

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر مهني
تحت عنوان:

إستراتيجية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية: تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة (C.C.I.L)
المنطقة الصناعية بالمسيلة

تحت إشراف الأستاذ:
د. عطاء الله ياسين

من إعداد الطالبين:
1- راجع عبد الحفيظ
2- قارة إبراهيم

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة		
مشرفاً و مقررًا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة		عطاء الله ياسين
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة		

السنة الجامعية: 2020-2021

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين..

إخوتي وأخواتي..

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء..

إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ..

إلى معنى العلم والتواضع الأستاذ المشرف: ياسين عطالله.

إلى كل من مد لي يوما يدا تحمل نور العلم والمعرفة..

إلى كل طلبة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة..

عبد الحفيظ

إهداء

إلى من يعجز اللسان عن شكرهما وحياتي فردوس بوجودهما والداي الكريمين.
إلى كل الأصدقاء والأقارب.

إلى الأستاذ المشرف على كل نصائحه وتوجيهاته الأستاذ: عطاء الله ياسين.

إلى طلبة وأساتذة قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة..وبالأخص فرع إدارة الأعمال.

إبراهيم

كلمة شكر

الحمد والشكر لله، ثم إنه يسعدنا أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذنا المشرف: **عظا لله ياسين** الذيلم بيخل علينا بالنصيحة القيمة والإرشاد المتواصلين، حتى بلغت المذكرة شكلها النهائي.

ونتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير على مساعدتهم القيمة لنا، وكذلك شكر عمال المكتبة الجامعية للكلية على تعاونهم معنا، وعلى مساعداتهم المعتبرة.

كما نتقدم بالشكر إلى موظفي ومسؤولي مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة (C.C.I.L) بالمنطقة الصناعية بالمسيلة على تعاونهم معنا لإنجاز الجانب الميداني للمذكرة.

ولا ننسى كل من قدم لنا يد المساعدة وندعو الله أن يجعله (جزء العون) في ميزان الحسنات يوم القيامة.

إلى كل هؤلاء نتقدم بالشكر الجزيل تقديرا وعرفانا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	الملاحق
أ...هـ	مقدمة

الفصل الأول: نشأة وتطور الفكر الإستراتيجي

7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية ونشأة الفكر الاستراتيجي
8	المطلب الأول: أصل المصطلح أو الاشتقاق
9	المطلب الثاني: التأسيس والتكون
11	المطلب الثالث: الإستراتيجية العلمية والإستراتيجية النظرية
12	المبحث الثاني: تطور الفكر الاستراتيجي
12	المطلب الأول: المدارس الإستراتيجية
15	المطلب الثاني: تقسيمات الإستراتيجية
18	خلاصة

الفصل الثاني: اتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية

20	تمهيد
21	المبحث الأول: عملية اتخاذ القرار
21	المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار
22	المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار
26	المطلب الثالث: مسؤولية اتخاذ القرار
31	المبحث الثاني: أنواع القرارات والأساليب
31	المطلب الأول: تصنيفات القرارات
34	المطلب الثاني: الأساليب المساعدة لاتخاذ القرار
37	المبحث الثالث: فعالية اتخاذ القرار ونماذجه
37	المطلب الأول: فعالية عملية إتخاذ القرار وفق نظريات القرار المختلفة
38	المطلب الثاني: نماذج صناعة القرار

41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرار
43	المطلب الرابع: عوامل زيادة فعالية إتخاذ القرار
44	المطلب الخامس: العوامل التي تبرر الحاجة إلى المعلومات
45	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة الإقتصادية -تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة (C.C.I.L) المنطقة الصناعية-بالمسيلة-	
47	تمهيد
47	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة الإقتصادية
47	المطلب الأول: الجانب التاريخي والقانوني
47	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة موضوع الدراسة
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية
50	المبحث الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة
50	المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
50	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
51	المطلب الثالث: اختيار العينة وخصائصها
52	المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
52	المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الشخصية
55	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة باستراتيجية إتخاذ القرار
68	المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة باستراتيجية إتخاذ القرار
72	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	جنس أفراد العينة	1
52	سن أفراد العينة	2
53	الحالة المدنية لأفراد العينة	3
53	الموطن الأصلي لأفراد العينة	4
53	المستوى التعليمي لأفراد العينة	5
54	أقدمية أفراد العينة.	6
54	طريقة التحاق أفراد العينة بالمؤسسة الإقتصادية	7
55	دور النشاط التسويقي في فعالية المؤسسة الإقتصادية	8
56	النشاط التسويقي والهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية	9
56	الجهة القائمة بالنشاطات التسويقية	10
57	عوامل لجوء المؤسسات للنشاط التسويقي	11
59	مصادر تجميع المعلومات	12
60	نسب تجميع المعلومات عن المحيط	13
61	مختلف أنواع القرارات المتخذة	14
62	الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات التسويقية.	15
64	هل هناك فرق بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية ؟	16
64	مفهوم بحوث التسويق	17
65	أنواع البحوث التي أجريت	18
66	الجهة المسؤولة عن البحث	19
68	أسباب عدم القيام بالبحوث التسويقية	20

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	هرم القيادة	1
13	القدرات الخارجية للمنظمة	2
31	المراحل الرئيسية لأسلوب دلفي في اتخاذ القرارات	3
43	خصائص المداخل الثلاث لصناعة القرار	4
49	الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية المسيلة	5
51	العينة المدروسة	6
56	النشاط التسويقي والهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية	7
57	الجهة القائمة بالنشاطات التسويقية	8
57	مفهوم المعلومة	9
58	ترتيب البيانات التي تعتمد عليها مؤسساتنا	10
60	نسب تجميع المعلومات عن المحيط	11
61	مفهوم نظام المعلومات التسويقية.	12
63	الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات التسويقية	13
65	أنواع البحوث التي أجريت	14
66	الجهة المسؤولة عن البحث	15
67	أهداف البحوث	16
67	الطرق المستعملة في القيام بالبحوث التسويقية	17
68	طبيعة التغيير الذي أتت به البحوث	18

مقدمة

مقدمة:

تعد الإستراتيجية إحدى العلوم الإنسانية التي تؤمن بفرضية إدعاء الفهم والإدراك لظاهرة إقتصادية ما حيث يوجد عدة تعريفات مختلفة في ظل جميع أنواع الصراعات، وطراً على علم الإستراتيجية تحولات مختلفة وكثيرة، وتحول علم الإستراتيجية حديثاً إلى مادة تدرس في الأكاديميات العسكرية، وبهذا تكون قد تحولت من علم إلى عمل.

هناك من يقارن الإستراتيجية بلعبة الشطرنج، حيث نكون أمام معسكرين متعارضين، هذان المعسكران لهما هدف واحد دفعهما إلى المنافسة وهو إرغام الخصم، مع العلم أنهما قبلاً بوجود قاعدة للسلوك أو التصرف كقاعدة اللعبة. أما الذي يتصرف بسرعة أكبر وبتفكير على المدى البعيد سيكون له الحظ الأوفر بالنصر، ونذكر هنا أن الكثير من الدراسات الإستراتيجية قارنت نابليون بونابرت بلعبة شطرنج، حيث يفكر لاعب الشطرنج دائماً بشكل إفتراضي، وليس مادي.

أيضاً، يمكننا أن نختزل الإستراتيجية أو تطبيقاتها إلى منافسة بين إرادة فردين أو شخصين، وهنا نقول الإستراتيجية لا توضع أو تطبق لوحدها، أما الزعماء، وحتى مدراء الشركات فهم لا يمارسون الإستراتيجية بأنفسهم، بل يكتفون بتوجيه أو إعطاء الأوامر للآخرين، ولكن فيما بعد هؤلاء الذين يخضعون للأوامر سيجدون أنفسهم لوحدهم في أماكن تطبيق الإستراتيجية، وبالتالي سيكون عليهم التصرف لوحدهم كما سيمتلكون مساحة أكبر للتصرف وحرية الحركة بعيداً عن رؤسائهم. طبعاً، هنا نجد من يخطط ومن ينفذ، وهذا ما سنجد في مراحل لاحقة في التمييز بين الإستراتيجية العلمية والإستراتيجية النظرية، وتكون جاهزة فيما بعد لاتخاذ القرار.

تكتسي دراسة محيط المؤسسة الإقتصادية أهمية بالغة، سواء من حيث الجوانب النظرية، أو من حيث الجوانب التطبيقية، ففي حين تم الجوانب النظرية بوضع الإطار العام للبحث في العلاقة في شكلها العملي انطلاقاً من معطيات تتعلق بالمؤسسة موضوع الدراسة.

والعلاقة بين المؤسسة والبيئة علاقة تبادلية، فالمؤسسة تخدم البيئة، حيث أنها تفي بجزء من احتياجات البيئة من سلع وخدمات، أما البيئة فتخدم المؤسسة، لأنها توفر للمؤسسة المدخلات الأساسية من موارد بشرية ومالية وخدمات مختلفة.

وتعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

كما أن هذه الدراسة تعد من الموضوعات الحديثة نسبيا في علوم الإدارة، رغم آثارها العميقة على ممارسة الإدارة، حيث يتوقف الإختيار الإستراتيجي على تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بطبيعة الحال، تقوم المؤسسة الإقتصادية بنشاطها وسط بيئة تختلف من مجتمع لآخر.

أولا- إشكالية الدراسة:

كانت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في مرحلة الإقتصاد الموجه، مستفيدة من حماية الدول لمنتجاتها بدعوى حماية المنتجات الوطنية من المنافسة الأجنبية.

هناك تفاعل بين الرسالة وبين تحليل وتقييم البيئة الخارجية، فالرسالة القابلة للتغيير تشير إلى البيئة التي سوف يتم تقييمها، والهدف من التقييم هو معرفة الفرص والتحديات.

وعليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- كيف يتم صياغة إستراتيجية لاتخاذ القرار المناسب للمؤسسة الإقتصادية، وانطلاقا من تحليل وتقييم

بيئتها الخارجية، وماهي المتغيرات الخارجية في إعداد الإستراتيجية؟

وعلى ضوء هذا التساؤل، يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

○ ماهي طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة الإقتصادية؟

○ ما تأثير محيط المؤسسة الإقتصادية على بناء الإستراتيجية؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية، ثم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

أ/الفرضية الرئيسية:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المرفقة بها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

1- تؤدي التغيرات المستمرة في البيئة الإقتصادية، والإجتماعية، والسياسية، والثقافية بإحداث تأثير بشكل كبير

جدا في إعداد خطة إستراتيجية ناجحة للمؤسسة الإقتصادية، مناسبة لإتخاذ القرار.

وللإجابة على الفرضية الرئيسية تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

ب/ الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى:تقييم البيئة الخارجية يعتبر عاملا مهما في إعداد إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية.

- الفرضية الثانية:البيئة الخارجية للمؤسسة الإقتصادية معقدة.

- الفرضية الثالثة:تستغل المؤسسة الإقتصادية الفرص البيئية المتاحة لها من خلال تقييم البيئة الخارجية.

- الفرضية الرابعة: يسمح تقييم البيئة الخارجية في اكتشاف الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- الفرضية الخامسة: تبني المؤسسة استراتيجيتها بدراسة وتقييم البيئة الخارجية لها.
- الفرضية السادسة: المعلومات هي مورد إستراتيجية لدعم القرار وإبداء قدرة تنافسية.

ثالثا- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- سعي كثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة، وجعلها تؤثر بشكل إيجابي، وبالتالي القيام بدور فعال لتطور ونمو الإقتصاد الوطني.
- سعي الدولة للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما ينتج عنه تحرير تدريجي ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسة المحلية، وبالتالي المؤسسة نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة وبيئة خارجية متغيرة باستمرار.
- يمكن أن يفيد البحث في الوقوف على متغيرات المحيط الخارجي، وكيفية الإستفادة منها وكيف يمكن للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية أن تحقق تلك الإستفادة.
- المؤسسة الإقتصادية تقوم باستغلال الموارد المختلفة من البيئة الخارجية وتقدم إليها مخرجاتها، انطلاقا من الحصص السوقية والمنافسة لهذه الموارد وأسعارها ونوعيتها.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على دراسة العوامل البيئية المؤثرة، والإستفادة من إتجاهات هذه العوامل بدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... الخ

رابعا- أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- معرفة الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية تحليل وتقييم البيئة الخارجية في بناء الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية.
- معرفة تحليل العوامل والمتغيرات البيئية، ومحاولة تطبيقها في المؤسسة الإقتصادية، تهدف إلى الوقوف على أهم الفرص المتاحة واستغلالها، وتجنب التهديدات.
- الخروج بنتائج بحثية على إثرها كأقتراح توصيات على ضوء النتائج المحصل عليها.
- إثراء المكتبة الجامعية من البحوث التي تتخصص في مجال الإستراتيجيات وإتخاذ القرار.

خامسا- أسباب إختيار موضوع الدراسة:

يرجع اختيارنا لدراسة هذا الموضوع للأسباب التالية:

- يعتبر بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتدادا لها، أو مستقبل منتجاتها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
- يوجه الباحثين والمهتمين بكيفية وضع خطة استراتيجية لمؤسسة إقتصادية ما تساعد على إتخاذ القرار.

سادسا- نموذج الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة والعناصر المكونة لمتغيراتها ومن خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، فإن نموذج الدراسة يتجلى من خلال المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة كما يلي:

سابعا- الدراسات السابقة:

1- دراسة لبن واضح الهاشمي، بعنوان "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة 2006/2005. هدفت الدراسة أساسا إلى معرفة كيفية اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار الإستراتيجي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه المؤسسة الإقتصادية لا تستطيع أن تعيش منعزلة عن هذه البيئة التي تتغير بصورة مستمرة، وفي المقابل يمكن أن توفر لها فرصا للنجاح.

ثامنا- المنهج المتبع في الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع فإننا نستخدم المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، اعتمدنا في مناقشة موضوع بحثنا هذا المدخل النظري كإطار عام للتحليل الذي يتعامل بشكل مختلف المشاكل والقضايا المعاصرة، واعتمادا على معطيات هيكلية تشمل مدخلات عملية، ويعتبر نظام المؤسسة الإقتصادية نظاما مفتوحا على المحيط الخارجي.

نظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج التحليلي الوصفي هو الأكثر ملاءمة له، خاصة عند استقراء التطورات التاريخية للبيئة الخارجية، ولهذا الغرض تم الإستعانة بالدراسة الميدانية والأدوات التالية:

- الإستمارة: من خلال الأسئلة على شكل استبيان، والموجه لإدارة المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة.
- المقابلة: انطلاقا من عينة بحث مباشرة ومراقبة رد فعلها عند الإجابة على الأسئلة تتعلق بموضوع الدراسة النظرية لتعميم النتائج.

تاسعا- حدود الدراسة:

أ/ الحدود المكانية: شملت الدراسة على عينة من المؤسسات التجارية.

ب/ **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا دراستنا على بعض آليات وأدوات وضع خطة استراتيجية بعيدة المدى لاتخاذ القرار المناسب بشأن بحوث التسويق للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، بحكم أن هذه الآليات والأدوات كثيرة.
ج/ **الحدود الزمانية:** كانت حدود هذه الدراسة خلال فترة إنجاز الأطروحة منذ بداية التسجيل حتى نهاية العمل.
عاشرا- **صعوبات الدراسة:**

أثناء قيامنا بعملية البحث واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:
- صعوبة توزيع واسترداد الاستثمار النهائية على عينة الدراسة بحكم التباعد المكاني وعدم جدية (عدم الاهتمام لذلك) بعض مسيري المؤسسات لها علاقة بمجال تسويق المنتجات مع هكذا دراسات؛
- الاتصالات المتكررة بمسيري المؤسسات الذين تم ارسال الاستثمار لهم عن طريق البريد الالكتروني، أو بواسطة الهاتف.

إحدى عشر - هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات الموضوعية تم تقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول:
حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى نشأة وتطور الفكر الإستراتيجي.
المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية ونشأة الفكر الاستراتيجي.
المبحث الثاني: تطور الفكر الاستراتيجي.
أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان: إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.
المبحث الأول: طبيعة عملية اتخاذ القرار.
المبحث الثاني: أنواع القرارات و الأساليب الملائمة لكل نوع.
المبحث الثالث: فعالية اتخاذ القرار.

الفصل الثالث جاء بعنوان: دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة الاقتصادية.
المبحث الثاني: الأدوات المنهجية المستخدمة.
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الأول

نشأة وتطور

الفكر الإستراتيجي

تمهيد:

تعيش المؤسسة الاقتصادية اليوم أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتطورات، والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية، وزيادة البعد الإستراتيجية لمؤسسات ووحدة الأعمال أو مجالات النشاط الإستراتيجي ووظائف المؤسسة الاقتصادية.

إن تطور التشخيص الإستراتيجي على مدار عدة سنوات، أو منذ الخمسينات تقريبا إلى يومنا هذا، جعل عدة أفكار وأساليب قديمة وحديثة، والتي ما زالت المؤسسات تستفيد منها في قراءة توقعات وسلوك المنافسين وتحميل الموارد التي يمكن أن نذكرها على سبيل المثال: نموذج القوى الخمس لبورتر، دورة الحياة لمنتج المؤسسة، وأثر التجربة.

