جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي – تصور مقترح لتطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية–

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

من إعداد الطالبتين:

شلغوم بهية

بوشعبة عايدة

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د.	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د.العيداني حبيبة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د.	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019– 2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي – تصور مقترح لتطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية–

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

من إعداد الطالبتين:

شلغوم بهية

بوشعبة عايدة

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د.	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د.العيداني حبيبة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د.	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019– 2020

كلمة شكر

في بادئ الأمر نحمد الله تعالى الذي وفقنا وأعاننا في انجاز هذا العمل المتواضع.

اعترافا بالفضل وتقديرا بالجميل لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "**حبيبة العيداني**" التي أشرفت على هذا البحث.

كل الشكر والاحترام للجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه المذكرة.

نتقدم بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير عامة وشكر خاص إلى أساتذة علوم التسيير الذين اشرفوا على تكويننا.

وفي النهاية يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل الذين عرفناهم ومدوا لنا يد العون في مسيرتنا.

Parisnajd.com

الإهـــــــــداء

اهدي ثمرة جهدي وعملي إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه...

إلى أعز ما أملك في هذه الحياة إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي (**عبد العزيز، حسام الدين، فاطمة رانية، شروق رفيدة**)

إلى زوجة أخي "**سليمة**" والبرعمين (**يحي، أسماء الباتول**) حفظهما الله.

إلى كل عائلتي "**شلغوم**" **و** "**ساحي**"

إلى زوجي الكريم"**ميسوم**" شكرا له على التفهم والمساندة المعنوية التي منحني إياها.

إلى خالي كمال وخالتي حفيظة.

إلى الأستاذة الكريمة **د.العيداني حبيبة**، أسمى تحية وتقدير.

إلى أصدقاء الدراسة (**حياة، نجاة، شيماء، نسرين، نوال، شاهيناز، مسعودة، نسيمة، خولة، مليكة، إبراهيم، عبد الحق، يزيد، نجيب، عمار، ياسين، يزيد**)

والى صديقتي " **بوشعبة عايدة**"

والى صديقاتي وأحبتي (**فتيحة، أمينة، هجيرة**)

والى صديقاتي من مواقع التواصل الاجتماعي الذين دعموني ولم يبخلوا عليا بالنصيحة والدعاء (**ليليان نادية،سمية، نوال، زهور، زكية، ربيعة، نوال، حفيظة، بسمة، أحلام، سهام،**)

شلغوم بهية

الإهـــــــــداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من علماني كيف تكون الحياة، إلى أغلى ما أملك في الوجود

إلى **أمي وأبي** أطال الله في عمرهما.

إلى **إخوتي وأولاد إخوتي**.

إلى **زوجي الكريم** واشكره على الدعم الذي منحني إياه.

إلى صديقاتي (**يسرى، مريم**).

إلى صديقتي **بهية شلغوم** التي شاركت وصبرت معي في إعداد هذا العمل.

إلى كل أصدقاء الدراسة والزملاء الذين عرفتهم.

بوشعبة عايـدة.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية كنظام لتعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، وتقديم الاقتراحات التي بدورها تساهم في تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية من أجل اختيار أحسن البدائل في ظل التغيرات البيئية والوصول إلى التفوق التنافسي وبلوغ الأهداف.

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد قدمت الطالبتان تصور افتراضي لليقظة الإستراتيجية يساعد المؤسسة على تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهذا اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري لكل من المتغيرين. وقد توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اليقظة الإستراتيجية نشاط متواصل يهدف إلى رصد، معالجة ونشر المعلومات ذات الطابع الاستباقي حول بيئة المؤسسة، بغية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي ترتكز عليها مستقبل المؤسسة؛
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر من الدعائم الأساسية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي، بما توفره من معلومات عن التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.

انطلاقا من النتائج توصلنا إلى بعض الاقتراحات نذكر منها:

- على المؤسسات تهيئة المناخ المناسب لتطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية؛
- على المؤسسات تسخير كل الوسائل لليقظة الإستراتيجية من أجل ضمان استمرارها وبقائها؛
- على المؤسسة أن تعتمد على مخرجات اليقظة الإستراتيجية في اختيار أفضل البدائل، واتخاذ القرار الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، القرار الاستراتيجي، عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي.

مستخلص باللغة الانجليزية

This research aims to determine the extent of the contribution of strategic mindfulness as a system to enhance the process of making strategic decision in the institution, and to provide suggestions that in turn contribute to the application of the concept of strategic alertness in order to choose the best alternatives in light of environmental changes and reach competitive superiority and achieve goals.

To achieve the objectives of the research, the descriptive and analytical approach was used, and the two students presented a hypothetical perception of strategic vigilance that helps the institution to enhance the strategic decision-making process, and this is based on what was discussed in the theoretical aspect of each of the two variable . At the end of the research we have reached a set of results, the most important of which are:

- Strategic vigilance is a continuous activity that aims to; monitor the processing and dissemination of information of a proactive nature about the institution's environment in order to make strategic decisions on which the future of the institution is based;
- Strategic vigilance is one of the main pillars for establishing competition rules at the present time, with the information it provides on the changes taking place in the institution's environment.

Based on the results, we came up with some to some suggestions, including ones:

- Institutions must create the appropriate climate to implement the strategic alert system;
- Institutions must harness all means of strategic vigilance in order to ensure their continuity survival;
- The institution has to rely on the outcomes of strategic alertness in choosing the best alternatives and making strategic decisions.

Key words: Vigilance strategic, Strategic decision, The strategic decision-making process.

فهـــــارس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
الإهداء	**-**
مستخلص	**I**
مستخلص باللغة الانجليزية	**II**
فهرس المحتويات	**IV**
قائمة الأشكال والجداول	**VI**
مقدمة	**أ-ح**
الفصل الأول:الإطار العام لليقظة الإستراتيجية	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية	**3**
المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية	8
المطلب الثالث: متطلبات اليقظة الإستراتيجية	11
المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية	**15**
المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية	15
المطلب الثاني: اليقظة التنافسية	18
المطلب الثالث: اليقظة التجارية والبيئية	21
المبحث الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية	**24**
المطلب الأول: مرحلة البحث عن المعلومات	24
المطلب الثاني: تحليل ومعالجة المعلومات	27
المطلب الثالث: استعمال المعلومات	30
خلاصة الفصل	**33**

الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	
تمهيد	**35**
المبحث الأول: المرتكزات الفكرية لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	**36**
المطلب الأول: ماهية القرار الاستراتيجي	36
المطلب الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار	40
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	43
المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	45
المطلب الأول: مرحلة الاستطلاع وتحديد المشكلة	46
المطلب الثاني: مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية وجمع المعلومات	49
المطلب الثالث: مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي وتنفيذه	52
المبحث الثالث: تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال معلومات اليقظة الإستراتيجية	**55**
المطلب الأول: أساليب المساعدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي	55
المطلب الثاني: طبيعة معلومات اليقظة الإستراتيجية	58
المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	59
المبحث الرابع: محاولة بناء جهاز لليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	**62**
المطلب الأول: تحديد مستوى اليقظة المطلوب وتنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية	62
المطلب الثاني: تحديد جهاز اليقظة الإستراتيجية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية	65
المطلب الثالث: المراحل العملية لجهاز اليقظة الإستراتيجية المقترح لمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية	67
خلاصة الفصل	**71**
الخاتمة	**73**
قائمة المراجع	**77**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1–1	أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة	9
2–1	ممثلو اليقظة الإستراتيجية	12
3–1	العلاقة بين قوى التنافس وأنواع اليقظة الإستراتيجية	24
4–1	مثال عن الرقعة أو اللغز puzzle	29
5–1	مراحل اليقظة الإستراتيجية	32
1–2	الخطوات المنهجية لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	46
2–2	اختيار البديل	53
3–2	المتطلبات الأساسية لوضع نظام اليقظة الإستراتيجية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية	63
4–2	المخطط النموذجي لجهاز اليقظة الإستراتيجية المقترح للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية	67

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1–1	مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية	7
2–1	وسائل الحصول على المعلومات عن المنافسين ودرجة أخلاقياتها	20
1–2	نموذج الهدف (الجدول ذو مدخلين)	68

مقدمـــــــة

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة تمتاز بدرجة كبير من حالة عدم التأكد، وأصبحت المعلومة التي تخص بيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية كثيرة، متشعبة ومتغيرة بسرعة كبيرة، مما جعل هناك صعوبة في مواكبتها من قبل متخذي القرارات. وباعتبار المؤسسة عنصر ديناميكي ينمو ويتطور، فهي مطالبة بالاستعداد التام لمواجهة هذه التغيرات وحالات عدم التأكد؛ ولتحقيق هذه الغاية يجب على المديرين تبني آليات وأساليب جديدة لتوجيه مؤسساتهم نحو تحقيق التميز في مجالات أنشطتها، والوصول إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ وذلك من خلال استشعار ورصد الفرص واقتناصها وفق مبدأ الأسبقية مقارنة بالمنافسين، وتجنب أو الحد من آثار التهديدات التي تشكلها مجمل تصرفات المنافسين وتقليص وقت استجابة المؤسسة للأحداث البيئية، وكذا الاكتشاف المسبق للمفاجآت التي قد تواجهها في المستقبل القريب أو البعيد من جهة، ومن جهة أخرى اتخاذ قرارات سليمة وفق أسس صحيحة بالاعتماد على ما يعرف بـ "اليقظة الإستراتيجية".

يعتبر مفهوم اليقظة الإستراتيجية من بين أهم مفاهيم الاقتصاد المعاصر؛ حيث أدركت المؤسسات ضرورة تبني التفكير الاستراتيجي الموجه نحو المعرفة المسبقة لما سيحدث من تغيرات وتطورات في بيئة الأعمال، وهذا بدوره يتطلب استشعار الأحداث للحصول على إشارات تنبيهية، تتمكن من خلالها المؤسسات من تحديد توجهها المستقبلي يضمن لها تحقيق التميز والتموقع الجيّد بين منافسيها وبأفضل طريقة ممكنة.

إشكالية البحث

تعدّ عملية اتخاذ القرار أحد أكثر مجالات البحوث الإدارية لما لها من بالغ الأثر والأهمية سواء على المدى القريب أو البعيد؛ فهي تمثل أحد الأبعاد الهامة التي تحدّد مكانة المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها، وخاصة إذا ما تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية؛ فهذه الأخيرة تُظهر مدى كفاءة متخذي القرارات في فهم واستشعار ما يحدث في البيئة التنافسية خصوصا. وبناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الآتية:

كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة؟

لتدعيم هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الآتية:

- هل اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية أم خيار؟
- هل يمكن للمؤسسات في ظل تعقيدات البيئة التنافسية تعزيز قراراتها الإستراتيجية؟
- هل يمكن تصميم نموذج لليقظة الإستراتيجية يساعد المنظمات في الحصول على المعرفة المسبقة بالتغيرات المستقبلية، بغية تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

فرضيات البحث

لأجل الإجابة على التساؤلات المطروحة، يتم اعتماد الفرضيات الآتية:

- اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية في ظل تداعيات ومستجدات بيئة الألفية الثالثة.
- يمكن للمؤسسات تحسين قراراتها الإستراتيجية وتحديد التصور المناسب لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة.
- النموذج الافتراضي المقترح صالح لتطبيق اليقظة الإستراتيجية من أجل تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التي تضمن مستوى مناسبا من حالة التأكد تسمح للمؤسسة من المحافظة على تفوقها التنافسي.

أهمية البحث

يكتسي البحث أهميته من خلال إبراز مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، خاصة في عصرنا الحالي الذي يتميز بالتغيرات السريعة والمتزايدة، والتي تحمل بين طياتها الكثير من المخاطر والتهديدات؛ فضلا عن الحاجة المتزايدة لتبني نظام اليقظة الإستراتيجية من قبل المديرين لقيادة مؤسساتهم إلى حالة الفعل بدلا من رد الفعل على الأحداث البيئية الخارجية.

كما تبرز أهمية هذا البحث في إلفات نظر المسؤولين إلى ضرورة اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال تحليل وتوزيع المعلومة الإستراتيجية، بما يدفع نحو تبني إستراتيجية مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزز من قدراتها التنافسية.

أهداف البحث

- محاولة إبراز مفاهيم اليقظة الإستراتيجية وكيفية إرساء هذا نظام داخل المؤسسة؛
- إظهار أهمية رصد المعلومات عن البيئة ودورها في اتخاذ القرار الإستراتيجي؛
- معرفة أثر تبني اليقظة الإستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- بناء نموذج افتراضي يصف سيرورة اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

مبررات اختيار موضوع البحث:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب هي:

- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص؛
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع خاصة بعد دراسة مقياس التنافسية والخيارات الإستراتيجية؛
- أهمية اليقظة الإستراتيجية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنافسية.

منهج وأدوات البحث

للإجابة على الإشكالية هذا البحث واثبات أو نفي صحة الفرضيات سنعتمد على:

- المنهج الوصفي التحليلي؛ من أجل تحليل مفهوم اليقظة الإستراتيجية وكذا مختلف الجوانب المتعلقة باتخاذ القرار، ومحاولة إبراز أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- أما فيما يخص أدوات البحث فتتمثل في المسح المكتبي؛ والغرض منه الوقوف على مختلف المراجع والمصادر ذات العلاقة ببحثنا.

صعوبات البحث

تتجلى أهم الصعوبات في:

- صعوبة في اقتناء الكتب ذات العلاقة بالموضوع، بسبب جائحة فيروس الكورونا Covid19 الذي أدى بغلق المؤسسات الجامعية؛
- عدم تمكننا من إجراء دراسة ميدانية للتعرف على مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمؤسساتنا الاقتصادية بسبب غلق المؤسسات.

الدراسات السابقة

من بين الدراسات السابقة التي تطرقت إلى جوانب ومواضيع مختلفة تشبه موضوعنا ولها علاقة بالبحث، نجد:

❖ **أولا: حول اليقظة الإستراتيجية:**

1) عديلة مدور،**أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2012-2013، حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة؟** وتوصلت في الأخير إلى:

- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات، من خلال تحليل المؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط الفرص وتجنب التهديدات؛ فهي تعني رصد كل تغيرات البيئة.
- اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة.

2) قمان أنيسة، **محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرةببومرداس، الجزائر،2013-2014، حيث

تناولت الإشكالية الآتية: **ما مدى إمكانية بناء خلية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما دورها في تنمية الصادرات خارج المحروقات؟** وتوصلت في الأخير إلى:

- المعلومة هي جملة من الحقائق والمفاهيم المتوصل إليها نتيجة جمع، معالجة البيانات المتوفرة والمعبرة عن احتياجات الأشخاص؛
- تقوم اليقظة الإستراتيجية بإمداد المؤسسة بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالبيئة التنافسية مما يسمح لها بزيادة الإبداع والابتكار.

3) كاريش صليحة، **اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة،تحويل إشارات الضعيفة إلى قوة محركة،** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011-2012، حيث درست الإشكالية الآتية: **كيف تعالج اليقظة الإستراتيجية الإشارات الضعيفة للبيئة وتحويلها إلى إشارات إنذار مبكرة؟** وخلصت في الأخير إلى:

- أسلوب اليقظة الإستراتيجية وتوجهها نحو استباق واستحداث الفعل بشكل أساسي بتصور المسيرين وفهمهم لطبيعة وخصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة؛
- البيئة المعاصرة التي تتميز بالتعقد، عدم التأكد والاضطراب، والمنافسة تفرض ضرورة توفر نظام لليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

4) محاط أميرة، **أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2013-2014، حيث تناولت الإشكالية التالية: **كيف يمكن أن تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي؟** وتوصلت في الأخير إلى:

- اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر؛
- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال مراقبة وتحليل محيط المؤسسة.

❖ **ثانيا: حول اتخاذ القرار:**

1) بعة إيمان، **المرونة الإستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2018-2019، حيث درست الإشكالية الآتية: **هل للمرونة الإستراتيجية دور في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة؟** وتوصلت في الأخير إلى:

- القرارات الإستراتيجية هي التي تحدد ما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلا، ويكون تأثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية؛
- القرار الاستراتيجي يتطلب قيادة كفؤة ومهنية إدارية مدركة تماما ماذا سيؤدي حدسها في المستقبل؛
- تساعد المرونة الإستراتيجية متخذي القرار في المؤسسة على تقسيم مسؤولية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لكونها تتضمن عدد من المراحل بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

2) الطيب الوافي، **دور وأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات بسطيف، الجزائر،2011-2012، حيث درس الإشكالية الآتية: **ما الدور الذي يجب أن تلعبه نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية؟** وتوصل في الأخير إلى:

- تعد نظم المعلومات الركيزة الأساسية لمتخذ القرار للقيام بعملية اتخاذ القرارات وضمان تحقيق أهداف المؤسسة؛
- إن نظرية النظم تعطي بعد مميز لكيفية معالجة المشاكل الإدارية خاصة، حيث أسهمت بفعالية في التحكم في متغيراتها وبالتالي إيجاد حلول، وعلى أساسها يتم اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسة.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، التي تم الاعتماد عليها في البحث ساعدت على معرفة المجالات المتعلقة بالبحث. فإذا كان بحثنا الحلي يصّب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية، فإن هناك اختلاف بين البحث الحالي وبين تلك الدراسات من خلال محاولتنا بناء نموذج مقترح لكيفية بناء نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة لتعزيز موقفها التنافسي من خلال اتخاذ القرار الاستراتيجي في الوقت المناسب.

هيكلة البحث

لتغطية موضوع البحث نقوم بتقسيمه إلى فصلين تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة.

فيما يخص **الفصل الأول**، بعنوان"**الإطار العام لليقظة الإستراتيجية**" ويحتوي على ثلاث مباحث، حيث نتناول في المبحث الأول مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية من خلال تحديد مفهومها وخصائصها وكذا أهدافها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، إضافة إلى متطلباتها، أما المبحث الثاني فتعرض إلى أنواع اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية وكذلك اليقظة البيئية، في حين نتناول المبحث الثالث مراحل اليقظة الإستراتيجية والتي تتمثل في مرحلة البحث عن المعلومات وتحليلها ثم معالجتها، وفي الأخير استعمالها ونشرها.

أما **الفصل الثاني**، بعنوان "**مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية**"، يضم أربعة مباحث، حيث نتطرق المبحث الأول إلى المرتكزات الفكرية لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ بتحديد ماهية القرار الاستراتيجي، وكذا ماهية عملية اتخاذ القرار، أما المبحث الثاني فستناول مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث يتم التطرق فيه إلى مرحلة الاستطلاع وتحديد المشكلة بالإضافة إلى تحديد الأهداف وجمع المعلومات، وكذلك اختيار البديل الاستراتيجي وتنفيذه، والمبحث الثالث سنستعرض كيفية تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال معلومات اليقظة الإستراتيجية، ونختم الفصل بمبحث رابع حتى عنوان محاولة بناء جهاز لليقظة الإستراتيجية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث قمنا بتوضيح مختلف المراحل لإرساء اليقظة الإستراتيجية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

الفصل الأول

الإطار العام لليقظة الإستراتيجية

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال تطورات سريعة في مختلف المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، وحتى الثقافية؛ حيث أوجدت أوضاعا جديدة غيرت مسار المنافسة على المستوى العالمي، مما حتم على المؤسسات المعاصرة أن تكون على درجة من الوعي لكل ما يحدث أو سيحدث من خلال إيجاد آليات تمكنها من رصد كافة التغيرات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها ما يؤهلها أن تكون رائدة في مجال عملها.

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أحد الوسائل التي تُوضع تحت تصرف المؤسسة لتحديد والتعرف على التهديدات والفرص التي تمنحها البيئة الخارجية، ومن جهة أخرى مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات حتى تكفل لنفسها البقاء والاستمرار في عالم الأعمال.

على هذا الأساس، سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار العام لليقظة الإستراتيجية من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حاليا وأكثر من أي وقت مرحلة تتسم بالاعتماد أكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا راجع للتقدم المتسارع؛ حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات. ولهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية التي تلعب دورا فعالا في توفير المعلومة اللازمة التي تمكنها من تتبع ما يحدث في بيئتها ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

تعاني المؤسسة اليوم تهديدات كثيرة من بيئتها، الأمر الذي يستدعي منها توسيع مجال الرصد والمراقبة، وبشكل مستمر، وهذا ما يبرز حاجتها إلى نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يهدف إلى إعلام متخذي القرار بالتّغيّرات المحتملة في البيئة.

أولا– مفهوم اليقظة الإستراتيجية: قبل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية يجب التطرق إلى مفهوم اليقظة.

1. **اليقظة لغة:** اليقظة بمعناها اللغوي " أن يكون الشخص على تيقظ، أي أن يكون في حالة الوعي والإحساس، وفي وضعية استقبال وتلقي كل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال،وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط؟ ومتى، وأين تحدث؟". ومصطلح اليقظة مشتق من الكلمة اللاتينية "VIGILA" التي تعني القيام بالحراسة والمراقبة على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها[1].

2. أما استعمال هذا **المصطلح** في اللغة الفرنسية فهو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة "ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر سريعا على نمو المؤسسة، ثم انتقل مفهوم اليقظة إلى مجال الأعمال نظرا لحاجات المؤسسات لمراقبة البيئة التي تنشط فيها، وأصبحت تسمى اليقظة الإستراتيجية"[2]. وقد تعددت تعاريف اليقظة الإستراتيجية رغم نشأتها الحديثة، وفي ما يلي البعض منها:

---

[1] . عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمخم ، **دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال اوريدو)**، مجلة الدراسات اقتصادية، المجلد6، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهدي بقسنطينة2، الجزائر، جوان2019، ص25.

[2] . أحمد بوخاتم، الياس رافع، **دور اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة كوسيدار للمنشات الفنية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2014-2015، ص09.

- عرف الباحث (**Michel cartier**) اليقظة الإستراتيجية على أنها "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله"[1].
- أما الباحث (**San**) فيرى أن هي"عملية منظمة للبحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومات التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية"؛ بمعنى الوظيفة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من مراقبة أسواقها ومنافسيها بصفة خاصة، وبيئتها بصفة عامة"[2]؛ فهي تتمثل في السياق المعلوماتي الذي تتمكن بواسطته المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) على بيئتها الخارجية، بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في الوقت المناسب، وكذا معرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من أثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع المعلومات الإستراتجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية"[3].
- فيما يشير الباحث (**H.Lesca**) إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي " مجموعة من الأنشطة وتتألف من منهجية توقعية مدروسة تسمح بملاحظة، وتحليل البيئة والنشر الموجه للمعلومات المجمعة، واتخاذ القرارات المناسبة على ضوئها"[4].
- أما (**Lasca et Schuler**) فيعرفان اليقظة الإستراتيجية بأنها" السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع واستباق الإشارات الضعيفة في بيئتها، بهدف خلق وتغطية فرص الأعمال وتقليل عدم اليقين"؛ هذه السيرورة منفتحة على ما يجري خارج المؤسسة وتدور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى الإشارات الضعيفة– هي معلومات تسمح باستباق حدث ما قبل أن يتحقق نهائيا–"[5]
- فيما يرى (**Jackobiak**) بأنها "رصد للبيئة بشكل يستهدف المعلومات المحللة والمنتقاة، وهذا بغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية"[6]؛ بمعنى هي مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل جمع أكبر قدر من المعلومات

---

[1]. العالية طجين، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام القوى التنافسية لبورتر(دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى أوماش)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2013-2014، ص07.

[2]. فضيلة سلمان داود، حسين علي إبراهيم، **اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية(بحث تطبيقي في مستشفى غازي الحريري بغداد)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد96، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، العراق،2017، ص 50.

[3].Issac Henri. **Utilisation d'internent pour la veille stratégique : Facteurs déterminant des pratiques des entreprises françaises, (**on line) **:** http//www.dauphine.fr/crepa/Article cahier recherche/Articles/Henri Issac/H laim ,Mars 2005, date consultation : 28/12/2019.

[4]. عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمخم، **مرجع سابق الذكر**، ص27.

[5]. Brouard Francios.**Developpement d'une outil Diagnostique des pratiques de veille stratégique desPME**.pp01.02, 7eme congres international Francophone en entrepreneuriat et PME, Association internationale de recherche en Entrepreneuriat PME, (on line) : http// www.hec.ca/airepme/pdf/2004/014 ,mars 2005, date consultation : 19/12/2019.

[6]. العالية طجين، **مرجع سابق الذكر**، ص07.

التي تساعدها على تجسيد قدراتها الإبداعية وتسيير الأزمات وتحسين قدراتها في التأثير على المستقبل، باستغلال اتجاهات السوق المختلفة الملائمة لإستراتيجيتها ومخطط أعمالها.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول: أن اليقظة الإستراتيجية عملية مستمرة تهدف لرصد واستشعار التغيرات المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا من خلال الملاحظة،البحث، الجمع، التخزين والاستنتاج، وأخيرا نشر النتيجة المتوصل إليها لتحقيق أهداف المؤسسة؛ أي استباق الأحداث من اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات، ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الأفضل للمؤسسة.

