونس ؛
- القرض الصناعي و التجاري؛
- البنك الوطني للتجارة و الصناعة في إفريقيا ؛
- بنك باريس و هولندا ؛
- مكتب معسكر للخصم .

و حتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا انه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بتقديم الدعم المالي و القروض و هذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

و قد انبثق عنه في سنة 1982 بنك تجاري جديد هو بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR). وفي 16 فيفري 1989 تحول البنك الوطني الجزائري إلى مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) متخذا الشكل القانوني " شركة مساهمة SPA "

وبتاريخ 25 سبتمبر 1997 وبعد استيفاء الشروط المطلوبة من قانون النقد و القرض، حصل البنك الوطني الجزائري على الترخيص لمزاولة العمل المصرفي من بنك الجزائر، واصح ثالث بنك عمومي يحصل على هذا الترخيص من بنك الجزائر.

تجدر الإشارة إلى أن الرأسمال الاجتماعي للبنك شهد تطورا مستمرا. إذ قدر حين تأسيسه بـ 20 مليون دج ، و في سنة 2000 وصل الرأسمال الاجتماعي للبنك إلى 8000 مليار دج ، في حين يقدر الرأسمال الاجتماعي للبنك حاليا بحوالي 41600 مليار دج.²

¹ طاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 188.
² بناء على معطيات داخلية للبنك الوطني الجزائري

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

و باعتباره بنك تجاريا، يقوم البنك الوطني الجزائري بجمع الودائع و منح القروض قصيرة و متوسطة الأجل وهو متخصص في تمويل مؤسسات القطاع الصناعي والتجاري. و عموما يمكن تلخيص أهم وظائف البنك فيما يلي:¹

- تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان القصير والمتوسط الأجل وضمان القروض كتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف والتسليف على البضائع الخصم والاعتمادات المستندية .
- قبل ظهور بنك التنمية الريفية كان يقوم بمنح الائتمان الزراعي للقطاع السير ذاتيا مع المساهمة في مراقبة وحدات الإنتاج الزراعي.
- تقديم قروض إلى المنشآت الصناعية العامة والخاصة.
- القيام بمختلف العمليات البنكية سواء نقدا أو عن طريق الاعتمادات و التحويلات...
- تحصيل الودائع البنكية الخاصة بالصرف و القرض في إطار التشريع البنكي القائم و القواعد الخاصة به.
- إضافة إلى تلقي الودائع من الجمهور ومختلف ادخاراته وتوفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها وتعتبر هذه الوظيفة عادية ورئيسية لأي بنك تجاري.
- معالجة كل عمليات التبادل على الحساب أو لأجل، و كل أنواع القروض، الرهن الحيازي و تحويلات العملة الأجنبية.

يتوفر البنك الوطني الجزائري على شبكة مصرفية مكونة من 205 وكالة مؤطرة من طرف 17 مديرية لشبكة استغلال موزعة على كامل التراب الوطني . والجدول التالي يوضح توزيع هذه الشبكات على المستوى الوطني:

الجدول رقم (09) : توزيع شبكات و ووكالات البنك الوطني الجزائري عبر التراب الوطني

¹ بناء على مسؤولي البنك الوطني الجزائري

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

عدد الوكالات التابعة لها	شبكات الاستغلال عبر التراب الوطني
08	1 شبكة استغلال ببوزريعة (الجزائر العاصمة)
14	2 شبكة استغلال بالابيار (الجزائر العاصمة)
12	3 شبكة استغلال بالصنوبر البحري (الجزائر العاصمة)
10	4 شبكة استغلال بالرؤية (الجزائر العاصمة)
18	5 شبكة استغلال بعناية
08	6 شبكة استغلال ببشار
07	7 شبكة استغلال ببجاية
10	8 شبكة استغلال بالبليدة
10	9 شبكة استغلال بالشلف
16	10 شبكة استغلال بقسنطينة
08	11 شبكة استغلال بالقليعة (تيبازة)
11	12 شبكة استغلال بمستغانم
13	13 شبكة استغلال بوهران
14	14 شبكة استغلال بورقلة
17	15 شبكة استغلال بسطيف
16	16 شبكة استغلال بتلمسان
10	17 شبكة استغلال بتيزي وزو

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الموقع الرسمي للبنك ..انظر <http://www.bna.dz/Reseau.html>

للإشارة فإن معدل الانتشار البنكي للبنك الوطني الجزائري يعد ضعيفا نوعا ما مقارنة مع البنوك الأخرى بما فيها البنوك العمومية ، إذ بلغ معدل المتوسط السنوي للتوسع البنكي للبنك الوطني الجزائري حوالي 5 وكالات في السنة (باحساب عدد الوكالات المفتوحة من سنة 1981 إلى غاية السنة الحالية مقسوم على عدد السنوات)

إذ من خلال الجدول أدناه يمكننا توضيح تطور الانتشار البنكي للبنك الوطني الجزائري و ذلك من سنة 2005 إلى غاية السنة الحالية :

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

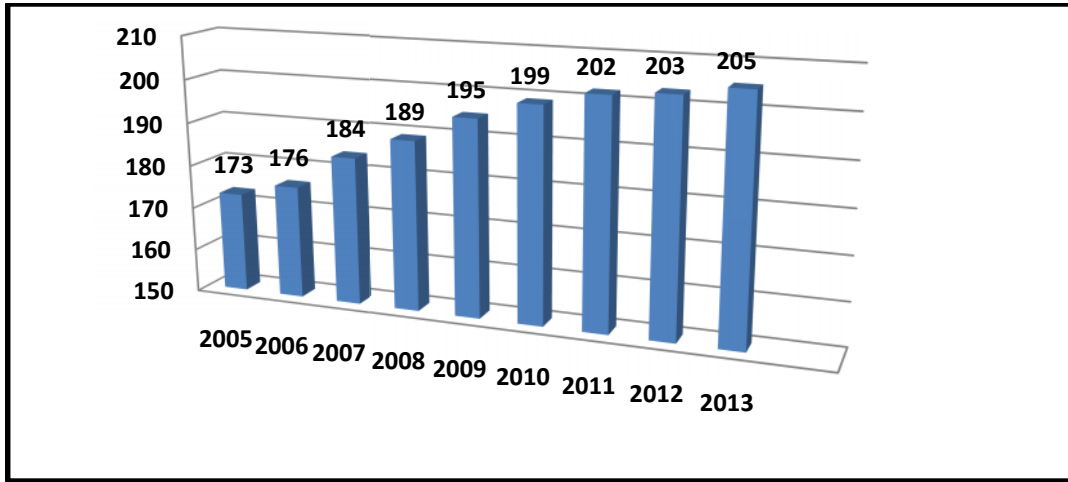
الجدول رقم (10): تطور عدد وكالات البنك الوطني الجزائري

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد الوكالات	173	176	184	189	195	199	202	203	205

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات داخلية للبنك

و للتوضيح أكثر نضع الشكل التالي :

الشكل رقم (47) : تطور عدد وكالات البنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

و لهذا فان البنك الوطني الجزائري و بغية ضمان التغطية المصرفية الكافية و التقرب أكثر من زبائنه، وضع مخططا توسعيا يهدف إلى توسيع شبكته عبر التراب الوطني، وذلك من خلال فتح وكالات أخرى. حيث من المقرر فتح ما يقارب 20 وكالة جديدة في غضون سنة 2014. منها 6 وكالات تابعة لشبكة الاستغلال بورقلة (عين صالح ، المنيعه ، زلفانا ، حاسي الرمل ، عين أم الناس ، اليزي)، و الباقي موزعة على الشبكات الاستغلال الأخرى¹.

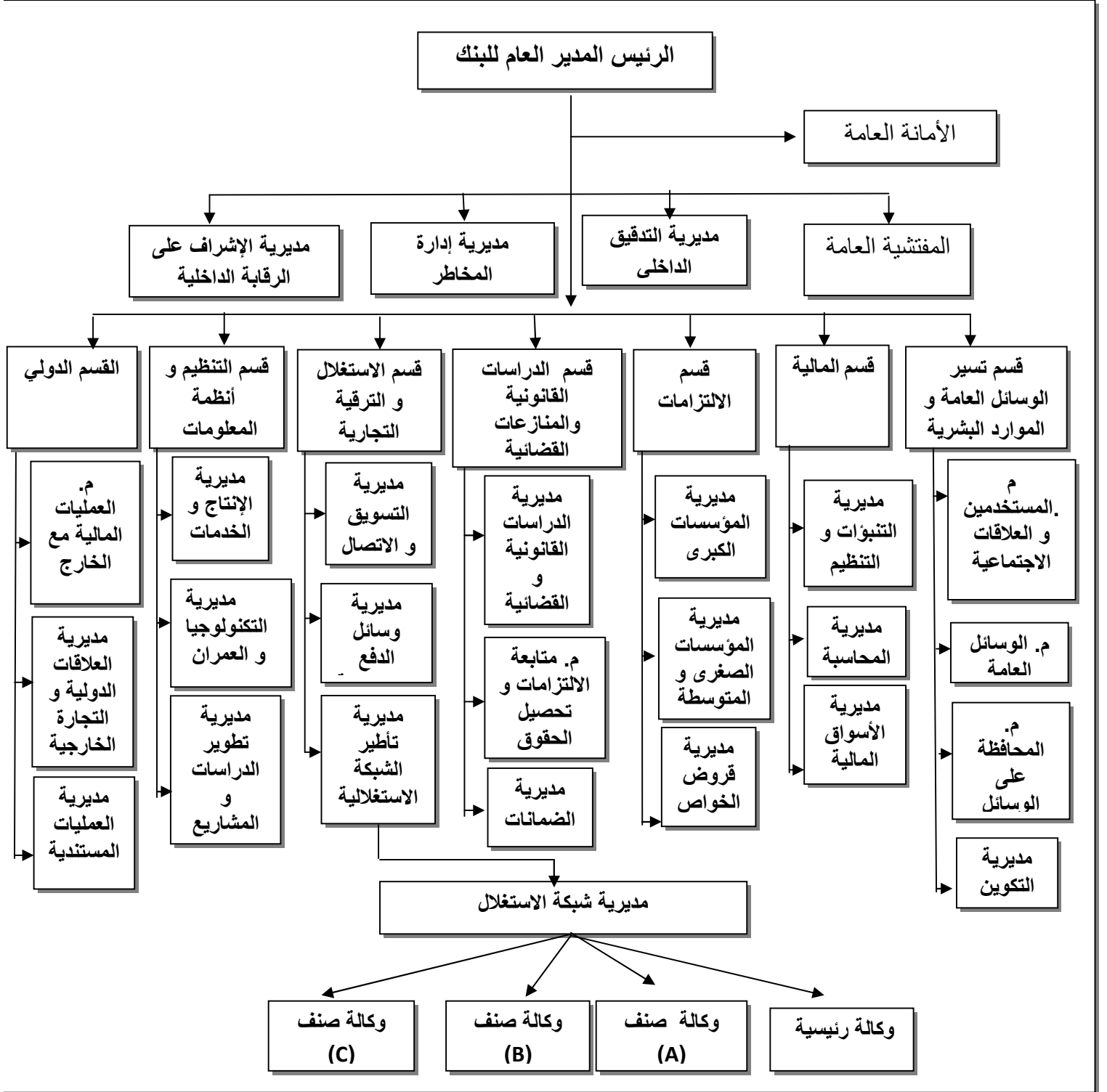
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك

طبقا للتنظيم الداخلي للبنك الوطني الجزائري، يتشكل الهيكل التنظيمي كما يلي :

¹ حسب مسؤول التنشيط التجاري بمديرية شبكة الاستغلال بورقلة .

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

الشكل رقم (48) : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر : من الموقع الرسمي للبنك . انظر : <http://www.bna.dz/organigramme.html>

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

إلى جانب الهيكل التنظيمي العام للبنك الوطني الجزائري، يتكون الهيكل التنظيمي لكل شبكة استغلال من مدير الشبكة و مجموعة من الدوائر الفرعية، وهي كالنحو التالي:¹

- **دائرة الإدارة و الميزانية:** يكمن دور هذه الدائرة في تسيير كل الموارد البشرية و المادية التابعة للشبكة الاستغلال، ومن بين مهامها نذكر:
 - التحسيس باحترام قانون العمل و الإجراءات المعمول بها داخليا على مستوى البنك.
 - الإشراف على عملية التوظيف و الترقية و المنح و كل ما يتعلق بالعامل البشري في البنك.
 - وضع مخططات عمل لعملية التكوين المخصصة لعمال الشبكة بما فيها عمال الوكالات التابعة لها.
 - الإشراف على وضع الميزانية بشقيها التسييري و التجهيزي للشبكة.
- **دائرة القروض:** تكمن مهمتها الرئيسية في الإشراف على عملية منح القروض لزبائن البنك وذلك على مستوى شبكة الاستغلال التابعة لها. ومن بين مهامها نذكر:
 - الإشراف على طلبيات القروض المقدمة من طرف الزبائن و المشكلة على مستوى الوكالات التابعة للشبكة.
 - متابعة و مراقبة التطبيق الدقيق لمختلف عمليات القروض المصرح بها من طرف الوكالات التابعة للشبكة.
- **دائرة التنشيط التجاري:** تتمثل المهمة الرئيسية لهذه الدائرة في الرفع و التحسين من مردودية البنك، وذلك من خلال الموارد المحصل عليها و القروض الممنوحة. ومن بين مهامها نذكر:
 - متابعة و مراقبة نتائج المسجلة من طرف الوكالات التابعة للشبكة.
 - العمل على إنجاح التغطية البنكية من خلال إستراتيجية التوسع المنتهجة من طرف شبكة الاستغلال التابعة لها.
 - وضع مخطط عمل خاصة بالإستراتيجية التجارية للبنك و العمل على متابعة تجسيدها.
- **دائرة المراقبة:** تعمل هذه الدائرة على القيام بكل أنواع الرقابة و التدقيق في مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوكالات التابعة للشبكة.

¹ بناء على وثائق داخلية للبنك

المطلب الثاني: خدمات و أهداف البنك الوطني الجزائري

بعد تقديم البنك الوطني الجزائري، سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على أهم الخدمات التي يقدمها البنك، بالإضافة إلى أهدافه و آفاقه المستقبلية.

الفرع الأول: خدمات البنك

يقدم البنك الوطني الجزائري كل الخدمات المصرفية باعتباره بنكا تجاريا و كغيره من البنوك التجارية في الجزائر، اذ يقوم بجمع الودائع و منح القروض قصيرة و متوسطة الأجل و هو متخصص في تمويل مؤسسات القطاع الصناعي والتجاري. و عليه يمكن دراسة الخدمات البنكية التي يقدمها البنك الوطني الجزائري من خلال تقسيمها إلى نوعين، وهما كالتالي :

1 الخدمات الكلاسيكية: يقوم البنك الوطني الجزائري بكل الأنشطة المالية و البنكية المتعلقة بالبنوك التجارية، و من أهمها نذكر :

- فتح الحسابات البنكية بكل أصنافها : كالحسابات جارية ، حسابات الاطلاع ، حسابات الادخار ، حسابات على الدفتر ، حسابات العملة الصعبة ،... الخ.

- القيام بكل العمليات البنكية المعتادة (les opérations bancaire habituelle) : كإيداع و سحب النقود، الكشف عن الرصيد ، تحويل النقود (بين حسابات البنك أو بينه و بين البنوك الأخرى) ،... الخ.

- قبول الودائع و منح القروض: يستقبل البنك الوطني الجزائري الودائع من كل المودعين، سواء كانوا مؤسسات (عمومية أو خاصة) أو أفراد بالعملة الوطنية و بالعملات الأجنبية. في المقابل يقوم البنك بمنح القروض بمختلف أشكالها، و يمكننا توضيح تطور موارد و قروض البنك من خلال الجدول التالي : (الوحدة : مليار دينار)

الجدول رقم (11): موارد و قروض البنك الوطني الجزائري

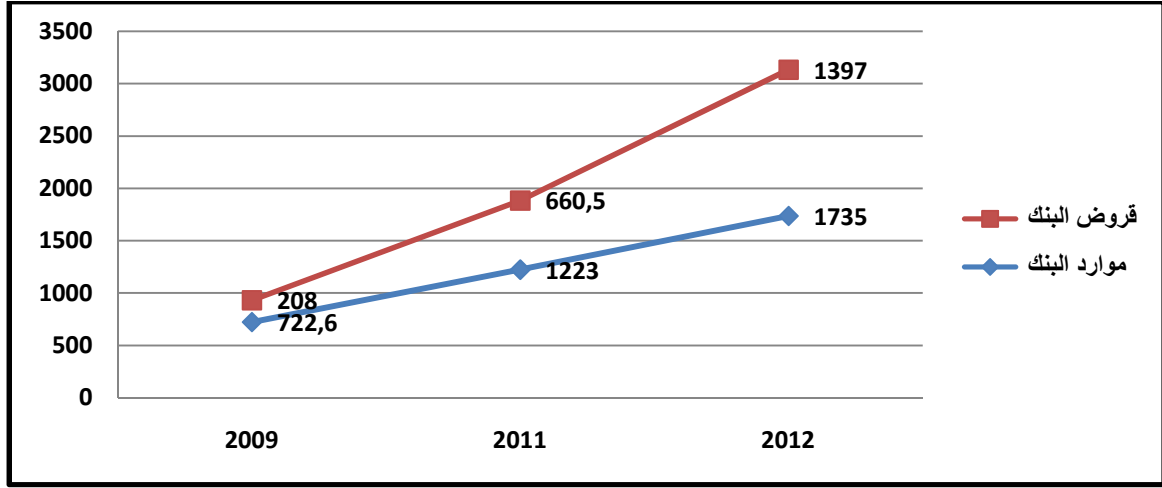
قروض البنك			موارد البنك			السنوات
2012	2011	2009	2012	2011	2009	
140	3.90	124.8	1336.50	881	457.48	القطاع العمومي
1257	656.7	83.2	398.50	342	265.17	القطاع الخاص
1397	660.53	208	1735	1223	722.6	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تقريبية

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

وللتوضيح أكثر نضع الشكل التالي :

الشكل رقم (49) : موارد وقروض البنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن البنك الوطني الجزائري شهد تطورا ملحوظا في معدل الموارد كما في القروض الممنوحة التي شهدت أيضا ارتفاعا كبيرا وهذا راجع إلى سياسة الدولة الرامية إلى خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في إطار الأجهزة المستحدثة لذلك: ANSEJ, CNAC, ANGEM.

2 الخدمات الحديثة:

يسعى البنك الوطني الجزائري دائما إلى تقديم الأفضل لزيابته، وذلك من خلال محاولته لإطلاق العديد من الخدمات المصرفية الحديثة، ومن أهمها نذكر مايلي¹:

- **بطاقة الدفع ما بين البنوك (la carte inter bancaire) (CIB) :** وهي عبارة عن بطاقة يقدمها البنك لزيابته، حيث تمكنهم من سحب نقودهم والاطلاع على رصيدهم وذلك من خلال الموزعات الآلية (les distributeurs automatique) المنتشرة عبر وكالاتها. كما لا تقتصر هذه البطاقة على البنك الوطني الجزائري، بل تمكن الزبون من التعامل مع كل الموزعات الآلية الأخرى التابعة للبنوك الأخرى. للإشارة أن البنك الوطني الجزائري ادخل هذه الخدمة في سنة 2002.

- **تبادل المعطيات المعلوماتية (échange des données informatisées) (EDI) :** وهي خدمة مصرفية استحدثها البنك سنة 2010، حيث من خلالها يتمكن زبائن البنك من إجراء العمليات البنكية من مقر إقامتهم دون التنقل إلى وكالات البنك. وتمنح هذه الخدمة بالخصوص إلى الشركات الكبرى التي تتعامل مع البنك، ذلك أن إدارة الشركة مثلا تستطيع الدخول إلى النظام الداخلي للبنك مع رقم سري يمنح

¹ بناء على مسؤول التنشيط التجاري بورقلة (وبالاستعانة بالموقع الرسمي للبنك)

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

لها ، و تقوم بتسديد اجر عمالها من مقر الشركة دون عناء التنقل إلى وكالات البنك. والتي تسمى بالصيرفة الإلكترونية e-banking

- خدمة بنك التأمين (la banque d'assurance): حيث من خلال هذه الخدمة يقوم البنك بتسويق الخدمات التأمينية لزبائنه من خلال القيام بالتعاقد مع شركة التأمين. للإشارة أدخلت هذه الخدمة سنة 2012 وذلك بالتعاقد مع ثلاثة شركات تأمين عمومية وهي: SAA , CAAT , CAAR.