إن المؤسسات بصفة عامة اليوم مطالبة بالإحاطة بكل المفاهيم الإستراتيجية، من أجل تشخيص فعال ومعرفة عوامل البقاء ضمن محيط تنافسي، ومحاولة لفهم هذه الدراسة، تناولنا في هذه الفصل المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية ونشأة الفكر الاستراتيجي.

المبحث الثاني: تطور الفكر الاستراتيجي.

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية ونشأة الفكر الاستراتيجي.

تمهيد: إن الخطط الإستراتيجية هي خطط شاملة بعيدة المدى، يتم تنفيذها بواسطة الإدارة العليا لتحديد الإتجاه العام للمؤسسة الإقتصادية، ولغرض الحصول على مفهوم أشمل، وتوصيف أفضل للتخطيط الاستراتيجي فان الأمر يحتاج في المقام الأول الى تحديد مكونات التخطيط الاستراتيجي، والتفرقة بين تكوين الاستراتيجية وتنفيذها، ومعرفة مستويات الاستراتيجية.

المطلب الأول: أصل المصطلح أو الاشتقاق.

إذا انطلقنا من التحليل الكلاسيكي للمصطلحات، نجد أن مصطلح الإستراتيجية يوجد في مختلف اللغات الأوربية أو اللغات الإغريقية/اللاتينية. ففي الألمانية نجد (Strategie)، وفي الروسية (Strategija) وفي الهنغارية (Strategi) وعندما نقوم (Stratosagein) فهو مصطلح الإستراتيجية ذاته مقسم إلى جزأين ويعني الجيش الذي ندفع به إلى الأمام، أي (Stratego) يعني قاد أو أمر، أما الصفة منها (Strategikos) والتي تجمع (Strategika) فهي تعني وظائف وأعمال الجنرال بالمفهوم العسكري للكلمة، وتعني الصفات التي يمتلكها الجنرال.¹

هناك فرضية أخرى حول أصل الاشتقاق، ومعناها الجيش الذي يعسكر في منطقة ما، ويكون في حالة حرب، وعدة صراعات، حيث كلمة (Gia) تعني الأرض، أما (Agein) فهي تعني الدفع إلى الأمام. لقد قدم للإستراتيجية عدة تعريفات، حيث يرى (Alfredchandler) الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية والمؤسسة الإقتصادية، عنده في كتابه: (Stratégies et Structures de l'Entreprise) بأن الإستراتيجية تمثل: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة، أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".²

هناك ضرورة قصوى لقراءة الإستراتيجية كعلم من أجل الحصول على تطبيق عملي في غاية الكمال والحصول على الإستراتيجية كفن في أرقى أشكالها.

لدى مدرسة (Philippe de woot) وهارفرد: الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم (l'Entrepreneur) المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحد يد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها.

¹ L.wheeler«stratagem and the vocabulary of military trickery»Leyde Brill, Mnemosyme supplement 1988, P3.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998)، ص242.

القرارات الأساسية لاختبار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية، تعتبر جزءا منها. حيث يرى أن الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل والموارد من أجل الوصول إلى الأهداف.

وهي أيضا سلسلة من العناصر مثلا المهمة (la Mission) ملف النشاط، التعاون الوظيفي، وسائل العمل، أسلوب التنمية، الأولويات، مخططات الحوادث الطارئة واختيار التحالف. هذه العناصر تعطي مؤشرات عن الكيفية التي تخصص بها الموارد والمجهودات المقدمة بالنسبة للآخر.¹

المطلب الثاني: التأسيس والتكون.

في القرن الخامس قبل الميلاد ظهر ما يسمى المخطط الاستراتيجي (stratège). حيث تختار عشر استراتيجيين أو مخططين. يؤسسون مدرسة يستطيع أحد من داخلها أن يفرض نفسه على المتبقين. وكلهم لديه إمكانية القيادة، مع توزيع المهام.

إن مفهوم الإستراتيجية يعود إلى العلوم العسكرية، حيث استخدمت الإستراتيجية منذ قرون بعيدة في العمليات الحربية، وهذا المفهوم القديم يوناني الأصل مشتق من الكلمة اللاتينية "ستراتيجوس" (stratègos) التي تعني (فن القيادة، الكيفية التي يستخدم بها القائد لتحقيق النصر في الحرب)، بمعنى آخر الإستراتيجية هي علم (أو فن) مواجهة العدو "الخصم" باستعمال القوة العسكرية. يعني التخطيط لتحطيم العدو باستعمال طريقة كفؤة للموارد المتاحة.

في القرن التاسع عشر، كتب (carlvonclauswitz) تعريفا للإستراتيجية وهي: (فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب).²

ويتطلب تحقيق الأهداف ماذا نريد من الحرب، لتحديد الوقت والمكان والقوى الضرورية لسير المعركة. وإذا كانت إدارة وقيادة المعركة تتطلب وضع (أي صياغة) وتبني إستراتيجية معينة، فإنه بالمقابل، وبالتبعية تتطلب وجود ما يصطلح عليه بـ"التكتيك" المصطلح اليوناني، والمشتق من كلمة تاسين، ومعناها فن القيادة في ميدان المعركة أو بأنه تخطيط خاص بمعركة واحدة.³

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص 243.

² داودي الشيخ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011) ص 146.

³ نفس المرجع، ص 147.

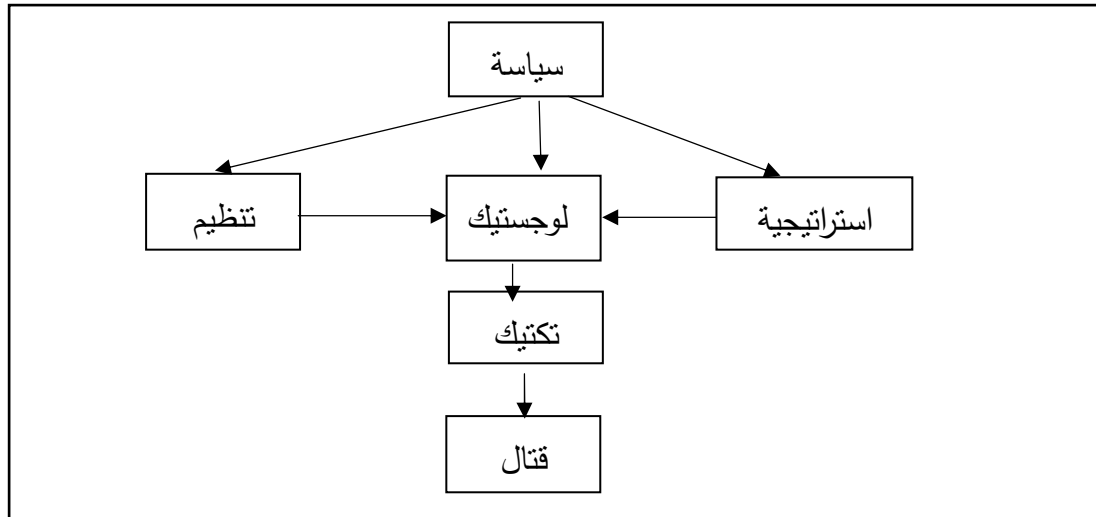
إن احتمال نجاح أي إستراتيجية ما يرتبط بمدى ملائمة التحضير التكتيكي. ويرى القائد الألماني (Molke) أن الإستراتيجية هي الاستخدام الواقعي للوسائل الموضوعة تحت تصرف العسكري لتحقيق أهداف الحرب".¹

قفزت الإستراتيجية من المستوى المادي للحرب إلى المستوى المعنوي، وبذلك أصبحنا أمام إستراتيجية عسكرية غير مباشرة موضوعها البحث عن الحسم المعنوي باستخدام الوسائل المعنوية مثل الدعاية بدلا من إستراتيجية عسكرية مباشرة موضوعها البحث عن الحسم المادي.

وتطور مفهوم الإستراتيجية بمفهوم السياسة (la politique) ، حيث أصبح مطلوبا من رجل السياسة تحديد تصور معين، ووضع السياسة العامة للحرب، ويعرف الكاتب (lidell) تعريفا مؤداه: "هي فن توزيع، واستخدام الوسائل الحربية لأهداف السياسة".²

وتؤدي الإستراتيجية العسكرية في ظروف حالتها المخاطرة وعدم التأكد بناء على معلومات افتراضية محددة لما يمكن أن يتوقعه القائد لتحركات العدو، وسلوكياته، والشكل التالي رقم (01) يوضح تسلسل هرم القيادة، حيث تأتي السياسة في أعلى التسلسل، أي أنها المسؤولة عن رسم الخطط الإستراتيجية:

الشكل رقم (01): يبين هرم القيادة.



المصدر: صلاح نيوف، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، كلية العلوم السياسية، الدنمارك، 2013، ص 19.

¹ داودي الشيخ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المرجع السابق، ص 148.

² نفس المرجع، ص 149.

عند اليونان كلمة (logisteuo) وتعني الإدارة. وتشير الكلمة في العالم الانجلوساكسوني إلى معنى ماديحيث هو فرع من العلم العسكري مرتبط بحركة، بوقوف، اصطفاف، وتموين الجيوش.

بعد الحرب العالمية الثانية، ومع ظهور الأعمال التنافسية، والتطبيق التدريجي للعلوم والتقنيات في قيادة المؤسسات، ومنذ سنة 1947، وتعريف الإستراتيجية ذات معنى سريع الانتشار، دون أن يكون هناك اتفاق حول صياغتها نظرا لاختلاف المعطيات من جهة، وكبر المفهوم من جهة أخرى، معناه لا يوجد تعريف محدد للإستراتيجية يتفق عليه كل الباحثين والكتاب في مجال التحليل الاستراتيجي فهذا المفهوم يطلق في بعض الأحيان على الغايات ذات الطبيعة الأساسية، وفي أحيان أخرى نجده يقصد به مجموعة الأهداف المحددة والسياسات التي تستهدفها المؤسسة.

إن الصلة أو العلاقة التي وضعت من قبل منظري الإستراتيجية في القرن التاسع عشر أو قبل أو بعد بين السياسة والإستراتيجية والحرب والإستراتيجية، ظلت قائمة لم تتغير حتى من قبل كبار منظري هذا العلم في القرن العشرين. ولكن الإشكاليات التي يمكن طرحها في إطار العلاقة بين السياسة والإستراتيجية (بمعنى علم الحرب) هي إشكاليات تتعلق بالسلطة المدنية وعلاقتها بالسلطة العسكرية. فالمدنية وبشكل طبيعي لها نزعة تجاوز منأخها أوبيئتها من أجل التدخل في قيادة العمليات، بينما الثانية تطعن في محاولة تجاهلها. نجد هذا الشكل من الصراع بين السلطتين في جميع المجتمعات، وقد طرحه بعض مؤسسي العلوم الصينية الحربية، بطريقة ظلت تحتفظ بقيمتها حتى الآن.

المطلب الثالث: الإستراتيجية العلمية والإستراتيجية النظرية.

إن الدلالة الأولى التي ترافق مفهوم الفعل الاستراتيجي، هي أنالإستراتيجية ليست شكلا بسيطا نتحدث عنه، بل مع الممارسة من قبل أشخاص مسؤولين وأكفاء، ورجال سياسة، أو مدراء، بأنها كل شيء مهم، أو لا تقدر بثمن.

أما الدلالة الثانية التي ترافق مفهوم الفعل الاستراتيجي فهي "المستقبل". حيث أن الإستراتيجية تنقل نظرنا إلى أبعد من اللحظة التي نعيشها، ولا تختزل إلى فعل أو مخطط للتطبيق، فالمخطط هو عمل مسبق وتوقع، أما الإستراتيجية فهي شكل من أشكال تخيل المستقبل بأكمله، وذات رؤية كاملة وبعيدة.

يمكن أن تكون الإستراتيجية "فن" كما هي علم وذلك أثناء تطبيقها وممارستها عمليا. في الاشتقاق الروسي بالضبط، النظرية العسكرية والعمل العسكري: كل قطاع، وكل مستوى في الحقل العسكري له هذه الجانبينالنظري والعملي.يقول الاستراتيجي الصيني الشهير (SUN ZI):"إن الأكثر تميزا من القادة بيننا هم هؤلاء

الأكثر حكمة والأكثر استشرافاً ورؤية". بعد عشرين من مقولته يأتي القانون العسكري الياباني متأثراً بشكل عميق بهذه المقولة ويفرض على العسكريين "العسكر يجب أن يعرفوا في نفس الوقت الفنون والنظريات العسكرية". ثم يأتي "فريدريك الثاني" في أوربا ليؤكد أن قراءة الأدب والرسائل هي ضرورية لهؤلاء الذين في الحياة العسكرية.¹ ويرى الفرنسيون أنه لا بد من التركيز على المعرفة النظرية كسابقة على العمل التنفيذي للحصول على إستراتيجية كفن في أرقى أشكالها ولا تهمل. ووفقاً لما يقوله ريمون أرون بأنها "عملاً ومهنة في غاية اللامع والبريق".²

المبحث الثاني: تطور الفكر الاستراتيجي.

تمهيد: دعماً لمفهوم الإستراتيجية بصفة عامة، لا بد من التطرق لتاريخ التطور الفكري، وشهد العالم عدة مدارس كما يأتي.

المطلب الأول: المدارس الإستراتيجية.

يمكن تمييز ثلاثة مدارس كبيرة من حيث الشكل ظهرت متعاقبة، وهي ما تزال موجودة:

- 1- **المدرسة الكلاسيكية:** وتتركز حول قيادة الحرب من أجل النصر، حيث يكون القائد عبقرى وذكي.
- 2- **المدرسة الكلاسيكية الجديدة:** وظهرت في نهاية القرن 19، ساهم في ظهورها العلوم الاجتماعية والدراسات العلمية. هذه العلوم أعطت بعداً جديداً ووعياً للظروف البيئية المحيطة بالإستراتيجية. ذات أفق صراع ضخم يكون للسلام فيها بعد عسكري. في مرحلة ما بين الحربين العالميتين.
- 3- **المدرسة الحديثة:** بعد عام 1945. أصبحت الإستراتيجية تدرس كعلم. ويقول ماكس فيبر في هذا الصدد عن الاستراتيجيين: "معظمهم فهم هذا الحقل العلمي أو أدركه كعرفة موضوعية مشيدة على قواعد شاملة وعالمية، ولكن علم الإستراتيجية، في الغالب، ليس إلى ترجمة لتجربة تاريخية محدودة ومحلية".³ أما من حيث المضمون، فيمكن تحديد عدة مدارس، منها مايلي:

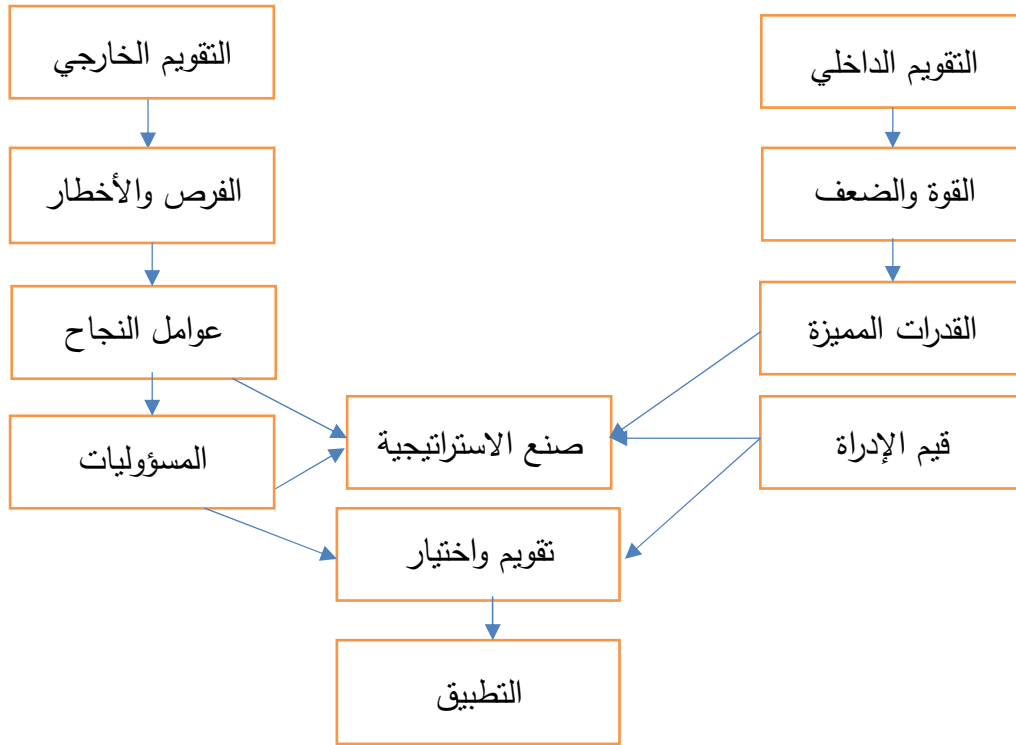
- 1- **مدرسة التصميم (Design School):** وهي مدرسة تجمع بين القدرات الداخلية للمنظمة والفرص الخارجية التي يوفرها المحيط، والشكل التالي رقم (02) يبين القدرات الخارجية للمنظمة.

¹ صلاح نيوف، مدخل إلى نشأة الفكر الاستراتيجي، (الدمار: الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية العلوم السياسية، 2013)، ص 6.

² Raymond ARON, « Penser la guerre, Clausewitz », tom I, l'âge européen, Paris, Gallimard 1976, P31.