ثانيا– خصائص اليقظة الإستراتيجية: من التعاريف سابقة الذكر، يمكن تحديد مجموعة من العناصر تتمثل في مجموعها خصائص اليقظة الإستراتيجية، وهذه العناصر تتمثل في [2]:

* **الإستراتيجية:** حيث تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير متكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة لفعل التجربة، مع الأخذ بعين الحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء المؤسسة؛

* **تطوعية:** لا يمكن أن تكون اليقظة الإستراتيجية عملا سلبيا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للبيئة لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات؛

* **الذكاء الجماعي:** يعني وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل، في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم التجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق؛

ضف إلى ذلك[3]:

* **المحيط:** بيئة المؤسسة ليست مفهوم مجرد أو شيء إحصائي، فهي مكونة من عدة عوامل مؤثرة داخلية وخارجية كالزبائن، الموردون، المنافسون، القوانين...الخ يجب دراستها وتحديد كيفية تأثيرها على المؤسسة؛

---

[1]. أجمد بوخاتم، الياس رافع، **مرجع سابق الذكر**، ص10.

[2] . Humbert lesca, **Veille stratégique et démarche de mise en place dans l'entreprise**, ministère de l'éducation nation de la recherche et de la technologie, ADBS, 1997,p2-5.

[3]. أميرة محاط، **أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع ميلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر،2013–2014، ص06.

* **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات لإشارات الإنذار المبكرة، والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها لا تصف أي من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من البيئة؛

* **التوقع:** يؤكد تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية التوقع وكشف التغيرات، والتي يمكن أن تحدث في بيئة المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل؛ حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية وتقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

ثالثا– نشأة اليقظة الإستراتيجية: إن مفهوم مراقبة البيئة،اليقظة والذكاء الاقتصادي يعتبرون أبعاد مختلفة لمفهوم المسح الذي تطور خلال العديد من السنوات؛ فمنذ أعمال (**Aguiller**) سنة 1967اهتم العديد من المؤلفين بهذا النشاط من اجل إدارة محيط عدم التأكد إلى غاية تطوير النظريات حول البيئة، فنجد أن (**Aguiller**) أول من اهتم بعملية مسح بيئة المؤسسة، وذكر أنه عليها وضع نظام للمسح من أجل حماية بيئتها، واعتبر أن المسح يتم من: ملكية معلومات البيئة ومعرفة وفهم التهديدات والفرص الإستراتيجية*. حيث كانت بداية مرحلة المسح(مرحلة الملاحظة والتقييم البيئي بالاعتماد على المصادر واستخدام البيانات العلمية)من (1960-1970)، أما في سنة 1980وصلت المؤسسات إلى تكامل نتائج المسح البيئي في عملية اتخاذ القرار؛ وعلى العموم يمكن تلخيص مراحل اليقظة الإستراتيجية فيما يلي [1] :

- قبل سنة 1967 ظهور مفهوم الذكاء؛
- بعد سنة 1967 ظهور مفهوم مسح والمراقبة؛
- 1970 ظهور مفهوم اليقظة التكنولوجية لأول مرة في فرنسا؛
- 1975 تم اكتشاف الإشارات الضعيفة من قبل(Ansoff)؛
- 1980 أول ظهور لمفهوم الرصد؛
- من بين 1986و1988 تطور إلى اليقظة الإستراتيجية من قبل (**Jakobiak et Ribault**)؛
- 1987 فما فوق تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية الحديثة ومختلف أنواعها؛
- 1990 ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي.

يمكن تلخيص مراحل تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية في الجدول الآتي:

[1]. العالية طجين، **مرجع سابق الذكر**، ص06.

* **الفرصة الإستراتيجية:** هي العوامل التي تصب في مصلحة المؤسسة، بمعنى ظروف خارجية ذات أثر إيجابي تمكن فرصة للتطور أو النمو أو فرص لتحقيق الأرباح.

جدول رقم (1-1): مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية

الفترة	المرحلة	خصوصيات اليقظة				
		الطريقة	التوجه	التحليل	ارتباطها باتخاذ القرار	الأفراد المكلفين
1960-1970	البحث عن المعلومات حول المنافسين	غير رسمية	تخطيطي	قليل	ضعيفة	التسويق
1980	تحليل المنافسة والصناعة	رسمية	تخطيط	كمي	متوسطة	التسويق التخطيطي
1990 إلى يومنا هذا	ذكاء المؤسسة لآجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية	رسمية	تخطيط استراتيجي	كمي ونوعي	مرتفعة	خلية اليقظة

Source: François Brouard, **Que la veille stratégique selve faisons le point sur la terminologie et le concept**, congréé ASAC-IFSAM université du Québec a trois rivières, canada, octobre 2000, page 02.

يتضح من الجدول، أن اليقظة الإستراتيجية خلال مرحلة الستينات والسبعينات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي تُوكل مهمتها لرجال البيع والتسويق، وكانت تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين، أما خلال الثمانينات فقد أصبحت اليقظة الإستراتيجية تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين، وبالتالي أصبحت ذات طابع رسمي ومخطط، ومع حلول التسعينات اتسع نطاق اليقظة الإستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة وليشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية...الخ؛ لتصبح بذلك توجه استراتيجي يُحدد قرارات المؤسسة.

ثالثا- بعض المصطلحات القريبة من مفهوم اليقظة الإستراتيجية: كثيرا ما يتم الربط بين اليقظة الإستراتيجية والنشاطات الأخرى التي تهتم بجمع المعلومات، فأنشطة الذكاء الاقتصادي والتجسس الصناعي تمثل بدورها نشاطات تهدف من خلالها المؤسسة إلى الحصول على المعلومات لكنها تختلف عن اليقظة الإستراتيجية في عدة نقاط: [1]

1. **الذكاء الاقتصادي:** " مجموعة من الخطوات المنسقة للبحث، الدراسة، التوزيع، وحماية المعلومة النافعة لأعوان الاقتصاديين المحصلة بصفة شرعية في ظروف جيدة"؛ بمعنى " هو مجموعة التقنيات الهادفة إلى جمع المعلومات للمؤسسة بمعنى إثراء معرفة المؤسسة، وكذلك التصدي للتهديدات المباشرة للمؤسسة وخاصة الاحتياط لها"[2]،

[1]. عديلة مدور، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة (دراسة حالة شركة اتصالات موبليس-ورقلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر ببسكرة، الجزائر،2012-2013، ص64.

[2] . جمال الدين سحنون، عبد الله بلهادية، **نحو تبني إستراتيجية للذكاء اقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر،2007، ص43.

وعليه يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي هو أشمل من اليقظة الإستراتيجية، حيث تعتبر اليقظة الإستراتيجية جزء من هذا النشاط، فاليقظة عبارة عن نشاط مراقبة من خلال تشخيص واستشراف البيئة، بينما الذكاء يعتبر نشاط تأثير في البيئة[1].

2. **التجسس الصناعي**: يشير إلى ذلك "النشاط الذي يستهدف الحصول على المعلومات السرية ذات الطبيعة الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسات المنافسة"[2]؛ بمعنى" الجمع السري للمعلومات وتهيئتها لمتخذ القرار في المؤسسة من أجل زيادة قدرتها على المنافسة"؛ فالتجسس الصناعي أدى إلى ظهور وكالات التجسس الخاصة التي تقدم خدماتها للمؤسسات، بهدف وتهدف بالدرجة الأولى إلى الحصول على أسرار المنافسين، سرقة براءات الاختراع، اختراق مجالات البحث والتطوير[3].

وعليه يكمن الفرق الجوهري بين اليقظة الإستراتيجية والتجسس الصناعي في استعمال هذا الأخير وسائل غير شرعية في عمليات الحصول على المعلومات، فقد يكون بأساليب مختلفة كالتزوير، النصب والتلفيق[4].

المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية

تسمح اليقظة الإستراتيجية بربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات.

أولا– أهمية اليقظة الإستراتيجية: تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في العديد من العناصر المهمة التي تكسبها معنى وفعالية حقيقية كتوفير المعلومة اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية لتعزيز تنافسيتها في ظل ظروف عدم التأكد؛ ويلخص الشكل الموالي الأهمية أو الفائدة التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة:

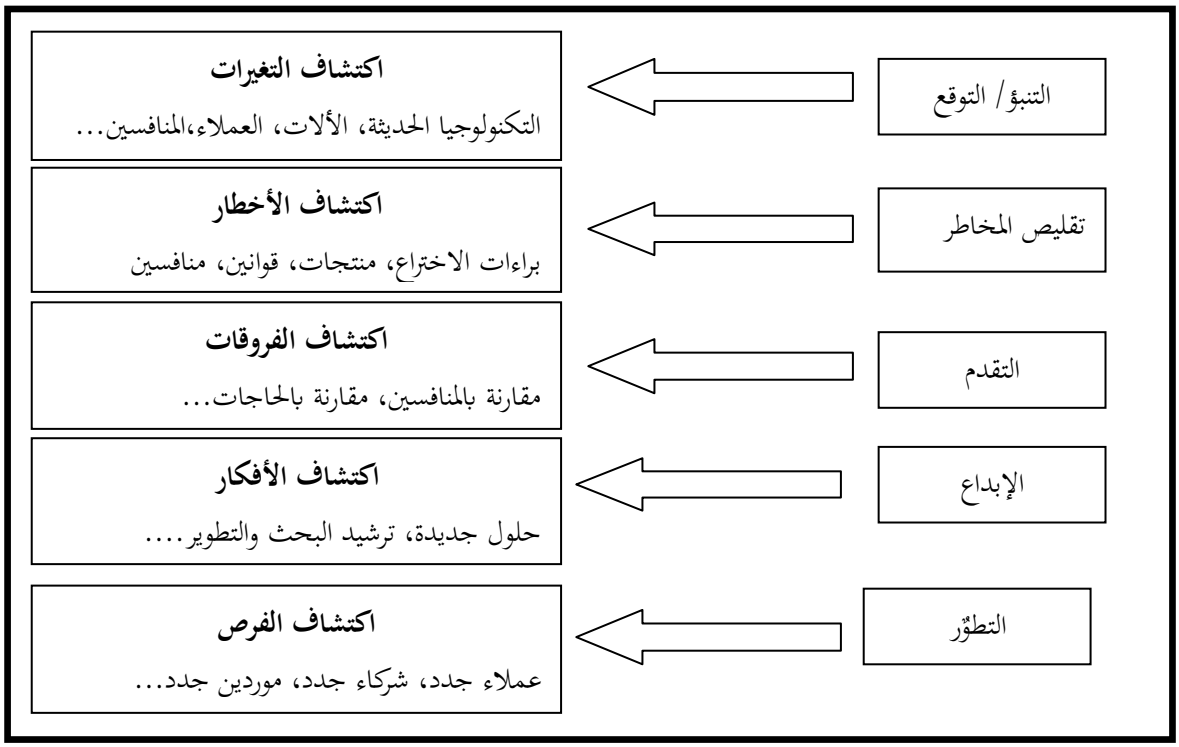
[1]. جمال الدين سحنون، عبد الله بلهادية، **مرجع سابق الذكر**، ص45.

[2]. محمد جبار الشعري وآخرون، **نظام الاستخبارات التسويقي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2007، ص 55.

[3]. **المرجع نفسه**، ص56.

[4]. **المرجع نفسه**، ص56.

الشكل رقم (1-1): أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.



المصدر: ضياء الدين زوار، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة(دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر،2012-2013، ص20.

من خلال الشكل يمكن تلخيص أهمية اليقظة الإستراتيجية فيما يأتي [1]:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج من حيث جودته والتخفيض من كلفته؛
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة والمنافسة في السوق؛
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجه المؤسسة وتحويل هذه العراقيل إلى فرص.
- وسيلة تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها؛

[1]. سهام درقالي، نسيمة عيايشية، **دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع (دراسة ميدانية في القطب الجامعي شركة ENTES قالمة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر،2015-2016، ص12-13.

ضف إلى ذلك [1]:

- تسمح باكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجات مبتكرة في السوق؛
- وسيلة للاستشعار السريع للتغيرات المفاجئة واستباقها؛
- تسمح ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات ورغبات الزبون؛
- تسمح باتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء تحليل التغيرات البيئية؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة؛

هناك من يرى أن أهمية اليقظة الإستراتيجية تكمن في[2]:

- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن حالات عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان؛
- وسيلة لرفع القدرة الإبتكارية للمؤسسات؛
- أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، لأنها تقوم وترتكز على البناء الجماعي للمعنى، الذي يتم بإشراك أفراد المؤسسة والأخذ بآرائهم حول دلالة المعلومات التنبؤية التي يجمعها جهاز اليقظة.

ثانيا– أهداف اليقظة الإستراتيجية: تسعى اليقظة الإستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في النقاط الآتية: [3]

- التنبؤ بالفرص وتجنب التهديدات؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع المنافسين ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية؛
- تحسين نمو المؤسسة وتطويرها؛
- توفير المعلومات الدقيقة ووضعها في منظور يسمح للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات؛
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي.

---

[1] . هاجر بلعسل، **مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تطوير المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–مستغانم)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر،2017-2018، ص35.

[2] . هاجر بوزيان، **دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الهندسة المالية في البنك(دراسة حالة بنك الخليج–الجزائر AGB– وكالة عين مليلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص18.

[3] . أحمد بوخاتم، الياس رافع، **مرجع سابق الذكر**، ص15

نضيف إلى ذلك: [1]

- الاهتمام المستمر بالتطوير والتجديد التكنولوجي؛
- رفع الأرباح بزيادة حجم المبيعات وتطوير المنتجات وكذلك التغلغل في الأسواق الجديدة؛
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمستقبلية للمنافسين والتنبؤ بتوجهاتهم؛
- تحقيق الجودة الشاملة للمنتجات والخدمات؛
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
- تحليل البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
- تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل؛
- مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها؛
- مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن الأفكار الجديدة وتطويرها؛
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.

لتحقيق هذه الأهداف، لابد من توفر مجموعة من الشروط وتتمثل فيما يلي:[2]

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛
- اتصال داخلي جيد وهذا ما يسمح بالانتقال الجيد للمعلومة لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لان اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛
- التحكم في الوقت، حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك؛
- الحد الأدنى من الهياكل فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين، وكذا بين مختلف المستويات، وحتى بين الإدارات، أو أقسام المستوى الواحد.

المطلب الثالث: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية تعتبر عملية في غاية الدقة والصعوبة تنطوي على تدخل الأشخاص المؤهلين، وتستند على الأدوات، البرامج، التقنيات العلمية والموارد المتوفرة لدى المؤسسة، إلا أن الصعوبة الأساسية لا تكمن في وضع النظام، بل في الطريقة التي تسمح باستمراره والمحافظة عليه لضمان فعاليته واستقراره، ويمكن تقسيم متطلبات هذا النظام إلى:

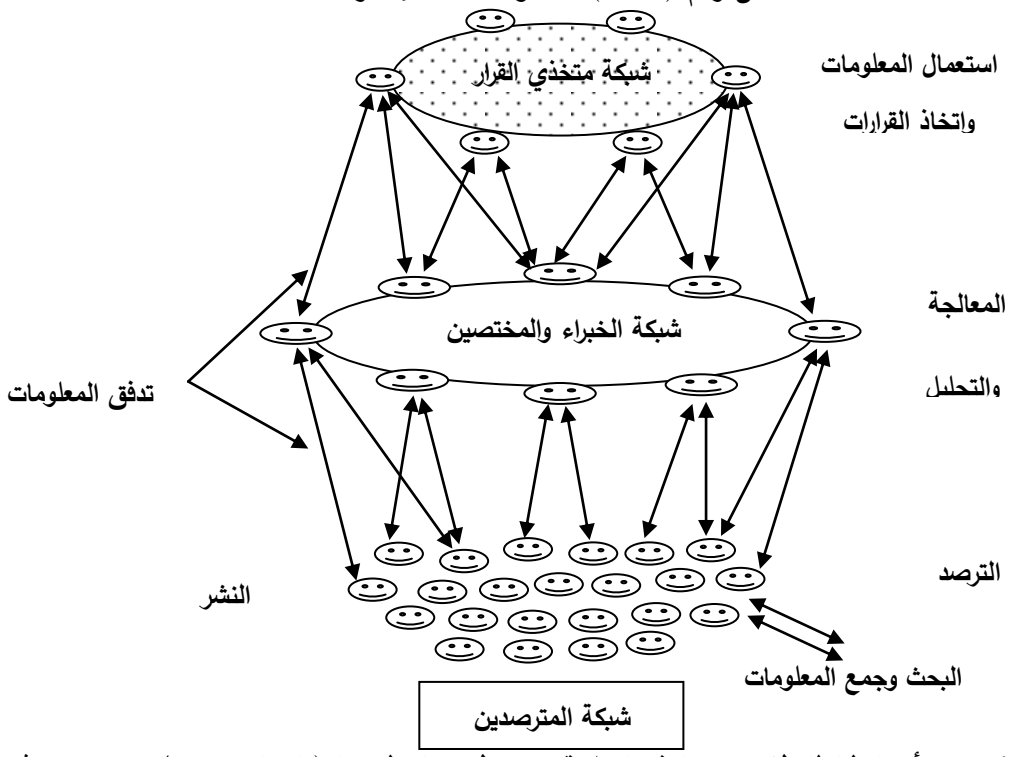
---

[1]. أميرة محاط، **مرجع سابق الذكر**، ص07.

[2]. نصيرة علاوي، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة موبليس)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر،2010-2011، ص82.

أولا– الوسائل البشرية: تعتبر من أهم الوسائل في اليقظة الإستراتيجية، لأنها المحرك الأساسي لها. ولقد قسمها (**François Jakobiak**) إلى ثلاث شبكات أساسية، كما هو موضح في الشكل الآتي: [1]

الشكل رقم (1–2): ممثلو اليقظة الإستراتيجية



المصدر:سعيد كرومي، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية (مقارنة بين موبيليس، جيزي، نجمة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر، 2008-2009، ص100.

من الشكل أعلاه، تتضح لنا الشبكات الآتية:

1. **شبكة المترصدين:** تكلف هذه الشبكة بالبحث، والجمع ونشر المعلومة الخام المختارة، ويمكن أن نميز بين:

- **المترصدون المؤسسين:** هم مختصون في المعلومة الوثائقية ومكلفون بجمع المعلومة المنشورة؛ أي التعامل مع المصادر الرسمية، ويشترط فيهم امتلاك قدرة المهارة والكفاءة لفم احتياجات الخبراء، وفرز المعلومة لكي يرسلوا المعلومة الخام المختارة إلى الخبراء؛
- **المترصدون الآخرون:** هم بقية الأفراد العاملون في المؤسسة والمكلفون بالبحث وجمع المعلومة غير الرسمية، فلكل من هؤلاء طريقته في الترصد للتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية؛

[1] . حبيبة العيداني، **اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016-2017، ص127-128

2. **شبكة الخبراء والمتخصصين:** تمثل مجموعة الأفراد الذين يقومون بمعالجة المعلومات التي تم جمعها من طرف المترصدين، ومن طرفهم أيضا، وبفضل وجود اتصال بينهم وبين شبكة المترصدين مما يضمن انتقال المعلومات بين الطرفين وتوفيرها في الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة، وهذا بهدف توصيل المعلومة بشكل منتج تام لمتخذ القرار؛ لذا تعتبر هذه الشبكة الركيزة الأساسية لليقظة الإستراتيجية؛
3. **شبكة متخذي القرار:** هذه الفئة تستخدم المعلومات المتوفرة من أجل اتخاذ القرارات.

ثانيا– الوسائل المادية: تعتمد اليقظة الإستراتيجية بشكل كبير على الوسائل البشرية، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تقوم باليقظة الإستراتيجية دون الاستعانة بوسائل الرصد وخزن وتحليل ونشر المعلومات، هو ما يمكن إجماله في الوسائل المادية لليقظة الإستراتيجية، وتتخلص هذه الوسائل في: [1]

1.تكنولوجيا المعلومات: تعتبر تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية لعملية اليقظة الإستراتيجية، فهي توفر كما هائلا من المعلومات والتي تخص كافة المجالات. كما أنها تعمل على بناء قاعدة خاصة بالمؤسسة تتميز بها عن منافسيها، من خلال تحديد هوية كل نشاط وتوجيه الدعم الأساسي لكل نشاط من النشاطات، فالمؤسسة بحاجة إلى شبكات معلوماتية لتدعيم يقظتها ورصد كل ما يجري في بيئتها. وهذه الشبكات هي:

- **الانترنت:** شبكة معلومات عالمية عن طريقها تستطيع المؤسسة تحصيل المعلومات التي تمكنها من فهم أكثر للمنافسة، والإحاطة بجميع المتغيرات المتعلقة بالمنافسين، ومنتجاتهم واستراتجياتهم، والحصول عليها بسرعة فائقة، فهي تمثل نافذة للمؤسسات على بيئتها الخارجية؛
- **الإكسترانت:** هي شبكة توسعت خدماتها إلى مستخدمين خارج المؤسسة مثل الربط بين المؤسسة والزبائن، فهي تزيد من تيقظ المؤسسة لمتعامليها (الزبائن، الموردون، الموزعون...)، وتحصل منهم على ما يفيدها من معلومات قد تكون إستراتيجية في بعض الأحيان بأسرع وقت وبأدنى تكلفة.
- **الإنترانت:** عبارة عن شبكة معلومات داخلية تقوم المؤسسة بإنشائها بغرض الاتصال الداخلي، فهي تساعدها على انتقال المعلومات بين سائر أقسام المؤسسة بسرعة وسهولة، وهذا ما يساعد شبكات الترصد الثلاث من تبادل مختلف المعلومات، سواء كانت معلومات خامة أو جاهزة لاستهلاك[2].

2.قواعد البيانات: تلعب قواعد البيانات دورا مهما في تسيير المعلومات، فهي توفر البيانات هناك عدة أنواع

---

[1]. نور الدين سويسي، علي حلوي، **اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق المرونة الإستراتيجية للمنظمات(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2017-2018، ص55.

[2]. سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات اقتصادية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03،كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر،2013، ص22

لقواعد البيانات التي تخدم نظام اليقظة الإستراتيجية، والتي نوجزها في النقاط الآتية[1] :

- **قواعد البيانات التشغيلية:** تقوم بتخزين بيانات تفصيلية لدعم عمليات المؤسسة ككل، مثل: قاعدة بيانات العميل، قاعدة بيانات الأفراد...الخ؛
- **قواعد البيانات التحليلية:** تقوم بتخزين البيانات والمعلومات المستخلصة من قواعد البيانات التشغيلية؛
- **مستودع البيانات:** مصدر مركزي للبيانات التي تم غربلتها ومعالجتها، يساعد المدراء من صنع القرارات ذات الصلة بالتغيرات الإستراتيجية في أنشطة مجال الأعمال؛
- **قواعد بيانات المستخدم النهائي:** تحتوي على العديد من الملفات المعدة من جانب المستخدمين النهائيين؛
- **قواعد البيانات الموزعة:**تكون عبارة عن نسخ من قواعد بيانات تشغيلية أو تحليلية بغرض تحسين أداء وأمان قواعد البيانات.

ثالثا– المتطلبات الإدارية: تتمثل في العناصر الآتية:[2]

1.إعادة الهيكلة التنظيمية:إن تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على التنظيم الذي تتبعه، والذي يتمثل في بناء الهيئات التنظيمية وتمكين الأفراد من القيام بالأعمال المنسقة، ويتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي يوضح مكانة كل فرد ومدى مساهمته في تحقيق الأعمال والأهداف، كما يوضح أنماط التفاعل المتعددة وتحدد مسؤوليات وسلطة كل فرد، وكذا آليات التنسيق الرسمية بين المستويات الإدارية. إن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة يتوقف على مجموعة من المحددات والعوامل كالإستراتيجية التي تختارها المؤسسة لتحقيق أهدافها،حجم المؤسسة، التكنولوجيا الجديدة، وأبرز هذه العوامل هي البيئة الخارجية للمؤسسة؛ فكلما كانت هذه الأخيرة شديدة التعقد كلما كانت المؤسسة بحاجة إلى هياكل تنظيمية غير مركزية؛

2.تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: من أهم المطالب وأصعبها لإنجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هو العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة أو ما يسمى بثقافة المعلومات، وترسيخ ثقافة مساندة لليقظة تشجع على الانفتاح وتعطي قيمة كبيرة للمعلومة. والثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه السلوكيات اليومية داخل المؤسسة، إن وجود وتجسيد ثقافة قوية يسمح للأفراد بالتفكير والعمل والتسيير بطريقة موحدة ومشتركة، وهذا ما يؤدي إلى خلق الاستقرار وميزة دائمة، فالثقافة تعتبر الاسمنت الذي من خلاله تتماسك المجموعة وتتحقق الفعالة. ومن أهم خصائص الثقافة التي تدعم اليقظة الإستراتيجية ما يلي:[3]

---

[1] . نبيل محمد المرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر،2005، ص222.

[2] . نور الدين قوجيل، **دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها(دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس–ام البواقي–)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر،2011-2012،ص72-82.

[3]. سهام درقالي، نسيمة عيايشية، **مرجع سابق الذكر**، ص28.