- خدمة المساحة الأوتوماتيكية (espace automatique) : وهي خدمة حديثة جدا يعتبر البنك الوطني الجزائري السباق لها على المستوى الوطني ، وهي عبارة عن مساحة تكون بجانب وكالات البنك ، تحتوي على مجموعة موزعات الكترونية ، من خلالها يستطيع الزبون الدخول (بطاقة الدخول) والقيام بكل العمليات البنكية بدون استثناء (السحب ، الدفع نقدا، التحويل من حساب إلى حساب، الاطلاع على الرصيد ، طلب و سحب دفتر الصكوك ،الاطلاع على آخر العمليات...الخ) ، حيث تكون هذه المساحة تعمل طوال اليوم 24/24. للإشارة هناك ثمانية وكالات فقط للبنك*في الوقت الحالي تحتوي على هذه الخدمة إلى حين تعميمها على كامل وكالات البنك.

الفرع الثاني: أهداف البنك

لا شك أن أهداف البنك الوطني الجزائري هي بمثابة انعكاس لأفاق السياسة المالية المنتهجة في الجزائر، فكونه مؤسسة مالية عمومية فهو يهدف بالدرجة الأولى إلى تجسيد التوجهات المالية و الاقتصادية للدولة، وعليه فالبنك الوطني الجزائري يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:¹

- ❖ العمل على تجسيد السياسة المالية للدولة و توجهاتها الاقتصادية.
- ❖ محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية.
- ❖ إدخال تقنيات و وسائل حديثة، لمواكبة التقدم التكنولوجي، في ظل الإصلاحات النقدية.
- ❖ ترقية العمليات المصرفية المختلفة، كمنح القروض و جذب الودائع...الخ.
- ❖ احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي.
- ❖ لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية المنشودة .

* وهي وكالة بوزريعة ، الدار البيضاء، حسين داي ، عنابة ، بجاية ، الشلف ، القليعة ، غرداية ، تيزي وزو، تلمسان .
¹ بناءا على مسؤولي البنك الوطني الجزائري .

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

بعد التعريف بالبنك الوطني الجزائري محل الدراسة و كذا هيكله التنظيمي مع التركيز على أهم الخدمات التي يقدمها البنك، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد منهجية الدراسة ذلك أن من المتعارف عليه علميا أن المنهج و الطرق المنتهجة في البحث تختلف باختلاف المواضيع المراد البحث فيها، هذا لان طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج معين.

ولطالما أن موضوع بحثنا يهدف بالأساس إلى دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية في البنك الوطني الجزائري كآلية من آليات صنع القرار، فإن المنهج التجريبي هو المناسب لهذه الدراسة باعتباره يقوم على جمع المعلومات و البيانات و تصنيفها و محاولة تفسيرها و تحليلها، وذلك من اجل البحث عن الحقائق واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، و عليه سنحاول في من خلال هذا المطلب التعرف على وسائل و أدوات جمع البيانات و المعلومات، وكذا أدوات التحليل المستعملة في مناقشة و تفسير هذه البيانات.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

قصد الإحاطة بموضوع الدراسة من جانبه الميداني قمنا بالاعتماد على ثلاث أدوات لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بإشكالية الدراسة، فقد استخدمنا الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وتم تدعيمه بالمقابلة مع بعض المسؤولين في البنك الوطني الجزائري لجمع بيانات جديدة أو لاختبار أو تدعيم بعض البيانات المتحصل عليها من الاستبيان، كما اعتمدنا بشكل نسبي على شبكة الملاحظة كوسيلة مكملة لجمع البيانات.

1 الاستبيان

يعتبر الاستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس، وهو يتمثل في استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة (مغلقة، نصف مفتوحة، متعددة الاختيارات، وأسئلة مفتوحة) حيث تكون مرتبة ترتيبا منطقيا و علميا تعكس متغيرات إشكالية الموضوع، يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس.

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

أولا : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

لطالما أن موضوع بحثنا مرتبط بعملية اتخاذ و صنع القرار، فان الاستبيان قد تم توجيهه إلى فئة محددة من عمال البنك الوطني الجزائري ، أي أن المجتمع المدروس يتكون من جميع الإطارات والكوادر الذين يتمتعون بصلاحيات واسعة تمكنهم من صنع و اتخاذ قرارات على مختلف المستويات التنظيمية ، لذلك فإن العينة ستكون جزء من الإطارات التالية :

- رؤساء الأقسام **les divisionnaires**
- المدراء المركزيون **les directeurs centraux**
- رؤساء الدوائر **les chefs de départements**
- رؤساء المصالح **les chefs services**

وقد وقع اختيارنا في توزيع الاستبيان على بعض الأقسام الرئيسية للمديرية العامة للبنك الوطني الجزائري بالجزائر العاصمة و كذلك مديرية شبكة الاستغلال لولاية ورقلة، وذلك وفق التقسيم الموضح في الجدول التالي :

جدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب أقسام البنك الوطني الجزائري

النسبة %	الاستثمارات المحصلة	النسبة %	الاستثمارات الموزعة	أقسام المديرية العامة
11.76 %	4	13.95 %	6	- قسم الاستغلال و التنشيط التجاري (DEAC)
26.27 %	9	23.25 %	10	- قسم أنظمة المعلومات (DSI)
23.53 %	8	23.25 %	10	- قسم الدولي (DI)
26.27 %	9	10.94 %	9	- قسم الالتزامات (DE)
0 %	0	9.30 %	4	- مديرية تسير المخاطر (DGR)
11.76 %	4	11.62 %	5	- مديرية شبكة الاستغلال لولاية ورقلة (DRE)
100 %	34	100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان

❖ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستثمارات المحصلة تشكل نسبة 79% استثمارات الموزعة وهي نسبة تمكننا من إجراء .

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

❖ للإشارة أن اختيارنا للمديرية العامة بالجزائر العاصمة يعود بالأساس إلى خصوصية دراستنا التي تعالج موضوع اليقظة الإستراتيجية وصنع القرار حيث هذا الأخير يكون على المستوى الإدارة العليا للبنك ، دفعنا لاختيار المديرية العامة كمجتمع للدراسة.

❖ اختيارنا للأقسام المدروسة لم يكن من باب الصدفة، بل لعلاقتهم النسبية بموضوع . بالإضافة إلى مديرية الشبكة الاستغلال لولاية ورقلة لتواجدها في مكان إقامتنا مما يسهل علينا الانتقال وإجراء الدراسة التطبيقية بشكل يومي.

ثانيا: طريقة إعداد الاستبيان

قبل البدء بصياغة الأسئلة النهائية للاستبيان تم جمع و تحصيل مجموعة من الأسئلة و، غربلتها و مناقشتها، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو القريبة منه إجراء بعض التغييرات في الأسئلة الأولية ، و ملائمتها لإشكالية الدراسة ، أبعادها . وقد مرت عملية صياغة الاستبيان عموما بالمراحل التالية :

- ❖ تحديد مجموعة من المتغيرات التي تعكس فرضيات و أسئلة الدراسة .
- ❖ صياغة مجموعة من الأسئلة التي تعكس المتغيرات التي تم تحديدها.
- ❖ تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى ، ومن تم ترجمتها إلى اللغة الفرنسية كونها اللغة السائدة في المؤسسات الاقتصادية و لا سيما البنوك .
- ❖ وضع الأسئلة في غالبيتها أي محددة بمجموعة من الخيارات وذلك لتسهيل المستجوبين، وكذا لتسهيل تفريغ الإجابات و تصنيفها.
- ❖ تم تقديم الاستبيانات بطريقة يدوية، أين قمنا بإيصالها شخصا للمسؤول المستجوب و ذلك لشرح و تبسيط فحوى كل سؤال و كل مصطلح ، خاصة تلك المصطلحات الأكاديمية و العلمية التي تضمنها الاستبيان .

ثالثا: محتوى و محاور الاستبيان

يتكون الاستبيان من خمسة (05) محاور رئيسية ، و هي على الشكل التالي :

- المحور الأول: المعلومات الشخصية

هذا المحور هو تشخيص خصائص العينة المدروسة.

- المحور الثاني: المنافسة و الإستراتيجية

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة موجهة لتحديد الوضعية التنافسية لبنك و كذا مدى اهتمامها بالتغيرات الخارجية في بلورة خططها الإستراتيجية.

- المحور الثالث: المعلومات و صنع القرار

يحتوى على مجموعة أسئلة موجهة لمعرفة مدى استعمال البنك للمعلومات في صنع القرارات و لا سيما الإستراتيجية منها ، بالإضافة إلى مدى فعالية و جودة القرارات المتخذة في البنك.

- المحور الرابع: اليقظة الإستراتيجية

يضم مجموعة من الأسئلة تبرز واقع اليقظة الإستراتيجية في البنك و مدى إدراك هذا الأخير لمفهوم اليقظة الإستراتيجية .

- المحور الخامس: اليقظة الإستراتيجية و صنع القرار

أسئلة هذا المحور ترمي إلى إبراز مدى أهمية اليقظة الإستراتيجية في عملية صنع القرار في البنك و كذا علاقتها بفعالية و جودة القرارات المتخذة.

2 المقابلة

هي وسيلة من وسائل جمع البيانات و المعلومات و خاصة عندما تكون متعلقة و مرتبطة بصلة وثيقة بمشاعر و عقائد و دوافع الأفراد اتجاه موضوع معين. و تختلف المقابلة عن الاستبيان كونها طريقة مباشرة للاتصال مع المستجوب، يمكن من خلالها للباحث تغيير أو تعديل أسئلته و التأقلم مع بأسلوب مرن يكفل له الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم أهدافه و مجالات بحثه.

و من خلال بحثنا هذا حرصنا على إجراء المقابلة مع كل مستجوب خاصة مع و المدراء المركزيون على مستوى المديرية العامة للبنك الوطني . و كذا محاولة اخذ تصوراتهم و آرائهم بشأن البنك الوطني الجزائري و مستقبله ، لكونهم على دراية و معرفة كافية بواقع و تحديات البنك.*

3 شبكة الملاحظة

استخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى إدراك مسؤولي البنك الوطني الجزائري لمفهوم اليقظة الإستراتيجية في عملية صنع القرار ، وهذا ما يمكن لمسه في ردت أفعالهم أثناء الإجابة على أسئلة الاستبيان و كذا أسئلة المقابلة .

* توجد قائمة الأسئلة التي وجهناها لمختلف أفراد العينة المدروسة في ملاحق الدراسة (الملحق رقم 02).

الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في تحليل بيانات الدراسة

لمناقشة آراء المستجوبين في البنك الوطني الجزائري المتمثلة في نتائج الاستبيان حول موضوع اليقظة الإستراتيجية و صنع القرار في البنك، وإضافة لحساب تكرار و نسبته الخاصة بكل سؤال، سنستعمل عدة مؤشرات و أساليب إحصائية وذلك من اجل التحليل و التفسير الدقيقين لنتائج الاستبيان و بما يخدم إشكالية موضوع بحثنا. وهذه المؤشرات هي كما يلي :

- المتوسط الحسابي (\bar{X}) la moyenne arithmétique : يهدف هذا المؤشر إلى تحديد الاتجاه العام في الإجابات التي تحمل درجة من الموافقة و التي تتعلق بالأسئلة السلمية. حيث يحسب هذا المؤشر من خلال المعادلة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=0}^n X_i}{N}$$

- الانحراف المعياري (δ) l'écart-type : وهو احد مؤشرات قياس مستوى التشتت بين المتغيرات الإحصائية ، حيث كلما كانت نسبة الانحراف قريبة من الصفر كانت نسبة التشتت منخفضة و بالتالي نسبة التقارب مرتفعة ، و العكس صحيح. يحسب هذا المؤشر من خلال المعادلة التالية:

$$\delta = \sqrt{V(X)} = \sqrt{\frac{\sum x_i^2}{n} - \bar{X}^2}$$

- معامل الاختلاف (CV) coefficient de variation : وهو أيضا احد مؤشرات قياس التشتت، حيث من خلاله سنحدد درجة تجانس الإجابات المتعلقة بالمتغيرات السلمية، حيث كلما كانت قيمة معامل الاختلاف اقل كلما كانت الإجابات أكثر تقاربا و تجانسا و العكس صحيح. حيث يحسب هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

- سلم ليكارت $(\text{échelle de likert})$: يهدف هذا السلم إلى تحديد الاتجاه العام للإجابات السلمية التي تحمل درجة من الموافقة و ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي . حيث يتعلق سلم ليكارت بالأسئلة ذات المتغيرات الثلاثية و الرباعية و كذا الخماسية ، وهو كالنحو التالي :

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

معيار ليكارت الثلاث		معيار ليكارت الرباعي		معيار ليكارت الخماسي	
الاتجاه العام	المتوسط	الاتجاه العام	المتوسط	الاتجاه العام	المتوسط
1]-1 1.66]	1]-1 1.75]	المستوى 1]-1 1.80]
2]-1.66 2.33]	2]-1.75 2.50]	المستوى 2]-1.80 2.60]
3]-233 3]	3]-2.50 3.25]	المستوى 3]-2.60 3.40]
		4]-3.25 4]	المستوى 4]-3.40 4.20]
				المستوى 5]-4.20 5]

بالإضافة إلى المؤشرات الإحصائية سألقة الذكر ، اعتمدنا بصفة أساسية في عملية تفريغ البيانات في جداول و تحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية، وكذلك حساب و تحليل المؤشرات و النسب على برنامجين رئيسيين وهما: SPSS النسخة الأخيرة (20) EXCEL2003 . حيث استعملنا هذين البرنامجين للحصول على معطيات و بيانات دقيقة تمكننا من إجراء الدراسة بدقة

المطلب الرابع: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

في تحليل و دراسة نتائج الاستبيان المتعلقة بمدى تطبيق البنك الوطني الجزائري لآلية اليقظة الإستراتيجية في عملية صنع قراراته، لابد من اختبار ثبات و صدق الاستبيان ، ومن ثم تحليل نتائج الاستبيان من خلال تفريغها و جدولتها محاور الاستبيان.

الفرع الأول: حساب صدق و ثبات الاستبيان (statistique de fiabilité):

قبل البدا في تحليل و مناقشة نتائج الاستبيان ، ارتأينا حساب معامل الثبات و الذي يعكس مستوى صدق و ثبات نتائج الاستبيان ، ذلك أن معدل الثبات الذي يرمز له (α) و يسمى (Alpha) (de Cronbach)، يتم حسابه من خلال المعادلة التالية :

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث:

R: معامل الارتباط بين العناصر.

\bar{r} : متوسط معاملات الارتباط بين العناصر.

N : عدد العناصر

للإشارة فإن معدل الثبات يتم حسابه على أساس المتغيرات السلمية أي الأسئلة السلمية
Les questions d'échelle التي فيها درجة من ا () /.... مهمة جدا، مهمة،
.... /....).

α يدويا لأنه يعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل متغيرين من المتغيرات
السلمية، اعتمدنا على برنامج SPSS لتسهيل العملية، وعليه تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (13) : جدول حساب معدل ثبات الاستبيان

عدد العناصر (المتغيرات السلمية) N	معامل الثبات (α)
15	0.71

المصدر : من إعداد الباحث بناءا على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ثبات الاستبيان هو 0.71 (0.6)* ، وهو معامل
مرتفع يؤكد صدق الاستبيان. (وهذا يعني إذا أعيد توزيع الاستبيان من جديد على نفس العينة وفي
71% من العينة تعطي نفس النتائج السابقة).

الفرع الثاني: الخصائص العامة للعينة

بعد تحديدنا للعينة المدروسة من صانعي القرار على مستوى البنك الوطني الجزائري ، يتوجب علينا
التعرض لخصائص هذه العينة وفقا للمتغيرات الشخصية المستخدمة في الاستبيان كالسن، المؤهل العلمي
،التخصص ، المستوى الوظيفي ، الخبرة المهنية ، بهدف استخراج بعض الاسد
القرار في البنك الوطني الجزائري؛ وهي على النحو التالي :

* تمثل نسبة 0.6 العتبة المعمول بها في قياس معامل الثبات في الأبحاث المتعلقة بالعلوم الاقتصادية. وهو معدل مسلم به و متفق
عليه من طرف جميع المراجع الإحصائية.

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

1 توزيع أفراد العينة حسب السن :

يهدف السؤال عن سن صانعي القرار إلى معرفة أي الفئات العمرية ينتمي القادة إليها، مما يمكننا من استنتاج بعض الأسس و القواعد التي يتم الاعتماد عليها في تولي المراكز العليا يوضحه الجدول التالي:

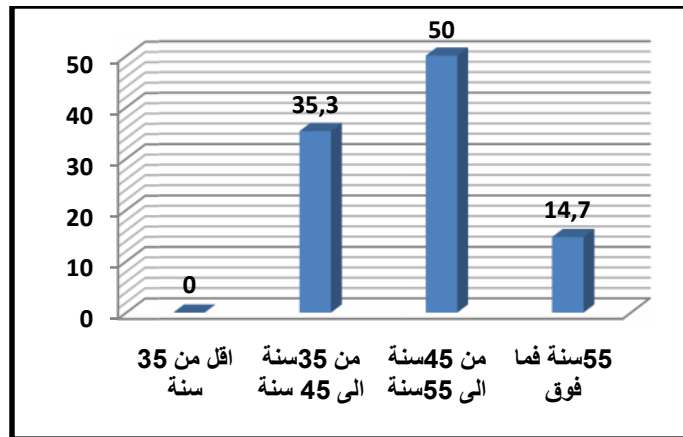
الجدول رقم (14) : أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
0%	0	أقل من 35 سنة
35.3%	12	من 35 إلى 45 سنة
50%	17	من 45 إلى 55 سنة
14.7%	5	55 فما فوق
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

تظهر نتائج الجدول السامية للبنك الوطني الجزائري اعتمارهم بين 45 55 تليها الفئة من 35 45 35 سنة في المناصب الإدارية العليا، و هذا ما يعكس أن عملية التعيين في هذه المناصب العليا تخضع قدمية ، وهو ما يؤدي إلى طغيان عنصر الأقدمية على عنصر الكفاءة في عملية الترقية التي تخضع إلى قوانين تحكم المؤسسات العمومية والتي من بينها البنك الوطني الجزائري .

الشكل رقم (50) : متغير السن في عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

يهدف هذا السؤال إلى معرفة المكانة الأكاديمية و العلمية التي تحتلها الإطارات العليا في البنك الوطني الجزائري وهذا ما يوضحه الجدول :

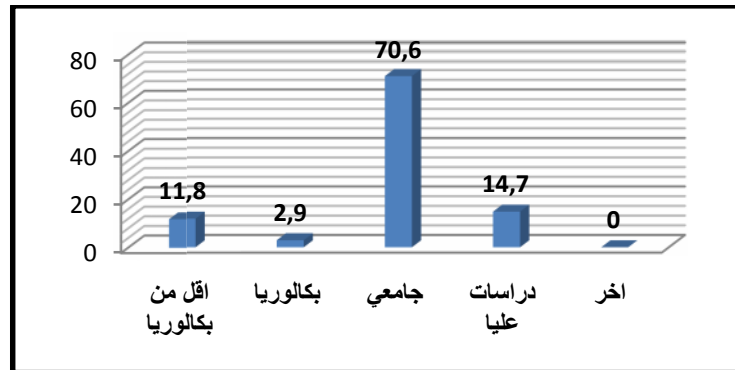
الجدول رقم (15): أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
11.8%	4	أقل من بكالوريا
2.9%	1	بكالوريا
70.6%	24	جامعي (ليسانس، هندسة...)
14.7%	5	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
0%	0	اخر
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

أما عن متغير المستوى العلمي، فتشير نتائج الجدول إلى أن النسبة الأكبر من إطارات البنك الوطني الجزائري يتمتعون بمستوى (ليسانس، هندسة) 70.6 % تليها العليا كالمجستير و الدكتوراه حيث 14.7 % وهو أمر ايجابي في البنك الوطني الجزائري كون طبيعة المناصب الإدارية العليا التي يشغلونها تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي و الأكاديمي .