³ ماكس فيبر، دراسة حول نظرية العلم، (باريس: سلسلة أبحاث في العلوم الإنسانية، 1967)، ص 46.

الشكل رقم (02) : يبين القدرات الخارجية للمنظمة.



المصدر: جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، ط2، 2010، ص 263.

2- مدرسة التخطيط (Planning School): تعتبر مدرسة التخطيط إحدى أهم المدارس الإستراتيجية

وتتمثل في نموذج تحليل المركز الاستراتيجي SWOT ، بحيث يوضع لكل خطوة العديد من قوائم الجرد، ووضع الأهداف في البدء، والموازنات والخطط التنفيذية في النهاية، مع العديد من الرسومات البيانية. ويقسم جورج شتاينر في كتابه (Stratigic Planning) سنة 1979م النموذج إلى: مقدمات، وتكوين خطط، والتطبيق، والمراجعة.¹

3- مدرسة التوقع (Positioning School): إضافة للمدرستين السابقتين، ركزت مدرسة التوقع على الإستراتيجية بحد ذاتها وليس على العمليات التي تستخرج بها. وطورت الأبحاث لتجاوز الانغلاق المتعلق بالمدرستين السابقتين. وتتميز هذه المدرسة بمعرفة الإستراتيجية الملائمة للمنظمة بناء على التحليل من حيث

¹ جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، (مصر: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، ط2، 2010)، ص 267.

هيكلها وبنيتها، ومرت بعدة مراحل ناتجة من الخبرة العسكرية، متمثلة في كتابات (Sun Tzu) وكتابات (Clausewitz) في تحديد نمط الإستراتيجية الهجوم والدفاع والمناورة.

4- مدرسة القائد الملهم (The Interepreneurial School): الإستراتيجية في هذه المدرسة هي خطة في عقل القائد، وحسب كول (1959) هناك أربع أنواع للقادة:

أ-المخترع المعتمد على الحسابات.

ب-المخترع المحفز المتفائل.

ج-البناء لمنظمة قوية.

5- المدرسة الإدراكية (The Cognitive School) : عبر علم النفس الإدراكي، للوصول إلى العمليات التي تتم بها صناعة الرؤية والإستراتيجية، وتعتمد هذه المدرسة على جناحين في الدراسة وهما:

1-معالجة وتنظيم المعرفة، وصورة موضوعية متحركة للعالم المحيط (Recreation) .

2-تفسير شخصي للعالم (Creation).

6- المدرسة التعليمية (The learningschool): الاستراتيجية هنا هي نتاج عملية التعلم المستمرة عبر الزمن، وتدرس فقط تكون إستراتيجية المنظمة عبر الزمن. كبناء الوعي التنظيمي عبر الأوامر المباشرة،¹ وبناء مصداقية بتغيير الإشارات الرمزية غير التعبير اللفظي للمدراء، والعمل على التغيير المستمر للظروف المحيطة بالمنظمة.

7- مدرسة القوة (Power School): استخدام الأساليب المختلفة للفوز، وقدرة طرف ما، على فرض إرادته على الطرف الآخر داخليا وخارجيا. ويتعلق الأمر بالتنافس والتعارض والمصالح المشتركة. ويتم هنا صناعة الاستراتيجيات التعاونية.

8- مدرسة المدخل الثقافي (Cultural School): تعد الثقافة جانب مهم في كل منظمة مقابلا لسياسة، وتتمثل في العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع، حيث يتم دراسة مقاومة التغيير وتحديد الفجوة بين ثقافة المنظمة والواقع الخارجي وتحولاته.

9- مدرسة المناخ (Environnement School): القيام بدراسة الظروف المحيطة بالمنظمة والمناخ الخارجي لها لتحديد الإستراتيجية المناسبة، ومعرفة طبيعة المناخ من حيث الاستقرار والبساطة والتنوع والتهديدات والفرص المتاحة.

¹ جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، المرجع السابق، ص ص 267-292.

10- مدرسة التشكل (Configuration School): تقوم برسم صورة وصفية لمحيط المنظمة الخارجي وتحويل المشهد إلى إستراتيجية، وتتميز بالمهنية كالمستشفيات ومعامل البحث، وبالعامل منفصلة كالجوامع متعددة المباني، وتتميز بالظرفية كصناعة الأفلام ومشاريع السفن الفضائية، وحرب العصابات.¹

المطلب الثاني: تقسيمات الإستراتيجية.

أصبحت الثنائية إستراتيجية -تكتيك، في موضع تساؤل خاصة بعد تزايد أعداد المقاتلين في الجيوش. فاعتبارا من القرن التاسع عشر أصبح تعداد بعض الجيوش مئات الآلاف، مما جعل من الضروري تعدد مستويات القيادة، وهذا ما قام به نابليون بونابرت فعلا عندما أوكل قيادة الجيوش إلى جنرالاته أثناء الحملة ضد ألمانيا عام 1813.

-التطور الثاني تقني. إذ أنه في السابق، ونتيجة لبطء نقل المعلومات، كانت عملية القيادة المركزية الحرب مستحيلة. أما مع ظهور التلغراف، ومن ثم التلفون، سكة الحديد، الأتوموبيل، الطائرة، أصبح من الممكن القيادة المركزية متابعة الحرب عن بعد أو التنقل شخصا إذا اقتضت الضرورة. كذلك مع هذه التطورات فإن تصور خطة الحرب وقيادة العمليات لم تعد منفصلة بالكامل كما في السابق حيث تمتع القادة الميدانيون بحرية تصرف كبيرة نتيجة صعوبة التواصل مع المركز.

-التطور الثالث يتجلى في أن الحرب الحديثة تتطلب حشدا ضخما للوسائل ومن كل الأنواع. تتطلب الحرب تعديلا للنشاطات الصناعية من أجل إنتاج كميات ضخمة من الأسلحة والذخائر، وأن تأخذ الدولة على عاتقها عملية التقنين وضبط التجارة الخارجية وتنظيم دعاية منظمة فيما يتعلق بسكان أكثر تعليما واطلاعا من الماضي. ففي عام 1914 أي مع اندلاع الحرب العالمية الأولى بدأ نقاش حاد حول التغييرات الجذرية للفن العسكري، مع هيمنة مسبقة، ومع تصنيع الحرب، توسعت وارتقت إلى درجة التفكك عن التكتيك. ومفهوم الإستراتيجية السائد ما بين الحربين أصبح متداولاً فيما بعد الحرب العالمية الثانية. هذا التوسع أدى إلى تقسيمها وظهور مستوى وسيط يسمفن العمليات: إستراتيجية كبيرة، إستراتيجية عامة، إستراتيجية متعلقة بالعمليات العسكرية.

أصبح مفهوم الإستراتيجية الكبرى متداولاً في منتصف القرن الماضي، حيث يعرفها (liddell hart) في كتابه (Strategy) على أنها سياسة الحرب، هدفها تنظيم وإدارة كل موارد الأمة أو تحالف ما من أجل الوصول

¹ جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، المرجع السابق، ص 300-310.

إلى هدف سياسي للحرب. بهذا المعنى إن الحرب استمرار السياسة لكن بوسائل أخرى. يفضل الأمريكيون الحديث عن إستراتيجية قومية، والمقسمة مؤخرا لإستراتيجية الأمن القومي الكبرى وإستراتيجية الأمن العسكري. يتميز القرن السابع عشر بإنتاجه الفكري حول التكتيك والمشكلة الأساسية التي كانت أمام الإستراتيجية هي التخصص، فقد كان هناك حاجة ماسة لآليات جديدة ضرورية ومتوافقة مع نظام جديد للمعارك.

بدأ الفكر الاستراتيجي بالتفتح أكثر في القرن الثامن عشر، ويعود تطوره إلى التعقيدات المتنامية لفن الحرب، وإلى جانب فكري متطور من خلال تطور عمليات الطباعة والنشر.¹

وفي الخمسينات من القرن الماضي، فضل الفرنسيون مفهوما إستراتيجية العامة، عام 1959 وتم استبداله عام 1984 على أنها الفن الذي يجمع كل الوسائل التي تمتلكها السلطة السياسية من أجل الوصول إلى الأهداف التي وضعتها.

يتميز القرن السابع عشر بإنتاجه الفكري حول التكتيك والمشكلة الأساسية التي كانت أمام الإستراتيجية هي التخصص أو الحقل، فقد كان هناك حاجة لآليات جديدة ضرورية وتتوافق مع نظام جديد للمعارك، لكن هذا الإنتاج وغيره تأثر سلبا وبشكل كبير بظهور أفكار جديدة استطاعت تغييره حيث الممارسة سبقت النظرية، علما أن المؤرخين يعتبر أنه في القرن السادس عشر تم إنتاج أعمال كان لها أهمية كبيرة مقارنة بالكلاسيكيات في نهاية القرن السادس عشر.

بدأ الفكر العسكري بالتفتح أكثر في القرن الثامن عشر ويعود تطوره إلى التعقيدات المتنامية لفن الحرب، قوة الدولة وإلى حالة السلام الطويلة في أوروبا.

هذا الفكر الاستراتيجي، الذي كان مؤسسات على الكثير من التكتيك، بدأ بالتدرج الانتقال إلى الإستراتيجية. حيث أن النمو في الفعاليات العسكرية وفعاليات الجيوش سمحت باتساع ميدان المعركة وبالتالي الحاجة إلى تخطيط استراتيجي شامل.

أثناء الحرب العالمية الثانية في سبتمبر 1939 أحدثت انقلابات جذرية في المذاهب الإستراتيجية التي كانت سائدة بين الحربين. فالخطط الإستراتيجية لم تعد على مستوى حرب صغيرة أو كبيرة بل أصبحت على مستوى العالم ككل ومن أهم أسباب هذا التغيير هو التطور الحاصل في جميع أنواع الأسلحة وصعود الولايات المتحدة الأمريكية وخروجها منتصرة بعد الحرب، حيث بدأت الجامعات الأمريكية بتدريس العلوم الإستراتيجية نظريا وترجمة لجميع الاستراتيجيات الكلاسيكية. وكذا التحولات والتغيرات بالنسبة للحروب البرية

¹ ماكس فيبر، دراسة حول نظرية العلم، المرجع السابق، ص49.

والحرية، وظهر ما يسمى العلوم الجيوإستراتيجية، كنتيجة لنضج التفكير والبحث، وبالنسبة لهم النظرية تغني التطبيق العملي.

إن مفهوم الثورة في الشؤون العسكرية قدم في مراحل متعددة، وأصبح يعتقد أكثر أهمية من الثورة التي صاحبت الأسلحة المتطورة، إلى جانب المعلومات، فالاتصالات خلال الحرب العالمية الثانية عرفت تطورا كبيرا حيث أصبح من الواجب السيطرة على معطيات كثيرة ومختلفة في هذا الشأن، كما أن السلطة المدنية لم تعد تسمح للسلطة العسكرية بالحرية المطلقة في اختيار الوسائل والطرق.

أصبحت في هذه الفترة الزمنية وسائل المساندة الدائمة والكبيرة تحقق نتائج نتائج كبيرة على الصعيد الاستراتيجي، مثل الدعم اللوجستي، والبقاء على اتصال دائم بمختلف القوات وتجعلها قادرة على الحفاظ على مستواها لمدة أكبر، والقيام بترميم كل ما يتعرض للتدمير وبسرعة استثنائية. وعلى الصعيد الاستراتيجي، يتم تنظيم جميع القوى التي توضع في العمل وفي خدمة الإستراتيجية العامة، والشاملة. هذا النظام يتجاوز عمليات الفصل والتمييز المعروفة بين السياسة الداخلية والسياسة الخارجية، وبين الدبلوماسية والإستراتيجية الكلاسيكية، بين المنظمات والمؤسسات وجماعات الضغط. وعميلة هندسية معقدة تنقسم إلى فضاءين أساسين مادي مثل القوى وثقافي مثل المذاهب والتيارات، ومعنوي مثل الإنتماء والارتباط بالأمة، ترابط وتعاون النخب الحاكمة.¹ هناك قيمة كبيرة للمصلحة التي تحددها العوامل الداخلية للإستراتيجية وللسياسة الخارجية. مع ذلك يجب تجنب فقدان الرؤية الصحيحة فيما يتعلق بالعامل المركزي أو الأساسي.

إن البعد العسكري، نزعة ذاتية أو استعلائية تهدف للرفع من شأن بلد على حساب البلدان الأخرى وتتجاهل التعددية الثقافية بين الأمم، وتتطلق من موقف قومي يمكن أن نصفه بالتطرف، وهي أيضا معرفة غير عميقة بطبيعة الاستراتيجية. إن مفهوم البعد الواحد للإستراتيجية ليس بمفهوم جديد فقد تحدث عنه sunzi حيث قال: "الحرب هي ميدان الحياة والموت، إنها الطريق الذي يؤدي للحياة أو للعدم والفناء".²

¹ صلاح نيوف، مدخل إلى نشأة الفكر الإستراتيجي، المرجع السابق، ص 97.

² نفس المرجع، ص 102.

خلاصة:

يرى كثير من الاستراتيجيين أن البعد العسكري ليس إلا عنصرا من العناصر الأخرى للإستراتيجية فالיום هناك صعود كبير وقوي للبعد الاقتصادي، طبعا من غير أن ننسى الثورة المعلوماتية التي لا تقل أهمية. إذا النظرة وحيدة الجانب أو التي تعتمد البعد العسكري فقط هي في نفس الوقت، نزعة ذاتية أو استعلائية تهدف للرفع من شأن بلد على حساب البلدان الأخرى، وتتجاهل التعددية الثقافية بين الأمم وتتطلق من موقف قومي يمكن أن نصفه بالتطرف، وهي أيضا معرفة غير عميقة بطبيعة الإستراتيجية، ومؤسسة على صراع دائم مع الخصم.

وبالنظر بعمق إلى تاريخ التحولات والتغيرات التي استمرت منذ 2500 عام، وبشكل خاص تلك التحولات التي نراها اليوم أمام أعيننا، نستطيع القول بأن جوهر كل فكر استراتيجي يكون في الصراع بين طرفين أو جبهتين من أجل الاستمرارية والبقاء.

الفصل الثاني

إتخاذ القرار

في

المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

تتعلق نظرية النظم من اعتبار كل مجموعة من الأشياء المتشابهة والمتصلة فيما بينها، والمرتبة ترتيباً واضحاً ومنتسقاً نظاماً،¹ والمدخل هو الطريقة التي يتم من خلالها معالجة أو تناول موضوع معين.

أما مدخل النظم فيعني إيجاد طريقة تتعامل مع ظاهرة ما كنظام انطلاقاً من تفاعل أجزائها من أجل الوصول إلى تحقيق هدف النظام ككل،² وهذا يعني أن معالجة أي مشكلة يتم ضمن جميع عناصرها مع كل ارتباطاتها وتداخلاتها. إن ما يميز التعامل مع مشكلات أي نظام من هذا النوع هو رؤية جميع القيود والمتغيرات الحرجة ومدى تداخلها وتشابكها.³

وعن هذه العملية الإدارية (أي إتخاذ القرارات) وتطورها التاريخي ونوع المعلومات التي تحتاجها نبحث

في هذا الفصل:

- مدارس الفكر التنظيمي وعملية إتخاذ القرار.
- عملية إتخاذ القرار.
- المعلومات كمادة أولية.

المبحث الأول: طبيعة عملية إتخاذ القرار.

المبحث الثاني: أنواع القرارات و الأساليب الملائمة لكل نوع.

المبحث الثالث: فعالية إتخاذ القرار.

¹ جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2000)، ص53.

² طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، (الإسكندرية مصر منشأة المعارف الطبعة الثالثة، 2000)، ص28.

³ جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، المرجع السابق، ص 53.

المبحث الأول: طبيعة عملية اتخاذ القرار.

تمهيد:

يقول هريبرت سايمون أن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري،¹ وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة. جعلت هذه الأهمية المنظرين والإداريين على حد سواء يسعون لإيجاد أفضل الطرق بهذه العملية. وكانت نتيجة ذلك تعدد وجهات النظر حول الكثير من الجوانب المهمة ، غير أن هذا الاختلاف كان يهدف إلى إيجاد الطريقة العملية والمثلى للقيام بها، وسيتم التعرض في هذا المبحث إلى بعض من هذه الاختلافات التي ما انفكت أن أدت إلى اتفاق جزئي في التعريف والخطوات المتبعة ومن تقع عليهم أيضا مسؤولية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار.

يعرف القرار بأنه " الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار والالتزام".² ويركز هذا التعريف على المعنى اللغوي للكلمة حيث حصرها بمجرد فكرة ولكنه قيدها بشرطين وهما الاختيار والالتزام. والقرار في الفكر الإداري هو "النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل".³ أو هو النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل. أو هو "النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من اجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين".⁴ انطلاقا من هذه التعاريف نستنتج أن القرار هو المخرج النهائي لعملية اتخاذ القرار.

أما عملية اتخاذ القرار فتعرف بأنها "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار".⁵ ويركز هذا التعريف على عملية الاختيار التي تتم بناءا على البدائل المتوفرة بعد تقييمها وفق معايير محددة. و هناك من يحصر العملية في " الاختيار من بين مجموعة من

¹ جاك دانكان، ترجمة: محمد الحديدي ، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي مؤسسات العمل الإداري، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1989)، ص98.

² موفق حديد محمد، الإدارة - المبادئ والنظريات والوظائف، (الأردن: الحامد للنشر والتوزيع، 2001)، ص263.