*رفض احتكار المعلومة وتشجيع تقاسم المعلومات بين الأفراد، وكذا المناقشة والحوار بكل شفافية؛
*تحفيز وتثمين مجهودات الأفراد ومكافأتهم؛
*ثقافة منفتحة تكرس الإبداع والابتكار وتشجع استثمار مصادر المعلومات؛
*إعطاء الأهمية للمعومة وتوضيح الدور الذي تلعبه في توجيه استراتيجيات المؤسسة وتحقيق فعاليتها؛
*تشجيع التعاون والمشاركة الفعالة، والتنافس من أجل تفعيل اليقظة.

إذن فنجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة يتطلب الاهتمام المتزايد بالأفراد وبكفاءاتهم واستعداداتهم، وتكريس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة مع جميع الأفراد في هذا المشروع باعتباره مسؤولية الكل، وكذلك الاهتمام بمسالة التمكين حيث يمكن تخويل الأفراد بعض الصلاحيات وتحميلهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة.

المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

الهدف من وجود نظام اليقظة الإستراتيجية هو الحصول على المعلومات من بيئة المؤسسة بغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فاليقظة الجيدة تستوجب التركيز على الأهداف الإستراتيجية على المدى البعيد؛ وهذا يستدعي أن تكون المعلومات المجمعة تشمل جميع المتغيرات البيئية. ووفقا لنموذج (Porter) يمكن إيضاح العناصر المكونة لليقظة الإستراتيجية في هذا المبحث.

المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية

تشهد بيئة الأعمال مجموعة من التغيرات والتطورات في مختلف المجالات، مما دفع بالمؤسسات المعاصرة الاهتمام برصد وتتبع كل ما يتعلق بالميدان التكنولوجي من خلال إرساء نظام لليقظة التكنولوجية من أجل البقاء والصمود أمام المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

أولا– مفهوم اليقظة التكنولوجية: تعددت التعاريف الخاصة باليقظة التكنولوجية حسب وجهة نظر المفكرين، وفيما يلي نستعرض أهمها:

- يُعبر مصطلح اليقظة التكنولوجية عن" الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستخدام الموارد التي تملكها، والإجراءات التي تقوم بها في الاطلاع والتعرف على جميع التغيرات والمستجدات التي تحدث يوميا في المجال التقني والتكنولوجي"[1]؛
- كما تشير إلى "مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التقنية، والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات، جمعها من مصادرها الأصلية،

[1]. أنيسة قمان، **محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر،2013-2014، ص32.

تنظيمها، وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار؛ وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهمّ المؤسسة"[1]؛

- يعرفها (**Martinet et Ribault**)على أنها" ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"[2]؛

من التعاريف السابقة، يمكن القول أن اليقظة التكنولوجية أداة تسمح بالبقاء على اتصال مع البيئة التكنولوجية للتكيف مع المستجدات الحاصلة في المجال العلمي، التقني، والتكنولوجي للاستفادة منها في إحداث التغيير واتخاذ القرارات في مجال الابتكار التكنولوجي.

نظرا للتطور التكنولوجي السريع الذي تشهده البيئة التنافسية، فاليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة عن التساؤلات الآتية[3]:

- ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع؟ ومن هم زبائنهم وشركائهم؟
- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟
- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيا الحديثة؟
- ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي؟

في هذا الإطار، تعتمد المؤسسة على مجموعة من المصادر للحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، نذكر منها[4]:

- قواعد وبنوك المعلومات؛
- مراجع ومواضيع النصوص المتخصصة والفهارس؛
- هيئات البحث والمؤسسات الخاصة؛
- المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛
- تحليل طرق عمل المنافسين؛

---

[1] . عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمخم، **مرجع سابق الذكر**، ص28.

[2]. سهام درقالي، نسيمة عيايشية، **مرجع سابق الذكر**، ص16.

[3]. مريم حمو، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر،2013-2014، ص78-79.

[4]. عمر ولد عابد، لمين علوطي، **آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف)**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر،جانفي2017، ص06.

ثانيا–أهمية اليقظة التكنولوجية: لليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات حيث أنها [1]:

* توفر لدى مسيري المؤسسات الصناعية وكذا متخذي القرارات قدرا كافيا من الوعي والرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مسايرة مختلف المستجدات الحاصلة في الميدان التكنولوجي؛

* تمكن من متابعة عملية الرصد المنتظم، مع الحرص على الحصول وإيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي؛

* تساهم في عملية الاستمرار في الرصد خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات؛

* تساعد في البحث والحصول على الابتكارات العلمية والإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين.

* حسب الباحث (Jakobiak) يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للمؤسسة بان تقوم بأفضل تخطيط استراتيجي، كما يعتبرها الباحث (Mockler) الدعامة التي لا تستغني عنها المؤسسة في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل، وقد توصل الباحث (Lainée) أن ممارسة أي مهنة صناعية تتطلب التحكم في عدد مرتفع من التكنولوجيات[2].

* تسمح اليقظة التكنولوجية بتجنب التهديدات سواء وفق النظرة الدفاعية، التي "تعني التأمين على المخاطر المباغتة، والمتعلقة بالتطورات التكنولوجية والمنافسين الجدد، أو وفق النظرة الهجومية؛ والتي تعني المبادرة بالهجوم واستباق المنافسين في مجال الابتكار والإبداع،أو وفق نظرة التجنب التي تعني اتخاذ قرار الاستثمار في قطاع ما لا توجد فيه منافسة قوية"[3]. وقد زادت أهمية اليقظة التكنولوجية في الوقت الراهن بسبب [4]:

- التسارع الذي يعرفه النشاط الإبداعي والابتكاري سواء في وسائل وطرق الإنتاج؛
- قصر دورة حياة المنتجات؛
- المنافسة العالمية الشديدة، إما بدخول منافسين جدد، أو خروج آخرين؛
- قلة الموردين للمواد الأولية.

لتحقيق الغاية من اليقظة التكنولوجية على المؤسسات القيام بـــ[5]:

- متابعة أنشطة تطوير المواصفات التي تقوم بها المنظمات العالمية؛
- دراسة وتحليل التوجهات التكنولوجية في مجال الاتصال وذلك بهدف إيجاد فرص التطوير؛
- التحكم في البرمجيات الحديثة والمشاركة في تحديد الخطوط العامة ومحاور مشاريع البحث؛

---

[1]. هاجر بوزيان، **مرجع سابق الذكر**، ص 16-17.

[2]. عديلة مدور، **مرجع سابق الذكر**، ص101.

[3]. حبيبة العيداني، **مرجع سابق الذكر**، ص149.

[4]. **المرجع نفسه**، ص 149.

[5]. أسماء كرغلي، **اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك (دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2013-2014، ص 69.

- القيام بالدراسات اللازمة والتي تخص التكنولوجيا الحديثة .

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن ملاحظة كل ما يحصل في البيئة التكنولوجية، لأن الوسائل تبقى دائما محدودة، فيجب على المؤسسات المعاصرة التركـيز على كل ما هو مهم.

المطلب الثاني: اليقظة التنافسية

يعود الفضل في ظهور اليقظة التنافسية وانتشارها إلى (مايكل بورتر)؛ إذ بعد صدور كتابه " الميزة التنافسية" ازداد الاهتمام بالمنافسين، واتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل القطاع ليشمل المنافسين المحتملين، منتجي السلع البديلة، والموردين والموزعين.

تعتبر اليقظة التنافسية من بين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان وتدعيم تنافسيتها، فإذا كنت تعرف العدو (المنافسين) وتعرف نفسك فإنك لن تخشى نتائج المعركة. أما إذا كنت تعرف نفسك ولا تعرف العدو فستُعاني الهزيمة[1]. فاليقظة التنافسية هي: "ذاك النشاط الذي يسمح بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، وكذا إستراتيجياتهم ومشاريعهم المستقبلية، مما يسمح باتخاذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة"[2]؛ بمعنى " ذلك المسار الذي يقوم بجمع، تحليل وتقييم منظم للمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتقبين، بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛ فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم[3]. وتهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة، وهذا من خلال جمع معلومات تصنف إلى كمية ونوعية[4]:

- **المعلومات الكمية:** تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم، أهدافهم الجديدة، قرارات المنافسين؛
- **المعلومات النوعية:** تتعلق بالجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، جاذبية التكنولوجيا الجديدة...الخ.

فضلا عن ما تقدم، يمكن القول أن اليقظة التنافسية تستهدف جمع المعلومات عن متغيرين من متغيرات هيكل قوى التنافس والمتمثلين في [5]:

---

[1]. هاجر بوزيان، **مرجع سابق الذكر**، ص17.

[2]. Ines Boulifa Tamboura, **Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, Thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, Institut Supérieure de gestion, Université de Tunis,2007-2008,p60.

[3].مريم حمو، **مرجع سابق الذكر**، ص 79.

[4]. أحمد بوخاتم، الياس رافع، **مرجع سابق الذكر**،ص27.

[5]. توفيق مشتي، محمد جبارة، **دور اليقظة التنافسية في تعزيز اثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2017-2018، ص06.

1. **المنافسين الحاليين:** إن التعرف على وضعية المنافسين وقدراتهم الحالية وتحليلها، يسمح بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهر أي خطر من قبل المنافسين، وفي هذا المجال حدد (Porter) المعلومات التي تحتاج المؤسسة جمعها حول المنافسين في خمس نقاط أساسية هي [1]:

- الكفاءات الحالية للمنافسين وقدراتهم، من خلال معرفة ما يلي:
  - الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة المنافسة ، وكذا الموارد المادية والمالية؛
  - مدى قدرتها على التطوير؛
  - قدراتها التسويقية، وردود أفعالها على تغيرات السوق؛
- استراتيجيات المنافسين، من خلال معرفة:
  - هل المنافس يهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية؟ أم بسعر منخفض؟
  - هل يهدف إلى التوسع؟
- الأهداف الجديدة للمنافسين من خلال معرفة:
  - هل يهدف المنافس إلى تحقيق ربح سريع أم كبير على المدى البعيد؟
  - هل يهدف المنافس إلى تحقيق تقدم تكنولوجي على كل المنافسين؟
- الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجا إليها المنافسين من خلالا التعرف على:
  - قد يفترض المنافس أنه لا يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في هذا القطاع؛
  - قد يفترض المنافس أن السوق الحالية يؤول إلى الزوال؛
  - قد يفترض المنافس أن نوعية المنتجات المقدمة لا يمكن أن تكون مربحة.

كما تعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة، وهذا من خلال معرفة [2]:

- منتجات المؤسسة المنافسة وحصصها السوقية؛
- تقنية البيع والتوزيع (شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة)؛
- الشركاء ومعرفة شبكة الموردين والمقاولين ...الخ؛
- الإنتاج (نظام الإنتاج، الموارد، المهارات المستعملة)؛
- البحث والتطوير (التكنولوجيا المستخدمة، براءات الاختراع المسجلة).

---

[1]. مريم العربي شريف، مريم بروحو، **اليقظة كأداة لكسب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة طاسيلي بيسطا)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر،2012-2013، ص32.

[2]. سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات، مرجع سابق الذكر**، ص19.

2. **المنافسين المحتملين:** يتمثل المنافسون المحتملون في جلّ المؤسسات المحتمل دخولها إلى القطاع وحاملة معها الرغبة في الحصول على حصة من السوق، والتي تصبح منافسا مباشرا للمؤسسات الموجودة في القطاع، وتشكل خطرا على الحصة السوقية للمؤسسات الحالية، ففي هذه الحالة على المؤسسة البقاء في حالة يقظة دائمة ومستمرة حتى وان كان الحصول على المعلومة مكلفا؛ فمن خلال المعلومات المجمعة تستطيع المؤسسة الحالية وضع مجموعة من الحواجز في السوق لكي تحدّ من دخول منافسين محتملين والمحافظة على مكانتها التنافسية. ويمكن أن تكون هذه الحواجز تقنية (مهارات ،كفاءات، تراخيص..)، أو مالية (بلوغ رقم أعمال ما، الحصول على مصادر تمويلية خاصة)، أو تجارية (تكاليف بناء صورة المؤسسة، شبكة التوزيع...) بالإضافة إلى اقتصاديات السلم التي تجعل التكاليف الثابتة الوحدوية منخفضة عند الإنتاج بأحجام كبيرة[1].

أما عن طرق الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين، فهناك أساليب تلجأ إليها المؤسسة لجمع المعلومات عن المنافسين، والجدول الأتي يوضح ذلك:

جدول رقم (1-2): وسائل الحصول على المعلومات عن المنافسين ودرجة أخلاقياتها

الوسيلة	نسبة الذين يعتبرونها أخلاقية
الاشتراك بالمجلات المختصة والحصول على المعلومات منها	%89
الاعتماد على تقارير يرفعها مندوبو المبيعات	97%
الحصول على التقارير المالية للمنافسين وتحليلها	97%
زيارة أجنحة المنافسين في المعارض	97%
الاستعانة بجهة خارجية للحصول على المعلومات عن المنافسين	86%
دعوة المنافسين إلى حفلة ومحاولة الحصول على المعلومات	49%
الادعاء أن المسؤول زبون والحصول على معلومات تحت هذا الادعاء	32%
إرسال أحد العاملين للعمل مع المنافس	8%
التصنت على المكالمات الهاتفية التي يجريها المنافس	3%

المصدر: حبيبة العيداني ،**اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية،(دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر ،2016-2017، ص 142.

حسب ما سبق، نستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا فعالا في تحسين الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة، وخاصة التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة المنافسة، حيث إن جمع هذه

[1] . توفيق مشتي مشتي، محمد جبارة، **مرجع سابق الذكر**، ص06.

المعلومات وتحويلها إلى معلومات ذات معنى وتوجيهها إلى مستعمليها لتؤخذ بعين الاعتبار في إعداد الاستراتيجيات تساعد المؤسسة في متابعة التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية واقتناص الفرص الموجودة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لإيجاد مكانة لها في السوق المحلي والعالمي، ومواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع الصناعة.

المطلب الثالث: اليقظة التجارية والبيئية

إن المؤسسة بحاجة لمتابعة التغيرات الحاصلة في بيئتها، والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين، تطور علاقاتهم بالمؤسسة، ومعرفة عروض الموردين ووضعيتهم المالية. وكذا معرفة مختلف المجالات الأخرى ذات العلاقة ببيئة المؤسسة، وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولا– ماهية اليقظة التجارية: على المؤسسة أن تطور نوعا آخر من اليقظة إلى جانب اليقظة التنافسية والتكنولوجية، والمتمثل في اليقظة التجارية. هذه الأخيرة تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء، ووضعية موردي المؤسسة وقدرتهم على توفير المواد الأولية، الشيء الذي يسمح بالقول أن المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين والموردين، لذا فهي تحتاج إلى تنمية قدرات ومهارات توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات[1].

اليقظة التجارية هي ذاك " النشاط الذي يدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين/زبائن، وكذا المهارات الجديدة في السوق، ومعدل نمو السوق[2]؛ بمعنى " عملية البحث، المعالجة، ونشر للمعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة من خلال معرفة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين قصد كسب رضاهم، بالإضافة إلى معرفة أحوال الموردين، ووضعيتهم المالية وتقييم قدراتهم التفاوضية عند اختيار المورد الذي يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة"[3]. إضافة إلى ذلك تهتم اليقظة التجارية كذلك بمراقبة سوق العمل من خلال معرفة التغيرات في الكفاءات والمهارات، اليد العاملة، معدل نمو السوق والقدرة على اكتشاف أسواق جديدة، وعلى المؤسسة أن تكون على دراية تامة بظروف السوق من خلال المعلومات التسويقية.

مما سبق يمكن تحديد مجال اليقظة التجارية في عنصرين أساسيين هما:

1. **الزبائن:** إن هدف أي مؤسسة هو المحافظة على زبائنها واستقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسب، غير أنه للوصول إلى هذا

[1]. مريم حمو، **مرجع سابق الذكر**، ص80.

[2]. عديلة مدور، **مرجع سابق الذكر**، ص104.

[3]. أبو بكر بوسالم، فرح الياس الهناني، **دور اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القرارات التسويقية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)**، مجلة المعيار، المجلد 8، العدد18، المركز الجامعي بتسمسيلت، الجزائر،2017، ص186.

الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بها عن طريق منتوجاتها، وإن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن ومعالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم[1]. ومن بين هذه المعلومات نذكر:[2]

- **التطورات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن على المدى البعيد:**ففي العصر الحالي أصبح الزبون يفرض حاجاته ورغباته على المؤسسة، وأصبح جزءا منها، واوجب عليها إقامة علاقة تسويقية طويلة الأمد معه، بدءا بالقيام بخدمتهم وإشباع حاجاتهم، وتطوير العديد من التعاملات الايجابية معه؛
- **التغير في العلاقة مورَد/ زبون:**من المهم أن تراقب المؤسسة العناصر التي تحدَد العلاقة بين الزبون والمورد (مشتريات الزبون، تكاليف ونوعية المنتج، المعلومات التي يتوفر عليها الزبون بخصوص المورد...)؛
- **قدرة الزبون على الوفاء بالدَين:** كم خلال الإجابة على السؤال الآتي: هل يملك إمكانات لدفع مقابل ما طلبه وما سيطلبه؟

2. **الموردين:** إلى جانب الزبون فان المورد يحظى باهتمام المؤسسة طالما انه يؤمن للمنتج المادة الأولية، ولهذا فان المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم(كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام آجال التسليم...الخ)، والهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التموين المنتظم للمواد الأولية في شروط مناسبة. مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون وبنوعية جيدة، وعليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به، من خلال النقاط الآتية:[3]
   - قدرة المورد على توفير الاحتياجات التي تطلبها المؤسسة بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب؛
   - أهمية منتج المورد بالنسبة للمؤسسة ودرجة أهميته؛
   - طرح منتجات جديدة.

ثانيا– اليقظة البيئية: اليقظة البيئية هي المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة، وهي تخص ما تبقى من عناصر البيئة التي لم تأخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة الذكر: اليقظة السياسية والقانونية، اليقظة الاقتصادية، كاليقظة الاجتماعية والثقافية. وتحظى هذه العناصر بأهمية بالغة كونها تستطيع التأثير على المؤسسة بشكل كبير[4].

---

[1]. سلمى سريدي، نسرين بوحميلة، **دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة Condor لصناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، برج بوعريريج)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص17.

[2]. أنيس احمد عبد الله، **قيمة الزبون باعتماد ثقافة ادارة علاقات الزبون**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد33، العدد104، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق،2011،ص162.

[3]. سلمى سريدي، نسرين بوحميلة، **مرجع سبق ذكره**، ص 17.

[4]. **المرجع نفسه**، ص16.

وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر: [1]

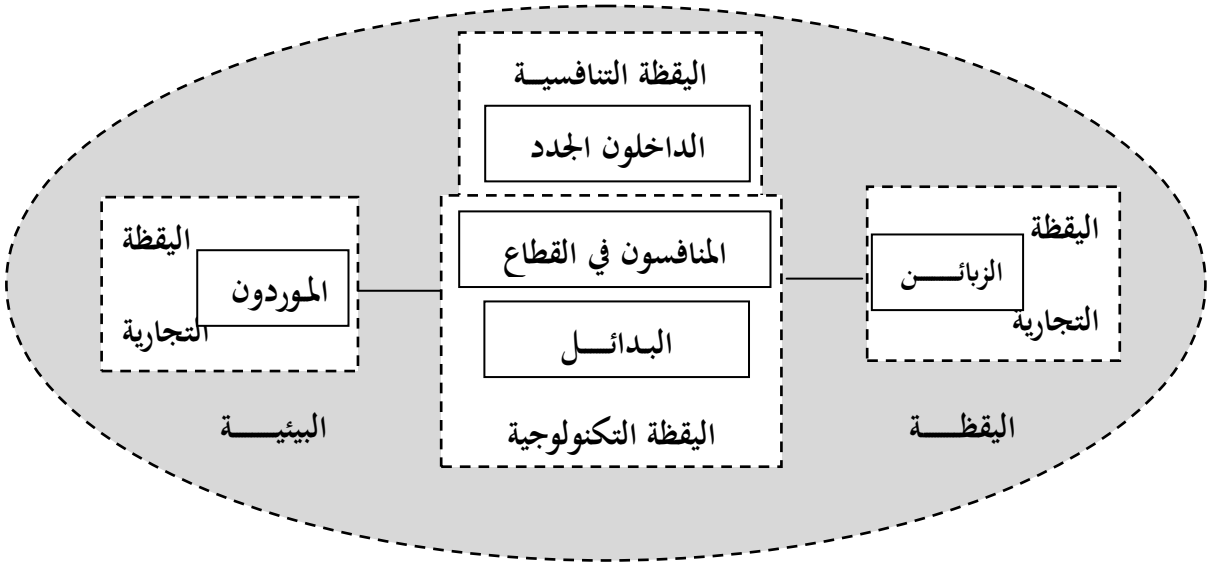
1. **اليقظة الاجتماعية:** تسمح بإظهار العديد من التحولات مثل: التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات التي تحصل في المجتمع، والتي من شانها أن تشكل خطرا على المؤسسة. فمن خلال اليقظة الاجتماعية تستطيع المؤسسة أن تلاحظ بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد، تعارضات دينية وعرقية، التركيبة الثقافية والأخلاقية...الخ. وتهدف اليقظة هنا إلى الحد والتقليل من الآثار السلبية خاصة المتعلقة بالعلاقة بين المؤسسة وموظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات بين أفراد التنظيم.
2. **اليقظة السياسية والقانونية:** تهدف إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات...الخ، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة.
3. **اليقظة الاقتصادية:** ترتبط اليقظ الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام، ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك...الخ أي جميع الأنشطة الاقتصادية.

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

في الأخير يمكننا إدراج الشكل الآتي الذي يوضح العلاقة بين قوى التنافس واليقظة الإستراتيجية.

[1]. خولة شادي، **المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد12، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2017، ص440.

الشكل رقم (1– 3): العلاقة بين قوى التنافس وأنواع اليقظة الإستراتيجية



المصدر: خولة شادي ، **المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية: نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد12، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة مُحَمَّد بوضياف بالمسيلة،الجزائر،2017، ص439.

من الشكل نلاحظ أن اليقظة التنافسية هي تلاقي بين اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية، بحيث:

- ✓ تكون أكثر قربا من اليقظة التكنولوجية إذا اهتمت أكثر بالمنتجات والمعدات الصناعية للمنافسين؛
- ✓ تكون أكثر قربا من اليقظة التجارية إذا اهتمت أكثر بتحليل زبائن المنافسين.

المبحث الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية

اختلف الباحثون في تحديد مراحل اليقظة الإستراتيجية إلا أنه سوف نعتمد في بحثنا هذا على تقسيم **(Lesca.H)**، الذي أعتبر اليقظة الإستراتيجية سياق معلوماتي، يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من اجل أن تكون للمؤسسة نظرة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها، وفيما يلي عرض لهذه المراحل:[1]

المطلب الأول: مرحلة البحث عن المعلومات

تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات الخطوة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، ولهذا فإنها تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك. ولأن مجالات البحث عديدة وبغرض تفادي الضياع في الكم الهائل

[1]. Humbert Lesca**, Ville Stratégique (concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise),** guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'éducation Nationale, de la recherche et de la tchnologie,p08,date de consultation :14/02/2020 a12 :47h.

من المعلومات، فإن هذه المرحلة تتكون من المراحل الفرعية الآتية [1]:

أولا– الاستهداف: يقصد بالاستهداف "العملية التي تتم على أساسها تحديد جزء من بيئة المؤسسة الذي يتم وضعه تحت المراقبة والذي يمثل أهمية بالغة للمؤسسة، وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها."[2]والغرض من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة الإستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف، وتخفيض المجهودات، حيث أنه يهدف إلى الإجابة عن السؤال[3]: **ماذا يجب معرفته في المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة في فترة معينة؟** أو بشكل آخر ما هي النقاط التي يجب التركيز عليها من اجل بذل الجهود الإدارية للوصول إلى المعلومة؟.

من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة، والهدف هو النتيجة التي تتولد عن عملية الاستهداف، والذي يشير إلى وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من خلال فريق الترصد الإستراتيجي. هذه الوثيقة أو كما تسمى بالرسم الخرائطي" Cartographie" . تتمثل بصفة عامة في جدول ذو مدخلين، مدخل عليه المتعاملين (الأعوان Acteurs) والمدخل الثاني عليه المواضيع (المجالاتThemes).

كما أن عملية الاستهداف تؤدي أيضا إلى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها المؤسسة. ويمكن تعريف كل من المتعاملون والمواضيع أو المجالات كما يلي[4]:

- **المتعاملون (الأعوان Acteurs)**: يقصد"بالمتعامل" أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير يمكن أن يكون مباشر أو غير مباشر. ويمكن أن يظهر من خلال الحدث الذي ينشأ عن المتعامل مثل: ابتكار منتج جديد أو أسلوب جديد. ويتم استهداف المتعامل إذا كانت المؤسسة تتوقع أن يُولِد تغيرات في بيئتها، إن هذه التغيرات يمكن أن يكون لها عواقب ذات وزن بالنسبة للمؤسسة، وهذا يعني الاهتمام بالمتعاملين الحاليين وحتى المحتملين، لأن المتعامل المحتمل يمكن أن يصبح بشكل سريع متعاملا مؤثرا وذو أهمية، وللمتعامل اسم وعنوان، ويكون الاستهداف ممكنا إلا إذا كان عدد المتعاملين المحتملين أو الحاليين أقل من مئة، ومن أمثلة عن المتعاملين: الزبائن، المنافسين، الموردين،...الخ؛

---

[1]. سعيد كرومي، احمد عمر ستي، **أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول:** المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2010.