الشكل رقم (51): أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول أعلاه

4 توزيع أفراد العينة حسب التخصص :

يهدف السؤال عن التخصص إلى معرفة مدى اعتماد البنك الوطني الجزائري على مبدأ التخصص في منح الإطارات العليا حق صنع و اتخاذ القرارات وهو ما يوضح الجدول التالي :

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

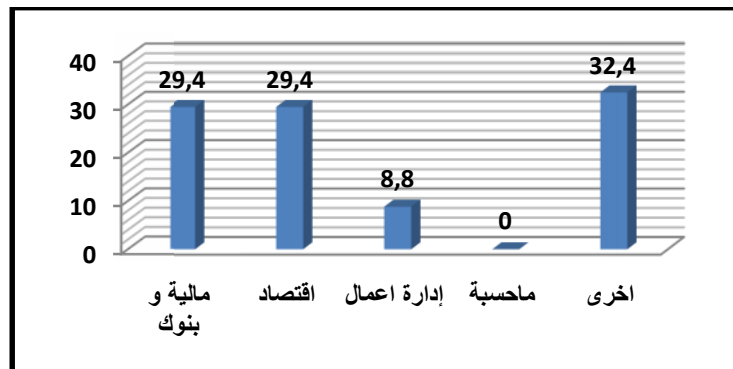
الجدول رقم (16): أفراد العينة حسب التخصص

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
مالية و بنوك	10	29.4%
اقتصاد	10	29.4%
إدارة أعمال	3	8.8%
محاسبة	0	0%
أخرى	11	32.4%
المجموع	34	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

من خلال الجدول يتضح لنا أغلبية أي ما يقارب 60 % ينتمون إلى تخصصي مالية و بنوك و كذا اقتصاد ، كون هذان التخصصان لهما علاقة كبيرة بنشاط البنك ، في حين نجد انعدام تخصص المحاسبة لكوننا لم نوجه الاستبيان إلى مديرية المحاسبة ، اما ما نسبته 32.4 % عينة الدراسة فهم متخصصون في مجالات أخرى غير التخصصات المذكورة الإلكترونية وهذا ما وجدناه أكثر في قسم أنظمة المعلومات .

الشكل رقم(52): أفراد العينة حسب التخصص



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

5 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي :

يهدف السؤال إلى تحديد و معرفة المستويات الوظيفية التي يتمتع بها مختلف إطارات البنك الوطني الجزائري كما هو موضح في الجدول التالي:

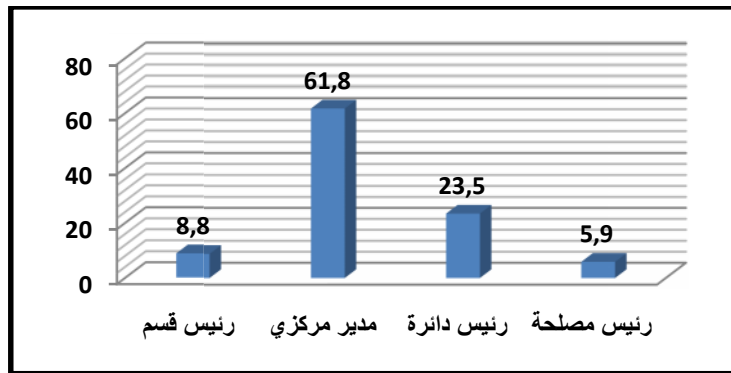
الجدول رقم (17): أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
8.8%	2	رئيس قسم
61.8%	8	مدير مركزي
23.5%	21	رئيس دائرة
5.9%	3	رئيس مصلحة
100%	34	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بناءا على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

فيما يخص المستوى الوظيفي للعينة المدروسة فكان اغلب الإطارات يشغلون منصب رئيس دائرة 61.8% ، يليها منصب مدير مركزي بنسبة 23.5% ، في حين بلغت نسبة رئيس قسم 8.8% .

الشكل رقم (53) : أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر : من اعداد الباحث بناءا على نتائج الجدول

6 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (الأقدمية) :

يهدف السؤال عن الخبرة المهنية إلى التأكد من نتيجة السؤال عن سن متخذي القرار و لمعرفة ما إذا كان التوجه في منح المناصب العليا على أساس الأقدمية أو الكفاءة وهو ما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم (18) : أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

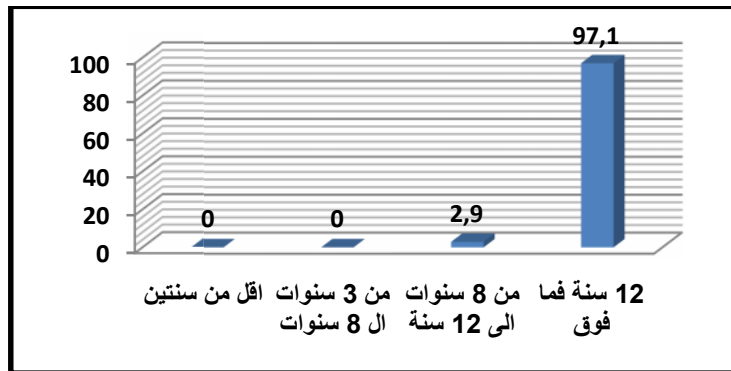
الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
0%	0	أقل من سنتين
0%	0	من سنوات إلى 8 سنوات
2.9%	1	من 8 سنوات إلى 12 سنة
97.1%	33	12 سنة فما فوق
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

من خلال الجدول أعلا يتضح لنا كل الإطارات العليا في البنك تتمتع بخبرة مهنية تفوق 12 وهذا ما يؤكد من جهة تحليلنا السابق كون البنك الوطني الجزائري يعتمد بصفة أساسية قديمة في ترقية إطاراته ، ومن جهة أخرى يعتبر مؤشرا ايجابيا حول مصداقية الإجابات التي يعطونها كونهم على اطلاع و دراية كبيرة بالبنك الوطني الجزائري.

الشكل رقم (54): أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

الفرع الثالث: دراسة إحصائية لنتائج الاستبيان

أولا تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: (المنافسة و الإستراتيجية).

نتائج المحور الثاني من الاستبيان النتائج التالية :

جدول رقم (19) : نتائج محور المنافسة و الإستراتيجية

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

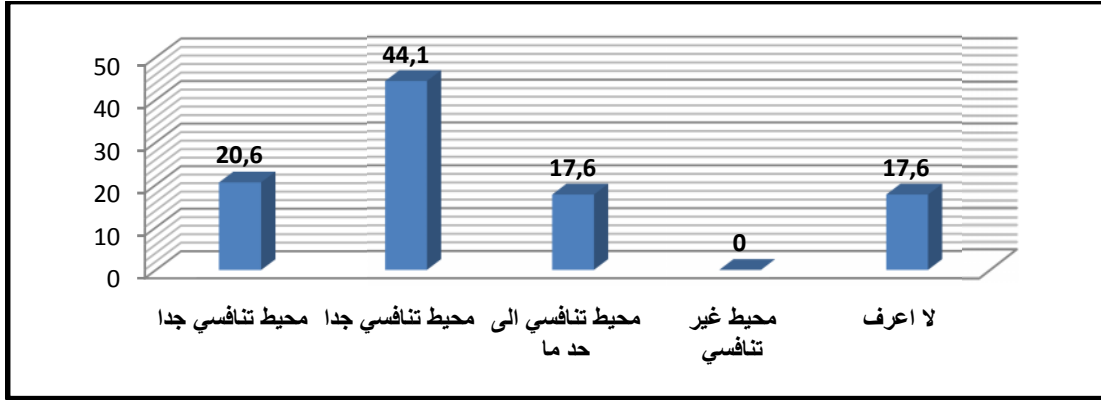
الاتجاه العام	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		لا اعرف		م غير تنافسي		م تنافسي إلى حد ما		م تنافسي		محيط تنافسي جدا		السؤال 1
				ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
محيط تنافسي	27,38	1.007	3.68	100 %	34	17.6 %	6	0 %	0	17.6 %	6	44.1 %	15	20.6 %	7	- المحيط
								سيء جدا	سيء	جيد إلى حد ما	جيد	جيد جدا				السؤال 2
وضع تنافسي جيد	16,45	0.649	3.94	100 %	34	0 %	0	0 %	0	23.5 %	8	58.8 %	20	17.6 %	6	-
								لا اعرف	غير مهمة	مهمة الى حد ما	مهمة	مهمة جدا				السؤال 3
مهمة جدا	19,91	0.896	4.50	100 %	34	8.8 %	3	0 %	0	5.9 %	2	14.7 %	5	70.6 %	24	- إستراتيجية البعيد
								لا اعرف	لا يتأثر	نادرا	يتأثر نوعا ما	يتأثر كثيرا				السؤال 4
يتأثر كثيرا	23,28	1.007	4.32	100 %	34	2.9 %	1	2.9 %	1	5.9 %	2	32.4 %	11	55.9 %	19	يتأثر المخطط الاستراتيجي بالتغيرات الخارجية
								لا اعرف	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				السؤال 5
دائما	22,18	0.992	4.47	100 %	34	0 %	0	5.9 %	2	0 %	0	29.4 %	10	64.7 %	22	كيف يتابع التغيرات في البيئة الخارجية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

السؤال 01: كيف ترى المحيط الاقتصادي الذي يعمل البنك فيه ؟

الشكل رقم (55) : واقع المحيط الاقتصادي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

- فيما يتعلق بواقع المحيط الاقتصادي للبنك الوطني الجزائري من حيث المنافسة،

الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للعيينة المستجوبة يشير إلى محيط اقتصادي تنافسي أي ما نسبته **44.1%** في حين يرى **20.6%** من العينة أن البنك يعمل في محيط تنافسي جدا ، طالما أن المنظومة المصرفية 27 مؤسسة بنكية الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة ، كما نجد تساوي بين النسب الأخرى

(محيط تنافسي إلى حد ما ، لا ،)، أي ما نسبته **17.1%** وهذا ما يفسر محدودية المنافسة

يشهدها في الجزائر أمام البنوك الأجنبية

الذي يعد جزء منه يسيطر سيطرة شبه تامة من حيث الانتشار و

المنافسة فهي **0%** ..

حالة الانفتاح الذي يشهده هذه القطاع و الذي ارسى معالمه قانون 1990.

- فيما يتعلق بمستوى المنافسة بين البنك الوطني الجزائري و بقية البنوك العمومية الأخرى فيكاد

يكون معدوم باعتبارها تخضع لتوجهات و إستراتيجيات نفس الجهة المالكة لها و هي أي أنها

لتحقيق نفس الأهداف و تجسيد نفس المخططات العمومية. وهذا ما لمسناه من أغلبية

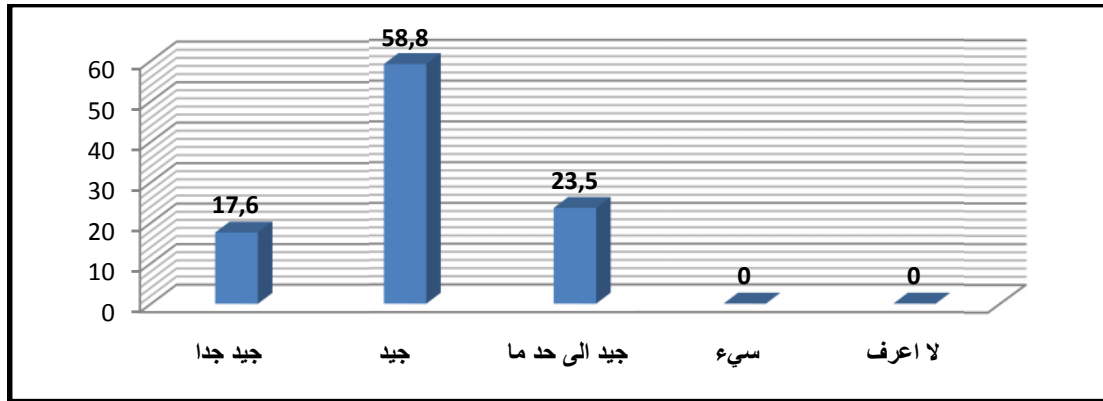
- الانحراف المعياري بلغت (1.007) في حين نجد قيمة

معامل الاختلاف بلغت أيضا (27.38) و هي قيم كبيرة إذا ما قورنت بالإجابات الأخرى ، وهذا ما يفسر

بوجود تباعد و عدم تجانس في رؤى و أجوبة المستجوبين حول هذا الجانب.

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

السؤال 02 : إذا كان الجواب 1 أو 2 أو 3 ..كيف يمكنك أن تصف الوضع التنافسي للبنك ؟
الشكل رقم(56) : الوضع التنافسي للبنك الوطني الجزائري



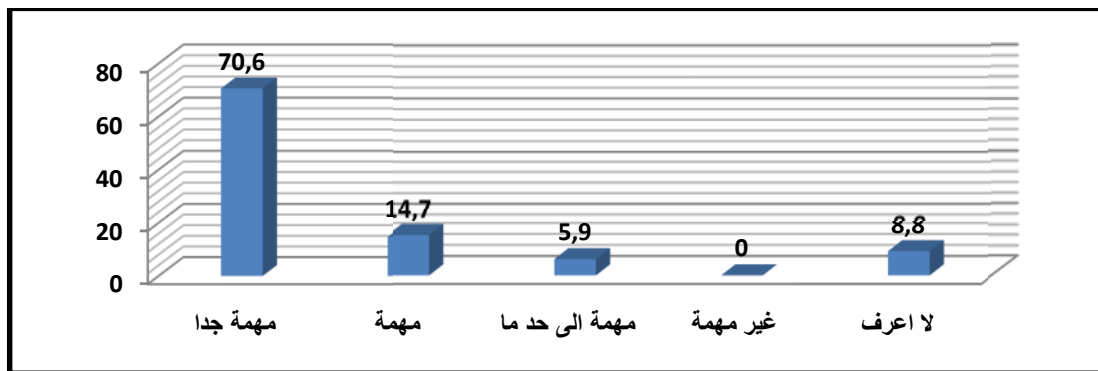
المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

العام للعينة المدروسة حول تنافسية البنك الوطني الجزائري تشير تنافسي جيد يتمتع به البنك مقارنة بالبنوك الأجنبية (عمومية) ما نسبته 58.8 %، وهذا ما يعكس المكانة السوقية الكبيرة التي يحتلها البنك في المنظومة البنكية الوطنية و الإقليمية الجزائرية الذي يحتل المراتب الأولى في السوق المصرفي الجزائري في عدة مجالات خاصة في مجال الاستخدام التكنولوجي، والذي يعتبر سباق للكثير من الخدمات المصرفية ذات البعد التكنولوجي ، وهذا حسب آراء الكثير من إطارات البنك ، ولعل نسبة %0

في قيمة الانحراف المعياري و كذا معامل الاختلاف وهما على التوالي (0.949) / (16.45)، والذي يعكس حالة التقارب و التجانس في إجابات و آراء إطارات البنك، ذلك أن هذا الإجماع حول هذه الاتجاه يعبر عن مستوى رضا و تفاؤل الإطارات العليا بالأداء السوقي للبنك..

السؤال 03 : كيف تري وضع إستراتيجية على المدى البعيد للبنك في ظل الوقت الحالي ؟

الشكل رقم(57) : أهمية الإستراتيجية بالنسبة للبنك الوطني الجزائري



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

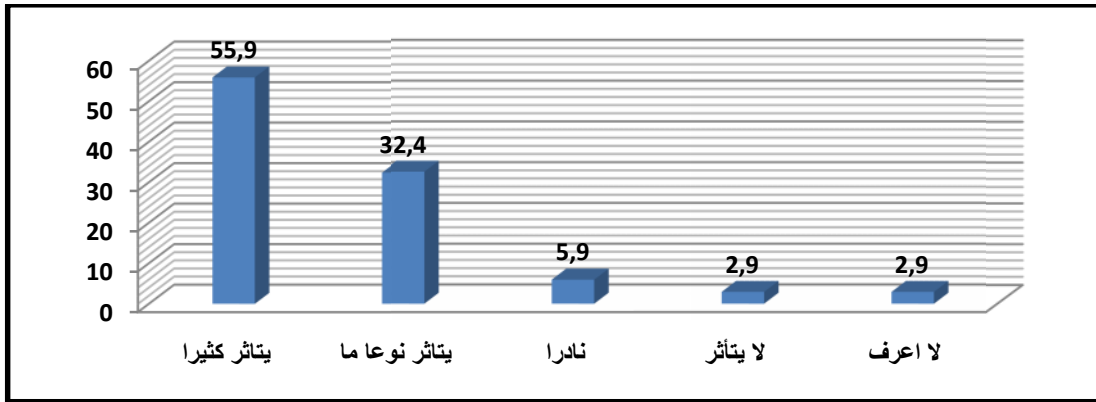
الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

- الإستراتيجية أهمية كبيرة جدا بالنسبة للبنك الوطني الجزائري ، وهذا بناء على رأي الاتجاه العام للعيينة المدروسة من إطارات البنك ، و الذي يشير إلى أن مسألة البناء الاستراتيجي للبنك مهمة جدا و أمر ضروري و هو ما تعكسه النسبة **70.6%** أيضا **0%** التي تشير إلى عدم ضرورة الإستراتيجية في الوقت الحالي للبنك ، **8.8%** فهي تعكس الحياد الذي التزم به بعض الإطارات المستجوبة و هذا راجع بالأساس إلى قناعتهم بالفكرة التي لمسناه أثناء إجرائنا للدراسة ، والتي مفادها أن إستراتيجية البنك الوطني الجزائري هي جزء من الإستراتيجية المالية العامة للدولة و بالتالي ما داعي إلى وضع إستراتيجية لطالما هناك إستراتيجية عامة تخضع لها

- ن رغم نسبة الحياد التي تمثل **8.8%** من العينة المدروسة إلا أن الإجابات كانت متجانسة وهذا عكسته قيم الانحراف المعياري و معامل الاختلاف وكما هو مبين في

السؤال 04 : يتأثر وضع مخطط استراتيجي للبنك في الوقت الحالي بالتغيرات البيئية الخارجية التي يعمل البنك فيها ؟

الشكل رقم(58) : تأثير إستراتيجية البنك بالتغيرات البيئية

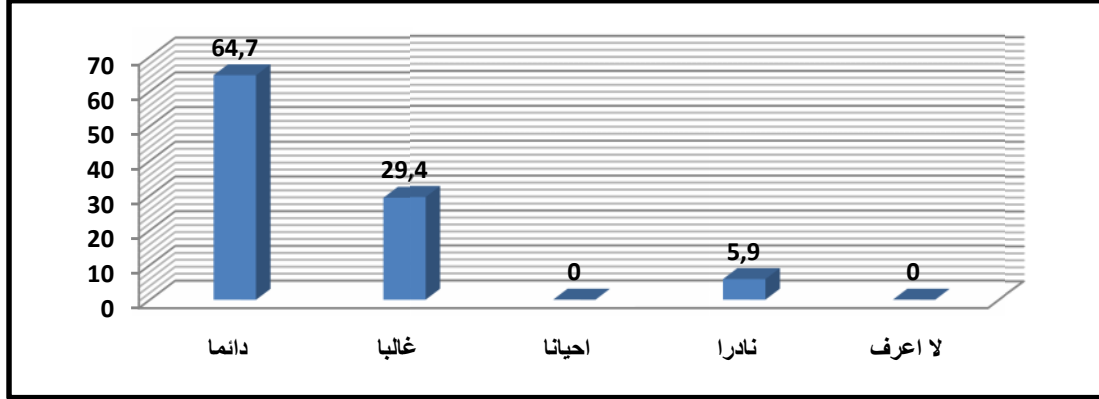


المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

- **55.9%** من إطارات البنك المكونة للعيينة المدروسة ترى استراتيجيات البنك و خطته المستقبلية تتأثر كثيرا بمعطيات المحيط الخارجي طالما أن البنك الوطني الجزائري يعمل ضمن بيئة خارجية معقدة وكثير التقلب ، وهو ما يؤكد الاتجاه العام المبين في الجدول في حين توزع الباقي من نسبة العينة على الإجابات الأخرى بما فيها الاختيار الذي يشير إلى عدم تأثر