³ عبد الحكم أحمد الخزامي، فن اتخاذ القرار - مدخل تطبيقي، (مصر، مكتبة ابن سينا، غير متوفرة)، ص9

⁴ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984)، ص157.

⁵ علي الشراوي، العملية الإدارية - وظيفة المديرين، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص 128 - 129.

البدائل. وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية، صنع قرارات داخل النسق التنظيمي، يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل".¹ على الرغم من إن التعريف حصر اتخاذ القرار في الاختيار بين بدائل، إلا انه أكد على ضرورة اتخاذها على مستوى جميع وظائف المؤسسة كنسق تنظيمي متكامل. بالنسبة لهيربرت سايمون فقد عرف عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، وقد ركز سايمون في تعريفه هذا على متخذ القرار أي على الجوانب النفسية للمدير عند اتخاذ القرار.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن التوصل إلى تعريف شامل وموحد لعملية اتخاذ القرار باعتبارها العملية التي يحل من خلالها متخذ القرار مشكلة ما ضمن حدود اختصاصه، بإتباع عدة خطوات انطلاقاً من تحديد المشكلات الحقيقية، وتحليلها ثم تنمية بدائل مختلفة كحلول لها بناء على معايير محددة وباستخدام أكبر وأدق قدر ممكن من المعلومات كعامل مساعد بالإضافة إلى اعتماده على حدسه وخبرته الشخصية إذا اقتضى الأمر. وأخيراً التوصل إلى الحل الأفضل وفق المعيار المتبع، ثم تحويله إلى قرار فعال مع مراقبة تنفيذه، وإجراء التصحيحات اللازمة. ويعتمد هذا التعريف على مراحل اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار.

تتصف عملية اتخاذ القرار في النشاط الإداري بالكثير من التداخل والتعقيد، وهذا ما فرض على متخذ القرار أن يكون عقلانياً، ويقتضي ذلك ابتعاده عن العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرار. ولا يتحقق ذلك إلا بإتباعه لخطوات معينة مهما كان مدى تداخلها وتشابكها، حتى وإن اختلف الباحثون في صياغة أشكالها فهي لا تخرج عن المألوف في جوهرها. ويمكن تصنيفها إلى عدة مراحل لوحظ اشتراكها في جميع المنظمات وإن اختلفت في ترتيبها من منظمة إلى أخرى ومن منظر لآخر حسب الاعتبارات التي تم الاعتماد عليها. كما قد تختلف هذه الخطوات في ترتيبها بين الواقع العملي وما ورد حولها نظرياً، ويرجع ذلك لاختلاف العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار والتي تناولها نقاط قادمة من هذا البحث. وفيما يلي عرض لأهم الخطوات اللازمة لعملية اتخاذ القرار.

أولاً- تحديد الهدف من اتخاذ القرار:

على الرغم من أنها لم ترد في معظم الكتب كخطوة من اتخاذ القرار، إلا أن لها من الأهمية ما استدعى إدراجها كخطوة في هذا البحث. وتتضمن حل المشكلات التي تواجه متخذ القرار مهما كان مستواه التنظيمي

¹ علي الشرقاوي، العملية الإدارية - وظيفة المديرين، المرجع السابق، ص 129.

ومهما كانت الوظيفة التي ينتمي إليها في المنظمة الاقتصادية، أو هي وضع البرامج والسياسات والإجراءات الخاصة بتخطيط عمل معين. قد تكون المشكلة متعلقة بالموارد البشرية كاختيار أو تدريب العمال، أو متعلقة بتطوير العمل الإداري و التنظيمي، أو رفع الإنتاجية، أو بتخفيض تكاليف المشروع.¹ ويمكن إدراج هذه العناصر، أو الأهداف ضمن الغاية التي تريد المنظمة الوصول إليها من جراء اتخاذها لهذه القرارات في كل حالة، وتحديد ما هو مطلوب انجازه من كل طرف. ويقوم متخذ القرار، خلال هذه الخطوة أيضا بالتساؤل حول ما ينبغي التوصل إليه، والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق ذلك. وتختلف طريقة تنفيذ متخذ القرار لأهداف القرار حسب نوعها، فإن كانت أهدافا إلزامية وجب عليه تنفيذها دون أن يحيد عن الإجراءات المقررة. أما إن كانت اختيارية فإن المطلوب منه تحقيق الهدف المقرر بغض النظر عن الطريقة التي يستخدمها.²

ثانيا - تحديد المشكلة الحقيقية:

تم إدراج خطوتي تحديد الهدف من اتخاذ القرار وتحديد المشكلة الحقيقية، وفي معظم الكتب التي تم الاعتماد عليها، ضمن خطوة موحدة، غير أن أهمية الثانية في حساب نتائج البحث اقتضت ضرورة فصلها عن الأولى دون إهمال ما لهذه الأخيرة من أهمية. وتكمن أهم نقطة في تحديد المشكلة الحقيقية في الفصل بينها وبين أعراضها، لأن العرض دليل على وجود المشكلة ولكن حله لا يعني حلا لها. لذلك فمن الضروري التعمق في المشكلة للوصول إلى أصلها من أجل معالجتها. وهذا ما أكده جون ديوي إذ قال أن "صياغة السؤال بشكل جيد، يعني حلا لنصف المشكلة بصرف النظر عن سلامة الجانب الرياضي لها".³ وينطلق متخذ القرار في هذه المرحلة من اكتشاف المشكلة والتي تعتمد على عدة عوامل أهمها عامل الزمن، أي تلك الفترة المخصصة لهذه الخطوة، ويجب ألا تكون أكثر من اللازم ولا أقل من ذلك من أجل الوصول إلى الحل الصحيح لها. ثم يقوم بتحليل المشكلة بالاعتماد على ظواهرها الخارجية، إضافة إلى خبرة متخذ القرار السابقة، وقدرته الشخصية كبعد أولى لتحليلها. وأخيرا ينتقل إلى التحليل الدقيق لإبعادها.⁴

ثالثا - تحليل المشكلة:

تتضمن هذه المرحلة جزأين متصلين هما: تصنيف المشكلة وتجميع أو توفير المعلومات المتعلقة بها.

¹ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، (الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001)، ص 212.

² عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المرجع السابق، ص 161-163.

³ عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1991)، ص 166.

⁴ جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، المرجع السابق، ص 113.

وتعني عملية التصنيف تحديد مسؤولية إتخاذ القرار الاستشارية والتنفيذية،¹ أي معرفة متخذي القرار والمستشارين فيه ومن يجب إبلاغهم به. وهذا التحديد يضمن الفعالية في إتخاذ القرارات، ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان هذا التصنيف يهدف إلى حل المشكلات من وجهة نظر المنشأة ككل، ولا يهدف إلى حل المشكلة العاجلة والجزئية على حساب المصلحة العامة للمنشأة. يتم بعد ذلك تحليل المشكلة الأساسية عن طريق تجزئتها إلى عناصرها ثم إيجاد العلاقة السببية بين تلك العناصر. حيث تمثل المشكلة الأساسية النتيجة المطلوب الوصول إليها، والمعبر عنها بالمتغير التابع مثلا إدخال سلعة جديدة في السوق. أما جزاؤها فتكمن في العناصر المالية والتسعية والإنتاجية المؤثرة في هذه النتيجة والمسماة بالمتغيرات المستقلة.² وتعتمد عمليتي التصنيف والتحليل على جمع وتحليل المعلومات، هذه الأخيرة هي ضرورة من ضرورات عملية إتخاذ القرارات، وهي عملية مساعدة لدراسة الحقائق وتحديد علاقتها وأهميتها للمشكلة. وعند حصول متخذ القرار على هذه المعلومات يكون قادرا على تحديد مدى ملائمتها، صلاحيتها وكفايتها، وذلك بناء على خبرته في تحليلها وتفصيلها.

رابعا - البحث عن البدائل:

تختلف طريقة وضع البدائل باختلاف طريقة إتخاذ القرارات، والتي يمكن أن تكون جماعية، فردية أو تشاركية. ومهما كان الاختلاف فإن الاتفاق هو سيد الموقف على الأقل في المبادئ الأساسية. وتتمثل هذه المرحلة في وضع الحلول الممكنة للمشكلة المحددة. ويعتمد متخذ القرار في ذلك على خبرته السابقة، أي بالاستفادة من العناصر الناجحة في الحلول السابقة للمشاكل المماثلة، إذا كانت القرارات روتينية. وقد يتم حل المشاكل جزئيا بهذه الطريقة، أي جزء من الحل يستمد من الخبرة والجزء الآخر يستمد من الحاضر.³ ومن الأفضل الدمج بين هذين الجزئين للحصول على الحل المتكامل. أما إذا كانت غير روتينية، أو غير رتيبة فهي تبرر أهمية عامل الفكر الإبداعي لدى المجموعة أو الفرد متخذ القرار، حسب الحرية المتوفرة في طرح الأفكار الجديدة، على أن تقدم التنبؤات حول نتائج كل بديل للتمكن من المقارنة العلمية الدقيقة عند دراستها لاختيار البديل الأفضل.⁴ إن أهمية هذه المرحلة تجعل المنظمة بحاجة إلى كل البدائل الممكنة، لأنها أحيانا تصادف بعض القيود والعقبات التي تحد من حرية التصرف لمتخذ القرار، ومن بين هذه القيود: (قيود زمنية، قيود مالية... الخ).

¹ علي الشرفاوي، العملية الإدارية - وظيفة المديرين، المرجع السابق، ص 136-138.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، (عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2006) ص 313.

³ عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 170.

⁴ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، المرجع السابق، ص 218.

خامسا- تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل:

تعتمد هذه العملية على مقارنة البدائل المتوفرة اختيارا البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية. ويمكن لهذا البديل المختار أن يكون مثلا وهو الحالة النادرة. أما في غالب الأحيان فتكون المقارنة على أساس موازنة مزايا وعيوب كل بديل، على أساس التحليل الناقد والبناء لها.¹ ويتم هذا الاختيار وفق معايير مساعدة يمكن إيجاز محتواها فيما يلي:² المخاطرة، الاقتصاد، التوقيت ، الموارد.

سادسا- تنفيذ البديل المختار:

هناك من يعتقد أن عملية إتخاذ القرار تنتهي باختيار البديل الأمثل، لكن الواقع إن العملية لا تنتهي بتحويل القرار إلى عمل فعال. ومتى تحقق تطبيق هذا القرار في الواقع يكون قد حقق فعاليته.

ويتم التنفيذ بجهود الأفراد الذين تعهد لهم هذه المهمة، حيث يقوم المديرون بإبلاغ الأفراد في المستويات الدنيا عن الإجراءات الواجب إتخاذها والتغييرات المتوقع حدوثها. هذا الإبلاغ لا يكفي للأفراد للقيام بالتنفيذ الفعال، لذلك فعلى المدراء أن يحفزوا ويرغبوا هؤلاء الأفراد، وذلك عن طريق إشراكهم في تنمية البدائل حتى يحس هؤلاء بان القرار قرارهم. ولا تعتبر عملية الإشراك هذه مرغوبة فقط، بل إن وجودها ضروري، حيث أن الأفراد في المستويات الدنيا اقدر من الإدارة العليا على تفهم الصعوبات التي تظهر في هذا المستوى. كما أن تحقيق هذه القرارات لأهداف هذه الفئات يجعلهم أكثر حرصا على التنفيذ الفعال. أما إذا كانت الأهداف تصب في مصلحة المدير، فقد لا يجد الحماسة الكافية من الأفراد للتنفيذ.³

سابعا- تقييم فعالية القرار:

تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج المعيارية أو المحددة مسبقا كأهداف مع النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك للتحقق فيما إذا كان القرار المتخذ هو العلاج الشافي للمشكلة محل الاهتمام.⁴ وتظهر خلال هذه المرحلة أهمية وظيفة المراقبة.⁵ حيث تقرر السلطة المعنية نجاح القرار، أو إعادة النظر فيه، إما بالتعديل، أو بصنع قرار جديد وذلك حسب الفجوة بين المخطط والمتوصل إليه. ولضمان فعالية القرار تعمل

¹ علي الشرفاوي، العملية الإدارية - وظيفة المديرين، المرجع السابق، ص ص 140-141.

² نفس المرجع، ص ص 141-142.

³ جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، المرجع السابق، ص ص 117-118.

⁴ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف، المرجع السابق، ص ص 315.

⁵ موفق حديد محمد، الإدارة - المبادئ والنظريات والوظائف، المرجع السابق، ص ص 269-270.

الجهات القائمة على اتخاذ القرار على تكييف النتائج المتوقعة لهذا القرار مع الظروف المحيطة، وذلك بتذليل كل العقبات التي تعترضه بعد الكشف عنها.¹

تختلف أهمية مرحلة عن أخرى باختلاف طبيعة المشكلات وأنواع القرارات وباختلاف أهميتها بالنسبة للمنظمة، إلا أن هذه الاختلافات ليست جذرية بل تندرج ضمن إطار موحد.²

وبناء على ذلك يمكن اعتبار الخطوات العلمية هي: فهم ومراقبة بيئة القرار، تحديد المشكلة، تحديد أهداف القرار، تشخيص المشكلة، تطوير بدائل الحلول، تأسيس المعايير، تقييم بدائل الحلول، اختيار أفضل بديل، وأخيراً تنفيذ القرار. إن ملاحظة بسيطة لهذه الخطوات تبين أنها لا تختلف كثيراً عما سبق ذكره. كما أن دراسة خاشقجي على البيئة السعودية أثبتت عدم وجود اختلافات كبيرة في تسلسل هذه المراحل في الواقع العملي بالمقارنة مع الخطوات العلمية عدا بعض الهفوات الناجمة عن التغيرات البيئية والاجتماعية والثقافية والتي قد تختلف من بيئة لأخرى، أو بتصنيفها بنموذج سايمون الذي صنفها إلى ما يلي:³

- مرحلة الذكاء: وتتضمن تحليل البيئة والبحث عن المشكلة.
- مرحلة التصميم: وتتعلق بإيجاد بدائل الحلول لهذه المشكلة وتطويرها وتحليلها.
- مرحلة الاختيار: وتعني اختيار أفضل بديل بناء على المعيار المختار.
- مرحلة المراجعة: وتتعلق بتنفيذ البديل المختار ومراجعته.

المطلب الثالث: مسؤولية اتخاذ القرار.

تختلف طبيعة القرارات المتخذة من حيث نوعها فقد تكون روتينية أو غير روتينية، كما تتباين من حيث الفترة الزمنية المتوفرة بين يدي متخذ القرار بين طويلة وقصيرة. إضافة إلى الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها.⁴ وهذه الاختلافات تحدد أفضلية اتخاذ القرار من طرف فرد واحد أو جماعة من الأفراد.

أولاً- الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار:

يعود هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الواحد للشركة متى كانت هذه الأخيرة صغيرة. ويأخذ المالك على عاتقه مهمة اتخاذ القرار، إما ثقة في قدرته وسلامة قراراته ويتكلفه منخفضة، وإما خوفاً على سلطته. ومع التقدم

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال - نظريات و نماذج و تطبيقات ، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص 265.

² هاني يوسف خاشقجي، "عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، الرياض: م3، 1990، ص 217.

³ رايموند مكليود، جورج شيل، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، (الرياض: دار المريخ، 2006) ص ص 565-566.

⁴ علي الشراوي، العملية الإدارية - وظيفة المديرين، المرجع السابق، ص 160.

العلمي السريع واعتماد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية، أصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرهم للقيام بالعملية، وهنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي في التراجع.¹ إلا أنه ما يزال لهذا الأسلوب ما يبرزه، ومن بين هذه الظروف ما يلي:²

- إذا كانت القرارات خطيرة و تتطلب قدرا من السرية.
- إذا كانت القرارات طارئة و مقيدة بفترة زمنية قصيرة تمنع مشاركة الآخرين.
- عدم توافر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة، سواء من حيث كفاءتهم أو خبرتهم لتحقيق الفعالية المطلوبة.

إذا فالأسلوب الفردي الذي ساد خلال فترة من الوقت قد تراجع دوره إلى حدود الظروف المذكورة آنفا، وما سوى ذلك فإن الأسلوب الجماعي هو السائد.

ثانيا: الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار.

ويعني مساهمة العديد من الأفراد في اتخاذ القرار، حيث يتراوح عددهم بين اثنين وحوالي خمسا وعشرين فردا يعملون كفريق واحد لانجاز مهمة موحدة، قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد، أو في أماكن مختلفة، كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المنظمة، أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة ثم تحل.³ وتعود أهمية هذا الأسلوب إلى الفكرة القائلة بأن " قرار عدة أفراد أفضل من قرار فرد واحد"،⁴ ذلك أنه يستفيد من خبرات، وأحكام، ومعارف الأفراد المشاركين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية.⁵ ويعكس هذا الأسلوب مساهمة المدخل السلوكي في الإدارة، وهو أسلوب ديمقراطي ينتمي إلى الأساليب الإدارية الحديثة. وللتغلب على بعض من هذه العيوب وزيادة فعالية اتخاذ القرار وتحسين العمل الجماعي، طور العديد من علماء السلوكيات والخبراء داخل المنظمات وخارجها مناهج جماعية كثيرة أطلقوا عليها تسمية "ديناميكيات المجموعة".⁶ وفيما يلي عرض للعديد منها على سبيل المثال.

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، المرجع السابق، ص 120.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، المرجع السابق، ص 265-266.