[2]. نور الدين سويسي، علي حلوي، **مرجع سابق الذكر**، ص24.

[3]. سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، مرجع سابق الذكر**، ص23.

[4]. حمزة رملي، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية(دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس1 بسطيف، الجزائر،2016-2017، ص50-51.

- **المواضيع (المجالات Thèmes)**: يشير الموضوع إلى نشاط المتعامل، أو بعض الخصائص المميزة له والتي تهم المؤسسة. بعبارة أخرى هو معرفة بعض الأشياء عن المتعامل الحالي أو المحتمل، لكن ليس كل شيء أو أي شيء، بل فقط ما يمكن أن يفيد المؤسسة في قراراتها. ومن أمثلة المواضيع: البحوث الجارية لأحد المختبرات الجارية، مشروع إطلاق منتج جديد في المستقبل...الخ ويمكن أن يكون لمتعامل مستهدف عدة مواضيع أو العكس، يكون نفس الموضوع يخص عدة متعاملين.

إن عملية الاستهداف تؤدي إلى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها المؤسسة وهي[1]:

- **مصادر رسمية**: هي كل المصادر الملموسة (الكتب، الجرائد، المجلات، وثائق تاريخية، قواعد ومعطيات...)؛
- **مصادر غير رسمية**: هي كل المصادر التي نتحصل منها على معلومات ناتجة عن التبادل غبر الرسمي للحديث الناتج عن العلاقات الأساسية (الزبائن، الموردون، المنافسين، المعارض،...)؛
- **المعلومات البيضاء**: يمكن الحصول عليها بسهولة، ولا يترتب عن جمعها اية مشاكل قانونية، او ملاحقات قضائية، وتعتمد على نفس مصادر المعلومات الرسمية؛
- **المعلومات الرمادية**: هي المعلومات المباح الحصول عليها، لكن بصعوبة وتعتمد في جمعها على نفس مصادر المعلومات الغير رسمية؛
- **المعلومات السوداء**: هي التي يتم التكتم على نشرها نظرا لسريتها، وهي محمية قانونيا بموجب عقود، واتفاقيات، وينفرد بالاطلاع عليها الأشخاص المسموح لهم بذلك.

ثانيا– تعقب وجمع المعلومات : التعقب هو العملية الإرادية (الطوعية) والتي بموجبها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات الضرورية، وهذا يتطلب بذل المجهودات للتعرف عليها وتقصيها، والبحث عنها، وحتى في بعض الأحيان تتم استثارتها، فالمعلومات لا يمكن أن تأتي تلقاء نفسها. ويسمى الشخص المكلف بتعقب المعلومات"بالمتعقبون أو المترصدون"؛ هذا الأخير يلعب دورا هاما في نجاح اليقظة الإستراتيجية من عدمها، بحيث يجب عليهم القيام بمهامهم على أكمل وجه. ويمكن تمييز نوعين من المتعقبين كالآتي[2]:

* **المتعقبون المقيمون (المستقرون)**: وهم الذين يعملون بصفة عامة في المكاتب، وهم بهذا على اتصال بمصادر المعلومات الرسمية، الوثائقية (قواعد البيانات، وثائق، جرائد...الخ)؛
* **المتعقبون المتنقلون (المتجولون)**: هؤلاء المتعقبون ينتقلون ويكونون على اتصال بالمصادر الخارجية للمعلومات، فهم على اتصال مع الكثير من الأشخاص مثل: الزبائن، الموردون، المعارض،...الخ في هذه الحالة تكون المعلومات حسية (سمعية، بصرية، وملموسة)؛

[1]. أحمد بوخاتم، الياس رافع، **مرجع سابق الذكر**، ص 46.

[2] . حمزة رملي، **مرجع سابق الذكر**، ص51.

وبعد رصد المعلومات يقوم المتعقبون بتقديم هذه المعلومات بشكل مفهوم وجذاب للشخص المستلم (المستعمل)، لهذا فان هذه الخطوة تعتبر حساسة وهي تفرض على المتعقب أن[1] :

- يختار المعلومات التي يتم رصدها لأجل الشخص المعني بها (تفادي تراكم المعلومات)؛
- تكييف شكل ولغة بطاقة الترصد حسب الشخص المعني من اجل معرفة كل المستعملين المحتملين؛
- إرسال المعلومات الخامة أو المفسرة (كيف ومع من يتم إرسالها؟ والى الشخص المناسب وهنا يأتي دور المنشط لعملية اليقظة لتوضيح ذلك)؛
- تحويل المعلومة في الوقت المناسب والى الشخص المناسب.

مما سبق، يمكن القول أن عملية التعقب ليست بحث مكتبي يعتمد على كلمات مفتاحية، بل يجب أن يتوفر في المتعقب القدرة الإدراكية لتحسس المعلومات، فعملية التعقب ليست واضحة ولا سهلة، فهي تواجه الكثير من الصعوبات التي تحتاج إلى مجهودات إرادية من قبل المتعقب، كما تحتاج إلى تحفيز من المسؤولين[2].
وتتمثل مخرجات عملية التعقب في الجداول الآتية:[3]

* جدول يشير إلى المتعقبين (عليه المعلومات التي تخص جميع المتعقبين، الاسم، البريد الالكتروني، رقم الهاتف، الفاكس، المكان المتواجد فيه)؛
* بطاقة الرصد (fiche de captage) بالنسبة للمتعقبين الميدانيين أو المتنقلين؛
* بطاقة قراءة (fiche de lecture)بالنسبة للمتعقبين المقيمين؛
* جدول يشير إلى مصادر المعلومات التي يهتم بها كل متعقب.

المطلب الثاني: تحليل ومعالجة المعلومات

إن عملية تحليل ومعالجة المعلومات تأتي بعد ترصد وجمع المعلومات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشارات ضعيفة ، فلابد من تفسيرها وتحليلها حتى تصبح ذات قيمة وفائدة لمتخذي القرار وهي عملية تمر بمراحل والتي سنتطرق لها فيما يلي:[4]

أولا– صعود المعلومات: إن عملية صعود المعلومات تضمن تمرير المعلومات وانتقالها من المتعقبين أو المترصدين إلى الشخص المكلف، وفي غالب الأحيان ما يكون ممثل اليقظة الإستراتيجية، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

---

[1] . سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، مرجع سابق الذكر**،ص26.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 25-26.

[3].حبيبة العيداني، **مرجع سابق الذكر**، ص 123.

[4].فايزة بوخريصة، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمة السياحية (دراسة حالة وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر،2016-2017، ص44.

- ✓ معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له حتى يتم تفادي تضييع الوقت؛
- ✓ توفر الوسائل والمعدات المناسبة لتسهيل نقل المعلومات، حيث تصبح سهلة الاستخدام.

ثانيا– انتقاء المعلومات: يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغربلة المعلومات الهامة والضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تهم أعضاء وممثلو اليقظة الإستراتيجية. وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الإستراتيجية ويجب أن لا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضييق وإفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية من مضمونها، ويعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي.

ثالثا– معالجة وتحليل المعلومات: من خلال هذه العملية تتمكن المؤسسة من اكتساب نظرة حول بيئتها الخارجية، وذلك من اجل تخفيض عدم التأكد البيئي والقدرة على الرد السريع، وتتمثل في تحويل المعلومات المجزئة وغير الكاملة إلى شكل مُهَيكل. ويتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل الإشارات الضعيفة إلى معلومات ذات طابع استباقي لتطورات البيئة بقدر ما يمكن.

إن خصائص المعلومات المتوفرة من جراء القيام بالتعقب تعتبر السبب للقيام بهذه بالمرحلة، فهي[1]:

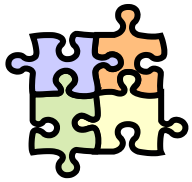
- غير كاملة يجب إكمالها بالمعلومات الضمنية المتوفرة بصفة تلقائية لدى الأفراد في المؤسسة؛
- معلومات غامضة، تحتاج إلى معرفة ما هو مختبئ خلف هذه المعلومات؛
- معلومات مجزاة تحتاج إلى تشكيل ارتباط مع أجزاء أخرى كي تعطي معنى؛
- لكل شخص نظرة جزئية للأمور، لهذا فان تكوين المعنى الجماعي يؤدي إلى رؤية أوسع وأكثر شمولا.

تحتاج هذه المرحلة إلى جهد جماعي يساهم في إعطاء تفسيرات وتحليلات أكثر مصداقية بفضل ما يملكه كل شخص من معلومات ضمنية خاصة. ومعالجة هذه المعلومات لها أهمية كبيرة تحتاج إلى أساليب من أجل تكوين معنى واضح لها؛ فكيف يمكن تحويل الإشارات الضعيفة إلى معلومات ذات شكل مُهيكل ومنظم ذو دلالة. يمكن ذلك من خلال ما يعرف بـــ" الرقعة أو اللغز(puzzle) "، وهذه الطريقة قدمها الباحث (H.Lesca) وتستمد عملها من لعبة الرقعة والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات الأشكال المختلفة، بحيث في الأخير تعطي شكلا معينا ذات دلالة، والشكل الآتي يوضح مثال عن الرقعة أو اللغز لشركة IBM[2].

[1]. Humbert Lesca**, Veille stratégique- la méthode L.E Scanning**, édition EMS, Paris,2003, p96.

[2]. حبيبة العيداني، **مرجع سابق الذكر**، ص 124-125.

الشكل رقم (1–4): مثال عن " الرقعة أو اللغز"Puzzle



المصدر: سعيد كرومي، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية (مقارنة بين "موبيليس، جيزي، نجمة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر،2008–2009، ص129.

تستند هذه الطريقة على فرضية مفادها أن أعضاء المؤسسة يحتمل أنهم يخزنون الكثير من المعلومات في رؤوسهم بشكل عفوي أو تلقائي، لكن هذه المعلومات تبقى ضمنية وليس لها معنى،وفي هذه الحالة يكون هناك احتمال بفقدان وضياع هذه المعلومات وبالتالي عدم استعمالها، ففي هذه الحالة يمكن استخدام طريقة Puzzle لإظهار هذه المعلومات وإبرازها ومن ثم ترجمتها. وهذه الطريقة تساعد على استخراج المعلومات الضمنية، وتفسيرها تفسيرا جماعيا وتساعد خلية اليقظة، وهذا بمساهمة ومشاركة ما يعرف "بلجنة استغلال المعلومات"، وهذه اللجنة تتكون من [1]:

- مسؤولون في المؤسسة لهم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة؛
- منشط عملية اليقظة الإستراتيجية؛
- متعقبون لان لديهم الخبرة؛
- خبراء لديهم معرفة بالمواضيع المراد معالجتها ...الخ.

[1]. سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية ، مرجع سابق الذكر**، ص 28–29

رابعا– تخزين المعلومات:عملية تخزين المعلومات مهمة للغاية وهي توجد بعد كل مرحلة تقريبا من مراحل اليقظة الإستراتيجية، وبعد عملية التعقب لابد من تخزين المعلومات، وكذلك بعد الانتقاء، وبعد المعالجة والتحليل. ويمثل تخزين المعلومات الرصيد المعرفي للمؤسسة ويحفظها من الضياع والسرقة، فالمعلومات تعتبر مورد أساسي من موارد المؤسسة يتطلب المحافظة عليه وتنميته باستمرار. ومن هذا المنطلق فعملية التخزين لابد أن تخضع لأسس وقواعد تنظيمية وعملية، حتى تضمن سهولة التخزين وسهولة الاستعمال وحماية المعلومات في إطار ما يسمى "بأمن المعلومات"[1].

في هذا الإطار تلعب الذاكرة التنظيمية دورين مهمين[2]: يتمثل الأول في دور إعلامي؛ فالمعلومة المخزنة يمكن أن تستخدم بطريقة فعالة ضمن عمليات اتخاذ القرار، والثاني دورها في تحقيق التعلم التنظيمي؛ على اعتبار أن المؤسسة تملك في ذاكرتها معلومات عن الأحداث والمشاكل الأكثر تكرارا، وأكثر من ذلك تمتلك معلومات عن القرارات التي اتخذت في سبيل حل تلك المشكلة. وفي الغالب السلوكيات التي نجحت تُترجم وتُخزن تحت شكل إجراءات، مما يسمح لمتخذي القرار تفادي القيام من جديد بعملية التحليل، إذ يكفي فقط معرفة طبيعة المشكلة وتطبيق الإجراء الذي نجح سابقا في حلّ هذا المشكل.

المطلب الثالث: استعمال المعلومات

لا جدوى من المراحل السابقة ما لم تستعمل المعلومات في اتخاذ القرارات المناسبة، والتي تترجم في شكل ردود استباقية استحداث الفعل، للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات، وإلا سوف تكون تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمؤسسة. وعليه فان هذه المرحلة تتضمن ما يأتي:

أولا– نشر المعلومات والمعارف: وهي العملية التي تتعلق بوضع المعلومات والمعرفة تحت تصرف المستعملين المحتملين، والشخص المكلف بهذه العملية هو مسير مخزون المعلومات والمعارف[3]. ويمكن التمييز بين مقاربتين أساسيتين لنشر المعارف والمعلومات في المؤسسة:[4]

* مقاربة المخزونات: مدير التخزين لا يقوم بنشر المعلومات إلا لمن يقوم بطلب استخدام المعلومات المتاحة ؛
* مقاربة التدفقات: يكون مسير مخزون المعلومات هو السباق لنشر المعلومات وتوزيعها على أفراد المؤسسة.

---

[1] .أحمد بوخاتم، الياس رافع، **مرجع سابق الذكر**، ص52.

[2]. ضياء الدين زواو، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012-2013، ص 45.

[3]. حبيبة العيداني، **مرجع سابق الذكر**، ص 126.

[4] . سعيد كرومي، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية (مقارنة بين "موبيليس، جيزي، نجمة)، مرجع سابق الذكر**، ص132.

حتى تكون عملية نشر المعلومات عملية مفيدة لا بدّ أن تركز المؤسسة على النقاط الآتية[1]:

- تخزين المعلومات المجمعة الأولية والمفيدة، وكذلك تخزين كل القرارات المتخذة والمشاكل التي واجهتها المؤسسة وطرق حلها، والذي يساهم في بناء رصيد معرفي للمؤسسة، ضمن إطار يمكن ويسهل من استرجاع المعلومات المخزنة فيه وقت الحاجة إليها؛
- الوعي بأهمية التخزين ودور تكوين ذاكرة تنظيمية خاصة بالمؤسسة في تحقيق التعلم التنظيمي للمؤسسة؛
- التحديد الدقيق للخصائص وملامح الشخص الذي يحتاج إلى كل نوع من أنواع المعلومات، الوقت الذي يحتاجها فيه، وأفضل قناة يمكن أن تستخدم في نقل تلك المعلومات مع ضمان حد أدنى من التنسيق والحماية؛
- كلما كانت هناك إمكانية ردّ فعل فورية وسريعة، تواجد كل من المرسل والمستقبل في نفس الوقت على طرفي قناة الاتصال، وأيضا التخلص من مختلف التشويشات التي يمكن أن تُحرف محتوى الرسالة أو أن تؤدي إلى فهم خاطئ للمعلومة، يكون نظام الاتصال فعالا؛
- الاستعانة بالتقنيات وتكنولوجيات المعلومات التي تخص مجال تخزين ونشر المعلومات، إنشاء نظام نشر مستهدف يقوم على الكلمات المفتاحية وتفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة.

ثانيا– تنشيط اليقظة الإستراتيجية: إن نجاح المراحل السابقة يتوقف على فعالية المنشط الذي يعمل على:[2]

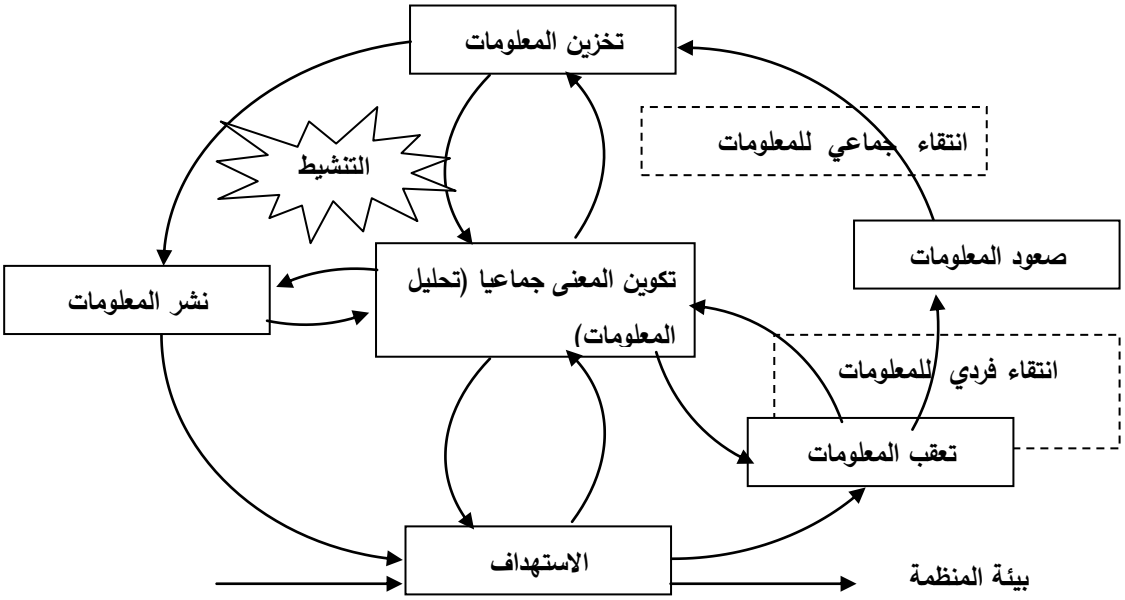
- تعبئة وتجنيد اكبر عدد كبير ممكن من أفراد المؤسسة لتحقيق أهداف اليقظة الإستراتيجية وتفعيلها؛
- بعث جو من الحوار والتبادل الديناميكي للمعلومات، وتشارك المعارف الصريحة والضمنية؛
- التنسيق، وذلك لان اليقظة الإستراتيجية تتطلب تضافر جهود الجميع في كافة المستويات؛
- توحيد الجهود في إطار الذكاء الجماعي، بتوجيه الحوار بما يسمح يربط مختلف المعلومات المجزاة، ووجهات النظر المختلفة؛

لكي يتمكن المنشط من الربط والتنسيق بين ممثلي اليقظة الإستراتيجية وإقناعهم بمهامهم، عليه أن يتوفر على المهارة في طريقة الاتصال بالآخرين والتحاور معهم، إضافة إلى ضرورة تمتعه بكفاءات تنظيمية وصرامة شديدة يتطلبها دوره الأساسي في المتابعة والتنسيق. ويمكن إجمال مراحل اليقظة الإستراتيجية في الشكل التالي:

[1]. ضياء الدين زواو، **مرجع سابق الذكر**، ص 49.

[2]. حبيبة العيداني، **مرجع سابق الذكر**، ص126.

الشكل رقم (1-5): مراحل اليقظة الإستراتيجية



المصدر: سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2013، ص 29.

ما يمكن ملاحظته في هذا الشكل هو الأسهم التي تذهب ثم تعود في بعض المراحل، ويمكن تفسيرها بالتغذية العكسية لهذه المراحل، فالاستهداف يحتاج إلى تشاور الجميع من اجل الموافقة على الهدف، وهو نفس الشيء بالنسبة لعملية التعقب فقد يقدم المتعقب معلومات ولكنها تحتاج إلى المزيد من التوضيح والبحث، ونفس الشيء بالنسبة للمراحل الأخرى.

والملاحظة الثانية هي أن مرحلة التحليل للمعلومات، أو كما تسمى تكوين المعنى جماعيا تعتبر قلب العملية، فهي التي تضمن المصادقة على المعلومات.أما الملاحظة الثالثة هي أن عملية اليقظة عبارة عن معلومات على البيئة، والملاحظة الرابعة هي أن عملية اليقظة تمثل سيرورة مستمرة، ولا تنته باستخدام المعلومات المحللة من طرف المسؤول.

خلاصة الفصل

نتيجة للتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة زادت حدة المنافسة بين المؤسسات، هذه الأخيرة تسعى جاهدة أن تكون ضمن الأوائل لتحقيق النجاح مما توجب عليها تبني أسلوب يقوم على تسيير المعلومة بطريقة منظمة، وهذا ما تتكفل به آلية اليقظة الإستراتيجية.

اليقظة الإستراتيجية آلية يقوم على متابعة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، فهي تشير عملية البحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من قبل متخذي القرار لاقتناص الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة التغيرات الخارجية.

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- تعتبر اليقظة الإستراتيجية نشاطا لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنه، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، وتجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت في ظل الظروف البيئية المضطربة وتضمن لها الاستمرارية؛
- تمسّ اليقظة الإستراتيجية جوانب عديدة من البيئة؛ فنجد اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية والبيئية، وكل نوع من هذه الأنواع يستهدف معلومات في مجال محدد لتصب أخيرا في مفهوم اليقظة الإستراتيجية؛
- تساعد اليقظة الإستراتيجية على اكتشاف التهديدات وتجنبها وكذا اقتناص الفرص واستغلالها، والتكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة من خلال دعمها لعملية اتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة؛
- إن نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية مرهون بما توفره المؤسسة من وسائل مادية وبشرية وبمدى تضافر جهود العاملين في المؤسسة.

الفصل الثاني

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تمهيد

تُعدّ عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية أحد أكثر مجالات البحوث الإدارية لما لها من أثر بالغ الأهمية سواء على المدى القريب أو البعيد؛ إذ تعتبر من محور العملية الإدارية، حيث تقوم الوظائف الإدارية المختلفة على اتخاذ القرارات.

أن ما تواجهه المؤسسات اليوم من مواقف متشابكة، تتطلب مسايرتها اتخاذ العديد من القرارات لمواجهتها، ونظرا لذلك، فإن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على قدرة مسيريها على اتخاذ قرارات سليمة مبنية على أسس صحيحة، لأن عملية اتخاذ القرار أحد أبرز المهام التي تؤثر على المسار المستقبلي للمؤسسة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: المرتكزات الفكرية لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المبحث الثالث: تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال معلومات اليقظة الإستراتيجية

المبحث الرابع: محاولة بناء جهاز لليقظة الإستراتيجية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

المبحث الأول: المرتكزات الفكرية لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

يعتبر القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمامات استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنها تسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة مختلف أنشطتها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: ماهية القرار الإستراتيجي

يعدّ القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، وهو سبب في انتقال المؤسسة من الوضع الذي تكون عليه إلى وضع أفضل.

أولا– مفهوم القرار الإستراتيجي

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف المداخل دراسته من قبلهم. وقبل التطرق إلى مفهوم القرار الاستراتيجي نتطرق أولا إلى مفهوم القرار، حيث تعددت التعاريف حول مفهومه، نذكر منها:

- عرف (Simon) القرار" انه عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال"؛ بمعنى " ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير"[1].
- يرى (البعلبكي) أن مصطلح القرار هو مصطلح لاتيني الأصل وهو يعني الفصل أو القطع في مسألة أو خلاف معين، أو الحكم، أو عزم شخص ما على فعل معين[2]؛ فالقرار هو الاختيار المدرك بين عدة بدائل محتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ[3]؛

فيما يخص مفهوم القرار الاستراتيجي، نورد فيما يلي بعض التعاريف:

- عرفت القرارات الإستراتيجية على أنها" قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص، والتهديدات الخارجية والإمكانيات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمؤسسة، لذلك فان لها تأثير شامل وطويل المدى"[4]؛
- يرى (Johnson & Others) إن القرارات الإستراتيجية هي " تلك القرارات التي تؤثر بعمق في مستقبل

---

[1]. علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2011، ص136.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 136.

[3]. عبد العزيز صالح بن حبتور، **مبادئ الإدارة العامة**، دار المسيرة للنشر، الأردن،2009، ص230.

[4]. ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم–عمليات–حالات تطبيقية)**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص96.

المؤسسة، من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة"[1]؛

- أما (**Mintazberg & Quinn**) فيريان بأن القرارات الإستراتيجية تتمثل في " القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المؤسسة"[2].
- يصفها الباحث (العزاوي) بأنها " قرارات بعيدة المدى في محتواها تعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية، وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه"[3].

مما سبق، يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية هي: قرارات يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها؛ فهي تركز على تحقيق هدف المؤسسة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ثانيا– مميزات القرارات الإستراتيجية: تتميز القرارات الإستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تضعها المؤسسة، ومن خلال التعاريف نستخلص مجموعة من الخصائص نذكر منها[4]:

- **المركزية في المستويات العليا:** عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية، وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المؤسسة، ومعرفتهم بظروفها المحيطة بها؛
- **تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار:** القرارات الإستراتيجية هي قرارات غير عادية أو مسبوقة، فهي قرارات استثنائية لا تتكرر بصفة دورية، ومن ثم لا يمكن برمجتها أو جدولتها؛
- **تعد القرارات الإستراتيجية قرارات حتمية:** إذ على المؤسسة أن تتخذها مسبقا حتى تتمكن أن تبني عليها القرارات الإدارية[5] والتشغيلية[6] الأخرى؛

---

[1]. أنس عبد الباسط عباس، **الإدارة الإستراتيجية (رؤية معاصرة)**، دار النشر الدولي، المملكة العربية السعودية، 2018، ص59.