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

إستراتيجية البنك بالمحيط الخارجي وهو ما تعبر عنه نسبة 2.9 %
ككيان مغلق السائدة في المؤسسات العمومية بما فيها البنك الوطني الجزائري.
السؤال 05 : كيف يتابع البنك حركة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية له؟
الشكل رقم(59) : متابعة البنك للتغيرات البيئية المتسارعة



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

- يرى 64.7% من العينة المدروسة أن البنك الوطني الجزائري يتابع بصفة دائمة و مستمرة حركة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية ، وذلك لكونه مؤسسة ذات طابع مالي ويتقاطع نشاطها مع عدة قطاعات كالفقانونية و التشريعية ، التكنولوجية ، الاجتماعية و غيرها ، يعكس هذا الر العام للإجابات، في حين يرى 29.4% البنك غالبا ما يتابع هذه تطورات و التغيرات التي قد تنتج عن المحيط الخارجي للبنك ، 5.9% فيشير أصحابها متابعة البنك لهذه

ثانيا تحليل و مناقشة نتائج المحور الثالث: (المعلومات و صنع القرار)

السؤال 06: كيف ترى أهمية المعلومة في الوقت الحالي بالنسبة للبنك؟

الجدول رقم(20): أهمية المعلومة بالنسبة للبنك الوطني الجزائري

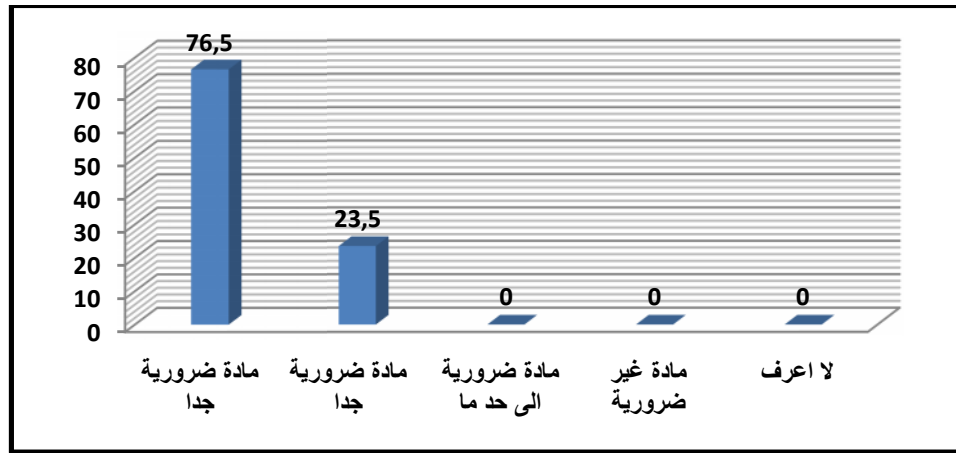
الاتجاه العام	معامل الانحراف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		لا اعرف		م.م. ضرورية		مادة ضرورية		مادة ضرورية جدا	
				ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
مادة ضرورية جدا	9.036	0.431	4.76	100	34	0	0	0	0	23.5	8	76.5	26
				%		%		%		%		%	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

يرى غالبية متخذي القرار في البنك الوطني الجزائري
ضرورة جدا (إستراتيجية) للبنك أي ما نسبته 76.5% من العينة المدروسة ، اما الباقي فيعتبرونها
مادة ضرورية ، وبناء على الاتجاه العام نستنتج إستراتيجية
الأساسية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و البنك الوطني الجزائري بصفة خاصة، وهو ما تؤكد نسبة
0% التي تشير عدم ضرورة المعلومة بالنسبة للبنك ، و ما ينبغي الإشارة إليه هو التقارب
و التجانس المسجل في الإجابات حول هذا الجانب وهو ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري (0.431)
و كذا قيمة معامل الاختلاف (9.036) وهو ما يفسر على وجود إجماع بين مسؤولي البنك على حيوية

الشكل رقم (60) : أهمية المعلومة بالنسبة للبنك



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

السؤال 07 : هل تهتم مؤسستكم بالمعلومات التي تخص البيئة الخارجية ؟

الجدول رقم (21) : اهتمام البنك بمعلومات البيئة الخارجية

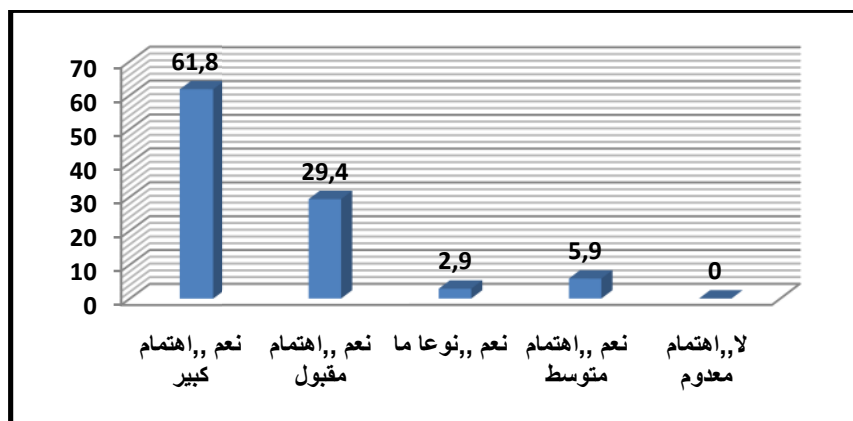
الاتجاه العام	معامل الانحراف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		لا... اهتمام معدوم		نعم ..اهتمام متوسط		نعم ..نوعا ما		نعم ..اهتمام مقبول		نعم ..اهتمام كبير	
				ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم ..اهتمام كبير	16,63	0.794	4.50	100	34	0	0	5.9	2	2.9	1	29.4	10	61.8	21
				%		%		%		%		%		%	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

ما نسبته 61.8% من العينة المدروسة تصف اهتمام البنك بالمعلومات الخارجية بالكبير و هو ما يعكسه ، وهذا ما يعد م شرا ايجابيا على قدرة البنك على فهم المحيط الخارجي من خلال اهتمامه الكبير بالمعلومات الخارجية ، وهذا ما أبرزته عة البنك لحركة التغيرات العينة فتوزعت نسبها على على اهتمام البنك الخارجية وهو ما تؤكد نسبة 0% التي تشير عدم اهتمام البنك بالمعلومات الخارجية .

الشكل رقم (61) : اهتمام البنك بمعلومات البيئة الخارجية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

السؤال 08: إذا كان الجواب نعم..ما هو نوع المعلومة الذي يحظى باهتمام البنك؟

الجدول رقم (22) : أنواع المعلومة التي يهتم بها البنك

نوع المعلومة	الموافقة		الرفض		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المعلومة التجارية	32	94.1%	2	5.9%	34	100%
المعلومة القانونية و التشريعية	27	79.4%	7	20.6%	34	100%
المعلومة التكنولوجية	26	76.5%	8	23.5%	34	100%
المعلومة الاجتماعية	21	61.8%	13	38.2%	34	100%

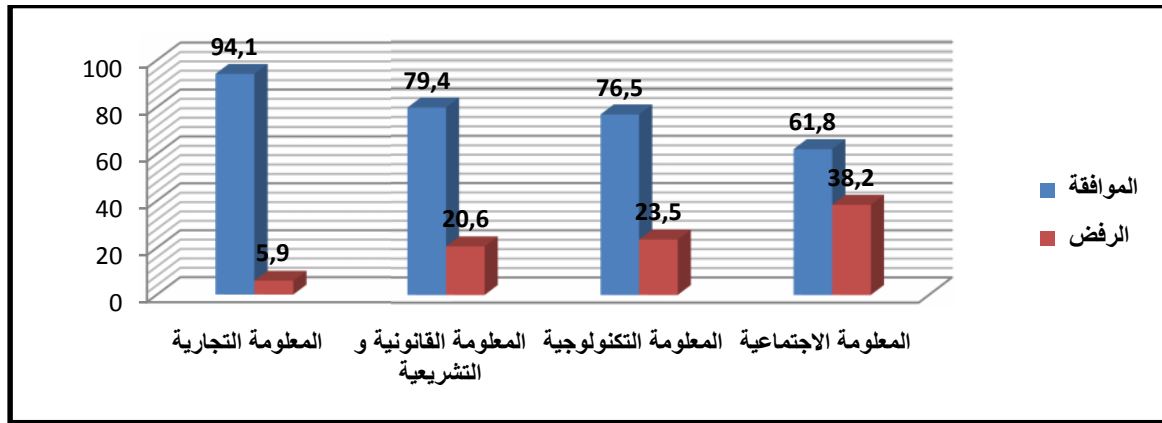
المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

يتضح لنا المعلومة التجارية تحظى باهتمام كبير من طرف البنك ما نسبته 94.1% العينة المدروسة و هي نسبة كبير تعكس مدى أهمية المعلومة التجارية للبنك كونها تتعلق

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

فيه منافسي و مورد . تليها المعلومة القانونية و التشريعية
79.4 % ، وبهذا يكون هذا النوع من المعلومات ذا أهمية كبيرة طالما أن الجانب القانوني يحتل
مكانة كبيرة ضمن النشاط البنكي (خاصة و أن البنوك العاملة في الجزائر تعمل كلها تحت وصاية البنك
كزي ، الذي يصدر القوانين و اللوائح و التشريعات باستمرار وذلك قصد تنظيم و ضبط العمل
يلزم البنوك متابعة هذا النوع من المعلومات) .
76.5 %
تشير إلى اهتمام البنك بالمعلومة التكنولوجية و يرجع ذلك إلى أن القطاع المصرفي يشهد تطورات كبيرة
و متسارعة في المجال التكنولوجي ، لهذا يولي البنك الوطني الجزائري الاهتمام بهذا النوع.

الشكل رقم (62) : نوع المعلومة التي يحظى باهتمام البنك



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

السؤال 09: هل البنك يمتلك القدرة على تشخيص و تحديد المشكلات التي تحيط به ؟
الجدول رقم (23) : قدرة البنك على تشخيص و تحديد المشكلات التي تحيط به

الاتجاه العام	معامل الانحراف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		لا تملك القدرة		قدرة محدودة		قدرة ضعيفة		قدرة متوسطة		قدرة كبيرة	
				ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
قدرة متوسطة	11.11	0.465	4.18	100	33	0	0	2.9	1	0%	0	75.8%	25	22.2	7
				%		%		%						%	

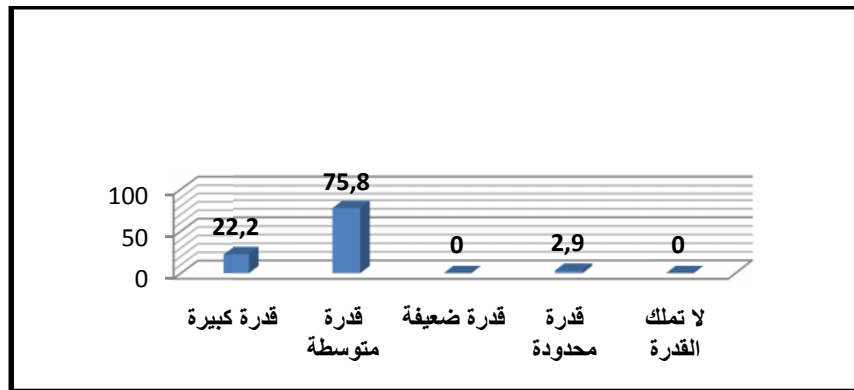
المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

تشير البيانات الظاهرة

المتوسطة في تشخيص و تحديد المشكلات التي تحيط به أي بنسبة 75.8% من مجموع العينة المدروسة، وهذا ما يعد مؤشرا ايجابيا إدراك البنك لضرورة مسايرة المشاكل الخارجية له ، وذلك له لخلية إدارية و تشخيص و إدارة المشاكل
نشاطه ، ولعل نسبة 0% التي تشير إلى ضعف قدرة البنك في هذا الجانب تؤكد ذلك.

الشكل رقم (63) : قدرة البنك في تشخيص المشكلات التي تحيط به



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

السؤال 10: هل البنك يحرص عند صنع القرارات على توافر المعلومات حول الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه ؟

الجدول رقم (24): حرص البنك على توفر المعلومات حول الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه

الاتجاه العام	معامل الانحراف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		أبدا		نادرا		أحيانا		في غالب الأحيان		دائما	
				ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
البنك يحرص دائما على توافر المعلومات	18.065	0.824	4.56	100	34	2.9	1	0	0	2.9	1	26.5	9	67.6	23
				%		%		%		%		%		%	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

العينة المدروسة يشير إلى حرص البنك الوطني

توفر المعلومات حول موضوع القرار، وهو ما تفسره

فة دائمة عند عملية اتخاذ

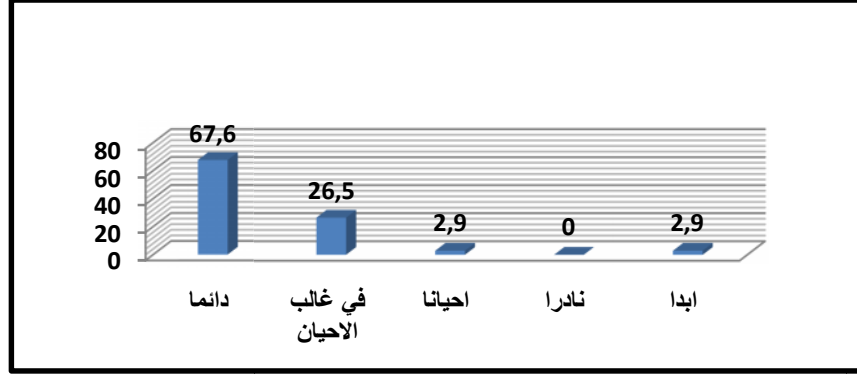
26.5% من العينة التي يرى أصحابها أن البنك يحرص في غالب الأحيان

67.6%

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

. ذلك أن توفر المعلومات الدقيقة و الكافية حول المشكلة المراد معالجتها، من شأنها جعل عملية صنع و اتخاذ القرار في البنك عملية فعالة و ناجحة و العكس صحيح.

الشكل رقم (64): حرص البنك على توفر المعلومات حول الموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول اعلاه

السؤال 11 : في رأيك ، ماهو أهم محدد لاتخاذ قرارات فعالة على مستوى البنك
الجدول رقم (25) : أهم محددات فعالية القرارات في البنك

المجموع						اهم المحددات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	34	8.8%	3	91.2%	31	
100%	34	64.7%	22	35.3%	12	توفر الصلاحيات المناسبة
100%	34	88.2%	30	11.8%	4	توفر التحفيزات المناسبة
100%	34	100%	34	0%	0	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

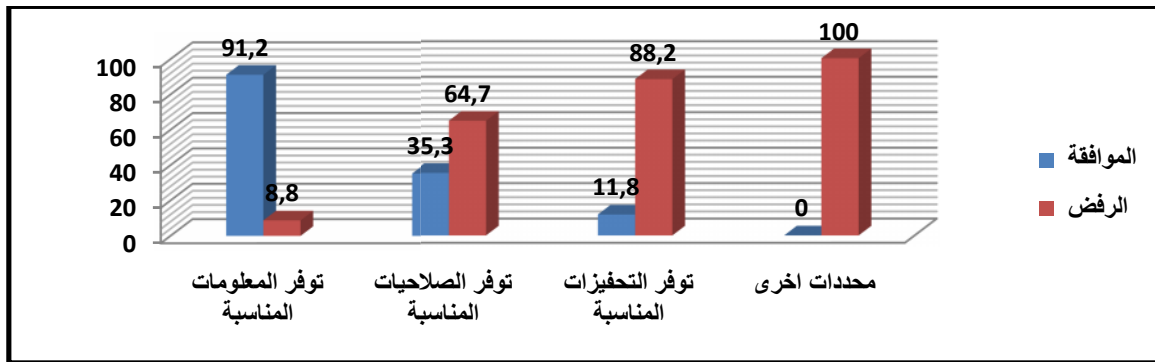
تشير نتائج الجدول أعلاه أن غالبية متخذي القرار المشكلة للعينة المدروسة ترى أن أهم محدد لصنع و اتخاذ قرارات فعالة في البنك هو توفر المعلومات المناسبة وهو ما تعبر عنه 91.2 % ، في حين يرى 35.3 % من العينة المدروسة أن لا يمكن اتخاذ قرارات فعالة في البنك بدون تمتع متخذ القرار بالصلاحيات و السلطات الكافية التي تمكنه من اتخاذ و صنع قرارات معينة. ما يلفت انتباهنا هو

11.8 % ير أصحابها فعالية القرار يحدده أكثر وجود نظام تحفيزي

لمستوى مسؤولية القرار المتخذ .

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

الشكل رقم (65): أهم محددات فعالية القرارات في البنك



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

لسؤال 12 : إذا افترضنا وجود قرارات غير فعالة على مستوى البنك. في رأيك إلى ماذا يرجع عادة ؟

الجدول رقم (26) : أسباب عدم فعالية القرارات في البنك

المجموع	أهم الأسباب		النسبة		التكرار	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
100%	34	47.1%	16	52.9%	18	إلى عدم دقة المعلومات
100%	34	88.2%	30	11.8%	4	إلى عدم ملائمة المعلومات
100%	34	82.4%	28	17.6%	6	إلى غياب المعلومات
100%	34	94.1%	32	5.9%	2	إلى عدم صحة المعلومات
100%	34	73.5	25	26.5	9	إلى نقص المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

لى عملية صنع القرار في

ما نسبته 52.9%

وهو ما يراه

معلومات دقيقة تعكس بدقة جوانب الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه قد تؤثر على عملية صنع القرار في

كما تشير نسبة 26.5% ن العينة إلى أن نقص المعلومات وشحها قد يؤثر أيضا على هذه العملية

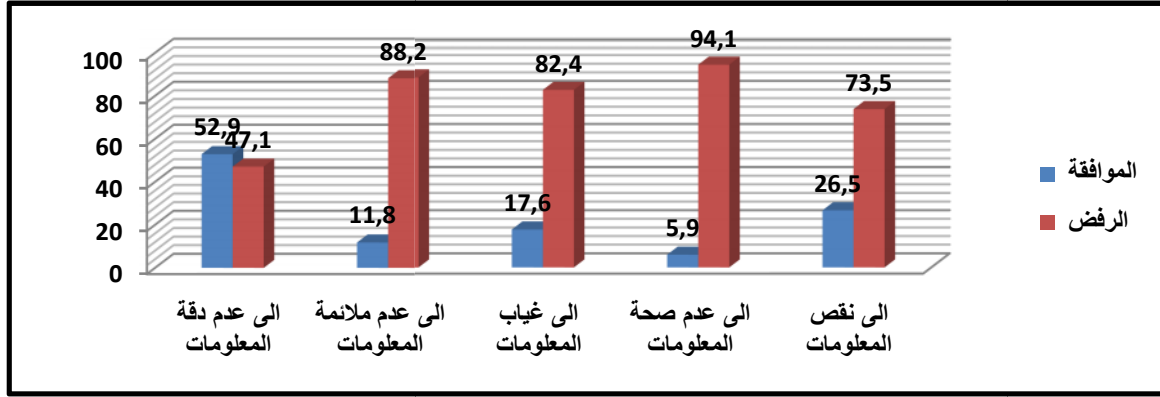
طالما أن البنك يعمل ضمن بيئة معقدة و غامضة تخفى الكثير من المعلومات . في حين أشار 17.6%

المستجوبين إلى عنصر غياب المعلومات الذي يجعل عملية صنع القرار في البنك تتم بطريقة ارتجالية

مما يؤثر على فعاليتها .