³ أيفرام توربان، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، نظم دعم الإدارة - نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، (الرياض: دار المريخ، 2000) ص 449

⁴ علي الشرفاوي، العملية الإدارية - وظيفة المديرين، المرجع السابق، ص 160.

⁵ أيفرام توربان، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، نظم دعم الإدارة - نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، المرجع السابق، ص 449.

⁶ نفس المرجع، ص 451.

1- العصف الذهني (Brain storming):

يعتبر العصف الذهني من أكثر الوسائل الإبداعية المعروفة، طورها اسبورن (Alex Osborn) سنة 1939، حيث عرفها بأنها "تقنية تداولية يحاول فيها مجموعة من الأفراد إيجاد حل لمشكلة ما عن طريق جمع كل الأفكار تلقائياً".¹ تهدف الطريقة إلى توليد أفكار جديدة وتلقائية وتشجيع الإبداع. كما تستخدم طريقة العصف الذهني كوسيلة لتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار، مع إعطاء قدر من الحرية لأعضاء الجماعة في التفكير، الإبداع و المناقشة بالإضافة إلى قدر ضئيل من التوجيه . وتتبع المنظمة في هذا الصدد مجموعة من الإرشادات لزيادة فاعلية هذه الطريقة في اتخاذ القرارات من بينها:²

- إن الإبداع والنقد لا يمكن أن يتواجد في ظرف واحد، لذا يجب في هذه الطريقة تقليل النقد في بداية النقاش لتشجيع تقديم الأفكار بلا خوف ولا حرج، والانتقادات في نهاية جلسة العصف الذهني.
- فتح المجال أمام كمية ونوعية لا نهائية من الأفكار.
- تشجيع العمل المشترك والمنافسة البناءة.
- تسجيل جلسات العصف الذهني للتأكد من عدم ضياع بعض الأفكار أثناء الاجتماع.
- ألا تتعدى فترة الاجتماع 40 دقيقة في الساعة لضمان الفعالية
- إن ما يميز هذه الطريقة أنها تجمع الأفكار للوصول إلى النتائج المرجوة، وقد أثبتت الدراسات أن أكثر الجلسات فاعلية تضم بين 6 إلى 12 عضوا بخلفيات متنوعة ليساهموا في تسهيل تحليل المشكلة من وجهات نظر مختلفة . لتفهم وقبول الأفكار الجديدة التي تنتج في هذه الجلسات، يجب أن يتضمن فريق العصف الذهني أفراداً من بين المنفذين للقرارات التي ستتخذ.

2- أسلوب المجموعات الإسمية:

تعتبر المجموعة الاسمية سلسلة من الأنشطة يتم تتبعها للوصول إلى أفضل بديل ثم يتخذ القرار بناءاً عليه، طورها كل من ديلبيك delbec وفان دي فان van de van.³ تعتمد هذه الطريقة على تقديم أفكار الأعضاء المشاركين في اتخاذ القرارات بصمت وكتابة. بصورة فردية أولاً، ثم تناقش هذه الأفكار داخل كل مجموعة. بعد ذلك تقوم كل مجموعة بكتابة أفكارها على سبورة أو لوحة، وتكون هذه الأفكار بعدها موضوع

¹Yaelladepietri, alessandrasgobbi, «capacity building workshop on problemanalysis and creative system modlling »,fondazioneenienricomattei, 2° netsymod, 24-25 octobre 2007,p2

² ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال - نظريات و نماذج و تطبيقات، المرجع السابق، ص ص 266-267.

³ إيفرام توربان، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، نظم دعم الإدارة- نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، المرجع السابق، ص 451.

نقاش المجموعات ككل. بعد تقديم كل التوضيحات اللازمة حول الأفكار المطروحة، تصل المجموعة إلى مرحلة التصويت.¹ وتقييم النتائج بوضع الدرجات التي حصلت عليها كل فكرة أمامها مباشرة. ويتم اختيار الفكرة التي حصلت على الدرجة الأكبر.² يرى توربان أن هذه العملية يجب أن تخضع لأبحاث اجتماعية- نفسية تؤكد أن نتائجها تقدم معلومات حقيقية عن هذه الأفكار وإنها تقدم بالجودة والكمية المطلوبة وموجهة لمن يطلبها. كما أن الأفراد المشاركين يجب أن يخضعوا للتدريب لرفع كفاءتهم بالإضافة إلى الاعتماد على مسهلين لزيادة جودة العملية.

3- أسلوب الدائرة ذات كرسي الوسط:

يقدم أحد أعضاء مجموعة الخبراء في هذا الأسلوب وجهة نظره حول المشكلة موضوع النقاش أثناء وجوده على كرسي وسط الدائرة. وبعد مناقشة مقترحاته من طرف باقي الأعضاء، يتقدم عضو آخر للكرسي لعرض آرائه، حتى يخلص كل عضو إلى التأييد حل معين بعد استيعابه. ثم تختار أحد الحلول.³

4- طريقة التفاعل التعليمي:

تتطلب بعض القرارات نقاشات مكثفة ودراسات موسعة خصوصا تلك المتعلقة بمواقف هامة، مثل قرارات التوسع في نشاطات الشركة، أو اقتناء بعض المعدات الحديثة أو قرار الاندماج مع شركة أخرى. ولتقادي اتخاذ المنظمات لقرارات خاطئة في مثل هذه الحالات، قد تستخدم طريقة التفاعل التعليمي والتي تعتبر ملائمة لهذا النوع من القرارات. وتقوم المجموعة المخولة بمناقشة مكثفة لهذه الوضعيات. وغالبا ما تنقسم هذه المجموعة إلى مجموعتين أساسيتين، أحدهما مؤيدة للفكرة والأخرى معارضة لها، ثم يتم شرح أسباب كل مجموعة، وتبادل نقاط القوة والضعف لكل رأي، وفي ذلك تدعيم وتبادل للأفكار وفهم لوجهات النظر المضادة. وبناء على هذه الآراء يتم التوصل إلى الحل النهائي.⁴

5- طريقة دلفي:

تعتمد هذه الطريقة على الاستقصاء (Survey) الموجه لمجموعة من الخبراء حول مشكلة معينة، على ألا يطلع هؤلاء الخبراء على هويات بعضهم البعض، وعلى ألا يطلع على هويتهم منسقي العملية في إدارة المنظمة، وهذا يعكس الجانب الديمقراطي في العملية، ويحرر الأعضاء من الضغوط النفسية والاجتماعية التي

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال - نظريات و نماذج و تطبيقات، المرجع السابق، ص ص 167-270.

² إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 2001) ص ص 71-72.

³ نفس المرجع، ص ص 72-73.

⁴ نفس المرجع، ص 73.

قد تؤثر على ردود أفعالهم، ومن التأثيرات غير المرغوبة الناجمة عن التداخل فيما بينهم مثل السيطرة والعناد والتسويات.¹ ويتم هذا الأسلوب بإتباع الخطوات التالية:²

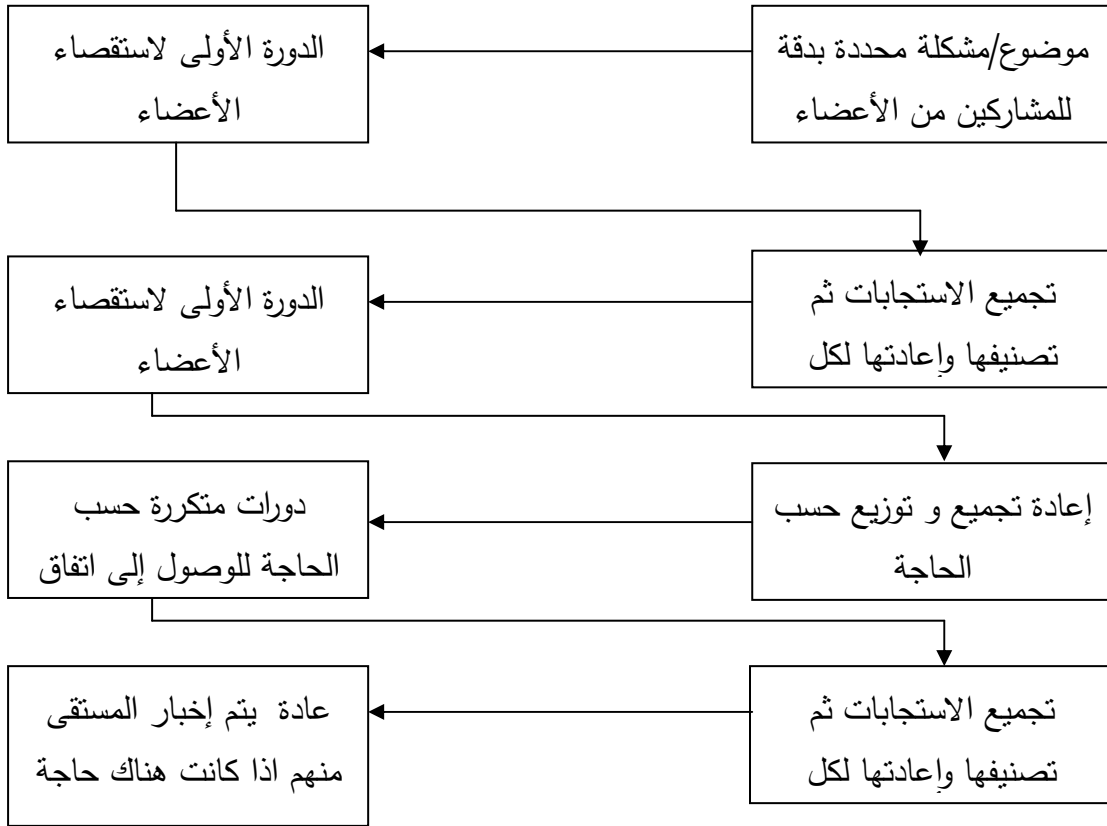
- التحديد الدقيق للمشكلة، بطرح الأسئلة المراد الحصول على حلول بشأنها في شكل استبيان.
- اختيار مجموعة من الخبراء المختصين في مجال المشكلة المطروحة، ثم إرسال الاستبيان إليهم للدورة الأولى للإجابة عليها بكل سرية واستقلالية، ثم إعادتها للمنسق المركزي.
- إعادة تجميع الاستبيان والإجابات الواردة عليه. يتم جمع وتحليل هذه النتائج، وبعدها تصنف وتكتب في نموذج واحد، ثم يرسل مرة أخرى للأعضاء للدورة الثانية وبالسرية ذاتها، لتعديل آراء الآخرين إذا اقتضى الأمر، وتقييمها وتوسيع الأفكار من خلالها إذا أمكن ذلك، وإرسالها إلى اللجنة التنسيقية من جديد كتغذية عكسية.
- تجمع وتحلل ردود الاستبيان الثاني في هذه المرحلة، وإذا حصل اتفاق جماعي فان تقريراً نهائياً يعد بهذا الشأن، أما إذا لم يحدث الاتفاق فان استبياناً آخر يرسل وتعين فيه هذه المرة النقاط محل الاهتمام التي لم يتخذ بشأنها قرار بعد بدقة. وتستمر هذه العملية إلى غاية الاتفاق النهائي.
- ويمكن تمثيل هذه الخطوات في الشكل رقم (1). تستخدم هذه الطريقة غالباً للبحث في القضايا الطويلة الأجل مثل التأثيرات المستقبلية لنقص الطاقة، وتتميز بتوفير الاستقلالية التامة للأعضاء، وتوفير تكاليف النقل لهم بإرسال الاستبيان إليهم، إلا أن التوصل إلى نتائجها يستغرق زمناً طويلاً. كما أن أعضاء المجموعة لا يستفيدون من التحفيز الناتج عن مواجهة باقي الخبراء.³

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال - نظريات و نماذج و تطبيقات، المرجع السابق، ص ص 270-272.

² نفس المرجع، ص ص 270-271.

³ إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات وإتخاذ القرارات السليمة، المرجع السابق، ص 71.

الشكل رقم (03) : المراحل الرئيسية لأسلوب دلفي في إتخاذ القرارات.



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 269.

المبحث الثاني: أنواع القرارات والأساليب الملائمة لكل نوع.

يقول هربرت سايمون أن الخطوة الأولى في إتخاذ القرار هو التمييز بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة. والواقع أن تحديد نوع القرار الذي سيتخذ يعتبر مدخلا لتحديد العديد من المعطيات، من أهمها من الذي سيتخذ القرار؟ وما هي الطريقة التي يستخدمها في ذلك؟ كما يحدد ما إذا كان القرار بحاجة للإبداع جديد أو يكفي بما هو متوفر. ومن المعطيات يتحدد حجم وطبيعة المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار في كل نوع.

المطلب الأول: تصنيفات القرارات.

اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية وتأثيرا بالنسبة له، ومن هذه التصنيفات ما يلي:

أولاً- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

تختلف المشاكل التي تعترض المديرين متخذي القرارات من حيث درجة يقينها، ويرجع ذلك إلى مدى تكرر حدوثها. فكلما تكررت تكونت لدى متخذ القرار خبرة ومعرفة أكبر بهذه المشاكل. وتخضع القرارات المتخذة في هذا النوع لمجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات. وهذا ما جعل البعض يطلق اسم القرارات المبرمجة، أو القرارات العامة المتكررة (Generic). بينما يفضل آخرون تسميتها القرارات الرتيبة أو الروتينية التي تتخذ في ظروف الحد الأدنى من اللاتأكد. ويستخدم هذا النوع من القرارات عادة في المستويات التشغيلية الدنيا، بالاعتماد على قنوات معلوماتية جاهزة وفق معايير ثابتة. لا تحتاج هذه القنوات إلى معلومات جديدة لذلك يمكن برمجة هذا النوع من المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية. إما النوع الثاني في هذا الصنف فيعكس الأول في تسمياته، صفاته، مستويات تنفيذه ونوع المعلومات التي يحتاجها، ويطلق عليها اصطلاحات مختلفة منها، القرارات غير المبرمجة، أو الفريدة من نوعها، أو غير الروتينية. تتميز المشكلات التي يعالجها هذا النوع من القرارات بالتعقيد لدرجة عدم توافر نظام أو أسلوب واضح لمعالجتها، وذلك بسبب طبيعتها الجديدة وغير المتكررة وغير المألوفة، مثل القرارات الإستراتيجية كالقرارات الإستراتيجية كقرارات التوسع والاندماج أو دخول الأسواق الجديدة.

تعتبر القرارات غير المبرمجة قرارات مركبة لأنها لا تعتمد على القواعد والإجراءات فقط ولكنها تستخدم أيضاً الاجتهاد والأحكام الشخصية. ويرجع ذلك إلى نقص المعلومات التي تجعل متخذ القرار في حالة من اللاتأكد. إذا فهي تتطلب نظام معلومات جيد إضافة إلى الخبرة ومهارة المديرين.

ثانياً- تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية:

يختلف التصنيف حسب المستويات التنظيمية من منظمة إلى أخرى، ويكون التصنيف الأكثر شيوعاً في هذا السياق كالتالي:

1- القرارات الإستراتيجية:

ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا، وهذا ما يقضي عليها درجة عالية من المركزية. وتحدد هذه القرارات أهداف المنظمة الناجمة عن الخطط الطويلة الأمد. وتطابق في مصدرها وصفاتها القرارات غير المبرمجة والقرارات الفريدة من نوعها. وما يميز هذا النوع انه يستخدم للتنبؤ بالمستقبل، ولتحقيق التكيف والمواءمة بين المنظمة وبيئتها. وقد حدد (henry mintzberg) خصائصها في بحثه "هيكل عمليات القرار غير المهيكلة" بأنها جديدة، معقدة وذات نهاية مفتوحة وبأنها قرارات لا تصنع كثيراً تحت ظروف

اللاتأكد، ولكنها تصنع في ظل حالة مستمرة من الغموض، أين يكون لا شيء معطى تقريبا ولا شيء محدد بسهولة. كما تتميز بالندرة وتتطلب الأولوية في التنفيذ ودرجة عالية من الالتزام. بالإضافة إلى تميزه بارتفاع درجة المخاطرة والتكلفة والعائد.¹

2-القرارات الإدارية و التنظيمية:

يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى، حيث تتطابق مع جزء من القرارات المبرمجة وجزء من القرارات العامة. فيما يعود الجزء المتبقي منهما للقرارات التشغيلية.² تهتم قرارات هذا المستوى بفعالية وكفاءة الاستخدام والرقابة على الوحدات الإدارية وأدائها في إطار سياسات وأهداف القرارات الإستراتيجية.³

3-القرارات التشغيلية:

تتصف هذه القرارات بالتكرار والروتينية وتتضمن تنفيذا للقرارات الصادرة عن الإدارة العليا والوسطى، وذلك بإصدار قرارات تفصيلية. وهذا ما يجعلها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية. وهناك من يضيف مستوى رابع للمستويات الإدارية و بالتالي يقابله بنوع رابع من القرارات وهو القرارات المعرفية. وتهتم هذه القرارات بانتقال المعلومات بين الأجزاء المكونة للمنظمة، وأساليب الاتصال المستخدمة في هذا الانتقال، كما تهتم بتقييم الأفكار الجديدة.⁴ يتميز هذا التصنيف عن التصنيف الأول في أنه يتضمنه. إضافة إلى أنه يحدد الجهة المسؤولة عن كل صنف ومراكز اتخاذ القرار فيها.

ثالثا: القرارات المتوقعة وغير المتوقعة.