[2] حسان بلعابد، سارة حازرلي، **اثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية بنفطال تبسة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر،2016-2017، ص15.

[3]. أنس عبد الباسط عباس، **مرجع سابق الذكر**، ص 59.

[4]. الطيب داودي، أحمد بن خليفة، **فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الإستراتيجي**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد13، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد خيضر ببسكرة، الجزائر، جوان2013، ص34.

[5]. **القرارات الإدارية:** يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى،تهتم بفعالية وكفاءة الاستخدام والرقابة، تتعلق بتفويض الصلاحيات، العلاقات بين العاملين، قنوات الاتصال وتقسيم العمل.

[6]. **القرارات التشغيلية:** تتصف هذه القرارات بالتكرار والروتينية وتتضمن تنفيذا للقرارات الصادرة عن الإدارة العليا والوسطى، وهي قرارات تتعلق بتوزيع الموارد، ترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال، وتتسم بأنها قصيرة المدى.

ضف إلى ذلك:[1]

- **قرارات قليلة نسبيا في عددها:** إن القرارات الإستراتيجية تتصف بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز على العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد؛
- **قرارات تتعلق بالمدى الطويل:** تمتد لتشمل عمر المؤسسة ككل، أو تكون في فترات طويلة نسبيا؛
- **قرارات تتعلق بالمؤسسة ككل:** غالبا تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الوحدات الإدارية والإدارات والأقسام بالمؤسسة؛
- **قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية:** من البيئة الخارجية تستمد المؤسسة مواردها المالية والبشرية، التي تحدد بشكل كبير مدى استمرارها في تلك البيئة، وبهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطا وثيقا.

ثالثا– أهمية القرارات الإستراتيجية: تبرز أهمية القرارات الإستراتيجية في المؤسسة من خلال الآتي:[2]

* يعدّ القرار الإستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية؛
* تعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المؤسسات– ولاسيما المؤسسات الاقتصادية والسياسية–، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسيات الدول؛
* تختص عملية صنع القرارات الإستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المؤسسة على الاستمرار بفعالياتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها عل أكمل وجه لتحقيق الأهداف المسطرة؛

بالإضافة إلى:[3]

* تكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتساب أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية؛

---

[1]. ماجد عبد المهدي مساعدة، **مرجع سابق الذكر**، ص97.

[2]. أسامة جابري، خولة تريعة، **دور نظم المعلومات الإستراتيجية في صناعة القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة مناجم فوسفات بتبسة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2017–2018، ص41.

[3]. مُحَمَّد هاني مُحَمَّد، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، دار معتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص173–174.

* يحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، أو مركزها التنافسي، وتتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء إستراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل؛
* نجاح صنع القرارات الإستراتيجية يعود على المؤسسة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية ومن ثمّ الحصة السوقية.

رابعا– أنواع القرارات الإستراتيجية: تتفاوت أنواع القرارات الإستراتيجية باختلاف المستوى التنظيمي للقرار في شكل عام، يتم التركيز على ثلاث مستويات للقرارات الإستراتيجية هي:[1]

1.قرارات إستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل: تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الأعمال والقرارات الوظيفية، وتحتوي على درجة أكبر من الخطورة، الربحية، التكلفة والفترة الزمنية طويلة الأجل. ومن خصائصها أيضا؛ الحاجة إلى درجة أكبر من المرونة والتوجه والرؤية المستقبلية والإبتكارية. ومن أمثلة هذه القرارات:

– تحديد مجالات الأعمال؛ – تخصيص وتوزيع الموارد الرأسمالية على مجالات الأعمال المختلفة؛
– استبعاد أو إبقاء بعض وحدات الأعمال؛ – الاستحواذ أو شراء شركات أخرى؛
– تحديد مصادر التمويل الطويلة الأجل وتوزيعات الأرباح؛ – أولويات النمو والتوسعات؛

2.قرارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تقع هذه القرارات في موقع وسط بين المستويين الأول والثالث، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينهما؛ وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول؛ فإنها أقل تكلفة ومخاطرة وربحية، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الثالث؛ فإنها أكثر تكلفة ومخاطرة وربحية. ومن أمثلة هذه القرارات:

– قرارات تحديد أساس التنافس؛ – زيادة الاستثمارات أو عدم زيادتها في نفس النشاط؛
– التوسيع أو تقليص حجم الأعمال؛ – قرارات التكامل الكلي أو الجزئي أو عدم التكامل.

3.قرارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي: توجد هذه المجموعة في نهاية سلسلة القرارات الإستراتيجية، وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة؛ وتتخذ بشكل دوري من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال. تتصف هذه القرارات بأنها قصيرة الأجل وأكثر تحديدا وقابلية للقياس الكمي، وتتضمن درجة أقل من الخطورة وتحتاج إلى تكلفة متواضعة مقارنة بالمستويين الأول والثاني للقرارات. ومن أمثلة هذه القرارات في مجال التسويق مثلا:

–تحديد الأسعار؛

[1] . نبيل مُحَّد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر،2003، ص ص75-77.

-اختيار قنوات التوزيع؛

-قرارات الدعاية والإعلان، الخصومات، الترويج.

المطلب الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار

تحظى عملية اتخاذ القرار بأهمية بالغة وتعد من أهم العمليات الإدارية وأكثرها تأثيرا في حياة الفرد والمؤسسة، وهذا من خلال الدور الذي تلعبه في اختيار القرار الأفضل من بين مجموعة البدائل.

أولا– مفهوم عملية اتخاذ القرار

لقد تعددت واختلفت التعاريف من باحث إلى آخر ونذكر من بينها على النحو الآتي:

- تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار"؛[1]
- كذلك هي "إصدار حكم معين عمّا يجب أن فعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها"؛[2]
- اعتبر(Simon) أن عملية اتخاذ القرار تمثل ""جوهر العمل الذي يقوم به المسير، وأنها تعدّ من بين أهم المفاهيم النظرية المستمدة من منطلق سيكولوجية الاختيار الإنساني العقلاني"؛[3]
- يمكن تعريفها على أنها "تلك العملية المبنية على الدراسة، والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار بين بديلين".[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها : عملية ذهنية تقوم بالمفاضلة بين عدد من الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة من اجل اختيار البديل الأفضل ويؤدي إلى الهدف المراد تحقيقه.

❖ **التفرقة بين صنع القرار واتخاذ القرار:** إنّ الفرق بين عمليتي صنع القرار واتخاذه؛ أن صنع القرار عبارة عن عمليّة ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة، والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة ويقظة لتفادي وقوع الأمور السلبيّة. أما فيما يتعلّق بعمليّة اتخاذ القرار فهي عبارة عن ردّ فعل لما يحيط بالقرار من مؤثّرات، وقد تكون بصورة مفاجئة ببعض الأحيان. إلا أنّ المدير الناجح هو من يكون مستعدا لهذا التوقيت المفاجئ، كما ينصح دائما بالتروّي وعدم التسرع باتخاذ أي قرار حتى لا يعود

[1] . علي الشرقاوي، **العملية الإدارية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر،2002 ، ص128.

[2] . **المرجع نفسه**، ص129.

[3] . فالتة اليمين،**اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر،2012-2013، ص105.

[4] . علي حسين، **نظرية القرارات الإدارية**،دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن،2008، ص17.

بالضرر على المؤسسة وعملها.وكما ذكرنا آنفا فإنّ عملية صنع القرار هي البداية الأولى أو التمهيد لبدء البحث عن عدد من البدائل وتمريرها بعدة عمليّات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيراً اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة هذه البدائل المطروحة، أي أنّ اتخاذ القرار مرحلة نهائيّة لعملية صنع القرار.

ثانيا– خصائص عملية اتخاذ القرار: تتمثل الخصائص المميزة لعملية اتخاذ القرارات فيما يلي:[1]

القابلية للترشيد: بمعنى أن عملية اتخاذ القرار تفترض عدم وجود إمكانية الوصول إلى الترشيد الكامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الترشيد، وذلك لصعوبة توفير معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق يمكّن متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل؛

* **التأثر بالعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية:** إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل السيكولوجية والنابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين والمساهمين في اتخاذها ، إضافة إلى أنها تتأثر بالعوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية؛
* **الامتداد في الماضي والمستقبل:** تعتبر عملية اتخاذ القرار امتداد واستمرار للقرارات أخرى تم اتخاذها في الحاضر والمستقبل، ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة من القرارات ومن الصعب تحديد القرار الأصلي من بين مجموعة القرارات المتخذة، حيث يبدو كل قرار مرتبط بقرار أخر؛
* **عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** إن التنوع الكبير للمشكلات التي نواجه المؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل، سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لاسيما أن القرارات لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية؛

بالإضافة إلى:[2]

* **عملية تتسم بالعمومية والشمولية:** هي عملية تشمل معظم المؤسسات على اختلاف تخصصاتها؛ حيث إن نوع القرارات وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات، كما أنها تتصف بالشمول إذ وجب توفر القدرة على اتخاذ القرار في جميع من يشغلون الوظائف على اختلاف مستوياتها ؛
* **عملية ديناميكية مستمرة:** كونها عملية تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولا إلى تحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه متخذ القرار. كما أن التغير المستمر للمشكلة، كتغير نوعية المعلومات المتاحة وكميتها يفرض الحاجة لاستمرارية متابعة القرار وتحديثه بما يلاءم أي تغييرات جديدة؛

[1] . معين أمين السيد، فتيحة علوط، **اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر،2018، ص204.

[2] . سليم بطرس جلدة، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن،2008، ص27-28.

* **عملية معقدة وتتسم بالبطء أحيانا:** هذه الصفة تعود إلى كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسهم القرار.

ثالثا– أهمية عملية اتخاذ القرار: اكتسبت عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المؤسسات تعمل بموارد كثيرة ومعدات ضخمة، كما تستخدم أموالا طائلة، فغدت القرارات في مجال إدارة الأعمال بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المؤسسات ونقطة الانطلاق نحو انجاز الأهداف والنجاح فيها، فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض. ولعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة نظرا لكون: [1]

* **اتخاذ القرار عملية مستمرة:** يمارس الإنسان اتخاذ القرار طوال حياته اليومية سواء العادية أو العملية ففي مجال العمل في المؤسسات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات؛
* **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** اتخاذ القرار هو أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله،ومن يقوم به،وأين يتم القيام به، وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرار كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري؛
* **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** يعتبر اتخاذ القرار أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية، وذلك لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على سلسلة من القرارات الإدارية الحاسمة. فالتوقف عن اتخاذه هذه القرارات يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والخدمات والإنجازات، وبالتالي ضعف المؤسسة وتعرضها للكثير من المشكلات. فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعندما تضع الإدارة التنظيم المناسب لمهامها وأنشطتها المختلفة فإنها تتخذ قرارات بشأن هيكلها التنظيمي، أما عندما يباشر المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات لتوجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والعمل على إجراء التصحيحات، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية[2].
* **اتخاذ القرارات عملية أساس لإدارة وظائف المؤسسة:** إن اتخاذ القرارات يعتبر أساس كل وظائف الإدارة وكذلك وظائف المؤسسة، حيث أن إدارة وظائف المؤسسة إنما تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المؤسسة.

---

[1]. أحمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص38.

[2] . فادي خليل ظاهر الأسطل، **بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، القدس، 2011، ص 44.

رابعا– عناصر عملية اتخاذ القرار: تتكون عملية اتخاذ القرارات من العناصر الآتية[1]:

1.متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار بالسلطة التي تخوله من ذلك؛

2.موضوع القرار: المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما في شأنها؛

3.الأهداف والدافعية: القرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعروف أن وراء كل عمل أو سلوك دافعا، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد؛

4.التنبؤ: الكثير من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في استطلاع ما سيحدث في المستقبل، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه تمهيدا لاتخاذ قرار بشأن حلها ومعالجتها ؛

5.البيانات والمعلومات :المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرارات، وعليه هناك علاقة بين المادة الأولية والمنتج النهائي الذي هو القرار، وهكذا فالمدير الذي يفتقد إلى المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها لا يستطيع الاهتداء إلى الطريق السليم، ويمكن للمدير الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال أنظمة المعلومات الإدارى، وهي المنظومة التي تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالفعاليات الداخلية بالمؤسسة والمتعلقة ببيئتها الخارجية ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار؛

6.البدائل: يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، فمتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة؛

7.البيئة المناسبة لاتخاذ القرار: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وطبيعة المناخ التنظيمي المراد اتخاذ القرار في إطاره غالبا ما تشكل قاعدة أساسية في نجاح القرار المراد اتخاذه، ومن هذه العوامل البيئية كفاءة العاملين والقيود المالية والسياسات العامة للمؤسسة، وغيرها من العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي اللازم لنجاح القرار المزمع اتخاذه في ظل الظروف والمعالم البيئية المختلفة.

خامسا– العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

مهما تعددت وتنوعت القرارات التي يتخذها المدير أو المسير فإنها تتأثر بمجموعة من العوامل بعضها داخل المؤسسة(عوامل داخلية)، وبعضها خارج المؤسسة (عوامل خارجية)، وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني، ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في النقاط الآتية:

[1] . فادي خليل ظاهر الأسطل، **مرجع سابق الذكر** ، ص 46.

1. العوامل البيئة الداخلية: يتأثر القرار الاستراتيجي بالبيئة الداخلية للمؤسسة من حيث حجم المؤسسة وخصائصها، مدى نموها والعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، وتؤثر هذه العوامل على الظروف المحيطة بمتخذ القرار. ومن بين هذه العوامل نذكر :[1]

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
- عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- درجة المركزية وحجم المؤسسة؛
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة؛
- القرارات التي تصدر عن المستويات الإدارية الأخرى.

هناك عوامل أخرى نختصرها في:[2]

- **تأثير متخذ القرار(عوامل نفسية وشخصية):** يُعدّ الجانب النفسي ومكونات شخصية الفرد المتحكم الأساسي في سلوكه الذي يتأثر بظروف بيئية مختلفة (أوضاع عائلية أو أوضاع الاقتصادية،متغيرات المؤسسة، تقاليد بيئته...).
- **توقيت اتخاذ القرار:** تظهر أهميته من ناحية توقيت اكتشاف المشكلة ودراستها وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة، ومن ناحية أخرى في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة اتخاذ القرار وحلها، بالإضافة إلى التوقيت المناسب لإعلان القرار الذي تم اتخاذه؛
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** تتمثل أهميتها في شعور أعضاء المؤسسة بأهميتهم داخلها وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها،بالإضافة إلى اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في اتخاذ القرار يشكل ضمان لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه.

2.العوامل البيئية الخارجية: باعتبار المؤسسة نظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، وتتمثل هذه العوامل في:[3]

---

[1] . دليلة بركان، **تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار(دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة)**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2011، ص223.

[2] . – كاسر ناصر المنصور،**نظرية القرارات الإدارية،مفاهيم وطرائق كمية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص36.

– ليث عبد الله القهيوي وآخرون، **جودة الملومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 ، ص279-280.

[3] . عثمان مداحي، **أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، جوان2018، ص238.

- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في المستوى العام للنشاط الاقتصادي العالمي، وحالات التضخم والانكماش، ومستويات القدرة الشرائية، وكذلك السياسات المالية والنقدية للدولة؛
- **العوامل السياسية والقانونية:** المتمثلة في مدى الاستقرار السياسي الذي يساعد بالتنبؤ بالنتائج المتوقعة لمختلف البدائل، ومدى تدخل الدولة في نشاط المؤسسة، وكذلك التشريعات الحكومية، والنقابات؛
- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تشمل الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك السائدة في المجتمع التي تؤثر في مستوى الإفراد، وكذلك العادات والتقاليد والثقافة السائدة في المجتمع؛
- **العوامل التكنولوجية:** وجود نظام فعال للاتصالات وشبكة المعلومات التي تساعد على تدفق المعلومات بين المؤسسات.

بالإضافة إلى:

- **الرأي العام الدولي:** يتضمن الرأي العام الدولي شعوب الدول المؤثرة في سياسة دولها الخارجية والعالمية، ونظرا لما تتمتع به تلك الشعوب من حرية وتقدم تستطيع أن تؤثر في سياسة بلدانها، وقد تدفع باتجاه القرار سلبا، أو إيجابا، ويكون الرأي العام الدولي غير ثابت؛
- **الإعلام والدعاية العالمية:** يمثل الإعلام والدعاية العالمية روح عصر ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشكال الاتصال بكل وسائله المطبوعة والمسموعة والمرئية، وتقوم بنقل الأنباء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الإقليمية والدولية، ويتميز الإعلام بتقدم وسائله التقنية ومؤهل لكل التطورات المستقبلية. كما يتطلب من صانع ومتخذ القرار أن يضع بالحسبان هذا العامل القوي والمهم، لأنه سلطة تقنية معقدة.

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، فمن خلال هذا المنطلق فإن عملية اتخاذ القرارات ورغم تباين أهميتها والجهد الذي يقوم به صانعوا القرار، فإنها تتم بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل وخطوات.

اختلف الباحثين في علم الإدارة في تحديد عدد الخطوات، ومرد هذا الاختلاف يكمن في درجة التفصيل في الخطوات، وليس الإضافة أو الحذف، وتتمثل هذه الخطوات العناصر الآتية كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم(2-1): الخطوات المنهجية لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي



المصدر: ليث عبد الله القهيوي وآخرون،**جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص263.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل بنوع من التفصيل من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مرحلة الاستطلاع وتحديد المشكلة

تعد هاتين المرحلتين من أهم خطوات عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، لأن الخطأ في تحديد وتشخيص المتغيرات البيئية أو تعريف بالمشكلة سيؤثر دون أدنى شك على سلامة مخرجات الخطوة التالية له.

أولا- مرحلة الاستطلاع (تحديد الموقف الاستراتيجي)

تتضمن هذه المرحلة القيام بمسح بيئة المؤسسة وتوقع أحداثها واستقراء سلوكها؛ حيث يُعدّ من الأهمية تحديد الموقف الذي على أساسه يُتخذ القرار الاستراتيجي، حيث يجب الحصول على كل المعلومات والمعطيات

والحقائق ذات الصلة بالمشكلة وتحليلها، مع ضرورة دراسة كافة العوامل الخارجية والداخلية وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، ولابد من النظر إلى تأثير عوامل البيئة العلمية والنفسية كضوابط ومقومات على عملية تحليل وصنع واتخاذ القرار.

غالبا ما تتعرض عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي إلى ضغوط خارجية كبيرة، نتيجة لتأثير النظام الدولي ووحداته، وتُعَدُ الموضوعات التي لا تَرِدُ في ذهن صانع القرار غير مؤثرة في طبيعة القرار، لكنها تؤثر في نتيجة القرار بعد صدوره وانفصاله عن صانعه، ويصبح محكوما بالبيئة الموضوعية، ويجب على صانع القرار أن يجعل من قراره متناسبا ومتوافقا مع الموقف.

أوضح العالمان (فكثور فروم وفليب يوتون) ضرورة تفهم صانع القرار الاستراتيجي ومتخذه الظروف أو المواقف المحيطة بهم، مما يدفعهم نحو تحديد نوعية القرار الذي سيقومان باتخاذه، وهذا يعتمد على دقة المعلومات وجدوى الهدف، والتجاوز على الغموض وخلق الاستجابة التنفيذية. حيث يعتمد تعريف موقف معين في كثير من الأحيان على حجم المعرفة، لذلك تعد المعلومات ومخرجاتها ذات أثر كبير على ترشيد القرار، كما إن إدراك الموقف يتأثر بقيم ومعتقدات والتكوين الشخصي لمتخذ القرار، حيث يستند فهم صانع القرار للموقف إلى إدراكه له والى المعلومات المتوفرة عنه، لكي تمنح الفرصة بتحديد المشكلة أو الهدف اللاحق.

ينبغي أن يتعامل متخذ القرار مع أفضل ما يمكن الحصول عليه في ضوء المتغيرات الدولية المختلفة، وليس على أفضل ما يتمناه، أي أن تكون نظرته واقعية للموقف والأهداف التي يسعى إليها وقدرته على المواجهة. وقد تتطلب في بعض الأحيان ضرورة التضحية ببعض الأهداف ليس لعدم أهميتها، بل لأن تحقيقها قد يترتب عنه أضرار كبيرة مما يحرم من المكاسب المتوقعة، وإن التضحية في بعض الأهداف مرحليا قد يؤدي إلى خلق موقف ملائم أفضل لإنجاز أهداف أخرى أكثر أهمية؛ لذلك يعد تحديد الموقف أولى مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويجب التأني في دراسته واستخلاص ما فيه وتحديد صورته للاستمرار والتقدم إلى المرحة الثانية[1].

ثانيا– تحديد المشكلة:

يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي متخذ القرار الإستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار. فهي تحدد البدائل التي يبحث عنها وطريقة التقييم لها، كما تؤثر الطريقة التي تُعرض بها المشكلة تأثيرا عميقا على المسار الذي تم اختياره، وسيؤدي التحديد السليم لها من خلال جمع البيانات والإحصائيات المتعلق بها إلى الوصول للقرار الاستراتيجي السليم في النهاية من خلال وضع قائمة أولية تشمل صياغة أبعاد المشكلة (ماذا؟ لماذا؟ متى؟ كيف؟ أين؟ من؟).

[1] . محمد هاني محمد، **مرجع سابق الذكر**، ص65

يحدد الباحث "بيتر دركر" ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة في سبيل التعرف عليها ودراسة أبعادها من خلال ما يأتي:[1]

1. **تصنيف المشكلة:** هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها؟ أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها؟ ويتم من خلال البحث عن:

- معلومات تتعلق بنوع المشكلة: هي معلومات تساعد متخذ القرار على التحديد الواضح والدقيق لنوع المشكلة، والإلمام بجميع جوانبها. فقد يتضح أنّ ما يبدو أنه جوهر المشكلة، ما هو إلا أحد الأعراض فقط، وهنا يساعد المنهج التحليلي على اكتشاف الأسباب الحقيقية لحدوث المشكلة؛
- معلومات تتعلق بمكان حدوث المشكلة: هي نوع من المعلومات يجيب من خلالها متخذ القرار عن مجموعة من الاستفسارات مثل: أين تظهر المشكلة؛ أي تحدد المكان بالضبط، وهل تظهر في أماكن متعددة أم تنحصر في مكان واحد فقط؟
- معلومات تتعلق بزمن ظهور المشكلة: هذا النوع من المعلومات تتيح لمتخذ القرار معرفة الزمن الذي تظهر فيه المشكلة، وفيما إذا كانت تظهر باستمرار، أو على فترات زمنية محددة، وما هي فترات ظهورها؟ وهل تتزامن مع ظهور بعض المشاكل الأخرى؟
- معلومات تتعلق بحدة المشكلة: هي نوع من المعلومات التي تُعطي لمتخذ القرار الدراية والمعرفة حول درجة خطورة المشكلة، ومدى صعوبة تجاوزها، وهل توجد مشاكل فرعية أو ثانوية؟ وإن وُجدت هذا الأخيرة، فما نوعها؟ وما مكان وزمان حدوثها؟ وما حدتها؟

2. **التعرف على المشكلة:** هذا يعني تحديد المشكلة ومنحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها. وفي هذا الإطار هناك ثلاثة أنواع من المشكلات[2]:

- مشكلات ذات بنية محددة: تميز بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، والقرارات المتعلقة بها يتم اتخاذها استنادا إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقا، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماما؛
- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد: تتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكد الشديد، صعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد. ويعتمد حلّ مثل هذه المشكلات

---

[1] . فهمي خليفة الفهداوي، **السياسة العامة منظور كلي في البيئة والتحليل**، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن،2001، ص99.

[2] . آمنة مسغوني، سهيلة شوة، **آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء الوظيفي(دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز–وسط– بالوادي)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2014-2015، ص 44.

إما على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أو عن طريق الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات؛ فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيره؛

3. **تحديد الجواب للمشكلة:** ينبغي تعريض المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، بالاستفادة من مشورة الآخرين.

تجرى إعادة النظر في تحديد المشكلة بمرور الوقت والتمسك بالرأي الذي يعتمد انه صالح لحل هذه المشكلة، وتحدد الأولويات بموجب مجموعة من الجمل مع بيان الهدف وكيفية ربط الأهداف الفرعية المباشرة بالأهداف العامة ، ولمن تعطى الأولوية لهذين النوعين من الأهداف، وكيف سيعمل حل هذه المشكلة على تحقيقهما؟ وما هي القدرات والموارد لمواجهة هذه المشكلة؟ ينبغي على صانع القرار أن يتذكر في النهاية الخطوة الأولى من تحديد المشكلة إن الهدف هو جملة "كيف" التي سوف تثير أفكارا جديدة للعمل عليها.

المطلب الثاني: مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية وجمع المعلومات

تُعدّ عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية من الأمور الأساسية في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهنا لا بد من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها متخذو القرارات في مفاضلتهم بين الحلول البديلة للمشكلة المراد حلها.