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

الشكل رقم(66) : أسباب عدم فعالية القرارات في البنك



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

السؤال 13 : هل يقوم البنك بجمع المعلومات اللازمة قبل صنع القرارات و لا سيما القرارات الإستراتيجية ؟

الجدول رقم (27) : جمع المعلومات قبل صنع القرار في البنك

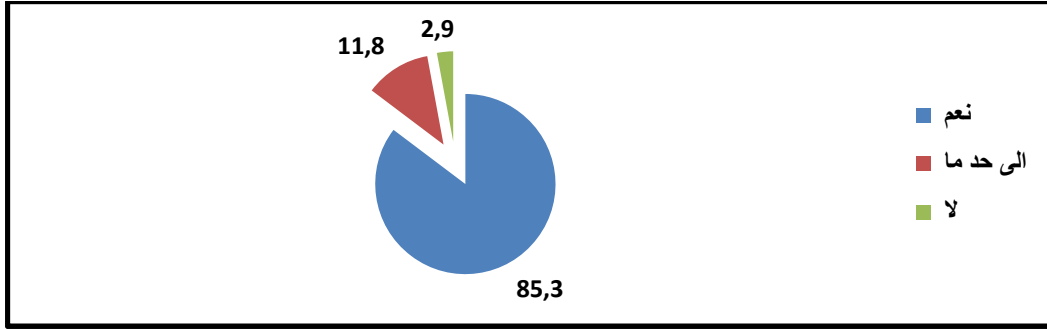
النسبة	التكرار	جمع المعلومات قبل صنع القرارات
%85.3	29	نعم
%11.8	4	إلى حد ما
%2.9	1	لا
%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

ترى غالبية الفئة المستجوبة وهو ما نسبته % 85.30 البنك يقوم بجمع المعلومات اللازمة قبل صنع قرارات و لا سيما القرارات الإستراتيجية ، وهو ما يؤكد تحليلنا لنتائج السؤال 13 وهو ما نعتبره مؤشرا ايجابيا على اهتمام البنك بتجميع قراراته الإستراتيجية التي لها تأثير كبير على نشاط

الشكل رقم (67): جمع المعلومات قبل صنع القرار في البنك

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

السؤال 14: إذا كان الجواب بنعم، في رأيك ،، ماهي أهم مصادر التي يلجا إليها البنك في جمع المعلومات ؟

بما أن غالبية الإجابات كانت " " سنحاول تسليط الضوء على أهم المصادر التي تلجأ إليها البنك لجمع المعلومات في هذا التحليل

الجدول رقم(28) : مصادر جمع المعلومات

المجموع	مصادر المعلومات					
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الزبائن	21	61.8%	13	38.2%	34	100%
المنافسين	20	58.8%	14	41.2%	34	100%
الموردون	15	44.1%	19	55.9%	34	100%
الدوريات العلمية و التقنية	16	47.1%	18	52.9%	34	100%
المعارض و المؤتمرات	17	50%	17	50%	34	100%
الانترنت	17	50%	17	50%	34	100%
المراسلات و المكالمات الهاتفية	12	35.3%	22	64.7%	34	100%
الكتب	5	14.7%	29	85.3%	34	100%
مصادر اخرى	10	29.4%	24	70.6%	34	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

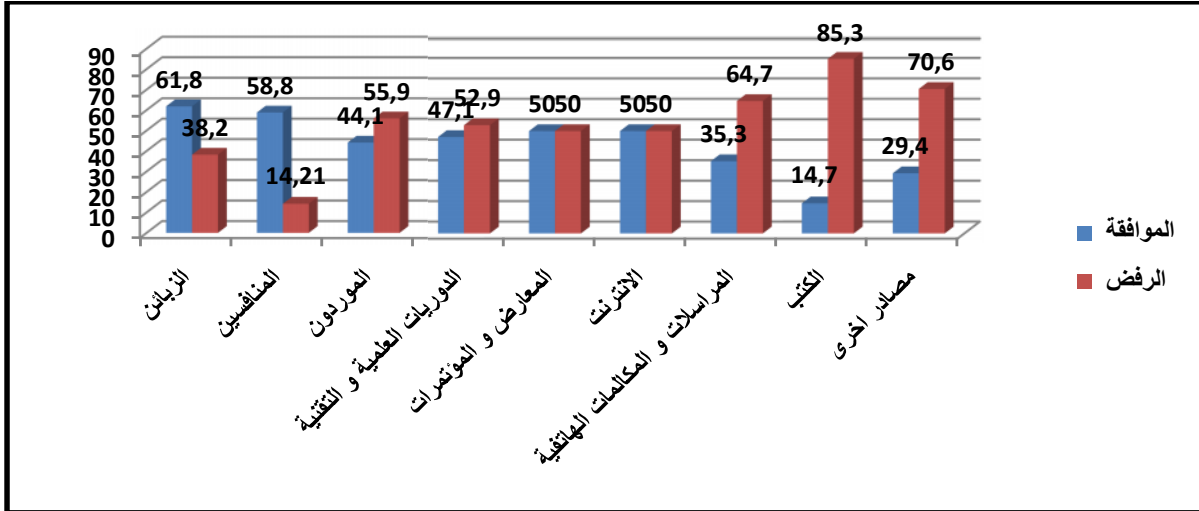
يتضح لنا الزبائن يمثلون مصدرا مهما و رئيسيا للبنك

جمع المعلومات وهو ما تعكسه نسبة 61.8 %،

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

و شكاوى و حتى توجيهات أكثر قربا لزيائنه من خلال وكالاته المنتشرة عبر الوطن ، وهو ما يؤكد شعار العام للبنك " البنك الوطني الجزائري .لأننا كنا دائما هناك " وهذه دلالة على حرص البنك على الاحتكاك أكثر بزيائنه. كما يحوز مصدر المنافسين على نسبة 58.8% باعتباره احد مصادر المعلومات التي تخص المنافسين و توجهاتهم و استراتيجياتهم و نتائجهم ... حين نجد نصف المستجوبين يرون أن كل من المعارض و المؤتمرات و كذا الانترنت هي من أهم المصادر التي يلج إليها البنك في جمع المعلومات . كما تجدر الإشارة إليه أن المصادر الأخرى التي تعكسها نسبة 29.4% كانت كلها تدور حول نشرات البنك المركزي باعتباره مصدر من مصادر مة القانونية و التشريعية . في حين حظيت الكتب على نسبة 14.7% وهي ضعيفة

الشكل رقم (68) : مصادر جمع المعلومات من قبل البنك



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

السؤال رقم 15 : إذا كان الجواب " لا " ، على ماذا تعتمدون في صنعكم للقرار ؟
بما أن غالبية العينة المدروسة أجابوا ...فإن هذا السؤال لا يمكننا التطرق إليه.

السؤال رقم 16 : هل يتم معالجة و مناقشة المعلومات قبل استعمالها

الجدول رقم (29): معالجة و مناقشة المعلومات

النسبة	التكرار	معالجة المعلومات
5.9%	2	لا
8.8%	3	الى حد ما
85.3%	29	نعم

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

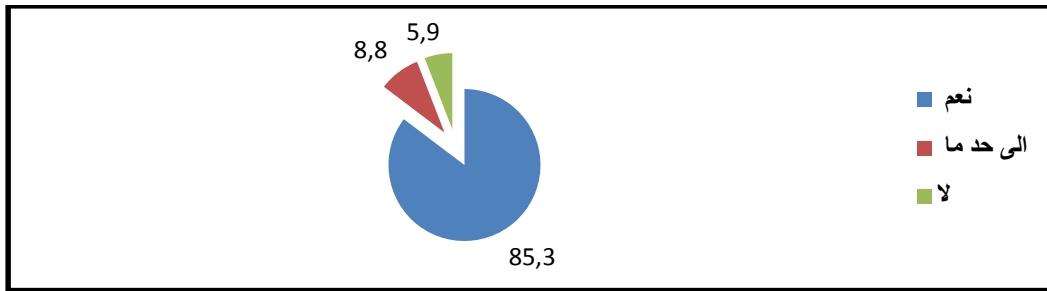
المجموع	34	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

85.3% من العينة المدروسة البنك الوطني الجزائري يقوم
تعمالها في عملية اتخاذ القرار ،

من صحتها و كذا دقتها يعد أمر ضروريا المعلومات التي يتم جمعها من المحيط الخارجي
غالبا ما تكون غير جاهزة للاستعمال مباشر مما يستدعي غربلتها و معالجتها قبل استعمالها .

الشكل رقم (69) : معالجة و مناقشة المعلومات



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

السؤال رقم 17 : إذا كان الجواب نعم ،من الجهة المعنية بمعالجة و دراسة المعلومات المجمعّة ؟
بما أن غالبية الإجابات كانت " " ، سنحاول معرفة الجهة المسؤولة عن عملية المعالجة من خلال
:

الجدول رقم (30) : الجهة المسؤولة عن معالجة المعلومات

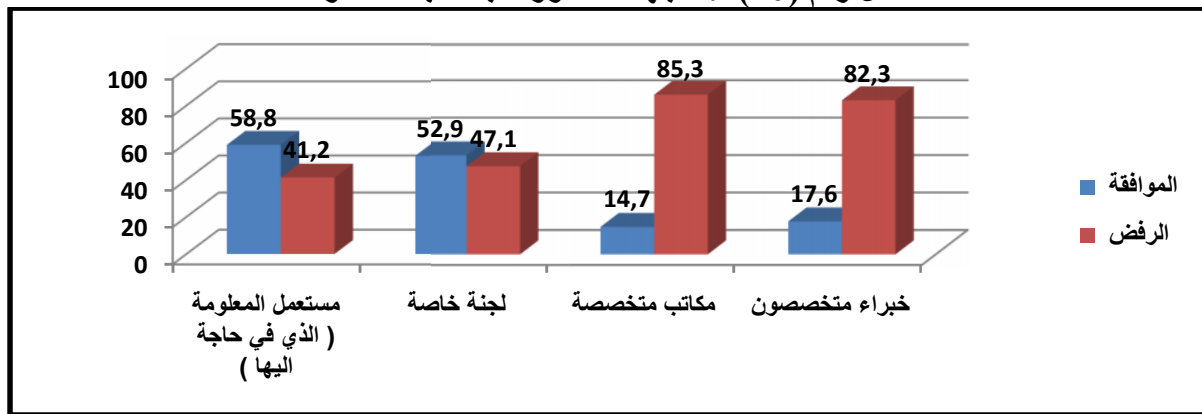
المجموع	الرفض		الموافقة		الجهة المعنية بالمعالجة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	34	%41.2	14	%58.8	20	مستعمل المعلومة (الذي في حاجة إليها)
%100	34	%47.1	16	%52.9	18	لجنة خاصة
%100	34	%85.3	29	%14.7	5	مكاتب متخصصة
%100	34	%82.4	28	%17.6	6	خبراء متخصصون

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

يتضح لنا عملية مناقشة ودراسة المعلومات المجمعّة هي من مهام مستعمل المعلومة نفسه (إليها) 58.8% العينة المدروسة. وهو ما يفسر امتلاك البنك الوطني الجزائري لخلية مستقلة مخصصة لمناقشة و معالجة المعلومات ، وهذا ما يؤثر حتما على مصداقية و نوعية هذه المعلومات وبالتالي فعالية عملية صنع القرار ، 52.9% التي تشير ، فيقصد بها أصحابها إمكانية تشكيل البنك للجان للنظر في نوع معين من المعلومات خاصة المعلومات الإستراتيجية لكن ليس بطريقة دائمة و منتظمة ، وهذا ما لمسناه من خلال حديثنا معهم .

الشكل رقم (70) : الجهة المسؤولة بمعالجة المعلومات



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

السؤال رقم 18: حسب رأيك، عدم استعمال المعلومات في عملية صنع القرار في البنك يرجع عادة إلى
الجدول رقم (31) : أسباب عدم استعمال المعلومات في عملية صنع القرار

المجموع	الرفض		الموافقة		أهم الأسباب
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	73.5%	25	26.5%	9	-طول الوقت اللازم لجمع المعلومات
100%	61.8%	21	38.2%	13	-عدم توفر المعلومات
100%	55.9%	19	44.1%	15	-عدم توفر النوعية المطلوبة من المعلومات (الدقة، الوقت المناسب)
100%	100%	43	0%	0	-ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات
100%	79.4%	27	20.6%	7	-عدم وجود الخبرة في مجال تحصيل و تجميع المعلومات
100%	100%	34	0%	0	-أسباب أخرى

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

(44.1%)

ترى شريحة كبيرة من فئة

توفر النوعية المطلوبة في المعلومات (... تحول دون استعمالها من

وهذا ما يمكن إرجاعه عدم امتلاك البنك لخلية مستقلة متخصصة في

المعلومات ووضعها قيد الاستعمال وهو ما توصلنا إليه في تحليلنا للسؤال السابق، كما ترى 38.2%

و غيابها يحول دون دراستها و بالتالي استعمالها. كذلك ما يلفت الانتباه

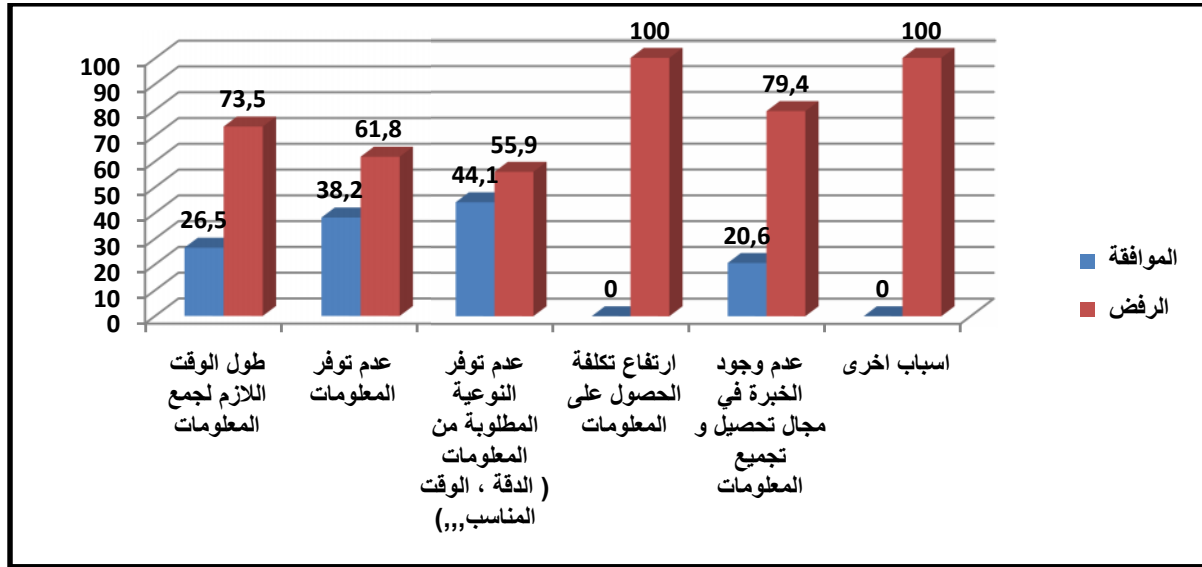
هو ما نسبته 20.6 % التي تشير إلى عدم وجود أعوان مكونة و متخصصة في مجال تحصيل و مناقشة

المعلومات ، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى غياب التكوين في هذا الجانب ، وهو ما اكتشفناه من خلال اطلاعنا

سياسة التكوين التي ينتهجها البنك الوطني الجزائري والتي تركز في مجملها على الجوانب التقنية

و المالية.

الشكل رقم (71) : أسباب عدم استعمال المعلومات في عملية صنع القرار



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

ثالثا تحليل و مناقشة نتائج المحور الرابع (اليقظة الإستراتيجية)

السؤال 15: هل البنك يستخدم تقنيات و آليات تساعده في تحصيل و تجميع و إدارة المعلومات ؟

الجدول رقم (32) : استخدام البنك لآليات إدارة المعلومات

النسبة	التكرار	
32.4%	11	نعم
67.6%	23	لا
100%	34	المجموع

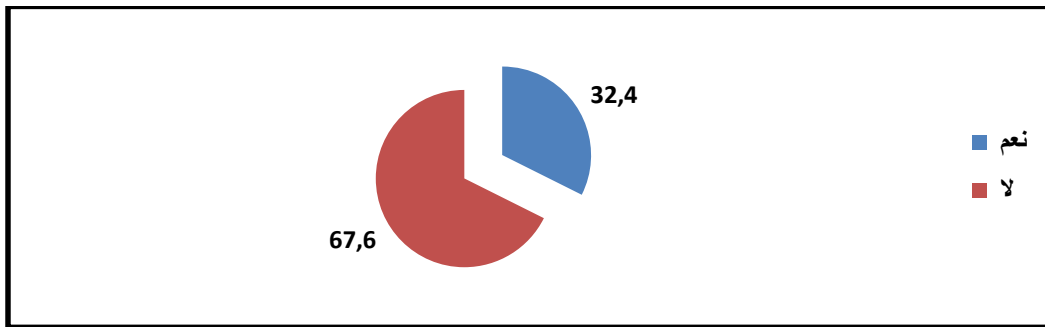
الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

نلاحظ من خلال الجدول أن البنك الوطني الجزائري لا يمتلك آليات ووسائل التي تعمل على تحصيل تجميع و كذا إدارة المعلومات وهو ما يؤثر حتما على عملية صنع القرار في البنك ، وهذا ما تعكسه (67.6%) ، وهو ما تؤكد أيضا مختلف النتائج التي توصلنا إليها في السابق.

32.4 % العينة الذين يعتقدون بامتلاك البنك لهذه الآليات فهم يقصدون بالدرجة الأولى نظام () وهذا ما لمسناه من إجابات الكثير منهم .

الشكل رقم (72) : استخدام البنك لآليات إدارة المعلومات



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

السؤال 16 : إذا كان الجواب بلا ، عدم امتلاك البنك لمثل هذه الآليات يرجع إلى ؟

67.6 % من العينة المدروسة أجابوا بعدم امتلاك البنك لهذه الآليات، التي حالت دون حيازة البنك لمثل هذه التقنيات :

الجدول رقم (33) : اسباب عدم امتلاك البنك لآليات إدارة المعلومات

المجموع	الرفض		الموافقة		أهم الأسباب
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	34	97.1%	33	2.9%	نقص الوسائل المادية
100%	34	82.4%	28	17.6%	ضعف الكفاءة البشرية القادرة على هذه المهمة
100%	34	94.1%	32	5.9%	عدم إحساسكم بالمعلومات
100%	34	100%	34	0%	التكلفة المرتفعة
100%	34	97.1%	33	2.9%	عوامل أخرى

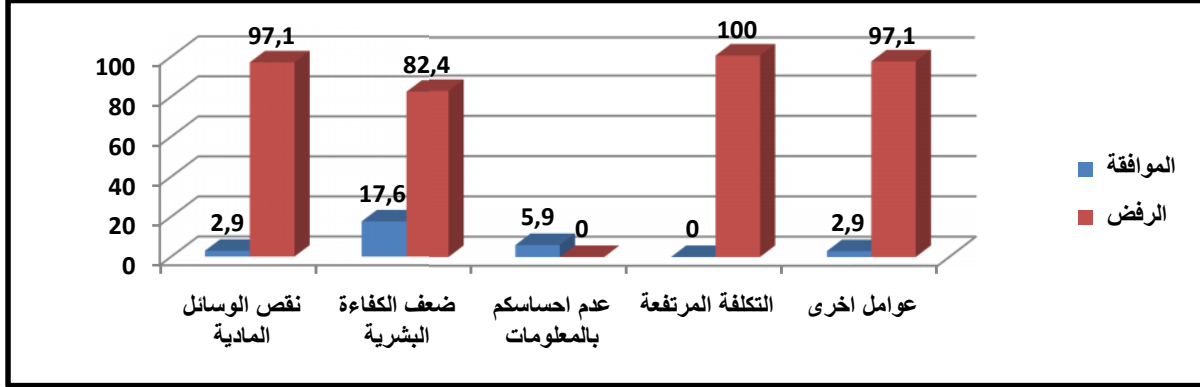
المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدم امتلاك البنك الوطني الجزائري لآليات تحصيل و تجميع يعود ضعف الكفاءة البشرية المتخصصة و القدرة على مرافقة هذه

الآليات، وهو ما فسرناه في السابق بالغياب التام للتكوين في هذا المجال.