تعتمد هذه الطريقة على التفرقة بين القرارات المفاجئة وغير المفاجئة لمتخذ القرار، حيث عنصر المفاجئة مرتفعا بالنسبة للقرارات غير المتوقعة، بسبب عدم توفر الوقت الكافي لمتخذ القرار للقيام بالمرحلة اللازمة، مما يجعله يقوم بهذه العملية تحت تأثير الضغوط. أما القرارات المتوقعة فغالبا ما تستمد من الخطط المقررة مسبقا أو تكون ناتجة عن تنفيذ الخطة، ويتعرض متخذ القرار في هذه الحالة لضغوط أقل.⁵

¹ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي حبه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، (الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007) ص ص 23-24.

² موفق حديد محمد، الإدارة - المبادئ والنظريات والوظائف، المرجع السابق، ص 274.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، المرجع السابق، ص 246.

⁴ نفس المرجع، ص 246.

⁵ نفس المرجع، ص ص 247-248.

إن طبيعة القرارات من حيث درجة توقعها تتطلب مواصفات معينة من المعلومات التي تتلاءم مع حاجة متخذ القرار وظروف اتخاذه له.

رابعاً: تصنيف القرارات من حيث المدى الزمني.

تصنف القرارات وفق المدى الزمني إلى قصيرة وطويلة الأجل. وتتلاءم القرارات الطويلة الأجل مع القرارات الإستراتيجية وتتفق معها في ميزاتها وخصائصها. تتميز القرارات الطويلة بارتباطها بفترات طويلة في المستقبل، مما يطبعها بطابع اللاتأكد واحتمالات التغيير. وهذا ما يجعل المعلومات التي يحتاجها هذا النوع من القرارات صعبة التوفير، وقليلة الكفاية والدقة. بينما تتميز القرارات القصيرة الأجل بقصر مداها وارتفاع درجة اليقين منها، وهذا ما يسهل الحصول على المعلومات التي تحتاجها، مما يمكن متخذ القرار من التحكم بها.¹

خامساً: تصنيف القرارات وفقاً لمدى جودتها.

إن نجاح أي قرار يعتمد على نجاح تنفيذه، وهذا لا يتحقق إلا بقبوله من طرف المنفذين، ويضاف إلى ذلك عامل آخر يساهم في فعالية القرار وهو الجودة. والجودة هي الطريقة الجديدة في إتخاذ القرار التي يقترحها الخبراء في المنظمة و يعتبرونها مثالية، إلا أنها لا تكون كذلك إلا إذا قبل اتخاذه بناء على البدائل التالية:²

جودة مرتفعة	←	قبول منخفض
جودة منخفضة	←	قبول مرتفع
جودة مرتفعة	←	قبول مرتفع
جودة منخفضة	←	قبول منخفض

المطلب الثاني: الأساليب المساعدة لاتخاذ القرار.

تتدرج القرارات المتخذة على مستوى المنظمة من حيث الأهمية والخطورة بين البساطة والتعقيد كما سبقت الإشارة إلى التصنيفات المختلفة في المطلب الأول من هذا الفصل. وتختلف طريقة معالجة مشكلات المنظمات عبر هذه القرارات بين الماضي والحاضر من حيث العشوائية والعلمية، وذلك من خلال الأسلوب المتبع في معالجة هذه المشكلات، فكان الاعتماد في الماضي مقتصر على الأساليب التقليدية الحدسية ومن أهمها الحكم الشخصي بناء على خبرة المدير السابقة. بالإضافة إلى التخمين، التجربة والخطأ، والتقليد أو إتباع

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، المرجع السابق، ص 248.

² علي الشرقاوي، العملية الإدارية - وظيفة المديرين، المرجع السابق، ص 149.

القادة والتي تلائم المشكلات اليومية. أما اليوم فأصبح متخذ القرار يواجه وضعيات صعبة ومعقدة تتطلب أساليب أكثر تطورا لمعالجتها. وفيما يلي بعض التفاصيل عن كل أسلوب:

أولا: الأساليب التقليدية.

1-القرارات الفطرية أو الحكم الشخصي:

كما تدل عليه تسميته، فإن هذا الأسلوب قد يعتمد على الفطرة أو على الخبرة. وسواء اعتمد على هذا أو ذلك فقد ساد في الماضي، ولا يزال يحضا ببعض القبول في ظروف معينة. ويعود الارتباب من هذا الأسلوب إلى اعتماده على إجراءات واضحة ودقيقة في جمع المعلومات وتصنيفها، وهذا ما جعله يشكل إضرارا جسيمة خصوصا في القرارات الهامة والجديدة والمعقدة.¹

2-المحاولة و الخطأ:

تعتبر هذه تطبيقا للطريقة السابقة، ويتم خلالها تحديد المشكلة بطريقة تقديرية. ويحدد البديل المختار بالطريقة نفسها. إلا أن ما يميزها عن الحكم الشخصي أنها تتبع إجراءات للتنفيذ إلى غاية تحقق النتائج. عندئذ، فإذا كانت النتائج ايجابية استمرت المنظمة في ذلك وأصبح قرارها نموذجا يحتذى به. أما إذا لم يحقق هذا القرار النتائج المرغوبة تم استبعاده واختير بديل آخر. ولكن هذه الطريقة تعتمد العشوائية فقد تختار قرارا جيدا وقد لا تفعل. كما أن القرارات الناجحة عندما تتخذ كنماذج لا يراعى في تطبيقها تغير الظروف والأحوال.²

3-التقليد أو إتباع القادة:

وتعني أن تسير المنظمة في قراراتها الروتينية على خطى منظمة أخرى قائدة في مجال نشاطها، أو على الأقل تمارس نفس النشاط الذي تمارسه الأولى. ما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تعتمد على أي نوع من أنواع الدراسة والتحليل للمشكلة، بل تنفذ قرارات المنظمة المتبعة دون أي مراعاة لظروفها ومشاكلها الخاصة. وتستند في هذا الحكم إلى مشاكل قد سبقت معالجتها في منظمة أخرى، لكن نفس المشكلة قد تتغير ملابساتها بتغير خصائص المنظمة.³

ثانيا: الأساليب الكمية المساعدة لاتخاذ القرار.

إن ما يصعب عملية اتخاذ القرار هو اكتساؤها بطابع المخاطرة واللاتأكد، أين تكون خبرة المدير وحده

¹ علي الشرقاوي، العملية الإدارية - وظيفة المديرين، المرجع السابق، ص ص 133-134.

² نفس المرجع، ص 134

³ نفس المرجع، ص 135.

غير كافيين لاتخاذ قرارات سليمة. وبعد نجاح الأسلوب الكمي في المجال العسكري. أصبح واضحا أنهذه الأساليب تصلح لتنفيذها في المجال الإداري، وقادرة على تحسين فعالية المنظمات من خلال تقليل مخاطر إتخاذ القرار، خصوصا في القرارات غير الروتينية. وتعتمد هذه الطرق على الأساليب الرياضية والإحصائية، وهذا ما يتطلب الاعتماد على مختصين في هذه المجالات لتقديم نماذج دقيقة ومفصلة لمتخذ القرار الذي لا يكون مجبرا على القيام بها بنفسه. وفيما يلي عرض لبعض هذه الأساليب، وقد تم تصنيفها إلى نوعين على سبيل التبسيط بجمع الأساليب المتشابهة.

1- التحليل الشبكي:

عند تعدد و تشعب الأحداث المطلوب انجازها للوصول إلى أفضل الحلول من حيث الزمن والتكلفة ، فان أفضل أسلوب هو التحليل الشبكي، وذلك من اجل جدولة هذه المعطيات.

2- أسلوب بحوث العمليات:

يعتمد أسلوب بحوث العمليات على استخدام الأساليب الرياضية، وتعتبر أهم تطبيق عملي للطريقة العلمية. وتستخدم لحل المشكلات الأكثر تعقيدا حين لا تكون الوسائل الأخرى ملائمة، حيث يتم استخدام النماذج الرياضية لدراسة العلاقة بين الهدف المراد تحقيقه والمتغيرات المؤثرة عليه، وبسبب طبيعة المشاكل الإدارية المتعددة، يصعب أحيانا التعبير عنها رياضيا. ويتغير عدد المعادلات حسب درجة التشابك بين هذه المتغيرات.¹ وقد أصبح منهج بحوث العمليات متكاملا يساهم في جميع إجراءات إتخاذ القرار، ويقدم نتائج مساعدة على إتخاذه. وتكون نتائجه محددة وواضحة لدرجة أنه يقدم البديل الأفضل.² ويمكن إعطاء بعض الأمثلة عن الأساليب التي تعتمد على بحوث العمليات منها (البرمجة الخطية، خطوط الانتظار، أسلوب المحاكاة...)

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، المرجع السابق، ص ص 129 - 131.

² نفس المرجع، ص 132.

المبحث الثالث: فعالية اتخاذ القرار.

تمهيد:

على الرغم من أن للقرار وعملية اتخاذه أهمية كبيرة ومكانة خاصة لدى المدير، حيث تسيطر على معظم وقته وجهده، كما تتطلب إشراكا للعديد من الأطراف داخل المنظمة في معظم الأحيان. إلا أن هذا الاهتمام لا ينصب على العملية كهدف، إنما كوسيلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي أنشئت المنظمة من أجلها، بالإضافة إلى الأهداف الروتينية التي تنظم وتنسق وتسهل مهام العمال وتبني أهداف جزئية كلبنة للوصول إلى الهدف الأسمى.

المطلب الأول: فعالية عملية اتخاذ القرارات وفق نظريات القرار المختلفة.

نظرا لأهمية عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمنظمات ورغبة مديريها في تحقيق أفضل الأهداف، سعى متخذي القرارات والمهتمين بالمجال الإداري والدارسين له إلى الاهتمام بمعرفة كافة العوامل المؤثرة على هذه العملية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، كما اهتموا أيضا بتأثير جميع الجوانب المادية والبشرية والتكنولوجية للقضاء على التأثير السلبي لها ودعم الجوانب الايجابية لزيادة فعاليتها. وكانت المعلومات من العوامل المحورية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار.

وتعرف فاعلية القرارات بمبدأ تحقيقها للأهداف المنشودة. ويختلف مبدأ الهدف المنشود من مدرسة إلى أخرى، وذلك بالاعتماد على مبدأ العقلانية في تحقيق الفعالية، إما العقلانية فقد تتحدد بالحدس، بالتقييم المنطقي للحقائق، أو بالجمع بينهما. وتجدر الإشارة إلى أنه مهما اختلف معيار العقلانية، فيمكن تقسيمها إلى عقلانية ذاتية وعقلانية موضوعية، حيث تكون ذاتية إذا كانت تعظم أهداف الفرد، وتكون موضوعية إذا كانت تعظم أهداف المنظمة. كما تختلف العقلانية من فرد لآخر ومن منظمة إلى أخرى.

ظهرت بعض النظريات منها نظرية القرار السلوكي في بداية القرن العشرين. ويرى أصحابها أن المديرين عقلانيون، ويعود ذلك لاملاكهم معلومات تامة حول المشاكل التي يريدون حلها والأهداف التي يرجون تحقيقها.¹ مما يعني أن لديهم القدرة على اختيار أفضل بديل بناء على معرفة كاملة بكل البدائل المتاحة، وثقة كبيرة في نتائج واحتمالات كل بديل ومدى مساهمته في انجاز الهدف. ويشاطرهم ماكس فيبر الرأي في ذلك بأسلوبه "البيروقراطية النموذجية أو المثالية"، حيث يرى من خلال نتائج أسلوبه إن صور العقلانية تسود القدر الأكبر من نظرية اتخاذ القرار، وأنا العقلانية تقاس بلغة المعلومات.

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، (عمان: دار وائل، 2005)، ص42.

هناك من النماذج البسيط والمعقد، أما البسيط فمثاله عملية التوصل، وأما المعقد فمثاله التوصل المنظومي أو التزايدية المنطقية. تعني عملية التوصل (MuddingThrough) الوصول إلى نتيجة ما دون تخطيط، مما يعني أن النموذج اللاعقلاني البسيط لا يتصرف بشكل قابل للتنبؤ بعكس العقلانية المعدلية، إلا أنه يتفق معها بالرضا على هدف أقل مما هو أقصى. إن أفضل أسلوب يستخدم في هذا النموذج هو التخطيط العشوائي، ويؤكد لندبلوم أن نتائجه أفضل بكثير من نتائج التحليل العقلاني.¹

المطلب الثاني: نماذج صناعة القرار.

تتميز الظواهر المحيطة والمتضمنة في المنظمات الاقتصادية والتي تستدعي صناعة قرارات بشأنها بالتعقيد الأمر الذي يسمح بإمكانية دراستها بشكلها الحقيقي. لذلك اقتضت الضرورة تمثيل هذه الظواهر في شكل نماذج تم تحليلها من خلال هذه الأخيرة. يمكن لهذه النماذج أن تكون وصفية (وهي الطريقة التي تصنع بها القرارات في العالم الحقيقي)، تنبؤية (prescriptive) (بإتباع هذه النموذج سيزيد احتمال صناعة قرار ناجح)، و/أو معيارية (توجد طريقة واحدة هي الأفضل لصناعة القرارات).² وهي نماذج نسبية وغير كاملة.

أولاً: المدخل العقلاني.

- يعتبر المدخل العقلاني النموذج الأكثر اتساعاً وتأثيراً لصناعة القرار، عبر خمس مراحل:³
- التحديد الواضح للمشكلة ويمكن أن تعرف المشكلة بأنها الفجوة المتوقعة بين الحقيقة الحالية والمرغوبة، ومن ثم "تحليل الفجوة" كمدخل قياسي لتحديد المشكلة.
 - توليد الحلول المحتملة بالنسبة للقرارات الروتينية وتحديد بدائل متنوعة بسهولة واعتدال من خلال قواعد قرار محددة مسبقاً. والقرارات غير الروتينية فتتطلب عملية إبداعية لتظهر بدائل مختلفة أو غير عادية.
 - استخدام مداخل التحليل المناسبة، اختيار الحل من بين البدائل المتوفرة، ومن الأفضل أن يكون هذا الحل هو الذي يملك أكبر قيمة متوقعة. في نظرية القرار يسمى هذا تعظيم المنفعة المتوقعة للنتائج.
 - تنفيذ الحل، وغالباً ما تكون مشاكل التنفيذ ناجمة عن عدم فهم المسؤولين أو عدم قبولهم التام لما هم بحاجة إليه، وعدم تأكدهم مما إذا كانوا يملكون الحافز والموارد المطلوبة للقيام بذلك بنجاح.
 - تقييم فعالية القرار المنفذ.

¹ جاك دانكان، ترجمة: محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي مؤسسات العمل الإداري، المرجع السابق

ص ص 108 - 109 .

² Stephen P. Fitzgerald, **decision making**, (London: Oxford, Capston publishing, 2002), p12.

³ Ibid. p.12 - 13.

في النموذج العقلاني يجب التثبت بمعنى الاعتقاد بان المسيرين يتفاعلون فعلا بسلوكياتهم في صناعة القرار عن طريق اختيار وتنفيذ أفضل البدائل تدريجيا. ولكن هذا الاعتقاد في التفاؤل مبني على مجموعة من الفرضيات غير المؤكدة، وتتضمن:¹

- من الأفضل معرفة كل بدائل الحلول الممكنة (قبل اختيارها)، والنتائج الناجمة عن كل منها.
- يوجد في الحقيقة حل واحد أفضل، وهذا الحل متضمن في البدائل المحددة.
- من الممكن تدقيق وحساب البدائل المختلفة رقميا، واحتمالات نتائجها والقيمة النسبية لها.
- صانعي القرارات يتصرفون دائما بعقلانية، وقراراتهم متحررة من العواطف، الأحكام المسبقة.
- تقاد قرارات الأعمال بالكامل عن طريق الرغبة في تعظيم الأرباح.

ثانيا: النموذج العقلاني لسايمون.

يرى هيربرت سايمون بأن "فرضيات العقلانية الكاملة مناقضة للحقيقة. ليست مسألة تقريب، فهي لاتصف ولو قليلا العمليات التي تستخدمها الكائنات البشرية لصناعة القرارات في الوضعيات المعقدة".²

واقترح بأن صناعة القرار مقيدة بالقدرة المحدودة للمديرين في تشغيل المعلومات، وهذا ما سماه "العقلانية المحددة". وتفترض نظريته أن المديرين في الحياة العملية لا يبحثون عن الحل الأفضل بقدر ما يبحثون عن الحل المرضي، بمعنى أنهم يختارون الحل الذي يكون جيدا كفاية لحل المشكلة والتعامل معها. ويعتبر هذا النموذج وصفي ويحاول صاحبه من خلال توضيح كيفية صناعة المديرين للقرارات فعلا في العالم الحقيقي.

ثالثا: نموذج صندوق القمامة.

أطلق هذا الاسم على نموذج لصناعة القرارات في المنظمات، ابتكره أول مرة الباحث الأمريكي جيمس مارك. ويعتبر من النماذج الوصفية، حيث يولد فيه المشاركون التنظيميين مجرى أو تيار ثابت من المشكلات والحلول عندما يواجهون قرار أو فرصة اختيار. تتمثل التيارات في العناصر التالية:

- المشاركين، المشكلات، الحلول وفرص الاختيار.
- كل واحد يفضل مجموعة من المشاركين- بانتظار ظهور المشكلات. إما القرار فهو ما يحدث عندما تجمع مجموعة من المشكلات، الحلول والاختبارات، أو تتضارب، أو تتصادم خلال فترة حاسمة ما. بمعنى أن القرار النهائي ليس أكثر من حصيلة ثانوية للكيمياء القديمة التي حدثت في صندوق القمامة التنظيمي.