أولا– مرحلة تحديد الأهداف:

تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها بدءا من تحديد البدائل وتحليلها، والتي ستقود إلى تبرير الخيار النهائي. فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف متناقضة. فمثلا تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة رقم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة المبيعات، وبالتالي فإن القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمرا صعبا[1].

لقد حدد الباحث (جون هاموند) ثلاث نقاط رئيسية للتركيز على الأهداف للوصول إلى المسار الصحيح في صنع واتخاذ القرار[2]:

[1] . فتيحة بلحاج، **الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 272.

[2] . السعيد مبروك إبراهيم، **المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012 ، ص212-213.

1. تساعد الأهداف في تحديد المعلومات التي تسعى للحصول عليها: فعند تحديد الهدف يجري جمع المعلومات وتفسيرها وصولا لاستنتاجات منطقية تساعد في تحقيق القرار السليم؛
2. إن أهدافك تساعدك في تفسير اختيارك للآخرين: حيث يُطلب منك حينما تشرع لاتخاذ القرار بيان أسباب القرار الذي اتخذته، فعندما تكون مسلحا بقائمة من الأهداف، فإنك تعرض مسار تفكيرك وتبين كيف أن قرارك يحقق الأهداف الأساسية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى؛
3. تحدد الأهداف أهمية القرار وما يحتاج إليه من وقت وجهد والأمور غير المتوقعة: قد ينصب اهتمام متخذ القرار على مجال أضيق مما يجب، ويستبعد اعتبارات مهمة لا تظهر إلا بعد أن يكون القرار قد أُخذ؛ بمعنى يجري التركيز على الأمور الملموسة والقابلة للتقدير الكمي (كالتكاليف) وينسى العوامل غير ملموسة كالجوانب الذاتية (السمات، سهولة الاستعمال)، والاهتمامات الأساسية؛

يفكر صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف بمجموعة من التساؤلات التي تساعده في الوصول إلى تحقيق الهدف، وتشمل هذه التساؤلات العناصر الآتية: (الغايات والرغبة من القرار والتفكير بأسوأ الاحتمالات، الأثر المحتمل للقرار على الآخرين، الاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم، التفكير بنوع العمل، البحث عن عملية تفسير القرارات للآخرين). باستخدام هذه الأساليب وغيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء والمتعلقة بالقرار الذي يراد اتخاذه.

ثانيا– مرحلة جمع المعلومات:

تُعدّ عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الإستراتيجي واتخاذه. فعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تُهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، وهنالك ثلاثة أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة، وهي:[1]

1. استخدام المعالجات الإحصائية وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية، الصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات؛
2. تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من اجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي؛
3. التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبإبعادها المؤثرة.

[1]. اسعد ابو لبدة، **فن الإدارة**، دار البشير للنشر، الأردن،1997، ص390.

تُعدّ المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي، ولأهميتها تصبح القرارات الإستراتيجية وغيرها من القرارات بلا أساس عندما لا توجد معلومات لإدامتها، فتوافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي ولمشكلاته ضمن مراحل الاستدلال، والاستنتاج، التقويم، والاختيار للبديل الأحسن، ومن أجل تحقيق الفائدة يجب أن تتوفر المعلومات على الخصائص الآتية: [1]

- **الموضوعية والدقة:** أي تخلي صاحب القرار عن عواطفه وانفعالاته؛
- **الشمولية:** تعني القدرة للمعلوماتية على اتصال بطبيعة المشكلة والعناصر المؤثرة فيها والمتأثرة بها؛
- **الملائمة:** تعني قدرة المعلومات على إعطاء الدلالات والآثار التي تسهم في الإحاطة بأبعاد المشكلة، وتحديد أفضلية البدائل الممكنة على الحلول.

تمرّ عملية تحليل المعلومات وتقييمها بثلاثة مراحل أساسية لينتج عنها ما يسمى بالمعلومات الدقيقة أو الاستخبارات، وتشمل المراحل ما يأتي[2]:

أ. الإدراك: يعني الصورة التي تتكون في ذهن صانع القرار بسبب الظروف غير الطبيعية المسببة للإرباك في وظيفة الإدراك لدى وحدة صنع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضيق الوقت وقصر المدة الكافية للحصول على المعلومات الصحيحة والمصنفة في الحالات الطارئة، والتغير السريع في الموقف الذي يسبب الإجهاد والقلق، ويدفع إلى القصور في الإدراك وسوء التقدير، فالإدراك عملية متشبعة ومعقدة؛

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

ج. التقويم: إن تقويم صانع القرار للمعلومات من حيث جودتها أو رداءتها، يُكوِّن لديه فكرة عن ذلك التصور، وهذا ما يعرف بـــ"**تقويم التصور**".

تلعب القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لصانع القرار دورا عاطفيا في التأثير بكيفية إدراكه على سلوك الآخرين، وبالتالي يفسر المواقف التي تواجهه بالشكل الذي لا يعارض ما تعلمه، وإن اختلفت البيئة الواقعية للموقف مع تلك القيم. وكلما كان صانع القرار يمتلك معلومات دقيقة حول ما يواجهه كان أقرب إلى فهم الموقف. فمسألة الإحاطة بالموقف تتطلب ثلاثة مراحل مرتبط هي: الإدراك، التصور والتقويم. فالإدراك يؤدي إلى خلق صورة ذاتية عن طبيعة ومعنى المواقف، وهذه الصورة تستخدم كأساس لبناء التقييم ومدى القدرة الذاتية

[1] . حسن ابشر الطيب، **المحاور النظرية والتجريبية لعلم السياسة العامة**، مجلة الإداري، العدد52، مسقط،1993، ص25.

[2] **المرجع نفسه**، ص25.

للمؤسسة للرد على مطالب بيئتها الخارجية، أي إنها تستخدم لتقديم المواقف واستقراء أمنيات الحقيقية، ومحصلة التقييم تؤثر أخيرا في نوعية التصرف اللاحق لصنع القرار.

المطلب الثالث: مرحلة اختيار البديل الإستراتيجي وتنفيذه

بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ؛ أي بتحويله إلى عمل فعال، ونظرا لتعدد العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، والتي تجعله في تغير مستمر يجب متابعته ومراقبة تنفيذه للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الأهداف.

أولا– مرحلة توليد البديل الاستراتيجي

تمثل هذه المرحلة اتجاها فاعلا لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل، وتكلّف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقييم كل بديل منها، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين هما[1]:

–الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، وستبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل، ومعرفة مصادره من خلال الاستبصار بالأشياء، وتحتاج هذه الخطوة الأساسية إلى اختيار الأساليب التي تؤمن لها المقدرة في تحليل البدائل وتقصي نتائجها ومميزاتها، ومن هذه الأساليب: أسلوب الحدس، أسلوب دلفي، أسلوب السيناريو، أسلوب بحوث العمليان وأسلوب النماذج الرياضية.

–الخطوة الثانية: تشمل هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمتها في حل مشكلة موضوع البحث. ونتيجة لعدم محدودية عدد البدائل الإستراتيجية، لذا فان استراتيجي المؤسسة يدرسون عدد كبيرا منها ويتم الاختيار من بينها، ووضعها ضمن قائمة بوصفها بدائل إستراتيجية يتم اختيار بديل استراتيجي واحد، أو أكثر لتعبر في النهاية عن القرار الاستراتيجي.

ثانيا– اختيار البديل الاستراتيجي:

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعها، لأن اختيار البديل الاستراتيجي يعني حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار لتحقيق الاختيار السليم[2].

---

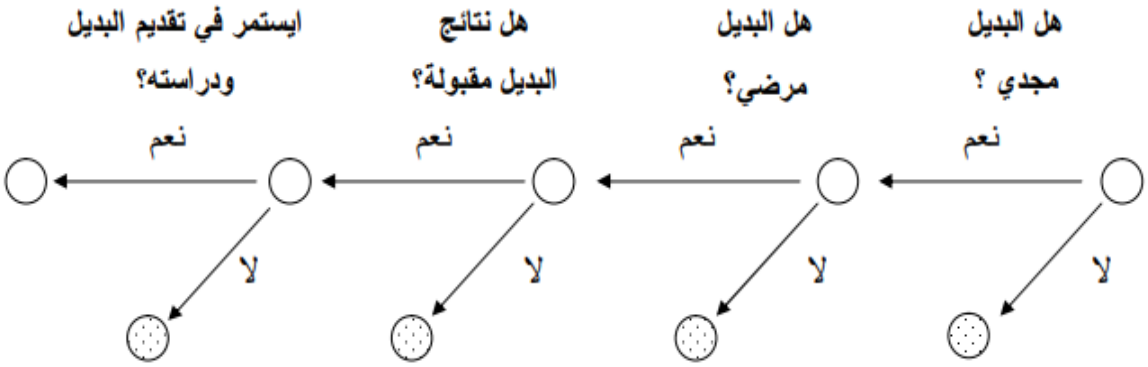
[1] . محمد هاني، **مرجع سابق الذكر**،ص72،

[2] . علاش وهيبة، **دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار الاستراتيجي (دراسة حالة مؤسستين قديلة للمياه المعدنية والمنبع غزلان للمياه المعدنية–بسكرة)**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2013–2014، ص62.

وقبل اختيار أي بديل لا بدّ أن[1]:

- تتم مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره والتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب؛
- يتم التأكد من أن هذا البديل لا يحتوي على أخطاء. والشكل الآتي يوضح آلية اختيار البديل المناسب:

الشكل رقم (2-2): اختيار البديل المناسب



المصدر: فريد بونخلة، **تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع – فرمال – بمدينة عنابة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 130.

حيث تتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي:[2]

- تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ؛
- قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة؛
- نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية، أم جزئية؛
- مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة؛
- مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة؛
- درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.

[1] . فريد بونخلة، **تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري (دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع – فرمال – بمدينة عنابة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 130.

[2] . السعيد مبروك ابراهيم، **مرجع سابق الذكر**، ص221.

ثالثا– مرحلة التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي ومتابعته

تعد هذه الخطوة مرحلة الإعلان عن القرار رسميا ومن ثم تنفيذه، وعليه سيصبح قرارا استراتيجيا، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية. ويستوجب تنفيذ القرار النهائي توافر بعض الإجراءات الآتية، وهي:[1]

- صياغة البديل بوصفه قرار استراتيجيا دالا على مضمونه بشكل جيد؛
- اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار؛
- تهيئة البيئة الداخلية المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة الموارد والإمكانيات اللازمة؛
- تهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع لضمان الالتزام وحسن التجاوب، والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

يشمل القرار الاستراتيجي جميع الأفعال التي تُلزم وضعه موضع التنفيذ، حيث تتصف عملية اتخاذ القرار بالصعوبة، وسبب ذلك يعود إلى جملة من العوامل أهمها:

- صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود أفعال المؤسسات الأخرى، وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المنوي إتباعها؛
- احتمال الفشل الذي يسبب كارثة، وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجه المؤسسات بسبب التغير السريع لمواقف المؤسسات الأخرى، وعدم القدرة على السيطرة على الموقف.

تضع قيادة المؤسسة خطة لتنفيذ فقرات القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار، مع ملاحظة التحديدات المفروضة، والتي تشمل:[2]

- الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ الحل؛ – مراحل التنفيذ؛
- الطريقة التي يتم بها التنفيذ؛ – الأشخاص المسئولين عن التنفيذ والعلاقة بينهم ومسؤولياتهم؛
- الوسائل المساعدة لمراقبة التنفيذ؛ – المعايير المستخدمة لقياس نسبة النجاح لحل المشكلة؛
- البديل الواجب استخدامه في الظرف الطارئ.

تجرى متابعة ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية، فضلا عن إمكانية نجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة، كما تبرز في هذه الحالة دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار، ولجان التخطيط والمتابعة والتنفيذ، والتي تقوم بدورها بمتابعة وملاحقة فقرات التنفيذ، وتحديد درجات الفشل والنجاح، وتحليل النتائج النهائية للعمل والتنفيذ، وتقدير مدى تحقيقها للأهداف التي كان يقصدها القرار المتخذ.

[1] . نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية**، ط5، دار الثقافة للنشر، الأردن، 1998، ص166.

[2] . مُحَمَّد هاني مُحَمَّد، **مرجع سابق الذكر**، ص78.

المبحث الثالث: تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية، وفي جميع مجالات الأعمال، وتتولى مهمة توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب مجموعة من الأشخاص متخصصون يتفاعلون فيما بينهم ومع المحيط، وعلى قادة المؤسسات توجيه اهتمامهم نحو أهمية المعلومات اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لمتخذي القرارات الإستراتيجية.

المطلب الأول: أساليب المساعدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي

تتعدد وتتنوع الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا التنوع يتوقف على طبيعة وحجم المشكلة المدروسة والظروف المحددة لها، وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام أسلوب معين، وتنقسم أساليب اتخاذ القرار الإستراتيجي إلى:

أولا– الأساليب النظرية: عبارة عن نظريات وطرق ابتكرها علماء الإدارة للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال رسم خطوات تسهل الوصول إلى حل مشكلة معينة[1]. ومن بين هذه الطرق نذكر:[2]

1.العصف الذهني: يعتبر العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك بعرض المشكلة على المعنيين ومطالبتهم ببذل أقصى جهد من خلال تقديم أكبر عدد من الأفكار لأجل حل المشكلة المطروحة. ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية هي:[3]

–ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار: لأن ذلك من شانه أن يجهض الأفكار قبل أن تظهر؛

–إطلاق حرية التفكير واستقبال الأفكار مهما كان مستواها: إطلاق العنان لخيالات الفرد وتفكيره بحرية؛

–المطلوب هو أكبر عدد ممكن من الأفكار: كلما كثرت الأفكار ،كلما زاد حماس الفرد لإنتاج أفكار جديدة؛

–البناء على أفكار الآخرين: استخدام أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها، ومن ثم العمل على تطويرها.

2.القبعات الست للتفكير: يقوم هذا الأسلوب على أساس العمل الجماعي في حل المشكلات[4]، وتعرف على أنها" طريقة تعطي الفرصة للقائد لتوجيه الفرد إلى أن يفكر بطريقة معينة، ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى،

---

[1] . الطيب الوافي، **دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة اقتصادية(دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم اقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر،2011-2012، ص111.

[2] . **المرجع نفسه**، ص112.

[3] . جمال الدين لعويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**،دار هومة للنشر، بوزريعة، الجزائر،2003، ص16.

[4] . الطيب الوافي، **مرجع سابق الذكر**،ص113.

فيترك الطريقة المعتادة لديه وينسجم مع الطريقة الجديدة"[1]. وتختلف ألوان القبعات بحسب طبيعة المواقف التي تتطلبها، وهي كالآتي:[2]

أ.القبعة البيضاء: تعني هذه القبعة أن يبدأ الفرد بطلب المعلومات، ويجب أن يكون تفكيره حيادي وان يمتلك مهارة طرح الأسئلة ومهارة التفكير بموضوعية، ومن الأسئلة التي يثيرها المفكر بهذه القبعة هي:

- ما هي المعلومات المتوفرة لدي؟ - ما هي المعلومات الناقصة؟ - ماذا أحتاج من المعلومات؟
- من أين أحصل على المعلومات؟ - كيف احصل على المعلومات؟

ب.القبعة الحمراء: هنا المفكر يبدأ التفكير بالعاطفة، أي شخص عاطفي ويستعمل المشاعر والأحاسيس بدون استهزاء أو تحقير، ومن بين العبارات المستعملة في هذه القبعة: أخي،أعجبني،أنا راضي....الخ؛

ج.القبعة الخضراء: قبعة الإبداع،شخص مبدع والتفكير بخيال لطرح أفكار جديدة، ويعمل على كشف الأخطاء وإزالتها، ومن أدوار مرتدي هذه القبعة:

- الحرص على كل جديد من الأفكار؛ - البحث دائما عن البدائل؛
- استعمال أدوات الإبداع ووسائله؛ - الاستعداد لتحمل المخاطر واكتشاف الجديد.

د.القبعة السوداء: لمفكر هنا يكون ناقد للأفكار، ويستعمل الحذر. وتركز هذه القبعة على العناصر التالية[3]:

- نقد الآراء وتحليلها؛ - توضيح الجوانب السلبية الأفكار؛ - الأزمات المترتبة عن الأفكار؛
- التركيز على احتمالات الفشل؛ - التركيز على المعيقات والتجارب الفاشلة.

هـ. الصفراء: شخص ايجابي ويستعمل الأمل والايجابيات في تفكيره، ويقوم بالتركيز على نقاط القوة في الفكرة، والتركيز على الفرص والتشجيع على استغلالها، وتوقع النجاح، ومن بين الأسئلة التي يطرحها مرتدي هذه القبعة نذكر: - ما هي الفوائد؟ - ما هي الأهداف ؟ - كيف نمكن تطبيقها عمليا في المواقف الجديدة؟

و.القبعة الزرقاء: قبعة القائد أو المنفذ، ومن أدوار مرتديها نذكر:

- الترتيب والبرمجة ووضع خطوات التنفيذ؛ - توجيه الحوار والنقاش للخروج بأمور عملية؛
- تجميع الآراء وتلخيصها وإعادة بلورتها؛ - لقدرة على تحديد نوع القبعة التي يرتديها المفكر وتوجيهه.

الإضافة إلى الأسلوبين المذكورين، نجد كذلك:[4]

---

[1] . شعيب أتشي، **محاضرة استراتيجيات القبعات الست للتفكير**، مقياس إدارة الإبداع والابتكار، السنة ثانية ماستر إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2019-2020.

[2] . **المرجع نفسه.**

[3] . سميرة محمد عبد الهادي دحلان، **فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع أساسي في مادة التربية الإسلامية بغزة واتجاهاتهن نحوها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير،كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص14.

[4] . الطيب الوافي، **مرجع سابق الذكر**، ص114-115.

3.أسلوب (السبب–النتيجة): يعرف أيضا **بأسلوب عظام السمكة،** يقوم على أساس تجزئة المشاكل الخاصة المعقدة منها إلى أجزاء صغيرة، ثم تحليل كل جزء منها على حدى لبيان السبب أو الأسباب التي تقف وراء كل منها، وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة؛

4.أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم أسلوب تمثيل الأدوار في حل المشكلات على أساس استخدام العقل لتخيل واقع مختلف عن واقع المشكلة حتى يمكن تغيير الموقف الحالي (المشكلة) إلى واقع مرغوب فيه (الحل).

5.أسلوب نقطة البداية: تعتبر نقطة البداية في أي مشكلة جزء من المشكلة أو الموقف محل البحث، ويمكن أن تكون نقاط البداية في حل أي مشكلة كالتالي:

- البدء من أول المشكلة؛ - البدء من نهاية المشكلة؛
- البدء من نقطة تقع مابين أول المشكلة ونهايتها؛ - البدء من الجانب الأكثر وضوحا في المشكلة.

ثانيا– الأساليب الكمية: هي عبارة عن أساليب رياضية أو نماذج حسابية للمساعدة في عملية تقييم البدائل الخاصة بمشكلة ما ومن ثم المساعدة في عملية اتخاذ القرار، زمن بين هذه الأساليب الأكثر استخداما نذكر:[1]

1.الاحتمالات: نظرية الاحتمالات هي أحد النظريات الكمية التي تنطلق في حل المشكلة من المعطيات والمعلومات ومن الظروف المحيطة بالموقف لتجنب أسئلة متكررة، مفادها هل المعلومات والمعطيات المتوفرة لدينا حقيقية؟ وكاملة؟أم لا؟ وهل الظروف المحيطة بالقرار مناسبة لاتخاذ القرار؟ وما درجة الموائمة تلك؟

2.نظرية المباريات: هي أحد الأساليب الرياضية التي تحاول حل المشكلة، بافتراض أن للمشكلة طرفين أو فاعلين يعملان وفق قواعد اللعبة، وكل طرف منهما يحاول تحقيق منفعته على حساب الطرف الآخر، ومن خلال معرفة كل طرف لقوة الآخر يقوم كل واحد برسم استراتيجيات ومعالم قراراته، والعوامل المؤثرة فيه.

نجد كذلك:[2]

3.بحوث العمليات: تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية؛

4.شجرة القرارات: صور لنا كل من(Koontz and Oclonnell) هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل المشكلة، الاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي الفوائد المتوقعة. وطبقا لهذا الأسلوب فان تحديد ما إذا كان الحدث المتوقع حدوثه مناسبا أم لا، يتطلب من متخذ القرار أن يحلل نتائج القرار واحتمالاته من نهاية شجرة إلى بدايتها حتى يميل للاختيار البديل المناسب.

---

[1] . رابح سرير عبد الله، **القرار الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،2012، ص ص103-106.

[2] . سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2011، ص57.

المطلب الثاني: طبيعة معلومات اليقظة الإستراتيجية

تشكل المعلومات موردا أساسيا بالنسبة للمؤسسات، فهي تتنافس فيما بينها للحصول على المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب؛ إذ تهتم المؤسسات الناجحة بالمعلومات التي تساعدها في تحقيق أهدافها وتعزيزها من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أولا: معلومات اليقظة الإستراتيجية: يمكن تعريف معلومات اليقظة الإستراتيجية بأنها " بيانات مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، تتم معالجتها للمساعدة في اتخاذ القرارات المهمة خاصة الإستراتيجية، وتعمل كذلك على كشف عن الغموض والفرص والتهديدات وحالات عدم التأكد"[1]. فنوعية هذه المعلومات تنعكس على نوعية القرارات التي يتم اتخاذها بناءا عليها، وتعتبر هذه المعلومات موردا هاما لمختلف المؤسسات؛ فهي الوسيلة للتغيير والتطور، ولها أهمية كبيرة ويمكن ذكر بعض نقاط من أهمها:[2]

- تستخدم كسلاح تنافسي يمكن المؤسسة من التميز وتحقيق أهدافها الرئيسية؛
- تساعد المؤسسة على التكيف مع بيئتها الخارجية؛
- يؤدي التوظيف الفعال لمعلومات اليقظة الإستراتيجية إلى زيادة نقاط القوة والتعامل مع الفرص والتهديدات، والتقليل من حالات عدم التأكد؛
- المساعدة في تحليل المواقف والأحداث المختلفة؛
- كشف إشارات الإنذار واستباق الأحداث والتحضير للتعامل معها.

ثانيا: تصنيفات معلومات اليقظة الإستراتيجية

يجب على المؤسسة معرفة كيفية تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في بيئتها الخارجية، وذلك من أجل التوقع واستباق ما يحدث في البيئة. فأي نوع من المعلومات الخارجية ستركز عليه المؤسسة؟ ويمكن تصنيف هذه المعلومات البيئية إلى ثلاث مجموعات:[3]

1. **معلومات الوصف:** يسمح هذا النوع من المعلومات بالإجابة على مجموعة من الأسئلة من النوع: من هم المنافسين؟ ماذا يفعلون؟ ما هي منتجاتهم؟ ما هي قنوات التوزيع لديهم؟ من هم زبائنهم؟ أسعار البيع الخاصة بهم؟ رقم أعمالهم؟...، كما يمكن أن تتعلق بالمعايير براءات الاختراع، المنتجات الجديدة، أساليب التسيير،

---

[1] . حبيبة العيداني، **مرجع سابق الذكر**،ص131.

[2] . باية وقنوني، **اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر،2015 -2016، ص78.

[3] . صليحة كاريش، **اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة(دراسة حالة مؤسسة نفطال)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011-2012، ص136-138.

الإجراءات التنظيمية. سميت هذه المعلومات بالوصفية لأنها تساعد في فهم خصائص المؤسسة، المنتج،السوق....، من خلال وصف الوضعية الحالية والماضية لها، وتتميز في مجملها بالوضوح،كمية أو كيفية ذات مصادر وثائقية، إلا أنها في معظمها لا تسمح بالاستباق لأنها تتصف بالوضعية، وفي الغالب نجد المؤسسة تسعى لتطوير وتوجيه أنظمة المعلومات لديها لجمع أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات حول بيئتها؛

2. **معلومات الآفاق:** يسمح هذا النوع من المعلومات بالإجابة على مجموعة من الأسئلة من نوع: هل المؤسسات المنافسة لديها الإمكانيات المالية لتموين منتج جديد؟ هل لديها الموارد المالية والبشرية، والتكنولوجية اللازمة لتطوير منتج جديد؟ ما هو المركز المالي للمنافسين؟...هذا النوع من المعلومات لا تحمل في طياتها طابع الإنذار ببوادر حدوث تغيير ما، بقدر ما تساعدنا فقط في توضيح إمكانية حدوث التغيير من خلال إثارة الانتباه حول الاستعمال المحتمل الذي يمكن أن توجه إليه القدرات والإمكانيات المتوفرة في أحد أعوان البيئة؛
3. **المعلومات الإستباقية:** يجيب هذا النوع من المعلومات على الأسئلة من طبيعة مميزة مثل: ما هو تأثير تغيير مدير مشتريات المؤسسة الزبونة على مستقبل العلاقات مع هذه المؤسسة؟ هل يمكن لهذا الزبون أن يلجأ إلى المؤسسة المنافسة التي تعرض منتج جديد؟ دخول مستثمر أجنبي، توسيع المنافس لنشاطه...الخ، تشكل هذه المعلومات إنذارا مبكرا لما سيحدث في المستقبل، وهي وإن كانت غامضة وغير دقيقة إلا أنها تحمل في طياتها دلالات حول أحداث من شأنها التأثير على مستقبل المؤسسة، وهذا لأنها عادة ما تزداد دقتها عبر الزمن.