الشكل رقم (73) : أسباب عدم امتلاك البنك لآليات إدارة المعلومات



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

السؤال رقم 17 : هل أنت على معرفة و دراية كافية بمفهوم اليقظة الإستراتيجية (نظام الإنذار المبكر)

؟

الجدول رقم (34) : معرفة مفهوم اليقظة الاستراتيجية

نعم	14	41.2%
لا	20	58.8%
المجموع	34	100%

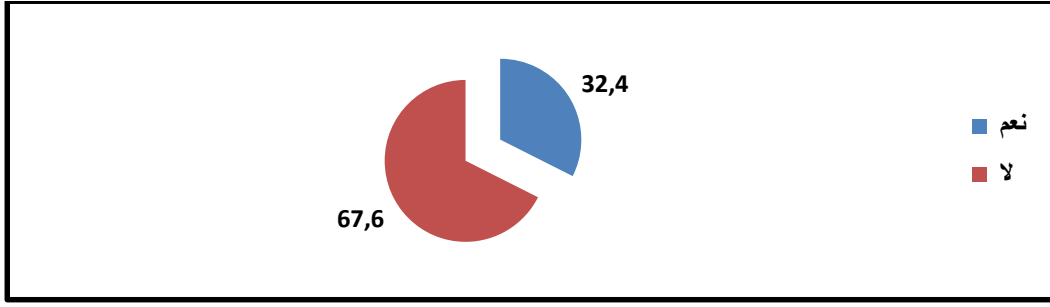
المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

ما يمكن استنتاجه من خلال نتائج الجدول أعلاه أن شريحة كبيرة من إطارات البنك الوطني الجزائري لا يمتلكون المعرفة و الدراية الكافية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية كآلية للمسح البيئي وهو ما تعكسه النسبة 58.8 % وهذا ما يعكس الغياب التام لمفهوم اليقظة الإستراتيجية بين أوساط الإطارات العليا وهذا ما يعد مؤشرا سلبيا على السياسة التكوينية التي ينتهجها البنك الوطني . أما الشريحة (41.2%) التي عبرت عن معرفتها بمفهوم اليقظة الإستراتيجية، سنحاول تقييم

مستوى الفهم و الإدراك من خلال نتائج السؤال اللاحق.

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

الشكل رقم (74) : المعرفة الكافية بمفهوم اليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

السؤال رقم 18: إذا كان الجواب " نعم " ، حسب رأيك كيف ترى اليقظة الإستراتيجية ؟

الجدول رقم (35) : مستوى فهم و إدراك اليقظة الإستراتيجية

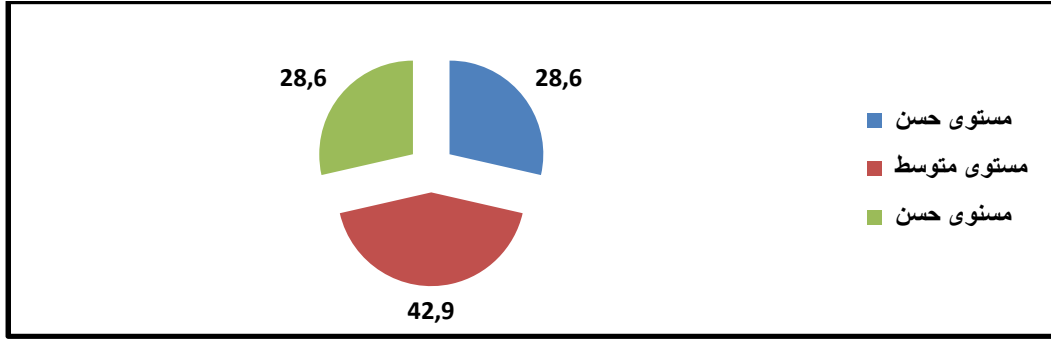
النسبة	التكرار	مستوى الفهم و الإدراك
% 28.6	4	مستوى حسن
% 42.9	6	مستوى متوسط
% 28.6	4	مستوى ضعيف
%100	14	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

كما يتضح لنا من خلال الجدول غالبية الفئة المدروسة التي تمتلك خلفية معرفية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية (42.9%) تتمتع بمستوى متوسط تجاه مضمون اليقظة الإستراتيجية، في حين نجد 28.6% فقط من هذه الفئة تتميز بخلفية معرفية دقيقة لية اليقظة الإستراتيجية، بينما بقية الإجابات تتمتع بمستوى ضعيف تجاه هذا المفهوم و ذلك لفهمهم الخاطئ له وهو ما تعكسه إجاباتهم.

الشكل رقم (75) : مستوى فهم و إدراك اليقظة الإستراتيجية

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)



المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

رابعا تحليل ومناقشة نتائج المحور الخامس (اليقظة الإستراتيجية وصنع القرار)

السؤال رقم 19 : مدى أهمية اليقظة الإستراتيجية في صنع القرار في البنك ؟

لتبسيط عملية التحليل ارتأينا ترميز العبارات على النحو التالي :

- 1 - عدم حصولك على المعلومات في وقتها المناسب يؤثر على جودة القرارات التي تتخذها في البنك.....
- 2 - امتلاك البنك خلية للتصنت البيئي يؤدي إلى تحصيل المعلومة المناسبة و في الوقت المناسب.....
- 3 - وجود آلية لليقظة الإستراتيجية تسمح بتقديم معلومات تنبؤية و استباقية تساعد في صنع القرارات ..
- 4 - تقومون بصناعة القرارات انطلاقا من المعلومات المحصل عليها من اليقظة الإستراتيجية.....
- 5 - عدم امتلاك البنك خلية لإدارة و تبادل المعلومات بين فروعها المختلفة يصعب من عملية صنع

الجدول رقم (36) : اليقظة الإستراتيجية وصنع القرار في البنك

الاتجاه العام	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		عدد الإجابات الفارغة		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
<u>موافق تماما</u>	22,38	0.958	4.28	100%	34	5.9%	2	0%	0	8.8%	3	5.9%	2	29.4%	10%	50%	17	1ع
<u>موافق</u>	16,46	0.669	4.06	100%	34	5.9%	2	0%	0	0%	0	17.6%	6	52.9%	18	23.5%	8	2ع
<u>موافق تماما</u>	13,87	0.614	4.42	100%	34	2.9%	1	0%	0	0%	0	5.9%	2	44.1%	15	47.1%	16	3ع
<u>محايد</u>	20,95	0.707	3.38	100%	34	5.9%	2	0%	0	8.8%	3	44.1%	15	38.2%	13	2.9%	1	4ع
<u>موافق</u>	24,20	0.968	4.00	100%	34	2.9%	1	2.9%	1	2.9%	1	17.6%	6	41.2%	14	32.4%	11	5ع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

- حسب النتائج مبينة في الجدول أعلاه ، يشير الاتجاه العام الموافقة التامة " حصولك على المعلومات في وقتها المناسب يؤثر على جودة القرار ، الأمر الذي يؤكد العلاقة الكبيرة التي تربط اليقظة الإستراتيجية بجودة القرار ، ذلك أن آلية اليقظة الإستراتيجية تعمل على تحصيل المعلو

- من نصف العينة المدروسة توافق " لآلية للتصنت البيئي يؤدي إلى تحصيل المعلومة المناسبة و في الوقت المناسب " وهو ما يشير إليه وعليه يمكن القول انه طالما أن البنك الوطني الجزائري يعاني من قلة المعلومة ومن وقت إيصالها (وهو ما تثبته نتيجة العبارة الأولى) في حاجة إلى آلية للتصنت البيئي.

- من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام يشير إلى حالة الموافقة التامة " وجود آلية لليقظة الإستراتيجية تسمح بتقديم معلومات تنبؤية و استباقية تساعد في صنع القرارات " ، ذلك أن آلية اليقظة الإستراتيجية بمثابة النظام المبكر للإنذار الذي يقدم إشارات استباقية وتنبؤية مما يمكن المنظم و التكيف معها . وما يلفت انتباهنا هو المسجل في إجابات أفراد العينة بين الإجابات وهو ما تعكسه قيم الانحراف المعياري (0.614) . (13.87)

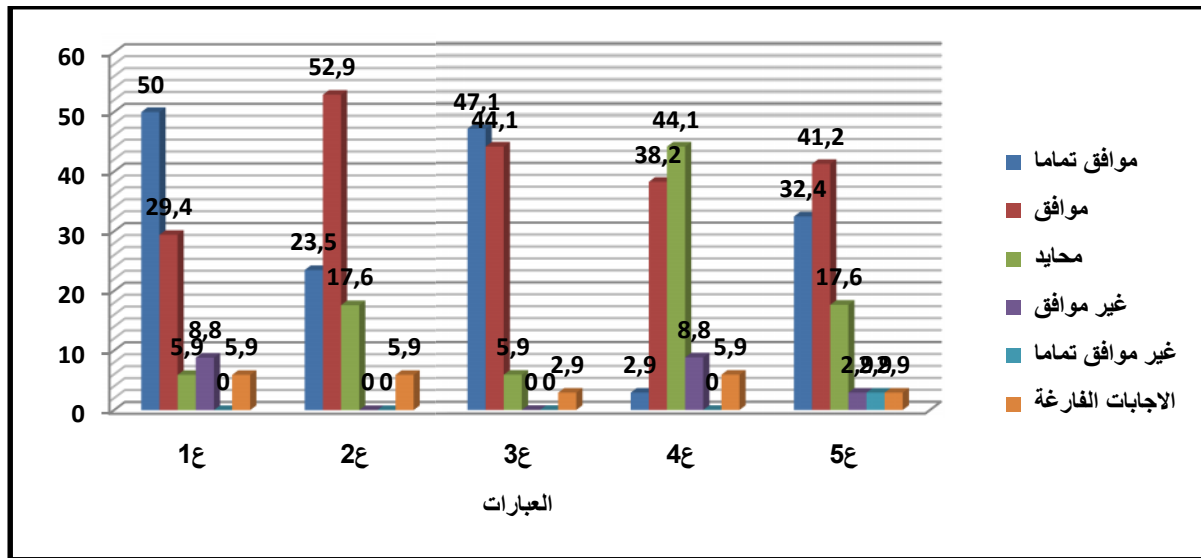
- يتضح لنا يشير إلى حالة الحياد الذي التزم به صانعو اليقظة الإستراتيجية" ، حيث هذا الحياد يمكن تفسيره من جانبين ، الجانب الأول يتمثل في عدم امتلاك البنك الوطني الجزائري لخلية التصنت البيئي (اليقظة الإستراتيجية) وهو ما تثبته نتيجة العبارة الثانية معظم صانعي القرار في البنك لا يمتلكون المعرفة الكافية بمضمون اليقظة الإستراتيجية وهو ما تؤكد نتيجة العبا . وعليه يمكن نستنتج إن إطارات البنك لا يقومون بصناعة قراراتهم انطلاقا من معلومات اليقظة الإستراتيجية.

- يوافق "عدم امتلاك البنك خلية لإدارة و تبادل المعلومات بين فروعها المختلفة يصعب من عملية صنع القرارات و بالتالي حل المشكلات" وهو ما يشير إليه الاتجاه العام ، بالإضافة إلى الاختلاف و التباعد المسجل على إجابات أفراد العينة المدروسة

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق
- حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

و ذلك حسب القيم المرتفعة للانحراف المعياري (0.968) (24,20) الذي يعكسها
. عليه يمكن القول أن فعالية علمية صنع القرار و معالجة المشاكل التي تحيط بالبنك الوطني
الجزائري مرتبطة أكثر بامتلاك البنك آلية لإدارة و مسايرة المعلومات (طالما أن البنك لا يمتلكها).

الشكل رقم (76) : اليقظة الإستراتيجية و صنع القرار في البنك



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول أعلاه

خاتمة الفصل التطبيقي:

في ختام هذا الفصل الذي خصصناه إلى دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية و أفاقها في الجزائر عموما له تسليط الضوء على احد أهم هذا القطاع وهي البنك الوطني الجزائري وذلك فيما يتعلق بمدى تطبيقه لآلية اليقظة الإستراتيجية كمدخل من مداخل صنع القرار فيه . يمكن أن نستنتج النقاط التالية:

- رغم التأخر النسب المسجل في مجال اليقظة الإستراتيجية في الجزائر الذي يظهر جليا في ممارسات المؤسسات الاقتصادية ، إلا أنها بدأت تتضح مؤشرات ايجابية توحى ببداية اهتمام الدولة الجزائرية بهذا المفهوم وذلك من خلال عقد المؤتمرات و الدورات العلمية و تشريع القوانين و كذا وضع السياسات الطموحة لتكوين ورسكلة الإطارات في هذا الجانب ، با خلايا لليقظة الإستراتيجية في مختلف المؤسسات الاقتصادية. حيث أن هذه المؤشرات و السياسات تفتح أفاق كبيرة لهذا المفهوم المنظومة الاقتصادية .

- إن التطور الذي يشهده القطاع البنكي في الجزائر و انفتاحه على السوق المصرفي العالمي جعله يواجه تحديات كبيرة و متعددة و لعل أبرزها هو المنافسة ، الأمر الذي جعل مواجهة هذه التحديات ، يتوقف على مدى قدرة البنوك العمومية و من بينها البنك الوطني الجزائري على تحسين أدائها و الارتقاء بمستوى خدماتها وذلك لزيادة قدراتها التنافسية .

- يعمل البنك الوطني الجزائري جاهدا على مسايرة الحركة التكنولوجية المصرفية ، وذلك من خلال استخدام احدث التقنيات التكنولوجية في أداء مهامه ، وهو ما جعله يتبوأ صدارة الكثير من الخدمات المصرفية المستحدثة في المنظومة المصرفية في الجزائر كخدمة المساحة الأوتوماتيكية (L'espace automatique) المتواجدة على مستوى بعض وكالاته.

- يحظى موضوع البناء الاستراتيجي بأهمية كبيرة من طرف البنك الوطني الجزائري ، طالما هذا الأخير يعمل في بيئة اقتصادية تشهد الكثير من التحديات و التغيرات المتسارعة. الأمر الذي يحتم على البنك متابعتها و محاولة التكيف معها .

الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع و الأفاق - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)

- يولي البنك الوطني الجزائر أهمية كبيرة بكل أنواعها التجارية والقانونية باعتباره مادة ضرورية و إستراتيجية لنشاطه، الذي جعله يحرص على توفرها لمباشرة وظائفه الإدارية و لا سيما القرارات الإستراتيجية .

- يتمتع البنك الوطني الجزائري بقدرة متوسطة في تشخيص و تحديد المخاطر إلي تواجهه في مجال نشاطه ، وهو ما يؤكد وضعه لخلية إدارية مستقلة تعمل على تشخيص و تحليل و إدارة هذه المخاطر ، خاصة ما تعلق منها بالجانب المالي كالمخاطر الناجمة عن منح القروض و غيرها ...

- يفتقر البنك الوطني الجزائري لخلايا و آليات مخصصة لجمع و مناقشة تخص البيئة الخارجية له، وهو ما جعله يعاني من مشاكل كبيرة في هذا الجانب، كعدم توفر النوعية (...) . الامر الذي يؤثر على فعالية

لآليات المعلومات يعود

- البشرية القادرة على هذه المهمة. سبب غياب التكوين و الدورات التدريبية في هذا نب وتركيز البنك الوطني الجزائري سياسة تكوينية على الجوانب التقنية.

- يغيب مفهوم اليقظة الإستراتيجية كآلية من آليات الإنذار المبكر بصفة شبه تامة .وهو ما يعكسه تدني مستوى التكوين لديهم في هذا المجال.

- طالما أن ثقافة اليقظة الإستراتيجية غائبة لدى صانعي القرار في البنك الوطني الجزائري، تجعل من هذا الأخير عرضة للأحداث و المخاطر بمختلف أبعادها التجارية و التكنولوجية و التنافسية... التي قد تفرزها البيئة الخارجية له ، ذلك أن اليقظة الإستراتيجية كآلية تسمح بتقديم معلومات استباقية و تنبؤية تساعد البنك من استباق الأحداث و التكيف معها، وذلك من خلال صنع و اتخاذ قرارات أكثر نجاعة و فاعلية.

أولاً: الكتب

1 باللغة العربية

- 1 إبراهيم سلطان، " نظم المعلومات الإدارية -مدخل النظم -"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 2 إبراهيم مصطفى و آخرون، " المعجم الوسيط " ، تحقيق مجمع اللغة العربية ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، 1965.
- 3 احمد عطا الله القطامين ، " التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996.
- 4 احمد على صالح و آخرون ، " الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات -" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 5 احمد ماهر ، " الإدارة و المهارات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 295.
- 6 احمد محمد المصري، " الإدارة الحديثة (الاتصالات و المعلومات و القرارات)" ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 7 بشير العلاق ، " أسس الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم "، دار اليازوري العلمية ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 1998 .
- 8 حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2005.
- 9 حسن حريم، " مبادئ الإدارة الحديثة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 10 حسن علي ألزغبي ، " نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي - " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 11 حسن علي مشرقي، "نظرية القرارات الإدارية- مدخل كمي في الإدارة- " ، دار الميسرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1997.
- 12 زكريا الدوري و احمد على صالح ، " الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال " ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 13 زيد منير عبوي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.

قائمة المراجع

- 14- طاهر محسن منصور الغالبي و محمد صبحي إدريس، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، الطبعة الأولى ، دار النشر ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 15 سعاد نايف برنوطي ، " الأعمال – الخصائص و الوظائف الإدارية " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001.
- 16 سعد غالب ياسين، " أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 17 سليمان محمد مرجان، " بحوث العمليات "، الجامعة المفتوحة، الطبعة الأولى، طرابلس، 2002.
- 18 سنان الموسوي ، "الإدارة المعاصرة ..الأصول والتنظيمات" ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2004 .
- 19 سونيا محمد البكري ، " نظم المعلومات الإدارية : المفاهيم الأساسية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 20 سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان ، " نظم المعلومات الإدارية " ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر ، 2001.
- 21 سيد الهواري، "اتخاذ القرارات- تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري "، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى، القاهرة، 1997 .
- 22 سيد صابر تعلب، " نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية "، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 23 شهرزاد محمد شهاب موسى، " القدرة على اتخاذ القرار و علاقتها بمركز الضبط "، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 24 عبد العزيز صالح بن حبتور ، " الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير " ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 25 عثمان الكيلاني و آخرون ، " المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية " ، دار المناهج لنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2002.
- 26 علاء السالمي و آخرون ، " أساسيات نظم المعلومات الإدارية " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 27 علي السلمي ، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو " ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 1995 .
- 28 علي الشريف، " الإدارة المعاصرة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

قائمة المراجع

- 29 عمر وصفي عقيلي ، الوجيز في مبادئ و أصول الإدارة ، مؤسسة زهران للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1994 .
- 30 غسان عيسى عمري و سلوى أمين السامرائي " نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر " ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 31 فايز جمعة صالح نجار ، " نظم المعلومات الإدارية MIS " ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 32 فلاح حسن عداوي الحسيني ، " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة " ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 33 كاظم نزار ألكرابي ، " الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- 34 كاسر نصر المنصور، " نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرق كمية)" ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 35 محمد احمد حسان، " نظم المعلومات الإدارية " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 36 محمد الصرفي ، " نظم المعلومات الإدارية " ، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر 2005 .
- 37 محمد إسماعيل بلال، " بحوث العمليات – استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار " دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 38 محمد الطائي، " اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات " ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 39 محمد حافظ حجازي، " دعم القرارات في المنظمات " ، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 40 محمد قاسم القريوتي ، "مبادئ الإدارة : النظريات و العمليات و النظريات " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2001.
- 41 محمد نصر مهنا، "تحديث في الإدارة العامة و المحلية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 42 محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو ، " نظم المعلومات المحوسبة " ، دار المناهج ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1998.
- 43 منى محمد الهادي ، " استراتيجيات صنع و اتخاذ القرارات " ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2000.