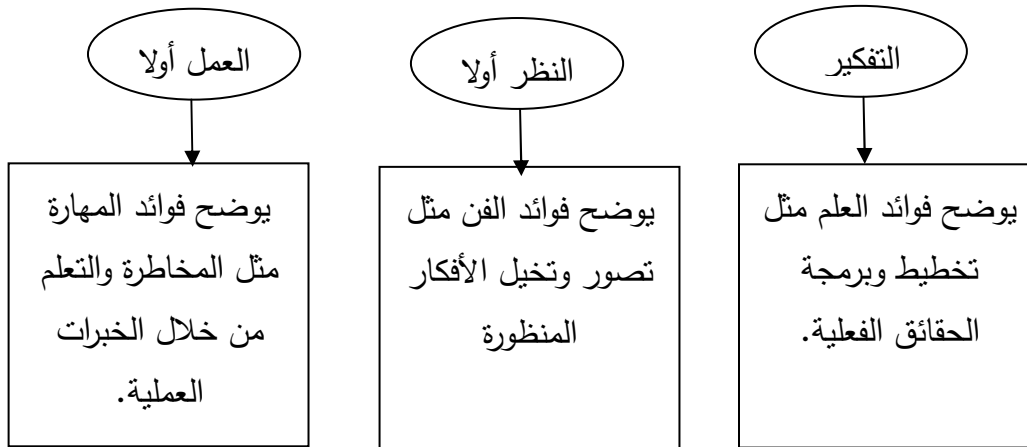
¹Stephen P.Fitzgerald, **decision making**, OP.CIT, P13.

² I.bid, P14.

رابعاً: التفكير، النظر والعمل.

على الرغم من ملاحظات هيربرت سايمون حول النموذج العقلاني إلا أنه لا يزال متماسكاً. واستمر في توسيع مداخل الإدارة في صناعة القرار على الرغم من أن حدوده واضحة وموثقة، وتقديم نماذج بديلة متنوعة. فالمدخل الجديد لا يرتبط بالتخلي عن النموذج العقلاني لأنه ميثوس منه أو به نقص، ولكن بإضافة العناصر الناقصة إليه، الأمر الذي يجعله يساعد في عمليات قرار قريبة جداً من أن تكون فعلية وتزودها بمرونة كبيرة وفي هذا السياق اقترح (franceswestly) و (henry mintzberg) إضافة مدخلين إلى المدخل العقلاني "التفكير أولاً" "thinking first" وهما "seeing first" و "العمل أولاً" "doing first" يتضمن مدخل " النظر أولاً " التخيل. بمعنى عالم الفن والأفكار، ويستلزم "العمل أولاً" التعلم من خلال العمل. ويعني فعليا اكتشاف البدائل وتجربتها لاختيار البديل الذي يعمل أفضل، فهو إذن عالم الخبرة والمهارة. وبالمقابل تعود جذور "التفكير أولاً" للحقائق وعمليات التخطيط المنطقية، بمعنى انه علم أكثر منه فناً أو مهارة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي رقم (04): خصائص المداخل الثلاث لصناعة القرار.

الشكل رقم (04): خصائص المداخل الثلاث لصناعة القرار.



المصدر: www.hicbusiness.org

تعتبر هذه المداخل متكاملة ولكل منها ميزات ونقائص. ويرى أن مدخل التفكير أولاً يستخدم في القرارات جيدة الهيكله أين تكون المشكلات محددة بوضوح، والبيانات الملائمة والموثوقة متوفرة. ويمكن أن يستخدم هذا النظام في حالة إتخاذ قرار حول عملية إنتاج قائمة.¹

¹Stephen P.Fitzgerald, **decision making**,Op.Cit. p15.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات.

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية حاسمة في النشاط الإداري، ويرجع ذلك إلى نشوئها وتطورها ووصولها إلى هدفها في ظل ظروف متغيرة ومتحولة. ويتعلق ذلك بكل الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية والبيئية المحيطة بها.

أولاً: العوامل الداخلية.

تتصف هذه العوامل بإمكانية السيطرة عليها أو على الأقل التحكم بها، فهي تقع داخل حدود المنظمة وفي متناولها وتتعلق بما يلي:

1- سياسة المنظمة و حجمها و مدى نموها و نمط و سلامة بناءها:

تختلف سياسة المنظمات حسب أهدافها، فإما أن تهدف إلى تحقيق أعلى الأرباح، أو على المبيعات وبالتالي التوسع في السوق، أو يكون شأنها الأكبر تخفيض التكلفة، وأي كان هدفها فعلى القرارات المتخذة من طرف المدراء ألا تخرج عن نطاق هذه السياسة، والتي قد تكون أحيانا في غير صالح القرار المتخذ.¹

كما يعتبر حجم المنظمة ومدى نموها من العوامل المؤثرة على هذه العملية، حيث كلما كبر حجم المنظمة وزاد نموها، كبر حجم البيئة المحيطة وزاد عدد العاملين بها والمستفيدين من خدماتها والمنافسين لأنشطتها، فتصبح بذلك تواجه تحديات أكبر تفرض عليها اتخاذ القرارات بطرق أكثر حداثة وباستخدام أدوات أكثر تطورا.²

أما بالنسبة للنمط التنظيمي السائد في المنظمات وذلك يختلف، خصوصا في ظل التطورات الجديدة لنظم المعلومات المحسوبة، من منظمة إلى أخرى حسب تأثير هذه النظم على البناء التنظيمي، فقد يكون مركزيا يحقق فعالية أكبر باستخدام قرارات و مركزية، أو يحققها في ظل اللامركزية، أو في الجمع بينهما، ويبدو تأثير هذا العامل جليا كلما كبر حجم المنظمة.³

2- الإمكانيات المالية:

يقال أن عملية اتخاذ القرار هي مصيدة المديرين، ومن العوامل التي تجر متخذي القرارات إلى هذه المصيدة العوامل المالية، والاقتصادية، والسيكولوجية، حيث يميلون إلى تبرير ذاتهم وصحة قرارهم دون النظر

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، المرجع السابق، ص 273.

² هاني يوسف خاشقجي، عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة، المرجع السابق ص 224.

³ نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، نظم المعلومات الإدارية - مدخل معاصر، (عمان: دار وائل للنشر 2005) ص 287 - 288.

إلى العواقب التي قد تؤدي بهم إلى ما يعرف بالتكاليف المغرقة (SUNK COST). أما إذا أراد المدير استخدامها كطوق نجاة، فإنه يقيم البدائل المختارة بالاعتماد على الإمكانيات المالية المتوفرة للمنظمة، إلا أنها هذه المرة قد تساهم في حرمان المنظمات من إتخاذ قرارات أكثر فعالية.¹

3-مدى وفرة المعلومات:

يعد توفر المعلومات عاملا حاسما في فعالية إتخاذ القرار، ليس المعلومة فحسب بل كميتها ونوعيتها وتوقيتها وهذا المطلب ربطها بالتكنولوجيا الحديثة التي أصبحت شرطا لنجاح المنظمات وعائقا لفشلها،² ويرجع ذلك إلى جودة القرار المتخذ بتوفر هذه المعلومات، والذي ينعكس على كل من تقليل التكلفة وعدم إهدار الوقت وتجنب القرارات السيئة التي قد تؤدي إلى صراعات داخل المنظمة. إذا فجودة القرار رهن بجودة المعلومات، وهذه الأخيرة رهن بالتكنولوجيا الحديثة، ولكن ليس كل استخدام للتكنولوجيا له آثار ايجابية على المنظمة وعلى عملية إتخاذ القرار، لذلك فمن الضروري التنبه لآثارها السلبية.

4-نوعية القوى البشرية المتاحة:

يتعلق الأمر بالمديرين ومساعدتهم والمرؤوسين وكل من يمسه القرار. لتأثير المدير على كيفية إتخاذ القرارات أهمية بالغة، حيث أن قلة تركيزه، وعدم قدرته على الربط بين مخزونه المعرفي وما يحصل عليه من معلومات، ووجهة نظره تجاه التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة به، ومدى مقاومته أو تشجيعه للتجديد وغيرها من العوامل تؤثر على أي قرار يتخذه هذا المدير.

أما بالنسبة للمرؤوسين فإن عوامل كثيرة تؤثر على مستوى أدائهم انطلاقا من رضاهم النفسي والاجتماعي واستقرارهم الأسري، وهي عوامل يمكن للمنظمة التحكم فيها عن طريق الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعمال وتشجيعهم باستخدام الحوافز والمكافآت وإشراكهم في إتخاذ القرارات. بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالكفاءة والتدريب خصوصا إذا كانت عملية إتخاذ القرار تتم باستخدام تقنيات عالية في المراحل المختلفة من العملية، وتوفير العدد الكافي من الموظفين عند التنفيذ، ومدى إقناعهم بالقرارات التي ينفذونها...³ إن توفر هذه العوامل يساهم في فعالية القرارات المتخذة أما غيابها فيشكل معضلة كبيرة أمام المنظمة وأمام عملية إتخاذ القرار فيها.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، المرجع السابق، ص 273.

² نفس المرجع، ص 274

³ نفس المرجع، ص 274

ثانيا: العوامل الخارجية.

كما توجد في البيئة الخارجية للمنظمة فرص، توجد كذلك تهديدات، وتعتبر العوائق الناتجة عن هذه التهديدات أكثر تأثيرا على فعالية القرارات المتخذة نظرا لعدم قدرة المنظمة على التحكم بها. وتتمثل هذه الظروف في عدم ملائمة الاتجاهات السياسية للبلد، أو في الظروف الاجتماعية السائدة فيه، أو في الظروف الاقتصادية المتعلقة بالمنافسة والاحتكار، والضغط المفروضة على المنظمة من العملاء أوالموردين، وفي الظروف التكنولوجية المتغيرة والمتطورة. ويكون للمنظمة في هذه الحالة القدرة على التنبؤ أو محاولة تجنب هذه الظروف، بالاعتماد على الوسائل الملائمة لزيادة فعالية اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: عوامل زيادة فعالية اتخاذ القرار.

يمكن تقسيم العوامل التي تزيد من فعالية اتخاذ القرار إلى عوامل عملياتي وأخرى معلوماتية. وتتمثل العوامل العملياتية باتباع الخطوات المنطقية والعملية في اتخاذ القرار، دون إهمال نوع القرار والعوامل المؤثرة عليه. أما العوامل المعلوماتية فتتعلق بالمعلومات، والبيانات، والتقنيات الواجب توفيرها لزيادة هذه الفاعلية. وفيما يلي ملخص لهذه العوامل:¹

- الاعتماد على أسلوب حل المشكلات إثناء ممارسة اتخاذ القرارات، وذلك بإتباع خطوات اتخاذ القرار والاعتماد على التقدير لتحديد العناصر غير المتوقعة في عملية اتخاذ القرار، وهذه ما يتم تحقيقه من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية والنموذجية.
- إن الاعتماد على الأساليب الكمية العلمية وعلى التكنولوجيا، يغطي العوامل الملموسة من عملية اتخاذ القرار، ويبقى جانب أنساني غير ملموس على متخذ القرار أن يعتمد على حدسه وخبرته في تحديده، وهذا ما يعكس الجانب الإنساني في عملية اتخاذ القرار.
- الاعتماد على الإبداع، والتفكير الخلاق لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية.
- اعتماد الأسلوب الجماعي أو التشاركي إلا عند الضرورة لتعميم الفائدة، والاستفادة من خبرات جميع الفئات المتخصصة.
- بما أن القرار لا ينتهي بتنفيذه بل يجب متابعة مدى تحقيقه للنتائج، لذا فعلى المنظمة الاعتماد على مؤشرات للمراجعة وتقييم الأداء، وإجراء التعديلات اللازمة، إذا لزم الأمر، مع التحفظ لإجراء هذه التعديلات لكي لا تفقد القرارات مصداقيتها.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، المرجع السابق، ص ص 275 - 276.

- التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة عند اتخاذ القرار، حتى تكون القرارات واقعية وذلك باستغلال كافة البيانات والمعطيات الدقيقة والكافية حول هذه الظروف.
- إن هذه البيانات والمعطيات لا تستطيع المنظمة الاستفادة منها كما هي إنما عليها أن تعتمد على التكنولوجيا المتوفرة والملائمة لظروفها الخاصة، والمتمثلة في التجهيزات والبرمجيات التطبيقية الجاهزة لتحقيق الدقة المطلوبة.

المطلب الخامس: العوامل التي تبرر الحاجة إلى المعلومات.

إن ما يجعل القرارات الروتينية أو التشغيلية بسيطة وسهلة التنفيذ أنها تحدث في ظروف التأكد وذلك لأن متخذ القرار يكون واعيا بكل الظروف المحيطة بها في شكل معلومات سابقة. أما القرارات غير الروتينية أو الإستراتيجية فإن ما يصعبها هو غموض ظروف اتخاذها، حيث أن متخذ القرار لا يمكنه الحصول على المعلومات الكافية في هذا النوع من القرارات. إن المعلومات تشكل عاملا أساسيا في عملية اتخاذ القرار، وعاملا حتميا في المنظمات نظرا لتغير وتعدد وتشابك هذه الأخيرة.¹ وتعود مبررات اللجوء إليها للعديد من العوامل يمكن ذكر بعضها فيما يلي:²

أولا - التغيرات في القوى البيئية:

إن التغير في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية أمر طبيعي، والمنظمة مطلوب منها أن تتكيف مع هذه التغيرات من أجل أن تبقى وتستمر، ويرجع ذلك إلأن هذه التغيرات كما تؤثر عليها فهي تؤثر أيضا على منافسيها، عمالها، عملائها ومورديها، والسبيل الوحيد لمواكبة كل هذه التغيرات، أن تبقى المنظمة على علم بكل المستجدات، بمعنى أن تكون يقضه استراتيجيا، ويتطلب ذلك من المنظمة سرعة استيعاب التكنولوجيات السائدة وحسن استغلالها على ضوء سرعة تغير المحيط.

ثانيا - نشوء الاقتصاد العالمي أو العولمة:

إن نشوء العولمة جعل المنظمات تطمح إلى تحسين أدائها عالميا وليس محليا فقط. فأصبحت تنبؤاتها موجهة للطلب العالمي، ودراساتها مبنية على أسس ومعايير الأسواق العالمية، وبالتالي فهي تسعى لتحقيق معايير الجودة العالمية.

¹ علي الشريف محمد فريد الصحن، اقتصاديات الإدارة - منهج القرارات (القاهرة الدار الجامعية 1988) ص ص 12 - 13.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، المرجع السابق، ص 213. 217.

خلاصة:

إن عملية صنع واتخاذ القرارات وبحكم طبيعتها، فهي فريدة من نوعها، وذات أهمية كبيرة وأكثر منها معقدة. وتتطلب مشاركة وتجنيدا كبيرين، وواسعة للموارد بما فيها الموارد البشرية والمالية، والملكية الفكرية. وتستلزم رؤية واضحة ومحددة للأهداف، فجدير بالذكر هنا أن وضع دليل للمخاطر وارتباطها بالعوامل المساعدة لوقوعها وتحقق الخسائر المتوقعة يسهل عملية اتخاذ القرار ويزيد من فعاليتها من خلال التخفيض أو القضاء على مشكلة عدم تناظر المعلومات، وهذا بفضل تكوين جهاز في ذلك يجند له المتخصصين والقادرين على تطبيق أحدث الطرق والأساليب الرياضية والإحصائية في تحليل البيانات.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية: مؤسسة تعاونية الحبوب
والبقول الجافة بالمسييلة (C.C.I.L)
المنطقة الصناعية بالمسييلة

تمهيد:

تكتمل قيمة البحث العلمي بعد ملامسته للواقع، وذلك باعتباره السبيل الرئيسي لقياس درجة صحة وتطابق المعلومات النظرية بالميدان، حيث لا ينبغي أن نقف عند جمع البيانات فحسب بل يجب تفريغ هذه الأخيرة في جداول إحصائية رقمية، وفقا لطرق علمية لتوضيح المعلومات المأخوذة من العينة وترجمة النتائج المتوصل إليها وفق مؤشرات الدراسة، والتحقق من التساؤلات. ومن خلال هذا الفصل سنتعرض إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، الأدوات المنهجية للدراسة، ثم نتعرض لتحليل وتفسير البيانات وأخيرا توضيح النتائج التي توصلنا إليها.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة الاقتصادية.

لا بد هنا من تسليط الضوء على المؤسسة محل الدراسة، سواء من الجانب التاريخي والقانوني، أو من حيث التعريف بها.

المطلب الأول: الجانب التاريخي والقانوني.

تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية المسيلة أو (Coopérative des Céréales et Légumes C.C.L)، مؤسسة اقتصادية تأسست بقرار وزاري رقم 01342 صادر عن وزارة الفلاحة والإصلاح الزراعي بتاريخ 1975/06/05، يقع مقرها الاجتماعي بعاصمة الولاية في منطقة النشاطات الصناعية، يتمثل نشاطها الرئيسي في تخزين وبيع الحبوب بكل أنواعها، الموجهة للإستهلاك أو لعملية البذر، وتتمثل في القمح الصلب والقمح اللين، والشعير، كما تبيع المؤسسة البقول الجافة، مثل: الفاصولياء، العدس والحمص، بالإضافة إلى بعض المنتجات الكيميائية التي يحتاجها الفلاح في الأرض مثل الأسمدة الكيميائية ومبيدات الأعشاب، وذلك باستخدام العتاد الفلاحي بوساطة الكراء مثل الجرارات، والحصادات ولواحقها إلى الفلاحين، بهدف تنشيطهم وتفعيل أدائهم سواء في عملية الحرث والبذر أو في عملية الحصاد.