وتتميز المعلومات الإستباقية بصعوبة الحصول عليها، لأنها تستدعي بالدرجة الأولى تنمية الحدس والانتباه لدى المسير، وهو ما يعتبره الباحثون من الموارد النادرة في المؤسسة، إلا أنها ذات أهمية بالغة لأنها قد تكون فرصة إذا ما ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة أو خطرا وتهديدا إذا ما عرقلت تحقيق هذه الأهداف، وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا النوع من المعلومات وتستفيد منها، لأن ذلك سيكون أكثر ربحية من إهمالها وعدم الاكتراث لها.

المطلب الثالث: الدور الاستراتجي لمعلومات اليقظة الإستراتجية في اتخاذ القرارات الإستراتجية

تلعب معلومات اليقظة دور كبير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فعلى أساسها يستطيع متخذ القرار الاستراتيجي تحديد البديل الاستراتيجي. وهذا ما سنتطرق له في مطلبنا هذا حيث يمكن إبراز هذا الدور في العناصر الآتية:

أولا– اقتناص الفرص وتجنب التهديدات: إن فهم الفرص والتهديدات[1] يعد من الأساسيات المهمة في حياة المؤسسات، لأنه يساعد على تحديد الخيارات الإستراتيجية التي تعزز من تنافسية المؤسسة، وتزداد أهمية التنبؤ بالفرص والتهديدات بازدياد التغيرات التي تطرأ في عوامل البيئية المحيطة بتلك المؤسسة. فمعلومات اليقظة الإستراتيجية دورا بارزا من خلال القيام بتشخيص البيئة، لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وعليه فان:[2]

- ✓ معلومات اليقظة الإستراتيجية تعد عاملا هاما في ذكاء المؤسسة، بما تمنحها من قدرة أكبر على خلق الفرص واقتناصها قبل المنافسين، وتجنب التهديدات قبل وقوعها، فالمؤسسات التي ترغب برفع قدرتها التنافسية يجب أن تركز بقوة في خططها على معرفة القدرات الكامنة لديها والعمل على تنميتها، وكذلك معرفة القدرات التي تتمتع بها المؤسسات المنافسة؛
- ✓ تساعد معلومات اليقظة الإستراتيجية متخذ القرار في الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة، رصد الأحداث بشكل استباقي، واستقراء السلوكيات المحتملة؛
- ✓ تساعد معلومات اليقظة الإستراتيجية متخذ القرار على استيعاب ما يحدث في البيئة من تحولات، وبالتالي إبراز الجانب الهجومي والبحث عن كيفية اغتنام الفرص، والجانب الدفاعي من خلال الكشف عن التهديدات والمخاطر.

ثانيا–الدور الإستراتيجي لمعلومات اليقظة في استشراف المستقبل والاستعداد المسبق

تثير التغيرات المتسارعة والمستجدات الطارئة التي يشهدها العالم الكثير من علامات الاستفهام عمّا يمكن أن يكون عليه المستقبل؟ وإلى ما تؤول إليه ممكنات الأمور؟ وكيف يمكن التأثير في اتجاهات المستقبل؟، مما استدعى بالمؤسسات الاهتمام باستشراف المستقبل ومراقبة الأحداث، مع رصد الإشارات التي تلازم ظهورها بغية استشراف ما يمكن أن يقع من أحداث مستقبلا، وتأثير تداعياتها على التوجهات الإستراتجية للمؤسسة.

يعد استشراف المستقبل عملية في غاية الأهمية والصعوبة أيضا، وهو أكثر من كونه عملية؛ فهو فن ومهارة التعرف على أحداث المستقبل واستقراء توجهاته العامة وتقييم أثاره، ووضع الاستراتجيات المناسبة لتجنب مخاطره واقتناص ما فيه من فرص ممكنة. وعلى متخذ القرارات أن يأخذ بعين الاعتبار أن تحديد المستقبل يستوجب ضرورة الاعتماد على مبدأ العملية الذي ينص على أن كل ما يحدث له علّة أحدثته، وأن نفس العلل تحدث نفس النتائج، لذلك يلجأ متخذ القرارات الإستراتجية لأسلوب النمذجة من أجل تبسيط الواقع واستحضار أغلب الإدراكات

---

[1] . **الفرصة:** مجموعة من الظروف التي قد يتوقف عليها مستقبل المؤسسة.

التهديد: أي موقع غير مناسب في بيئة المؤسسة، وتجاهله أو ضعف التعامل معه إلى إعاقة مسيرة المؤسسة، أو إلحاق الأذى بها ويكون قوة ضارة لاستراتيجياتها.

[2] . حبيبة العيداني، **مرجع سابق الذكر**، ص164.

الممكنة. وعليه فإن أي قرار متعلق بدخول سوق جديدة، أو إنتاج منتج جديد، أو الانسحاب من ميدان صناعي محدد، لا يمكن أن يتم إلّا على أساس مجموعة فروض يتم صياغتها من قبل بشكل مسبق.

ولكي نجعل توقعاتنا أفضل وتقديراتنا أدق، فإننا بحاجة لأن نكون على يقظة وحذر أكثر؛ فالمعرفة التقريبية والمعلومة التوقعية تنمي القدرة على توقع المستقبل، ويمدّ حاضر المؤسسة بالعديد من البصائر حول بعض المؤشرات المتقدمة والمعالم المستقبلية التي تقلل من حدّة وحجم المشكلة، ومن الوقت اللازم لرّد الفعل وتمكنها من الاستعداد والتهيؤ بشكل أفضل، وأن تتخذ من القرارات ما يمكن أن يكون أن يكون عليه المستقبل أفضل. [1]

ثالثا– إدارة الغموض والتعامل مع المستقبل

تدفع رؤيتنا للمستقبل بتوقعاتها وتقديراتها للقول أن معرفة حقيقية ما يحدث من حولنا هي مسألة نسبية في ذاتها تثير الشكوك فيما نعتقد، وحينها تظهر هذه الشكوك نكون أمام حالة من عدم التأكد وما قد يميزها من هواجس شك. ومن دون شك كلما تعمقت الرؤية وامتد التوقع من اجل استشراف المستقبل البعيد، إلا وقد زادت المواقف غموضا وارتفع عندئذ مؤشر الخطر، وكلما زادت تركيبة الأحداث أصبح الموقف أكثر تعقيدا، وكل ذلك له انعكاساته على متخذ القرارات الإستراتيجية[2].

يخشى متخذو القرارات الإستراتيجية حالة الغموض، وغالبا ما يخطئون في التعامل معها لصعوبة إدراك واستيعاب تركيبة العدد الكبير من متغيرات البيئة، فإذا لم تكن التوجهات المستقبلية واضحة يصفونها بالغموض، ومتخذ القرار في هذه الحالة يتعامل مع مواقف تتأرجح بين:[3]

- ✓ **حالات بسيطة:** تكون فيها تركيبة المحيط بسيطة، يكاد يوصف فيها المستقبل بأنه واضح وكامل التقديرات؛
- ✓ **حالات معقدة:** تتشابك فيها الأحداث وتتعدد معها المتغيرات، ويكون متخذ القرار أمام حالة الغموض الحاد، ويعجز عن فهم ما يحدث، وفي مثل هذه الحالات يعتمد متخذ القرار على الحدس والبصيرة.

فكلما اتجهت الظروف نحو مزيد من الاضطراب والتعقيد، أصبح من الصعب الجزم أي البدائل أكثر احتمالا، ومع اقتراب المستقبل يتجلى الغموض تدريجيا. ومن أجل سبق الأحداث المنافسين سوف يضطر متخذ القرارات الإستراتيجية للتعامل مع الغموض والتعقيد معا من خلال تحليل البيئة الذي تنشط فيه المؤسسة، بالاعتماد على جهاز الذي يعطي إشارات تنبيهية عن أي خطر أو فرصة مواتية؛ وعليه، فإن متخذ القرار يحتاج أن يضع ذهنه في حالة يقظة وانتباه دائمين لرصد أية إشارة ضعيفة والتدقيق فيها، واستقراء ما فيها من دلالات تساعده على معرفة

[1] . فالتة اليمين، **مرجع سابق الذكر**، ص ص153-155.

[2] . أحمد بوخاتم، الياس رافع ، **مرجع سابق الذكر**، ص91-92.

[3] . فالتة اليمين، **مرجع سابق الذكر**، ص156.

تركيبة وديناميكية البيئة، وتصور مختلف العلاقات الممكنة التي تحدد مصادر الغموض فيه، ومن ثم التفكير في التعامل معه[1].

المبحث الرابع: محاولة بناء جهاز لليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

تُعدّ اليقظة الإستراتيجية منظومة متكاملة تتمثل مداخلتها في المعلومات الواردة من البيئة وعملياتها في معالجة هذه المعلومات بما يحقق الديناميكية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ومن خلال هذا المبحث سنحاول بناء جهاز لليقظة الإستراتيجية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية[2] من خلال الإتباع الخطوات الآتية:

المطلب الأول: تحديد مستوي اليقظة المطلوب وتنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

قبل وضع نظام لليقظة الإستراتيجية يجب طرح جملة من التساؤلات مثل: رهانات أهمية نظام اليقظة للمؤسسة وفوائده، أنواع المعلومات التي يجب أن توضع بعين الاعتبار في هذا النظام، كيفية تنظيم المؤسسة لنظام اليقظة، استهداف مجال النشاط الذي يجب مراقبته، اختيار الوسائل التي تسمح بالبحث عن المعلومة وجمعها، كيفية انتقاء المعلومة (الحداثة والملائمة والاستيعاب)، اختيار إستراتيجية للنشر السريع لهذه المعلومات[3]، إضافة إلى توفر مختلف الموارد لتسهيل عملية اليقظة وتقييم وضعها النهائي، كما هو مبين في الشكل الآتي:

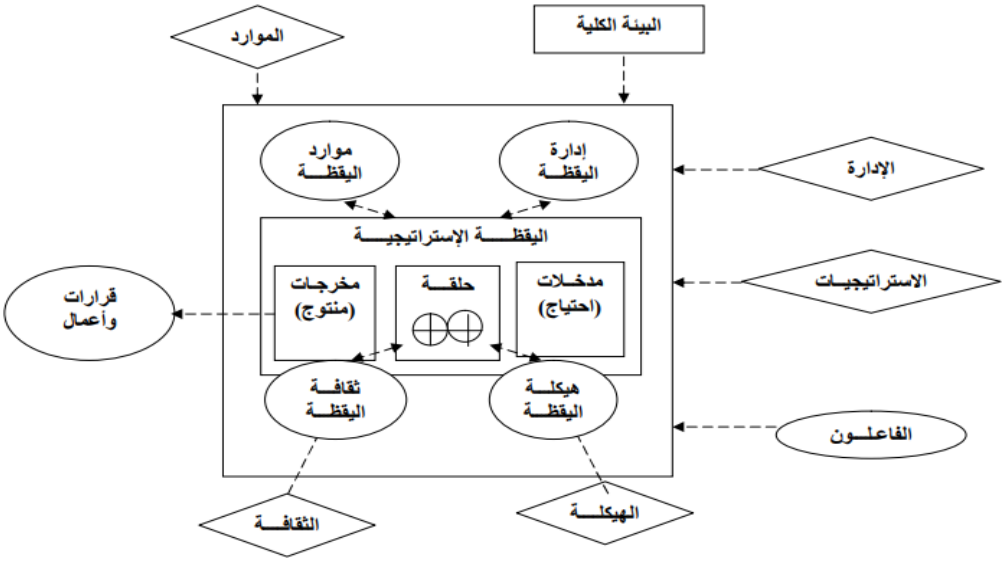
[1] . فالتة اليمين، **مرجع سابق الذكر**، ص157.

[2]. نظرا لجائحة كورونا التي منعتنا من القيام بدراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الاقتصادية، حاولنا في هذا المبحث اسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى مؤسسات قطاع الاتصالات. فبعد الاطلاع على بعض مذكرات الماستر بجامعة المدية للسنة الجامعية 2018-2019، والتي أجرت دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر، لاحظنا عدم وجود خلية اليقظة الإستراتيجية في هيكلها التنظيمي، لذا ارتأينا وضع نموذج تصوري لوضع هذا النظام بالمديرية. ومن بين هذه المذكرات –على سبيل المثال لا الحصر – :

*مهدية سهمي، صفية فايد عيشاوي، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات (دراسة حالة: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2018_2019.

[3]. نور الدين قوجيل، **مرجع سابق الذكر**، ص 64.

الشكل رقم (2-3): المتطلبات الأساسية لوضع نظام اليقظة الإستراتيجية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية



المصدر: نور الدين قوجيل، **دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها- دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أغريس بأم البواقي-**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2011-2012، ص 65.

من الشكل أعلاه، يتضح لوضع نظام لليقظة يتطلب توفر جملة من الموارد المختلفة (مالية، بشرية، تكنولوجية،.....)، وإدارة تسهر على السير الحسن لعملية اليقظة وكذا هيكلة ثقافة داعمة لليقظة، ولابد أن تأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات العامة للمؤسسة والأطراف الفاعلة وإمكانيات المؤسسة والبيئة العامة.

أولا- تحديد مستوي اليقظة المطلوب داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

إنّ أول بالمهمة بالنسبة للمؤسسة هي تحديد مستوي اليقظة المراد تحقيقه، ثم تبدأ عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات، ثم نشرها لاتخاذ القرارات. ويمكن تحديد مستويات اليقظة في[1]:

1.المستوي التشغيلي: في هذا المستوي تتعلق اليقظة بالأحداث الجارية للحفاظ على الميزة التنافسية، ويتضمن ذلك تحديد وتحليل الأحداث مثل تطور السوق واستراتيجيات السعر، إذ أن المعرفة حول اللوجستيات الداخلية والخارجية والعمليات والموارد البشرية وغيرها ستقوم بتغذية اليقظة، وهذا المستوي يمكن أن يكون دفا عيا أي معرفة كل شيء عن المنافسين في مجال منتجات المؤسسات، أو هجوميا بإطلاق إستراتيجية جديدة استباقا لدخول منافس إلى السوق.

[1]. نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال، **خريطة إستراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني سويف**، مجلة كلية التربية، الجزء 1، جامعة بني سويف، مصر، 2018، ص 22.

2.المستوي الاستراتيجي: يهدف هذا المستوي إلى تطوير وتنفيذ الإستراتيجية، فبتوجه هجومي تشرع المؤسسة في القيام بالأنشطة التحليلية التي من شأنها التأثير على القرارات الإستراتيجية مستقبلا، فأثناء العمل على تطوير رأس المال التنافسي للمؤسسة يمكن لفريق اليقظة استكشاف أمور مهمة مثل التغيرات المنتظمة في السوق والتغيرات الإستراتيجية كظهور تطبيقات جديدة لتكنولوجيا المعلومات

3.المستوي الاستشرافي: هذا المستوي يتجاوز مفهوم كيف علينا أن ننافس في المستقبل إلى مفهوم كيف يمكننا تغيير قواعد المنافسة واستشراف فرص التنافس، ويتضمن المستوي الاستشرافي – من الوجهة التنافسية– معرفة وفهم المنافس بصورة جيدة للتمكن من التنبؤ بالتحركات الإستراتيجية والتكتيكية التي يمكنه القيام بها، كما يتضمن هذا المستوي امتلاك المعرفة الكافية وفهم هذه المعرفة للدرجة التي تسمح ببناء بعض الاحتمالات حول البيئة المستقبلية التي ستمارس فيها نشاطها، الأمر الذي يمكنها من إحداث التغير في البيئة.

ثانيا– تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

يُعدّ تنظيم خلية لليقظة داخل المؤسسة عملية جوهرية تمكنها من الوصول إلى أهدافها بسلاسة، ومن اكتشاف الإشارات الضعيفة واغتنام الفرص المتاحة لها وتفادي التهديدات التي تتعقب طريقها، وتنظيم خلية اليقظة يمر عبر أربعة مراحل تتمثل في[1]:

1.معرفة المؤسسة لمراحل التطوير: تتعلق بتنسيقها صناعة المحيط وعمل المؤسسة واستعمال الثنائيات مثل: المنتج– السوق، وإنتاج– تكنولوجيا، والمالية– التمويل، وسياسة– النظام.

2.تشخيص ووضع مخطط البحث لنظام المعلومة: ويتعلق بترسيخ نظام تنظيمي للمعلومات حيث ينطلق التشخيص من قياس الآراء والاستبيانات والمقابلات الشخصية، ثم وضع مخطط بحث عن المعلومات، ففي كل محور تطوير يتم تبيين دور المعلومة التي تعنيها الاحتياجات، وتعريف مصادر المتعاملين وتجميع المعلومات والمصادقة عليها ومن ثم التحليل وإعداد مستودع للمعلومات ثم النشر والتخزين.

3.تنظيم نظام اليقظة الإستراتيجية: تتعلق بوضع توصيات وإجراءات المعلومة المنتقاة سلفا، وإضافة دور منشط اليقظة الإستراتيجية، ثم وضع خطط البحث حيز التنفيذ أي تطبيق عملية البحث عن أنشطة للمعلومات، ومن ثم تتبعها مرحلة تجميع وتحليل بطريقة مثلي لكل محور تطوير.

4.حماية الممتلكات والمعلومات وتبادل الخبرات: تأتي هذه المرحلة بالموازاة مع المراحل السابقة وتهدف إلى تنبيه المؤسسات لضرورة حماية معارفهم ومراقبة عملية نشر المعلومات، وكذلك تبادل الخبرات لتتبع نظام إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية لدي المؤسسات الأخرى.

[1]. نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال، **مرجع سابق الذكر**، ص 23.

المطلب الثاني: تحديد جهاز اليقظة جهاز اليقظة الإستراتيجية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية المقترح للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية من ثالث لجان، واحدة متخصصة باليقظة التنافسية، وأخرى باليقظة التكنولوجية والثالثة باليقظة التجارية، وفيما يلي شرح لمهام هذه اللجان الثلاث:

أولا–لجنة اليقظة التنافسية

تقوم لجنة اليقظة التنافسية بالتعرف على منافسي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية (جيزي، أوريدو) والبيئة التي تتطور فيها هؤلاء المتعاملون، وكذا المنافسون المحتملون؛ وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال تحليل قطاع الاتصالات لتحديد (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات).

تقوم هذه اللجنة ببحث وفهم كل ما له علاقة بالمتعاملين (جيزي، أوريدو) المنافسين في مجال الاتصالات، وذلك من خلال :

- التعرف على تشكيلة عروضهم وخدماتهم؛
- التعرف على الأسعار المقترحة من قبل المتعامين (جيزي وأوريدو)؛
- تحديد موقعهم في السوق (عدد المشتركين،رقم الأعمال،الحصة السوقية...)؛
- ترصد كل تجديد لدى المتعاملين (جيزي وأوريدو)؛
- تحديد نقاط قوة وضعف المنافس (السعر، الجودة، التغطية....)؛
- التحديد الدقيق للزبائن المستهدفين من (جيزي وأوريدو)؛
- التعرف على الاستراتيجيات المعتمدة من قبل هؤلاء المنافسين؛
- المراقبة المستمرة لنقاط بيع المتعاملين المنافسين (جيزي وأوريدو).

ثانيا–لجنة اليقظة التكنولوجية

تعمل هذه اللجنة على معرفة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، من خلال تسخير كافة الوسائل المادية والبشرية اللازمة. وتقوم اهذه لجنة بـــ:

- تحصيل المعلومة التكنولوجية لاستخدامها في الإبداعات التكنولوجية، ويتم الحصول عليها من:
  - هيئات البحث والتطوير والجامعات
  - المشاركة في مختلف الملتقيات الدولية والوطنية؛
  - تحليل منتجات المتعاملين المنافسين (جيزي، أوريدو).
- معرفة مختلف التقنيات التكنولوجية لدى هؤلاء المتعاملين وآخر ما تم إطلاقه من تجديدات وتشكيلات وعروض؛

ثالثا– لجنة اليقظة التجارية:

تهتم هذه اللجنة بمتابعة مختلف النشاطات التي يقوم بها المتعاملون (جيزي، أوريدو)، لذا فهي تقوم بـ:

- دراسة سوق المتعاملين (جيزي، أوريدو)، وذلك بمعرفة نقاط بيعهم، مواقع تمركز وكالاتهم التجارية؛
- رصد آراء وانتقادات الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة لهم، وكذا جودة العروض والخدمات المقترحة لتغطية شبكتها، من خلال وضع عدة وسائل وأساليب: البريد الالكتروني، مكاتب استقبال شكاوى وطلبات الزبائن، ومراكز المكالمات)، بغية الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن في الوقت المناسب.
- مراقبة سوق قطاع الاتصالات، وذلك باهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى البعيد، لتحسين ظروف تقديم الخدمات، سدّ النقائص التقنية أو نقائص التشغيل.

ويمكن لهذه اللجان الثلاث الاعتماد في قيام باهتماماتها المشار إليها أعلاه على[1]:

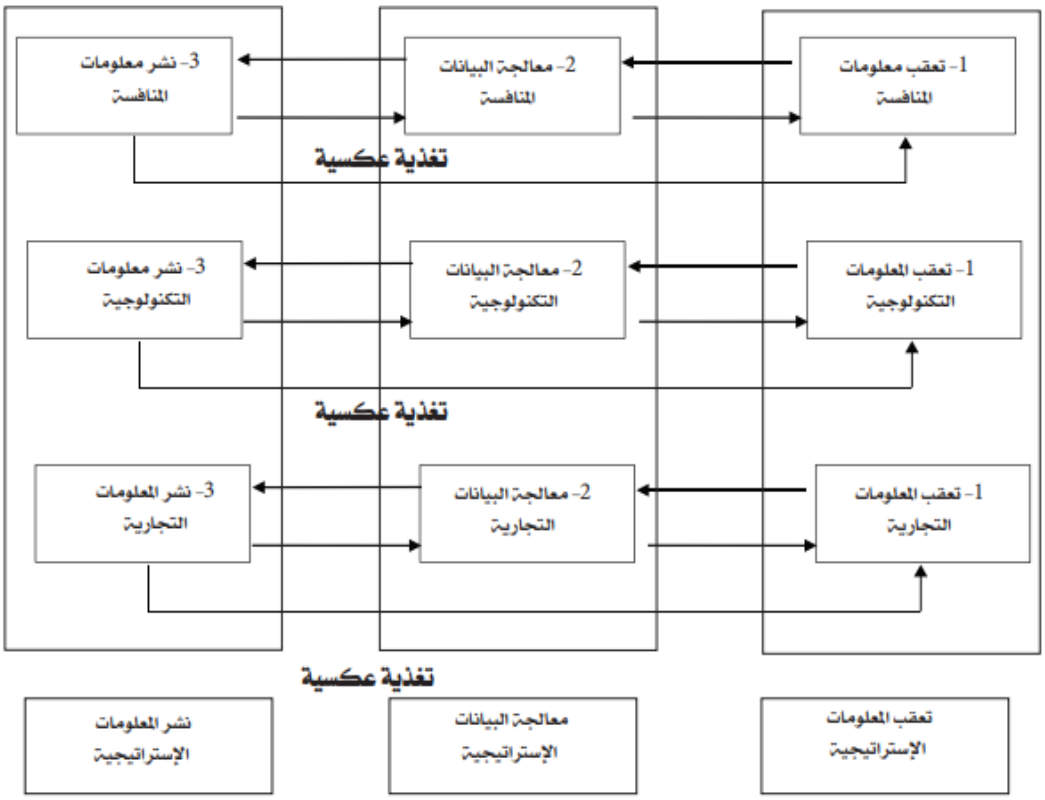
أ/ المصادر الداخلية؛ فهي تتمثل في وثائق وسجلات المؤسسة الداخلية منها :

- القوائم المالية والمحاسبية؛
- تقارير عن التكاليف، العمليات، التدفقات المالية وأرقام الأعمال؛
- تقارير دورية عن برامج الإنتاج والتخزين؛
- تقارير مندوبي المبيعات عن السوق والمنافسين؛
- تقارير عن ردود أفعال الزبائن ومدى رضاهم عن عروض وخدمات المؤسسة.
- **ب. المصادر الثانوية؛** فهي تشتمل على:
- التقارير السنوية والنشرات الفصلية لسلطة ضبط البريد والمواصلات؛
- تقارير ونشرات الأجهزة الحكومية مثل الوزارات، غرف التجارة والمراكز الوطنية للبحث والإحصاء؛
- الدوريات والصحف ومختلف الدراسات المنشورة؛
- المؤسسات والأفراد الذين يتعاملون مع المتعاملين المنافسين.

وما يمكن الإشارة إليه هو العمل المتكامل بين هذه اللجان الثلاث، حيث تشكل فيما بينها جهازا لليقظة الإستراتيجية لمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية ، والشكل أدناه يمثل المخطط النموذجي للجهاز المقترح للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

[1]. زكريا رحماني يوسف، **دور اليقظة الإستراتجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط(**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 126.

الشكل رقم (2–4): المخطط النموذجي لجهاز اليقظة الاستراتيجي المقترح للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية



المصدر: عمر ولد عابد، أمين علوطي، **آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نموذج مقترح – دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف**، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 17، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر ، 2018، ص 13.