قائمة المراجع

- 44 نبيل محمد مرسي ، " التحليل الكمي في مجال إدارة الأعمال " ، الدارة الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 45 نواف كنعان ، " اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق " ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 ، ص 49 .
- 46 وائل محمد صبحي إدريس و منصور الغالي ، " المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 159

2 باللغة الفرنسية

- 1- Alain Bloch, "L'intelligence économique", éditions economica, Paris, France, 1996.
- 2- François jakobiak , " l'intelligence économique : la comprendre , l'implanter , l'utiliser" , éditions d'organisation , deuxième tirage , paris , 2006 .
- 3- François Jakobiak, " pratique de la veille technologique", éditions DUNOD, Paris, France, 1991.
- 4- Gordon (b) et autres, "système d'information pour le management", volume1, édition economica paris, 1986.
- 5- Harmale lesca, " veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise " , ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, 1997.
- 6- Humbert LESCA, veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, DISTNB, Paris, France, 1997.
- 7- Humbert LESCA, "veille stratégique – la méthode L.E.SCAning", éditions EMS, Paris, France, 2003.
- 8- Jean mossoux, Alain Hubert " la décision entre passion et raison " , éditions de Boeck et larcier, France , 2006.
- 9- Laurent Harmel ,"maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique", Editions afnor, 2 eme édition, France, 2007.

- 10- Martinet (B) et Marti(M)," l'intelligence économique : comment donner la valeur concurrentielle à l'information ", éditions d'organisation, paris, 2001.
- 11- Martinet (B) et Marti(M)," l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'Enterprise ", éditions d'organisation, paris, 2001.
- 12- Masse Guy ,Thibaut Françoise", intelligence économique :un guide pour une économie de l'intelligence ", éditions deboeck, Belgique, 2000.
- 13- Michel Marchesnay, " Management stratégique ", les éditions de l'ADREG, paris, France, 2004.
- 14- Nathalie Costa, " veille et benchmarking " , éditions ellipses, paris ,France , 2008 .
- 15- Pateyron Emmanuel, "la veille stratégique", éditions economica, Paris, 1998.
- 16- Philip Kotler & Bernard Dubois, " marketing management ", Pupli- union, deuxième édition, paris, 2010.
- 17- REIX (R)," système d'information et organisation", libraire Vuibert, paris, 1995.
- 18- X.BOUIN ,F-X SIMON, "Le nouveau visage du contrôle de gestion " , Edition dunod ,Paris 2000.

ثانيا : الأطروحات و الرسائل

1 باللغة العربية:

- 1 إسماعيل مناصريه ، " دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية "، رسالة ماجستير، إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر ، 2004.
- 2 اقنيني عقيلة ، " إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة " ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة سعد دحلب ، البلدية ، 2007.
- 3 بومدين يوسف ، " اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية " ، رسالة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006.

قائمة المراجع

- 4 سعاد حرب قاسم ، " تأثير الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات " رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2011.
- 5 سعيدة قاسم شاوش، " اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2006.
- 6 شيفارة هجيرة ، " الإستراتيجية التسويقية ودورها في أداء المؤسسة " ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005.
- 7 علاوي نصيرة ، " اليقظة الإستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010.
- 8 عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها ، تنميتها و تطويرها " ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002 .
- 9 نحاسية رتبية، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 10 يحي دريس ، " دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار " ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، 2006.

2 باللغة الفرنسية:

- 1- Gichoud Karima, " la veille dans une organisation ; approche théorique et étude pratique ", mémoire de post de graduation, centre de recherche sur l'information scientifique et technique, Algérie.(sans date)
- 2- Kamel rouibah," veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines ", thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès-France (UPMF), 1998.
- 3- Khaled chérif, " le management stratégique de l'information dans l'entreprise de prestation des services ", thèse du magistère en management, université d'Alger.2005.

- 4- Nicolas LESCA, " construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation Collective des signes d'alerte précoce", thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002.
- 5- Moufida SADOK, " veille anticipative stratégique pour réduire les risques des agressions numérique ", thèse doctorat en science de gestion, Ecole doctorat en science de gestion, France. (Sans date)
- 6- Salma Kriaa-Medhaffer , "veille stratégique problématique de l'animation, proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées, cas des entreprises tunisiennes", thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France,2006
- 7- Ying BAI, " l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies " sur la méthodologie de l'intelligence compétitive",thèse doctorat en sciences de l'information et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Saint-Jérôme, Canada,2006.

ثالثا : المقالات و الملتقيات

1 باللغة العربية:

- 1 بحث حول " صناعة القرارات الإدارية " كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا .انظر : <http://www.tahasoft.com/library/65#.UYDv1EqImGh>
- 2 بن نافلة قدور، مرزيق عاشور ، " اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة بينها" ، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ،جامعة شلف ،الجزائر ،2010.
- 3 بومدين يوسف ، " آلية اليقظة و الذكاء الإستراتيجية : أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و احد عوامل التنافسية" ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، جامعة شلف ، الجزائر ، 2010 .
- 4 بلخضر نصيرة و بن حليلة هوارية ، " الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة " ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، جامعة شلف ، الجزائر ، 2010 .

قائمة المراجع

- 5 بلعزوز بن علي و فلاق صليحة ، " دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر " ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ، جامعة سلف ، الجزائر ، 2010،
- 6 جمال الدين سحنون وبلهادية عبد الله ، " نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، الملقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2007.
- 7 داودي الطيب و رحال سولاف ، " اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " ، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2007.
- 8 رتبية حديد و نوفيل حديد ، " اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة " ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2005.
- 9 زروخي فيروز و سكر فاطمة الزهراء ، " دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية " ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، جامعة شلف ، الجزائر ، 2010.
- 10 صادق الطاهر الحميري " توظيف أنظمة المعلومات في عملية صناعة القرار " ، المؤتمر الوطني للإصلاح و التطوير الإداري و المالي ، صنعاء ، 1998.
- 11 سعيد كرومي ، احمد عمرستي ، " أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة " ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، جامعة شلف ، الجزائر ، 2010.
- 12 سهام عبد الكريم ، " سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية " ، المؤتمر العلمي السنوي حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، افريل 2012.
- 13 عبد الرزاق خليل ، أحلام بوعبدلي ، " الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال " . مقال منشور في الموقع التالي: www.iefpedia.com
- 14 عبد الفتاح بوخمخ و عائشة مصباح ، " دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، جامعة شلف ، الجزائر ، 2010.
- 15 محمد قاسم احمد ، " إدارة المعرفة التنظيمية : المفهوم و الأساليب و الاستراتيجيات " ، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع ، جامعة فلوريدا ، 2005/03.

قائمة المراجع

16 نعيمة غلاب و زغيب مليكة ، " واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية -دراسة ميدانية -" ، المؤتمر العلمي السنوي حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، افريل، 2012.

17 نور الدين شنوفي ، " إستراتيجية المؤسسة " ، محاضرات السنة الرابعة مناجمنت Management ، مدرسة الدراسات العليا التجارية EHEC ، بن عكنون ، الجزائر ، 2010.

2 باللغة الفرنسية:

1- Dahmane Madjid et Kellou Ratiba, "la veille stratégique un atout clé pour l'entreprise", Séminaire sur la veille stratégique: mettre en œuvre la veille stratégique, Algérie Télécom et CERIST, l'Algérie, 2005.

2- Humbert lesca et Rim dourai, " Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi. In : www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-dourai.pdf

3- Humbert lesca, sylvie Blanco, "contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles ", 6^{eme} congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, France, 2002.

4- Étude institut innovation information entreprise (3IE), "la veille stratégique les yeux et les Oreilles de votre entreprise ?".

In www.innovhera.be/images/sitefr/edit/annexe%2019%20-%202002.pdf

5 Mohamed Jaouad ElQasmi, le management par processus & la veille stratégique , article publié Sur le site

: http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf

6- Phillip clerc, " les enjeux de l'intelligence économique et la veille stratégique ", séminaire sur l'intelligence économique, vecteur d'accès aux marchés potentiel, centre du commerce international, Tunis, 2012.

رابعاً: المجلات و الدوريات و الجرائد

1 احمد زردومي ، " أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية "، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 10 سبتمبر 2010.

2 عبد المجيد صالح بوعزة، " واقع استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات و حل المشكلات "، مجلة مكتبة فهد الوطنية ، مج 9.ع.1، 2003.

قائمة المراجع

- 3 عبد الجبار أمين محمد هلال ، "نظم المعلومات الإدارية و أثرها في صناعة القرار الإداري " ، مجلة الدراسات الإدارية ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة البصرة ، العراق ، العدد1، 2006.
- 4 عبد المالك مزهودة ، " مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد رقم 01، ماي 2001 .
- 5 كمال رويح " دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية : دراسة ميدانية"، ص 4. انظر : <http://www.minshawi.com/other/kroubah.htm>
- 6 هواري معراج و ناصر دادي عدون ، " اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية " ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر ، عدد خاص ، 2005.

خامسا : شبكة الانترنت

<http://nadadz.net/maktaba/play-2232.html>

<Http://www.acc4arab.com>

<http://www.veille-stratégique.Org>.

<www.rsscsrcs.info>

<www.labograndmaghreb.com>

<http://www.bank-of-algeria.d>

<http://www.bna.dz/Reseau.html>

<http://www.bna.dz/organigramme.html>

سادسا: التشريعات و القوانين

- 1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 21 صفر عام 1432 هـ الموافق ل 26 يناير 2011م، العدد 05، ص 18.
- 2 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 21 صفر عام 1432 هـ الموافق ل 26 يناير 2011م، العدد 05، ص 18.
- 3 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 04 ربيع الأول 1434 لموافق ل 16 جانفي 2013 ، العدد 03، ص 23.
- 4 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم عام 1431 هـ الموافق لـ 31 ديسمبر 2009، العدد 78، ص 21.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

سيدي:

في إطار التحضير لرسالة ماجستير في علوم التسيير، " الإدارة الإستراتيجية و الذكاء
:"

اليقظة الإستراتيجية : آلية لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية

La veille stratégique : un mécanisme de la prise de décision dans l'entreprise économique.

نقدم لكم هذا الاستبيان منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر
تطوير البحث العلمي في الجزائر.

في انتظار ذلك تقبلوا مني سيدي كل معالي التقدير و الاحترام.

(BNA)،

ملاحظة: يقدم هذا الاستبيان

لخصوصية موضوع البحث.

: هتهات المهدي

1 المعلومات الشخصية :

- السن:

- اقل من 35 سنة
 من 35 إلى 45 سنة
 من 45 إلى 55 سنة
 55 فما فوق.

- المؤهل العلمي:

- اقل من بكالوريا
 بكالوريا
 جامعي
 دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
 آخر (.....)

- التخصص:

- مالية و بنوك
 اقتصاد
 إدارة أعمال
 محاسبة
 أخرى (.....)

- المستوى الوظيفي:

- مدير عام
 نائب مدير عام
 مدير مصلحة
 مدير شعبة
 موظف
 أخرى (.....)

- الخبرة المهنية:

- اقل من (02) سنتين
 من 3 سنوات إلى 8 سنوات
 8 سنوات إلى 12 سنوات
 12 فما فوق

2 المنافسة و الإستراتيجية

س 1 كيف ترى المحيط الاقتصادي الذي يعمل البنك فيه:

- محيط تنافسي جدا
- محيط تنافسي
- محيط تنافسي إلى حد ما
- محيط غير تنافسي
- لا اعرف

س 2 إذا كان الجواب " 1 " أو " 2 " أو " 3 " كيف يمكنك أن تصف الوضع التنافسي لمؤسستكم:

- جيد جدا
- جيد
- جيد إلى حد ما
- سيء
- سيء جدا
- لا اعرف

س 3 كيف ترى وضع إستراتيجية على المدى البعيد لمؤسستكم في ظل الوقت الحالي :

- مهمة جدا
- مهمة
- مهمة إلى حد ما
- غير مهمة
- لا اعرف

س 4 يتأثر وضع مخطط استراتيجي لمؤسستكم في الوقت الحالي بالتغيرات البيئية الخارجية التي يعمل فيها البنك :

- يتأثر كثيرا
- يتأثر نوعا ما
- نادرا
- لا يتأثر
- لا اعرف

س 5 كيف تتابع مؤسستكم حركة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية لها :

- دائما
- غالبا
- أحيانا
- نادرا
- لا اعرف

3 المعلومات و صنع القرار

س1- كيف ترى أهمية المعلومة في الوقت الحالي بالنسبة لمؤسستكم :

- مادة ضرورية جدا (إستراتيجية)
- مادة ضرورية
- مادة ضرورية إلى حد ما
- مادة غير ضرورية
- لا اعرف

س2 هل تهتم مؤسستكم بالمعلومات التي تخص البيئة الخارجية:

- نعم.. اهتمام كبير
- نعم.. اهتمام مقبول
- نعم ..نوعا ما
- نعم.. اهتمام متوسط
- لا.. اهتمام معدوم

_____ " "

س3 ما هو نوع المعلومة الذي يحظى باهتمام مؤسستكم:

- المعلومة التجارية
- المعلومة القانونية و التشريعية
- المعلومة التكنولوجية
- المعلومة الاجتماعية
- كل

س4- مؤسستكم تمتلك القدرة على تشخيص و تحديد المشكلات التي تحيط بها:

- قدرة كبيرة
- قدرة متوسطة
- قدرة ضعيفة
- قدرة محدودة
- لا تملك القدرة

ملاحق الدراسة

س 5- هل مؤسستكم تحرص عند صنع (اتخاذ) القرارات على توافر المعلومات حول الموضوع الذي يراد اتخاذ قرار بشأنه:

- دائما
- في غالب الأحيان
- أحيانا
- نادرا
- أبدا

س 6- في رأيك ، ماهو أهم محدد لاتخاذ قرارات فعالة في مؤسستكم :

- توفر المعلومات المناسبة
- توفر الصلاحيات المناسبة
- وجود تحفيزات مناسبة
- محددات أخرى (ماهي.....).

س 7 إلى ماذا يرجع عدم فعالية القرارات المتخذة على مستوى مؤسستكم ؟

- إلى عدم دقة المعلومات
- إلى عدم ملائمة المعلومات
- إلى غياب المعلومات
- إلى عدم صحة المعلومات
- إلى نقص المعلومات
- أسباب أخرى (ماهي.....)

س 8- هل تقوم المؤسسة بجمع المعلومات اللازمة قبل صنع القرارات و لا سيما القرارات الإستراتيجية :

- نعم
- إلى حد ما
- لا

:" "

س 9- في رأيك ، ماهي أهم المصادر التي تلجأ إليها مؤسستكم (البنك) في جمع المعلومات :

- الزبائن
- المنافسين
- الموردون
- الدوريات العلمية و التقنية
- المعارض و المؤتمرات
- الانترنت
- المراسلات و المكالمات الهاتفية

ملاحق الدراسة

- الكتب
 أخرى (ماهي)

_____ : " "

س 10 على ماذا تعتمدون في صنعكم للقرار :

- الحدس و التخمين
 التوقعات و التنبؤات
 أخرى (ماهي)

س 11 هل يتم معالجة المعلومات و مناقشتها قبل استعمالها :

- نعم
 إلى حد ما
 لا

_____ : " "

س 12- من هي الجهة المعنية بمعالجة و دراسة المعلومات المجمعة :

- مستعمل المعلومة (الذي في حاجة إليها)
 لجنة خاصة
 مكاتب متخصصة
 خبراء متخصصون
 أخرى (ماهي)

س 13- حسب رأيك، عدم جمع المعلومات و استعمالها في عملية صنع القرار يرجع عادة إلى:

- طول الوقت اللازم لجمع المعلومات
 عدم توفر المعلومات
 عدم توفر النوعية المطلوبة من المعلومات (الدقة، الوقت المناسب،...)
 ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات
 عدم وجود الخبرة في مجال تحصيل و تجميع المعلومات
 أخرى.(ماهي)

4 اليقظة الإستراتيجية

س 1 هل مؤسستكم (البنك) تستخدم تقنيات و آليات تساعد في تحصيل و إدارة المعلومات:

نعم

لا

_____:

س 2 عدم امتلاك مؤسستكم لمثل هذه الآليات يرجع إلى :

نقص الوسائل المادية

ضعف الكفاية البشرية القادرة على هذه المهمة

عدم إحساسكم بالحاجة إلى المعلومات

التكلفة المرتفعة

أخرى

_____:

س 3 هل أنت على معرفة و دراية كافية بمفهوم اليقظة الإستراتيجية (نظام الإنذار المبكر):

نعم

لا

_____:

س 4 حسب رأيك كيف ترى اليقظة الإستراتيجية..؟

(.....)
.....)

ملاحق الدراسة

5 اليقظة الاستراتيجية و صنع القرار

- التالية بعناية، ثم حدد مدى صحتها من خلال اختيارك لأحد الإجابات بوضع علامة (X):

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1 محدودية المعلومات المتوفرة حول المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها تنقص من فعالية القرار في البنك (BNA)					
2 عدم حصولك على المعلومات في وقتها المناسب يؤثر على جودة القرارات التي تتخذها في البنك					
3 امتلاك البنك خلية للتصنت البيئي يؤدي إلى تحصيل المعلومة المناسبة و في الوقت المناسب					
4 عدم امتلاك البنك (BNA) آلية للتصنت البيئي يؤثر على جودة و فعالية القرارات المتخذة					
5 وجود آلية لليقظة الإستراتيجية تسمح بتقديم معلومات تنبؤية و استباقية تساعد في صنع القرارات					
6 يمتلك البنك (BNA) القدرة على صنع القرارات التي تسبق فيها الأزمات قبل وقوعها و تنهياً لمواجهتها					
7 تقومون بصناعة القرارات انطلاقاً من المعلومات المحصل عليها من اليقظة الإستراتيجية					
8 عدم امتلاك البنك (BNA) خلية لإدارة و تبادل المعلومات بين فروعها المختلفة يصعب من عملية صنع القرارات و بالتالي حل المشكلات					
9 يساعد نظام اليقظة الإستراتيجية في تسهيل مهمة صنع القرار في البنك (BNA)					

1- les informations personnelles :

1- L'âge :

- moins de 35 ans
- entre 35 et 45 ans
- entre 45 et 55 ans
- plus de 55 ans

2- Le niveau d'instruction :

- niveau secondaire
- niveau baccalauréat
- universitaire
- études supérieur (magistère, doctorat)
- autre (.....)

3-La spécialité :

- finance et banque
- économie
- management
- Comptabilité
- autre (.....)

4-Le niveau fonctionnel :

- directeur général
- vice directeur
- chef département
- chef service
- fonctionnaire
- autre (.....)

5-L'expérience :

- moins de 2 ans
- entre 3 et 8 ans
- entre 8 et 12ans
- plus de 12 ans

2- la concurrence et la stratégie

1- comment voyez-vous l'environnement externe de l'entreprise :

- environnement très concurrentiel
- environnement concurrentiel
- environnement un peu concurrentiel
- environnement non concurrentiel
- je ne sais pas

2- dans les cas "1" ou "2" ou "3", Comment décririez-vous la position concurrentielle de votre entreprise :

- très bon
- bon
- pas bon
- très pas bon
- je ne sais pas

3- Comment voyez-vous la mise en place d'une stratégie à long terme pour votre entreprise dans le temps actuel :

- très nécessaire
- un peu nécessaire
- pas nécessaire
- je ne sais pas

4- la stratégie de l'entreprise est influencée par le changements de l'environnement externe que l'entreprise exerce ses activités :

- grande d'influence
- peu d'influence
- rarement
- pas d'influence
- je ne sais pas

5- votre entreprise suit le mouvement des changements de l'environnement externe ;

- toujours
- souvent

- parfois (de temps en temps)
- rarement
- je ne sais pas

3-L'information et la prise de décision

1- Comment voyez-vous l'importance de l'information pour le moment pour votre entreprise:

- très fondamentale (stratégique)
- fondamentale
- un peu fondamentale
- pas fondamental
- je ne sais pas

2- est ce que Votre entreprise est intéressé par les informations concernant l'environnement externe :

- oui il ya un grand intéressement
- oui mais intéressement acceptable
- Oui mais peu d'intéressement
- Oui mais intéressement moyen
- aucun intéressement

3-Dans les cas "oui", Quel type d'information qui est d'intérêt pour votre entreprise :

- les informations commerciales
- les informations légales
- les informations technologiques
- les informations sociales
- toutes

4- Votre entreprise a la capacité de diagnostiquer et d'identifier les menaces qui l'entourent:

- grande capacité
- capacité moyenne
- capacité faible
- capacité limité
- aucune capacité

5- Votre entreprise est prudente de prendre des décisions sur la disponibilité de l'information sur le sujet de décision :

- toujours
- souvent
- parfois (de temps en temps)
- rarement
- nullement

6- À votre avis, quels sont les plus spécifiques pour prendre des décisions efficaces dans votre entreprise:

- la disponibilité de l'information appropriée
- pouvoirs appropriés
- motivations appropriées
- autre spécifique (précisez)

7- A quoi est due l'inefficacité des décisions prise au sein de votre entreprise ?

- au manque des informations précise
- à la non-conformité des informations
- à l'absence des données
- se sont des données faussées
- des données insuffisantes
- Autre (précisez.....)

8- Est-ce que votre entreprise recueille les informations nécessaires avant de prendre des décisions, en particulier les décisions stratégiques:

- Oui
- Un peu
- Non

9- Dans le cas "oui", à votre avis, quelles sont les sources les plus importantes utilisées par votre entreprise pour recueillir les informations :

- les clients
- les concurrents
- les fournisseurs
- les colloques et les foires
- internet
- les revues scientifiques

- les livres
- autre (précisez

10- dans le cas "non" , sur quelle base votre entreprise prend la décision :

- l'intuition
- la prévision
- autre (précisez.....)

11 - est ce que votre entreprise traite et analyse les informations recueillies avant de les utiliser :

- Oui
- Un peu
- Non

12- Dans le cas "oui" , Qui s'occupe de ce traitement ?

- l'utilisateur de l'information
- Un comité spécial
- bureaux spécialisés
- des experts
- autre (précisez

13- À votre avis, ne pas recueillir et utiliser des informations dans le processus de décision est généralement due à:

- longueur du temps nécessaire pour recueillir les informations
- manque d'informations
- manque de la qualité requise de l'information (la fiabilité, la pertinente, ...)
- Le coût de l'accès à l'information est très élevé.
- manque d'expérience dans la traque et la collecte de l'information
- autre (précisez.....)

4- la veille stratégique

1 - Est-ce que votre entreprise utilise des techniques et des mécanismes pour aider à la collecte et au management de l'information:

- Oui
- Non

2- Dans le cas "non" , votre entreprise ne possède pas de ces mécanismes à cause de:

- Le manque de moyens matériels
- les ressources humaines incapables pour faire cette tache
- vous n'avez pas besoin des informations (aucun sens)
- Le coût très élevé
- autre (précisez)

3- Si "oui" , Connaissez-vous bien le concept " la veille stratégique " ?

- Oui
- Non

4- Dans le cas "oui" , avez-vous des notions sur cette dernière ?

(.....

).

5- la veille stratégique et la prise de décision

Lisez les phrases suivantes, puis sélectionnez leur validité dans votre choix. (X)

Les phrases	parfaitement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Parfaitement pas d'accord
1 - les informations disponibles sur le problème que vous voulez décider sont limitées, nuire à l'efficacité des décisions de la banque.					
2- Vous n'avez pas l'information en temps opportun affecte la qualité des décisions prises par la banque.					
3- si votre banque possède une cellule d'écoute de l'environnement conduit à la collecte d'informations					

pertinentes et au temps opportun.					
4- si votre Banque ne possède pas d'un mécanisme d'écoute environnemental affecte la qualité et l'efficacité des décisions prises.					
5- le mécanisme de la veille stratégique permet de détecter des informations prédictives et proactives aident dans le processus décisionnel.					
6- si votre Banque a la capacité de prendre des décisions qui précèdent les menaces avant qu'elles se produisent et se prépare à y affronter.					
7- Vous prenez les décisions en utilisant les informations obtenues à partir de la veille stratégique					
8- si votre Banque ne possède pas une cellule pour la gestion et la diffusion d'informations entre les différentes filières, la prise de décisions serait difficile et même la résolution les problèmes.					
9- Système de veille stratégique contribue à faciliter la prise de décision au sein de votre banque.					

الأسئلة الموجهة لإطارات البنك الوطني الجزائري

في إطار التحضير لرسالة ماجستير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قمنا بإجراء دراسة الحالة في البنك الوطني الجزائري (BNA)، وانطلاقاً من تعلق الموضوع باليقظة الإستراتيجية ودورها في عملية صنع القرار، أجرينا عدداً من المقابلات مع بعض الإطارات الإدارية العليا المكلفة بصنع القرار على مستوى البنك، حيث أعدنا بعض الأسئلة مسبقاً بهدف تنشيط النقاش حولها أثناء المقابلات، وتتمثل هذه الأسئلة في:

- ❖ ماذا يعني البنك الوطني الجزائري بالنسبة لكم؟
- ❖ باعتباركم احد صناع القرار في البنك، ماذا تعني لكم كلمة " قرار " ؟
- ❖ عادة كيف يصنع القرار على مستواكم ؟
- ❖ ماذا تمثل لكم المعلومة في الوقت الحالي ؟
- ❖ في ظل عدم استقرار محيط الأعمال و ضبابية المشهد الاقتصادي، وبصفتكم مسؤول إداري في إحدى أكبر البنوك العمومية في الجزائر ..ماهي السبل و الطرق الكفيلة لفهم و إدراك تقلبات البيئة الاقتصادية ؟
- ❖ ماهي ملامح الإستراتيجية المنتهجة من طرف البنك الوطني الجزائري خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها القطاع البنكي في الجزائر؟
- ❖ كيف ترى المستقبل طويل المدى للبنك الوطني الجزائري في ظل انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق و مساعيها الحثيثة للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؟

الفهرس العام

الفهرس العام للدراسة

	إهداء
	تشكرات
I	خطة البحث
II-V	قائمة الأشكال
VI-VII	قائمة الجداول
أ خ	المقدمة العامة
د س	مصطلحات الموضوع
1	الفصل الأول: عملية صنع القرار في الفكر الإداري
2	المبحث الأول: اتخاذ القرار في ظل الفكر الإداري
2	المطلب الأول: موقف الفكر الكلاسيكي و السلوكي من اتخاذ القرار
2	الفرع الأول: اتخاذ القرار في المدرسة الكلاسيكية
6	الفرع الثاني: اتخاذ القرار في المدرسة السلوكية
12	المطلب الثاني: موقف التوجه الإداري الحديث من اتخاذ القرار
12	الفرع الأول: اتخاذ القرار في نظرية النظام التعاوني
14	الفرع الثاني: اتخاذ القرار في النظرية الكمية (نظرية القرار)
17	الفرع الثالث : اتخاذ القرار في النظرية الموقفية
18	المطلب الثالث: مفهوم القرار الإداري و خصائصه
18	الفرع الأول: تعريف القرار الإداري
20	الفرع الثاني: عناصر القرار الإداري
21	الفرع الثالث: خصائص القرار الإداري
22	المطلب الرابع: تصنيفات القرارات
22	الفرع الأول: تصنيف القرارات وفقا لوظائف المؤسسة
23	الفرع الثاني: تصنيف القرارات وفقا لأهميتها
25	الفرع الثالث: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها
26	الفرع الرابع: تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها
27	الفرع الخامس: تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها
28	الفرع السادس: تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها
31	المطلب الخامس: عملية صنع القرار و أهميتها
31	الفرع الأول: مفهوم عملية صنع القرار
32	الفرع الثاني: أهمية صنع القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية
35	المبحث الثاني: أسس ومبادئ عملية صنع القرار
35	المطلب الأول: خطوات عملية صنع القرار
36	الفرع الأول: تحديد وتشخيص المشكلة
37	الفرع الثاني: تحليل المشكلة
38	الفرع الثالث: تحديد البدائل

الفهرس العام للدراسة

39	الفرع الرابع: تقييم البدائل
41	الفرع الخامس: اختيار البديل الأفضل
42	الفرع السادس: تنفيذ القرار و تقييمه
44	المطلب الثاني: أساليب عملية صنع القرار
44	الفرع الأول : الاساليب التقليدية (غير الكمية)
46	الفرع الثاني : الاساليب العلمية (الكمية)
48	المطلب الثالث: المشاركة في صنع القرارات
48	الفرع الأول: المقصود بالمشاركة
49	الفرع الثاني: أساليب المشاركة
50	الفرع الثالث: صنع القرارات الجماعية
52	الفرع الرابع: درجة المشاركة
54	الفرع الخامس: أهمية و مزايا المشاركة في صنع القرار
55	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار
55	الفرع الأول: العوامل الإنسانية
56	الفرع الثاني: العوامل الداخلية و الخارجية
57	الفرع الثالث: عوامل أخرى
58	المطلب الخامس: مشاكل عملية صنع القرار و شروط نجاحها
58	الفرع الأول: مشاكل و معوقات عملية صنع القرار
59	الفرع الثاني: شروط زيادة فعالية القرارات
61	خاتمة الفصل
64	الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية كآلية لإدارة المعلومات
64	المبحث الأول: المعلومات و أهميتها إدارتها
65	المطلب الأول: مفاهيم حول المعلومة
65	الفرع الأول: مفهوم المعلومة
66	الفرع الثاني: تعريف البيانات
67	الفرع الثالث: مراحل تحويل البيانات إلى معلومات
69	المطلب الثاني: أنواع و مصادر المعلومات
69	الفرع الأول: أنواع المعلومات
74	الفرع الثاني: مصادر المعلومات
76	المطلب الثالث: قيمة و خصائص المعلومة
76	الفرع الأول: قيمة المعلومة
77	الفرع الثاني: خصائص المعلومات
80	المطلب الرابع: أهمية المعلومات
80	الفرع الأول: على المستوى الدولي
81	الفرع الثاني: على المستوى الوطني
81	الفرع الثالث: على مستوى المنظمة
85	المطلب الخامس: إدارة المعلومات
85	الفرع الأول: مفهوم إدارة المعلومات

الفهرس العام للدراسة

86	الفرع الثاني: عمليات إدارة المعلومات
87	الفرع الثالث: نظم إدارة المعلومات
91	المبحث الثاني: مدخل نظري حول اليقظة الإستراتيجية
91	المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
92	الفرع الأول: جذور وتاريخ مصطلح اليقظة
93	الفرع الثاني: مفهوم اليقظة
96	الفرع الثالث: مكانة اليقظة من بعض المفاهيم الأخرى الشائعة
101	المطلب الثاني: مكونات اليقظة الإستراتيجية
101	الفرع الأول: اليقظة التكنولوجية
103	الفرع الثاني: اليقظة التنافسية
105	الفرع الثالث: اليقظة التجارية
106	الفرع الرابع: اليقظة البيئية (المحيطية)
108	المطلب الثالث: أنواع و خصائص معلومات اليقظة
108	الفرع الأول: أنواع معلومات اليقظة
112	الفرع الثاني: خصائص معلومات اليقظة الإستراتيجية
114	المطلب الرابع: وسائل اليقظة الإستراتيجية
114	الفرع الأول: الوسائل البشرية
116	الفرع الثاني: الوسائل المادية
118	المطلب الخامس: أهمية اليقظة الإستراتيجية
118	الفرع الأول: اليقظة الإستراتيجية كسلاح تنافسي
120	الفرع الثاني: وسيلة لصنع قرارات فعالة
121	الفرع الثالث: أداة مميزة للإبداع و التغيير
123	خاتمة الفصل الثاني
125	الفصل الثالث : تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية لصنع القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي
126	المبحث الأول: مسار اليقظة الإستراتيجية لصنع القرار
126	المطلب الأول: الحاجة من اليقظة الإستراتيجية
128	المطلب الثاني: البحث عن المعلومات
128	الفرع الأول: الاستهداف
131	الفرع الثاني: تعقب و جمع المعلومات
134	المطلب الثالث: تحليل و معالجة المعلومات
135	الفرع الأول: انتقاء المعلومات
136	الفرع الثاني: صعود المعلومات
136	الفرع الثالث: معالجة المعلومات
138	الفرع الرابع: تخزين المعلومات

الفهرس العام للدراسة

139	المطلب الرابع: استعمال المعلومات لاتخاذ القرار
139 140	الفرع الأول: نشر المعلومات لاتخاذ القرار الفرع الثاني: تنشيط اليقظة الإستراتيجية
144	المطلب الخامس: خصائص مسار اليقظة وعوامل نجاحه
144 146	الفرع الأول: خصائص مسار اليقظة الإستراتيجية الفرع الثاني: عوامل نجاح عملية اليقظة الإستراتيجية
147	المبحث الثاني : التوجه الاستراتيجي للمنظمة
147	المطلب الأول: مدخل للتوجه الاستراتيجي
147 151 154	الفرع الأول: الإستراتيجية: التطور و المفهوم الفرع الثاني: الإدارة الإستراتيجية: التطور و الأهمية الفرع الثالث: دواعي تبنى التوجه الاستراتيجي
156	المطلب الثاني: الإطار العام للتوجه الاستراتيجي
156 159 162 164	الفرع الأول: مرحلة تحديد الاتجاه الاستراتيجي الفرع الثاني : مرحلة التحليل (المسح) الاستراتيجي الفرع الثالث : مرحلة الاختيار الاستراتيجي الفرع الرابع: مرحلة التنفيذ و الرقابة الإستراتيجية
169	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية
169 172 174	الفرع الأول: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الكلي الفرع الثاني: الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الفرع الثالث: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الوظيفي
174	المطلب الرابع: الأداء الاستراتيجي و أهمية تقييمه
174 178 180	الفرع الأول : مفهوم الأداء الاستراتيجي الفرع الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي و أهميته الفرع الثالث : مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي
182	المطلب الخامس: الاتجاهات المعاصرة في التوجه الاستراتيجي
182 184	الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة الفرع الثاني: الإبداع التكنولوجي
187	خاتمة الفصل الثالث
189	الفصل التطبيقي: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر: الواقع والأفاق –البنك لوطني الجزائري
190	المبحث الأول: تطور النظام المصرفي و حتمية اليقظة الإستراتيجية في الجزائر
190	المطلب الأول: مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية.
191 194	الفرع الأول: القوانين و التشريعات الفرع الثاني: الملتقيات و الندوات

الفهرس العام للدراسة

195	الفرع الثالث: التأهيل و التكوين
196	المطلب الثاني: أفاق اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في الجزائر.
196	الفرع الأول: نحو مجلس أعلي للذكاء الاقتصادي.
197	الفرع الثاني: نحو إنشاء خلايا لليقظة الإستراتيجية
198	المطلب الثالث: تطور الجهاز البنكي في الجزائر
199	الفرع الأول : الجهاز المصرفي عشية الإصلاحات المالية 1986 .
204	الفرع الثاني: الجهاز المصرفي على ضوء قانون النقد و القرض
207	المطلب الرابع: موقع البنوك الجزائرية في ظل المنافسة
209	المطلب الخامس : تحديات القطاع البنكي في الجزائر
209	الفرع الأول : التحديات الداخلية
211	الفرع الثاني : التحديات الخارجية
212	المبحث الثاني: دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية في (BNA)
212	المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري
213	الفرع الأول: بطاقة تعريفية حول البنك
216	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك
219	المطلب الثاني: خدمات وأهداف البنك الوطني الجزائري
219	الفرع الأول: خدمات البنك
221	الفرع الثاني: أهداف البنك
222	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
222	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
226	الفرع الثاني: الادوات المستعملة في تحليل بيانات الدراسة
226	المطلب الرابع: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
226	الفرع الأول: حساب صدق و ثبات الاستبيان
227	الفرع الثاني: الخصائص العامة للعينة
232	الفرع الثالث: دراسة إحصائية لنتائج الاستبيان
258	خاتمة الفصل التطبيقي
260	الخاتمة العامة
266	قائمة المراجع
276	الملاحق
292	الفهرس العام

ملخص:

مع الانفجار المعرفي و المعلوماتي الذي يشهده العالم بالعموم و عالم الأعمال بالخصوص تزداد أهمية المعلومات يوما بعد يوم كعنصر للمنافسة و مورد استراتيجي هام لأي مؤسسة ،وبالموازاة معها تزداد أهمية عملية صنع القرار باعتبارها جوهر العملية الإدارية و القلب النابض لها الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية .

لذلك كان من الضروري على المؤسسة اليوم تبني آلية معلوماتية لمسايرة التطورات البيئية، وهي اليقظة الإستراتيجية التي تعد بمثابة رادار المؤسسة ،الذي يستشعر كل التحركات و الأحداث التي تشتمل عليها البيئة الخارجية ، وذلك من خلال مسار معلوماتي إرادي (طوعي) يبدأ باستشعار و تحصيل المعلومات مرورا بتحليلها و معالجتها ، وصولا إلى استغلالها ، لغرض تغذية القرارات الإدارية و لاسيما الإستراتيجية منها.

الكلمات المفتاحية : المعلومة ، عملية صنع القرار ، اليقظة الإستراتيجية، البيئة الخارجية

Résumé :

Avec l'explosion des connaissances qu'en témoigne le monde en général et le monde des affaires en particulier, accru l'importance de l'information comme un élément de concurrence et ressource stratégique essentiel pour toute entreprise, et en parallèle l'importance du processus de la prise de décision, noyau des opérations de gestion qui pourrait l'entreprise d'atteindre ses objectifs avec l'efficacité et l'efficience.

Pour cela, il est devenu nécessaire à l'entreprise aujourd'hui d'adopter un mécanisme d'informationnel pour faire face aux mutations de l'environnement, c'est la veille stratégique qui sert un radar de l'entreprise , détectant tous les mouvements et les événements de son environnement externe , et ceci à travers un processus informationnel volontaire (proactif) qui début par la détection et la collecte d'informations, en passant par l'analysées , le traitement et l'exploitation de ses informations afin de mener à bien les décisions administratives et surtout stratégiques.

Les mots clé : l'information, la prise de décision, la veille stratégique, l'environnement externe.

Abstract ;

With the explosion of knowledge that reflects the world in general and business in particular, increased the importance of information as an element of competition and strategic resource essential for any business, and the importance of parallel process of decision making, core management operations that the company could meet its objectives with effectiveness and efficiency.

For this, it became necessary to adopt a business today mechanism to deal with informational changing environment, it is the strategic vigilance used radar now, detecting all movements and events of the external environment, and this through a voluntary information process (proactive) that by early detection and information gathering, through the analyzed treatment and use of this information to carry out the administrative and especially strategic.

Key words ; information, decision making, strategic vigilance, the external environment.