المطلب الثالث: المراحل العملية لجهاز اليقظة الإستراتيجية المقترح لمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

اليقظة الإستراتيجية سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من اجل أن تكوّن المؤسسة نظرة حول بيئتها وتحدّد موقعها فيه, وعليه يمكن تحديد كيفية عمل هذا الجهاز المقترح في النقاط الآتية:

أولا– تعقب وجمع المعلومات في بيئة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

تقوم قيادة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية بإعلام جهاز اليقظة الإستراتيجية بما يستهدفه من مواضيع: (ما هي مصادر المعلومات التي يجب رصدها؛ما هي مصادر المعلومات التي يجب متابعتها، ووضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة). والهدف من هذه العملية هو وثيقة (أو ما يسمى بالرسم الخرائطي) تحدّد الجزء من بيئة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية الذي تريد أن تراقبه من خلال جهاز اليقظة الإستراتيجية؛ هذه

الوثيقة تتمثل بصفة عامة في جدول ذو مدخلين؛ مدخل عليه الأعوان، والمدخل الثاني عليه المواضيع، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-1): نموذج الهدف (الجدول ذو مدخلين)

المواضيع / الأعوان				

المصدر: زكريا رحماني يوسف، **دور اليقظة الإستراتجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 24.

هذا الجدول هو عبارة عن مسودة، يضم قائمة المتعاملين والمواضيع التي تهم فريق اليقظة الإستراتيجية. ثم بعد ذلك يتم المصادقة على هاتين القائمتين (قائمة المواضيع وقائمة المتعاملين. هذه العملية تتم عن طريق[1]:

أ. تحضير الفحص (من طرف رئيس المشروع): كل من القائمتين ينتج عنها جدول بمدخلين حيث أن الجدول الأول يوضع على هامشه أسماء " المتعاملين " وفي رأس الأعمدة توضع أعضاء فريق اليقظة الإستراتيجية، وفي الجدول الثاني يوضع على هامشه قائمة أسماء " المواضيع " وفي رأس الأعمدة توضع أسماء أعضاء فريق اليقظة الإستراتيجية.

ب. القيام بعملية الفحص (من طرف أعضاء فريق اليقظة الإستراتيجية)؛ حيث يتم تقديم نسخة من كل جدول إلى كل عضو من الأعضاء، وكل عضو يمثل دور المراجع ويقوم بما يلي:

-بالنسبة إلى الجدول الأول الذي يوضح قائمة " المتعاملين والأعضاء "، كل مراجع يكمل العمود الذي يبرز اسمه، حيث يتفقد هامش المتعاملين، فإذا وجد انه ينقص "متعامل" مثلا فانه يضيفه ؛

- يقوم بوضع علامة (×) على " المتعاملين " الذين يحضون باهتمامه من خلال نشاطاته؛

-يقوم بنفس الخطوات بالنسبة للجدول الثاني الذي يوضح قائمة " المواضيع والأعضاء ".

ج. يتم إعادة النسختين من الجداول بعد ملئها إلى رئيس المشروع (مشروع اليقظة الإستراتيجية)

د. يقوم رئيس المشروع بتحليل كل الجداول المقدمة له، والتحليل يخص الجدولين السابقين كالتالي:

[1]. زكريا رحماني يوسف، **مرجع سابق الذكر**، ص 24-25.

– الجدول الأول (الذي يمثل المهتمين بالمتعاملين)، وفيه يتم كتابة مجموع كل سطر في أخره ويكون محصورا بين (0 إلى (ن) [ن عدد الأعضاء]، هذا المجموع يشير إلى عدد الأعضاء المهتمين بكل "متعامل

–الجدول الثاني (الذي يمثل المهتمين بالمواضيع)، وفيه يتم كتابة مجموع كل سطر في أخره ويكون محصورا بين (0 إلى (ن) [ن عدد الأعضاء]، هذا المجموع يشير إلى عدد الأعضاء المهتمين بكل " موضوع"، وبهذا الشكل يتم تحديد " المتعاملين والمواضيع " ذات الأهمية الكبرى، وبذلك يتم تحديد الهدف، وبعد ذلك يبقى تحديد مصدر المعلومات الخاصة بكل "متعامل " وبكل " موضوع" .

بعد تحديد المتعاملين والمواضيع، يتم توزيع المهام على المتعقبين، وفي نموذجنا المقترح يتكون المتعقبون من اللجان الآتية:

- متعقبين ميدانيين لتعقب معلومات المكونة للجنة اليقظة التنافسية؛
- متعقبين ميدانيين لتعقب معلومات المكونة للجنة اليقظة التكنولوجية؛
- متعقبين ميدانيين لتعقب معلومات المكونة للجنة اليقظة التجارية؛

كما يتم تقسيم المتعقبين إلى متعقبين ميدانين وآخرين مستقرين وذلك حسب شخصية الأفراد المكلفين بالتعقب، وذلك بالنظر لقدرة المتعقب، ويكون تحفيز المتعقبين الميدانيين أكثر من غيرهم كونهم في مواجهة الكاملة للبيئة. ويتم تزويد كل المتعقبين بأدوات وأجهزة تساعدهم على القيام بتعقب المعلومات (هواتف نقالة، وأجهزة كمبيوتر للمتعقبين المستقرين) وكل ما يرتبط بهذه الأجهزة من أجهزة تساعد على الدخول لقواعد البيانات المتاحة. وأن يكون الكمبيوتر المستعمل في تجميع البيانات فقط من باب حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وذلك لأخطار التجسس الناجمة عن استعمال القواعد البيانات الموجودة عبر شبكة الانترنيت، وبعد ذلك بتوصيلها إلى مصلحة التخزين وتكون بصفة توقعية[1].

تتمثل مخرجات هذه المرحلة في[2]:

- جدول يشير إلى المتعقبين (عليه المعلومات التي تخص جميع المتعقبين، الاسم، البريد الالكتروني، رقم الهاتف، الفاكس، المكان المتواجد فيه)؛
- بطاقة الرصد (بالنسبة إلى المتعقبين الميدانيين أو المنتقلين)؛
- بطاقة القراءة (بالنسبة إلى المتعقبين المقيمين)؛
- جدول يشير إلى المتعقبين ومصادر المعلومات التي هم على اتصال بها.

[1]. عمر ولد عابد، أمين علوطي، **مرجع سابق الذكر**، ص 14.

[2]. زكريا رحماني يوسف، **مرجع سابق الذكر**، ص 26.

ثانيا– تحليل ومعالجة المعلومات: على مؤسسة اتصالات الجزائر تعيين أفراد كتخصصين في معالجة البيانات التي جمعتها لجان التعقب (لجنة اليقظة التنافسية، لجنة اليقظة التكنولوجية، لجنة اليقظة التجارية)؛ هذه البيانات تكون على شكل إشارات ضعيفة، أو معلومات مجزأة أو غامضة، وإعطاء معنى لها لكي تصبح ذات فائدة وقابلة للاستعمال من قبل أصحاب القرار.

ثالثا– استعمال المعلومة: حيث يتم نشر النتائج المتوصل إليها إلى المسيرين وأصحاب القرار في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة على ضوئها.

وبناءا على ما سبق يمكن القول بأن مجالات اليقظة الإستراتيجية من خلال المعلومات المجمعة تسمح لمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية بإمداد عملية اتخاذ القرار بدءا من[1]:

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

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

3.اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار: إن المعلومات المقدمة من طرف مجالات اليقظة تعمل على تحديد أفضل البدائل الممكنة وما البديل المناسب لحل المشكلة (سواء كان متعلق بمشكلة تكنولوجية أو تنافسية أو علمية أو تجارية أو اجتماعية)، فهذه المعلومات تأثر على عملية تنفيذ البديل ونقصها قد يبنى عليه درجة من الخطأ في البديل المختار. وبعد اتخاذ القرار وفق هذا الأخير، على المسؤول أن يقوم بعملية مراقبة وتقويم لتنفيذ القرار، وهذا يدخل ضمن إطار عملية اليقظة.

[1] . معين أمين السيد، فتيحة علوط، **اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 7، 2018، ص 207.

خلاصة الفصل

تعد عملية اتخاذ القرارات مسالة أساسية في المؤسسة وفي مختلف مجالاتها الإدارية؛ حيث يُعدّ القرار الإستراتيجي عنصرا حتميا ترتبط عملية اتخاذه بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، وعلى متخذ القرار مواجهة المشاكل ذات الطبيعة الإستراتيجية، فضلا عن اعتماده على معلومات التي يوفرها نظام اليقظة الإستراتيجية لتحديد البدائل الممكنة واتخاذ قراراته الإستراتيجية تكون مبنية على أسس سلمية.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي هي عملية إدارية تتمثل في البحث عن البدائل والمقارنة بينها، ومن ثم اختيار البديل الأمثل والذي يتناسب مع قدرات المؤسسة لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية؛
- إن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي عملية منظمة ومتكاملة تمر بعدة مراحل، ولقد اختلف الباحثون والمفكرون في تعداد هذه الخطوات ولكنها في معظمها تتمحور حول:
  - تحديد الموقف الاستراتيجي: مسح بيئة المؤسسة وتوقع أحداثها واستقراء سلوكها؛
  - تحديد المشكلة (تصنيف المشاكل، التعرف عليها، تحديد الجواب للمشكلة)؛
  - تحديد الأهداف الإستراتيجية لتوجيه عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؛
  - جمع المعلومات: توافر المعلومات يعتبر الركيزة الأساسية في اتخاذ القرار الاستراتيجي؛
  - اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعبر في النهاية عن القرار الاستراتيجي؛
  - التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجية وتقييمه.
- تساعد معلومات اليقظة الإستراتيجية متخذ القرار على استيعاب ما يحدث في المحيط من تحولات، وبالتالي إبراز الجانب الهجومي في كيفية اغتنام الفرص، والجانب الدفاعي من خلال الكشف عن التهديدات والمخاطر؛
- تساهم معلومات اليقظة الإستراتيجية في تخفيض نسبة عدم التأكد والغموض الذي قد يحيط بمتخذ القرار، خاصة في حالات الظروف والمواقف المعقدة؛
- تساعد معلومات اليقظة الإستراتيجية على استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، من خلال وضع جملة من الفرضيات، يتم صياغتها من قبل بشكل مسبق.

الخاتمـــة

في مجال اهتمامنا بموضوع اليقظة الإستراتيجية، حاولنا من خلال هذا البحث تبيان مدى أهمية اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مما تعطي للمؤسسة القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، والتحول من وضع إلى وضع ومن إستراتيجية إلى أخرى، خاصة في حالة عدم التأكد وفي الظروف البيئية المتغيرة، بغية تحقيق أهدافها وتحقيق المكانة بين المنافسين.

من هذا المنطلق ارتبطت إشكالية بحثنا حول **كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟** ومن خلال ما تم عرضه في الجانب والتصور المقترح يمكن الإجابة عن إشكالية بحثنا: أن اليقظة الإستراتيجية نظام يعمل على المراقبة والرصد الدائم للمعلومات، والتغيرات البيئية الحاصلة في بيئة المؤسسة لأجل استباق هذه التغيرات ومواكبتها، واليقظة أداة ضرورية لمساعدة المدراء في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك من خلال المعلومات المجمعة، وبالتالي تجنب التهديدات واغتنام الفرص.

ومن أجل الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار فكانت الإجابة عنها كالآتي:

- نصت الفرضية الأولى على أن "**اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية في ظل تداعيات ومستجدات بيئة الألفية الثالثة**"، فقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث تعتبر اليقظة الإستراتيجية نشاط حتمي لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنه، فهي تزودها بالمعلومات حول التغيرات التي تحدث في بيئتها ثم معالجة هذه المعلومات لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، وتجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت ونضمن لها الاستمرارية .

- الفرضية الثانية نصت على "**يمكن للمؤسسات تحسين قراراتها الإستراتيجية وتحديد التصور المناسب لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة**"، تم إثبات هذه الفرضية في الفصل النظري، حيث أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المؤسسة، وتهدف إلى اختيار البديل الأنسب الذي يحقق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

- الفرضية الثالثة نصت على "**التصور الافتراضي المقترح صالح لتطبيق اليقظة الإستراتيجية من اجل تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التي تضمن مستوى مناسبا من حالة التأكد تسمح للمؤسسة من المحافظة على تفوقها التنافسي** "، وتم تأكيد هذه الفرضية في التصور المقترح، حيث توصلنا إلى أن التصور المقترح يمثل الاتجاه الصحيح لتطبيق مراحل اليقظة الإستراتيجية لتسهيل وتعزيز عملية اتخاذ القرار في ظل التغيرات البيئية الحاصلة، ويجب تطبيق كل الخطوات المقترحة في التصور الافتراضي خطوة بخطوة، وذلك من اجل بلوغ الأهداف المسطرة واكتساب الميزة التنافسية والتفوق المستمر.

نتائج البحث:

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- اليقظة الإستراتيجية عملية تستهدف رصد واستشعار التغيرات المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا من خلال الملاحظة، الجمع، التخزين، الاستنتاج وأخيرا نشر النتيجة المتوصل إليها؛
- اليقظة الإستراتيجية عملية التوقع واستباق الأحداث من أجل اقتناص فرص وتجاوز التهديدات؛
- لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع، منها التنافسية التي تهتم بتحليل المنافسين واستراتيجياتهم، واليقظة التجارية التي تهتم بدورها بتطور حاجات ورغبات العملاء وكذا الموردين، فضلا عن اليقظة التكنولوجية فهي ترصد كل التطورات التي تحدث في المحيط العلمي، وفي الأخير اليقظة البيئية التي تخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة.
- تعتمد اليقظة الإستراتيجية على مجموعة من المتطلبات والوسائل لضمان فعالية مخرجاتها؛
- اليقظة الإستراتيجية تسمح باتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال البحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها؛
- القرارات الإستراتيجية هي قرارات يتم صنعها في الوقت التي تحتاجها المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها؛
- القرار الاستراتيجي يجدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة أو مركزها التنافسي؛
- تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية ذهنية تقوم بالمفاضلة بين عدد من الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة من اجل اختيار البديل الأفضل ويؤدي إلى الهدف المراد تحقيقه؛
- إن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل تبدأ بتحديد الموقف والمشكلة وتنتهي بتنفيذ البديل الاستراتيجي؛
- معلومات اليقظة الإستراتيجية تساعد متخذي القرارات الإستراتيجية من الخفض من نسبة حالات عدم التأكد والغموض؛
- تلعب معلومات اليقظة دور استراتيجي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وكذلك استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، فضلا عن إدارة الغموض والتعامل مع المستقبل.

الاقتراحات:

تتمثل في جملة من النقاط نذكر منها:

- ✓ ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية، لما لها من أهمية كبيرة لتعزيز مكانتها التنافسية خصوصا مع الانفتاح على الأسواق العالمية؛
- ✓ تفعيل وظيفة اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية من خلال استحداث خلية لليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، تقوم برصد التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها؛

- ✓ ضرورة إرساء ثقافة اليقظة الإستراتيجية بين الموظفين، وذلك من خلال تحسيسهم بأهمية المعلومات خصوصا الاستباقية منها لضمان الاستمرارية في ظل الظروف الراهنة؛
- ✓ يجب تكوين فرق خاصة باليقظة الإستراتيجية من اختصاصيين ومراقبين تتوفر فيهم صفات خاصة، تكون مهمتهم تطبيق وتنفيذ برامج اليقظة الإستراتيجية؛
- ✓ إعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية بالنسبة لمتخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، غايتها تحسين آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية؛
- ✓ ضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في عملية الرصد البيئي، إذ أن عملية اليقظة الإستراتيجية هي عمل جماعي يحتاج إلى تضافر كافة الجهود.

آفاق البحث:

فيما يأتي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين نحوها:

- أهمية اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات؛
- معوقات تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية؛
- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات؛
- نظام اليقظة الإستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة – دراسة مقارنة–؛
- واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية كنظام –دراسة مقارنة–؛
- اليقظة التكنولوجية كعامل للابتكار؛
- دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

قائمـة المراجـــع

أولا: اللغة العربية

✖الكتب:

1. أحمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعية، مصر، 2007.
2. اسعد ابو لبدة، **فن الإدارة**، دار البشير للنشر، الأردن،1997.
3. أنس عبد الباسط عباس، **الإدارة الإستراتيجية (رؤية معاصرة)**، دار النشر الدولي، المملكة العربية السعودية، 2018.
4. جمال الدين لعويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**،دار هومة للنشر، بوزريعة، الجزائر،2003.
5. رابح سرير عبد الله، **القرار الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،2012.
6. السعيد مبروك إبراهيم، **المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
7. سليم بطرس جلدة، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن،2008.
8. عبد العزيز صالح بن حبتور، **مبادئ الإدارة العامة**، دار المسيرة للنشر، الأردن،2009.
9. علي الشرقاوي، **العملية الإدارية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر،2002 .
10. علي حسين، **نظرية القرارات الإدارية**،دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن،2008.
11. فهمي خليفة الفهداوي، **السياسة العامة منظور كلي في البيئة والتحليل**، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن،2001.
12. كاسر ناصر المنصور،**نظرية القرارات الإدارية،مفاهيم وطرائق كمية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
13. ليث عبد الله القهيوي وآخرون، **جودة الملومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
14. ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم–عمليات–حالات تطبيقية)**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن،2013.
15. مُحَمَّد جبار الشعري وآخرون، **نظام الاستخبارات التسويقي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2007.
16. مُحَمَّد هاني مُحَمَّد، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، دار معتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
17. نبيل مُحَمَّد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر،2003.
18. نبيل مُحَمَّد المرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر،2005.
19. نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية**، ط5، دار الثقافة للنشر، الأردن،1998.

الأطروحـات:

20. حبيبة العيداني، **اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016-2017.

21. حمزة رملي، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية(دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس1 بسطيف، الجزائر،2016-2017.

22. صليحة كاريش، **اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة(دراسة حالة مؤسسة نفطال)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011-2012.

23. الطيب الوافي، **دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة اقتصادية(دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر،2011-2012.

24. فالتة اليمين،**اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر،2012 -2013.

رسائل الماجستير:

25. أنيسة قمان، **محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امُحَّد بوقرة ببومرداس، الجزائر،2013-2014.

26. باية وقنوني، **اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أمُحَّد بوقرة ببومرداس، الجزائر،2015 -2016.

27. زكريا رحماني يوسف، **دور اليقظة الإستراتجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2014-2015.

28. سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2011.

29. سعيد كرومي، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية (مقارنة بين موبيليس، جيزي، نجمة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر، 2008-2009.

30. سميرة مُحَّد عبد الهادي دحلان، **فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع أساسي في مادة التربية الإسلامية بغزة واتجاهاتهن نحوها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير،كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017-2018.

31. ضياء الدين زوار، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة(دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر،2012-2013.

32. ضياء الدين زواو، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012-2013.

33. علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2011.

34. فادي خليل ظاهر الأسطل، **بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، القدس، 2011.

35. فريد بونخلة، **تأثير القادة على عملية اتخاد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع – فرمال – بمدينة عنابة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2006-2007.

36. نصيرة علاوي، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة موبليس)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر،2010-2011.

37. نور الدين قوجيل، **دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها(دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس–ام البواقي–)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر،2011-2012.

✖مذكـــرات الماستر:

38. أحمد بوخاتم، الياس رافع، **دور اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة كوسيدار للمنشات الفنية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2014-2015.

39. أسامة جابري، خولة تريعة، **دور نظم المعلومات الإستراتيجية في صناعة القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة مناجم فوسفات بتبسة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر،2017-2018.

40. أسماء كرغلي، **اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2013-2014.

41. آمنة مسغوني، سهيلة شوة، **آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء الوظيفي(دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز–وسط– بالوادي)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2014-2015.

42. أميرة محاط، **أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع ميلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2013-2014.

43. توفيق مشتي، محمد جبارة، **دور اليقظة التنافسية في تعزيز اثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي(دراسة حالة مؤسسة اتصالات** الجزائر فرع المدية)، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة

الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2017-2018.

44. حسان بلعابد، سارة حازرلي، **اثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية بنفطال تبسة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر،2016-2017.

45. سلمى سريدي، نسرين بوحميلة، **دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة Condor لصناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، برج بوعريريج)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2018-2019.

46. سهام درقالي، نسيمة عيايشية، **دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع (دراسة ميدانية في القطب الجامعي شركة ENTES قالمة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر،2015-2016

47. العالية طجين، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام القوى التنافسية لبورتر(دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى أوماش)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر،2013-2014.

48. عديلة مدور، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة (دراسة حالة شركة اتصالات موبليس–ورقلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر،2012-2013.

49. علاش وهيبة، **دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار الاستراتيجي (دراسة حالة مؤسستين قديلة للمياه المعدنية والمنبع غزلان للمياه المعدنية–بسكرة)**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر،2013-2014.

50. فايزة بوخريصة، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمة السياحية (دراسة حالة وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر،2016-2017.

51. مريم العربي شريف، مريم بروحو، **اليقظة كأداة لكسب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة طاسيلي بيسطا)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر،2012-2013.

52. مريم حمو، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر،2013-2014.

53. مهدية سهمي، صفية فايد عيشاوي، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات (دراسة حالة: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2018_2019.

54. نور الدين سويسي، علي حلوي، **اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق المرونة الإستراتيجية للمنظمات(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2017-2018.

55. هاجر بلعسل، **مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تطوير المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– مستغانم)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر،2017-2018.

56. هاجر بوزيان، **دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الهندسة المالية في البنك(دراسة حالة بنك الخليج– الجزائر AGB– وكالة عين مليلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2014-2015.

✖المجلات:

57. أبو بكر بوسالم، فرح الياس الهناني، **دور اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القرارات التسويقية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)**، مجلة المعيار، المجلد 8، العدد18، المركز الجامعي بتسمسيلت، الجزائر،2017.

58. أنيس احمد عبد الله، **قيمة الزبون باعتماد ثقافة ادارة علاقات الزبون**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد33، العدد104، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق،2011.

59. حسن ابشر الطيب، **المحاور النظرية والتجريبية لعلم السياسة العامة**، مجلة الإداري، العدد52، مسقط،1993.

60. خولة شادي، **المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد12، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة مُحَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2017.

61. دليلة بركان، **تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار(دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة)**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر،2011.

62. سعيد كرومي، **الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات اقتصادية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03،كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر،2013.

63. الطيب داودي، أحمد بن خليفة، **فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الإستراتيجي**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد13، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، جوان2013.

64. عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمخم ، **دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال اوريدو)**، مجلة الدراسات اقتصادية، المجلد6، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهدي بقسنطينة2، الجزائر.

65. عثمان مداحي، **أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، جوان2018.

66. عمر ولد عابد، لمين علوطي، **آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف)**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر،جانفي2017.

67. فتيحة بلحاج، **الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.

68. فضيلة سلمان داود، حسين علي إبراهيم، **اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية(بحث تطبيقي في مستشفى غازي الحريري بغداد)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد96، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، العراق،2017.

69. معين أمين السيد، فتيحة علوط، **اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة،** مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر،2018.

70. معين أمين السيد، فتيحة علوط، **اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة،** مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 7، 2018.

71. نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال، **خريطة إستراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني سويف،** مجلة كلية التربية، الجزء 1، جامعة بني سويف، مصر، 2018

✖مداخـلات وأوراق بحثية:

72. سعيد كرومي، احمد عمر ستي، **أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول:** المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2010.

73. جمال الدين سحنون، عبد الله بلهادية، **نحو تبني إستراتيجية للذكاء اقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر،2007.

✖محاضرات:

74. شعيب أتشي، **محاضرة استراتيجيات القبعات الست للتفكير،** مقياس إدارة الإبداع والابتكار، السنة ثانية ماستر إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2019-2020.

ثانيا: اللغة الأجنبية

✖الكتب:

75. Humbert lesca, **Veille stratégique et démarche de mise en place dans l'entreprise**, ministère de l'éducation nation de la recherche et de la technologie, ADBS, 1997.

76. Humbert Lesca, **Veille stratégique– la méthode L.E Scanning**, édition EMS, Paris,2003.

✖أطروحات:

77. Ines Boulifa Tamboura, **Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, Thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, Institut Supérieure de gestion, Université de Tunis.

✖مداخلات وأوراق بحثية:

78. François Brouard, **Que la veille stratégique selve faisons le point sur la terminologie et le concept**, congréé ASAC-IFSAM université du Québec a trois rivières, canada, octobre 2000.

✖مواقع الانترنت:

79. Francios Brouard .**Développement d'une outil Diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME**, 7eme congres international Francophone en entrepreneuriat et PME, Association internationale de recherche en Entrepreneuriat PME, (on line) : http// www.hec.ca/airepme/pdf/2004/014 ,mars 2005, date consultation : 19/12/2019.

80. Humbert Lesca, **Ville Stratégique** (**concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**), guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'éducation Nationale, de la recherche et de la technologie, date de consultation :14/02/2020

81. Issac Henri. **Utilisation d'internent pour la veille stratégique** : **Facteurs déterminant des pratiques des entreprises françaises**, (on line) : http//www.dauphine.fr/crepa/Article cahier recherche/Articles/Henri Issac/H laim ,Mars 2005, date consultation : 28/12/2019.