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة الاقتصادية.

تعمل هذه التعاونية رغم أنها مستقلة ماليا، وتحت وصاية الديوان الجزائري الإحترافي للحبوب (OAS office Algérienne Interprofessionnel des Céréales). والذي بدوره يعمل تحت وصاية وزارة الفلاحة، حيث يعتبر هو الوحيد في الجزائر الذي يشرف على عملية استيراد الحبوب من الخارج ويقوم بتوزيعها عبر كامل التراب الوطني عن طريق تعاونيات الحبوب، بسعر مدعم من طرف الدولة، وتوجد في كل ولاية تقريبا تعاونية للحبوب والبقول الجافة، تقوم بعملية التوزيع لهذه المواد مقابل هامش ربح محدد سلفا

للقنطار الواحد يدفعه الديوان فيما يخص القمح الصلب واللين والشعير ونسبة معينة من ثمن الأسمدة الكيماوية والمنتجات المشابهة كمبيدات الأعشاب الضارة والحشرات، كما يقوم الديوان الجزائري الإحترافي للحبوب OAS بمنح التعاونية ثمن القنطار الواحد من جميع المواد في الشهر كحقوق التخزين، ويعتبر الديوان الجزائري الإحترافي للحبوب زونا لجميع تعاونيات الحبوب الموجودة في الجزائر كما يعتبر المسير والموجه المباشر لها. تقدر طاقة تخزين المؤسسة بحوالي 500000 قنطار، حيث تملك سبع وحدات للتخزين، إثنان منها في منطقة النشاطات الصناعية بالمسيلة، وإثنان أيضا في مدينة سيدي عيسى، وواحدة في عين الحجل، وواحدة في بلدية أولاد سيدي إبراهيم وأخرى في مدينة بوسعادة، وتترجع على مساحة إجمالية تقدر ب: 84952.00م² منها 9135 م² مساحة مغطاة.

للمؤسسة أنشطة دورية وأنشطة موسمية، ويعتبر تموين المطاحن بالقمح الصلب والقمح اللين وتموين وحدة تغذية الأنعام بالمسيلة (Unité d'Aliment de Bétail de M'sila UAB) التابعة للديوان الوطني لصناعة أغذية الأنعام والدواجن (Office National d'Aliment de Bétail ONAB) بالشعير من أهم الأنشطة الدورية لأنها مستمرة طوال العام وبدون أي انقطاع، فهي تزود كل يوم ثلاثة وعشرون مطحنة. منها اثنتان تابعتان لمجمع الرياض سطيف سابقا (المركب الصناعي والتجاري الحضنة حاليا) والباقي مطاحن خاصة بمادة القمح الصلب والقمح اللين بسعر مدعم من طرف الدولة (سعر القمح الصلب 2280.00 دج للقنطار الواحد، سعر القمح اللين 1285.00 دج للقنطار الواحد، حيث تقوم جميع المطاحن بتسديد ما عليها كل عشرة أيام طبقا للإتفاقية المبرمة بينها وبين التعاونية) وتزود وحدة صناعة أغذية الأنعام بالمسيلة UAB M'SILA بمادة الشعير بسعر مدعم هو كذلك (سعر الشعير 1550.00 دج للقنطار الواحد) وذلك بهدف اجتماعي يرمي إلى إيصال الخبز إلى المواطن بسعر معقول، والهدف الثاني اقتصادي يشجع المربين والمولين لزيادة الإنتاج المحلي من خلال جعل سعر مادة الشعير في متناولهم. أما الأنشطة الموسمية فتتمثل في بيع البذور والأسمدة الكيماوية ومبيدات الحشرات إلى الفلاحين في موسم الحرث والبذر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

للتعرف أكثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن إبراز بعض المناصب الهامة والتي تتمثل في:
 أ-المدير (Directeur): مدير التعاونية هو الذي يسير ويشرف على جميع أنشطة المؤسسة، ويعين من طرف المدير العام للديوان الجزائري الاحترافي للحبوب.

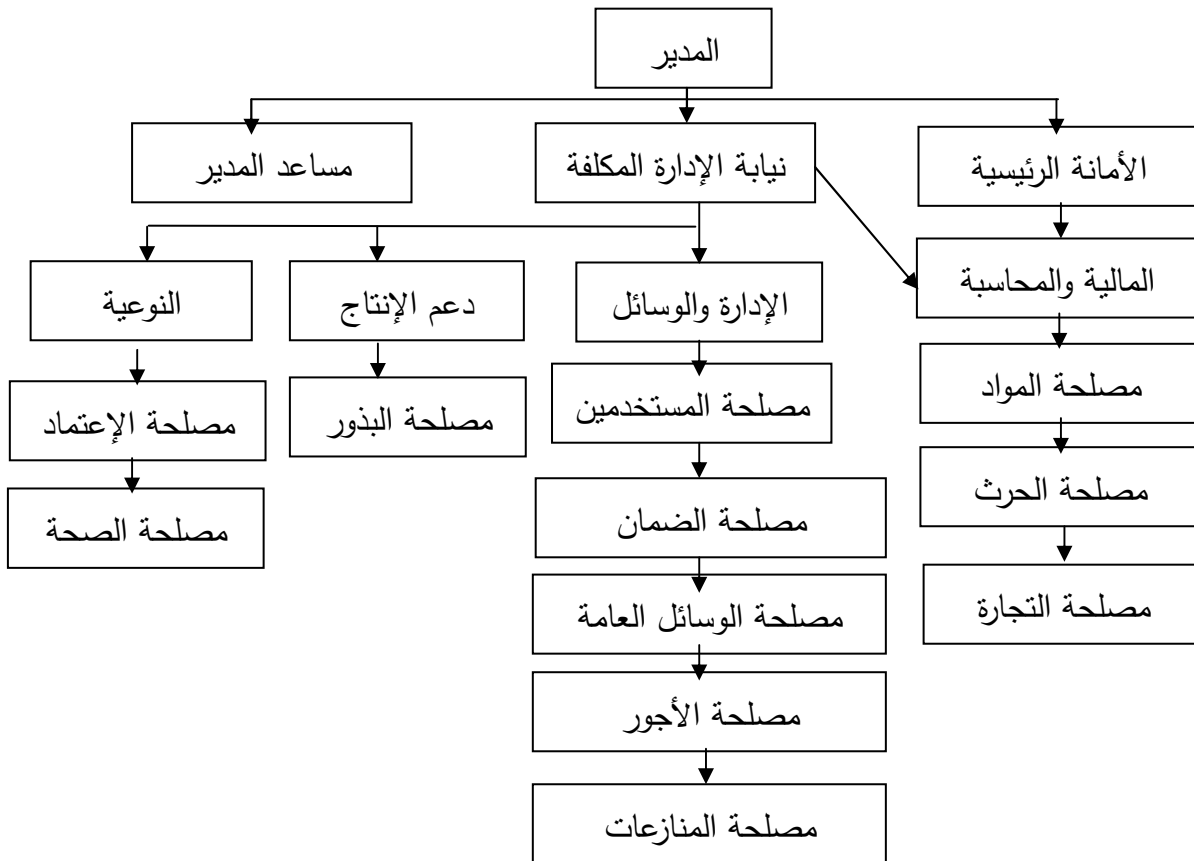
ب- نائب المدير المكلف بالمالية (Sous Directeur Financier): يعتبر ثاني منصب في المؤسسة من حيث أهمية الدور الذي يقوم به، مكلف بالتسيير المالي والمحاسبي وينوب المدير في بعض الحالات الضرورية.

ج- نائب المدير المكلف بالإدارة (Sous Directeur Administratif) : مكلف بالإدارة وتسيير الموارد البشرية والوسائل العامة.

د- نائب المدير المكلف بالنوعية (Sous Directeur de Qualité): مكلف بمتابعة ومعالجة وفحص الحبوب، ويشرف على مصلحة الإعتقاد، ومصلحة الصحة النباتية، ومصلحة الإعلام الآلي الخاضعة مباشرة للمدير، لإعداد برامج التسيير، وصيانة أجهزة الإعلام الآلي، ومصلحة الأمن المكلفة بتوفير الأمن داخل المؤسسة أثناء فترة العمل وحراسة المؤسسة ليلا، والمصلحة التقنية التي تشرف على صيانة وإصلاح الآلات والتجهيزات وكل لوازم التخزين، ومصلحة الإستغلال المكلفة بالاستقبال والتوزيع جميع المواد المخزنة.

ويمكن استعراض ما سبق ذكره بخصوص الهيكل التنظيمي في الشكل رقم (05) التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية (تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة).

المبحث الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة.**المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة.**

حتى نتمكن من معرفة حقيقة الوضع في المؤسسات الجزائرية، حاولنا دراسة عدد منها بدل القيام بدراسة مؤسسة واحدة فقط، ونشير هنا إلى أنه ليس من السهل على الباحث أن يجد الأبواب مفتوحة أمامه عند توجهه إلى المؤسسات الجزائرية، وكذلك صعوبة الحصول على المصادر والمراجع من المكتبات وغيرها بحيث يتمكن الباحث من الإلمام بالموضوع.*

هذه المؤسسات تم اختيارها على أساس ما يلي:

- انتمائها إلى نفس قطاع النشاط؛
- وجود منافسة فيما بينها؛
- تعرضها للمنافسة الأجنبية.

ولقد وجه هذا الاستبيان بشكل خاص للإطارات والإطارات العليا لمساهماتهم في عملية إتخاذ القرارات وكذا لإطلاعهم على ما يحدث في المؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، وتعد أولى المراحل الميدانية لإعداد البحث، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه. واختلاف البيانات يستلزم استخدام عدة أدوات منهجية، والتي يجب أن تتناسب وإشكالية البحث وفروضه والبيانات المراد الحصول عليها، هذه الأدوات تعد الواسطة المنهجية بين الباحث والعينة المدروسة. **أولاً-الملاحظة:** من الوسائل الضرورية المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، فمن خلالها يمكن وصف الظاهرة المراد دراستها بدقة عن طريق الحواس، ولأهمية هذه الأداة اعتبرها البعض "أكثر التقنيات صعوبة، لأنها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على التحليل".¹

ولقد استخدمنا في دراستنا هذه الملاحظة البسيطة لأنها تعين في التعرف على الإستراتيجيات المتبعة وكيفية اتخاذ القرارات.

ثانياً-المقابلة: تعتبر أداة مهمة من أدوات جمع البيانات حول موضوع معين، والمقابلة أنواع هي:

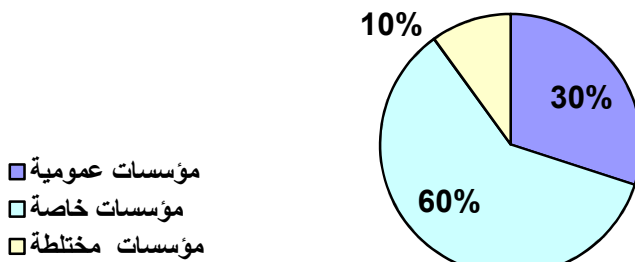
* صعوبة الحصول على المعلومات نظرا لسرية المعلومات، وضرورة استشارة الإدارة العليا، وانشغال الإطارات وعدم ملائمة الوقت.
1 فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، (قسنطينة: مطابع دار البعث، 1999)، ص 187.

- أ-المقابلة الموجهة: وهي التي تتم باستخدام قائمة استقصاء نمطية، وتعرف أيضا بالمقابلة النمطية.
- ب-المقابلة المتعمقة: وهي التي تعتمد على مجموعة من الأسئلة الرئيسية، أين يقوم الباحث بإثارة تلك الأسئلة ومناقشتها مع المبحوث، وتصلح في الحالات القليلة العدد.
- ج-المقابلة الجماعية: وتتم بين مقابل واحد وعدد من المبحوثين مقابلة واحدة، والباحث يدير النقاش حول موضوع ما، وهي واضحة في عملية الاستبيان التي يجريها الباحث.
- ثالثا-الإستماره: تكون أسئلة الإستماره حول معرفة اتجاهات ونوايا ودوافع مفردات مجتمع الدراسة، تم تبويبها فكانت في البداية أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية، بتوضيح الخصائص الثقافية والمهنية لأفراد العينة، ثم أسئلة تتعلق بأهم مؤشرات استراتيجية إتخاذ القرار.
- رابعا-السجلات والوثائق: تمكننا من التعرف على تاريخ المؤسسة محل الدراسة، والجانب القانوني لها، وأهم المراحل التي مرت بها إلى غاية اليوم، كما تم إمدادنا بإحصائيات تتعلق بعدد عمال المؤسسة، إضافة إلى ذلك مخطط يعيننا على التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة إلى أبسط عامل فيها.
- المطلب الثالث:إختيار العينة وخصائصها.**

- تتكون العينة المدروسة من 20 مؤسسة، والتي نحسبها معبرة عن مجتمع البحث، والمتمثل في المؤسسات المختلفة النشاط، وهذه العينة موزعة كالاتي:
- ◆ حسب ملكية رأس المال: تحتوي العينة المدروسة على:
- مؤسسات القطاع العام: 06.
 - مؤسسات القطاع الخاص: 12.
 - مؤسسات مختلطة: 02.

والشكل التالي رقم(06)، يوضح توزيع العينة على القطاعات التابعة للمؤسسة محل الدراسة:

شكل رقم (06): العينة المدروسة



المصدر: المؤسسة الاقتصادية، تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

تمهيد: من خلال الجداول التالية، وعلى ضوء نتائج الإستبيان، يمكن تحليل البيانات ومناقشة النتائج المتعلقة بالإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة الإقتصادية.
المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الشخصية.

جدول رقم (01): يبين جنس أفراد العينة.

الجنس	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
ذكور	37	%100
إناث	00	%00
المجموع	37	%100

المصدر: إعداد الطالبين.

من خلال الجدول رقم (01) نسبة 100% تعود لطبيعة العمل في الورشات الذي يتمثل في حمل الأكياس وغيرها من الأعمال التي هي بطبيعتها من اختصاص الرجال.

جدول رقم (02): يبين سن أفراد العينة.

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
30-21	5	%13.51
40-31	15	%40.55
50-41	10	%27.03
60-51	7	%18.91
المجموع	37	%100

المصدر: إعداد الطالبين.

من خلال الجدول الفئة 31-40، حفاظا على مناصبها، فلها مسؤولية عائلية أكثر من العزاب رغم مشاكل المؤسسة، ولا يتخلون عن المؤسسة لأنهم يعتبرونها جزء من حياتهم، ولتدهور القدرة الشرائية للعمال.

جدول رقم (03): يبين الحالة المدنية لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
12.50%	5	أعزب
75%	30	متزوج
5%	2	أرمل
7.5%	3	مطلق
100%	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

من خلال الجدول، تدل الفئة الثانية، والفئة الثالثة من أفراد العينة على الخبرة في العمل.

جدول رقم (04) يبين الموطن الأصلي لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرارات	الموطن الأصلي
13.51%	5	قرية
5.41%	2	ريف
81.08%	30	مدينة
100%	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

إن أفراد العينة الساكنين بالمدينة يشكلون النسبة الأعلى 81.08% ويعود ذلك إلى السياسة التي فتحت مناصب الشغل لكل الأفراد للإلتحاق بمناصبهم في الوقت المحدد، والحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة، أما القاطنين خارج المدينة، فهم من عمال المناوبة الليلية، وذلك لتسهيل التنقل وعدم تأخرهم عن العمل.

جدول رقم (05): يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
40.54%	15	ابتدائي
27.03%	10	متوسط
18.92%	7	ثانوي
13.51%	5	جامعي
100%	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

من خلال الجدول يتبين بأن المستوى التعليمي لأفراد العينة متقارب نسبيا للتواصل.

جدول رقم (06): يبين أقدمية أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرارات	مدة العمل في المؤسسة
00%	00	1 - 5 سنوات
10.81%	04	6-10 سنوات
18.92%	07	11-15 سنة
54.05%	20	16-20 سنة
16.22%	06	20 سنة فأكثر
100%	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

من خلال الجدول نجد غالبية العينة قد أمضوا مدة طويلة في المؤسسة مما يجعل هذا الفرد أكثر قدرة على أداء العمل، على الرغم من المستوى المنخفض في التعليم الذي بيناه سابقا، مما يؤدي إلى شعور العمال بالإنتماء والملكية تجاه الإدارة.

جدول رقم (07): يبين طريقة التحاق أفراد العينة بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	طريقة الإلتحاق
13.51%	05	مسابقة
67.57%	25	توظيف مباشر
18.91%	07	أخرى
100%	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة التحقوا بالعمل عن طريق التوظيف المباشر، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة كانت بحاجة إلى الموظفين، وانتهجت طريقة المسابقة للشفافية، والعدالة، ووضع الشخص المناسب في المكان الذي يتناسب مع قدراته إلى حد ما.

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة باستراتيجية إتخاذ القرار.

سنقوم في هذه الخطوة بعدما انتهينا من مرحلة جمع البيانات الأولية، بمحاولة تحليل المعلومات لإبرازالنتائج المتوصل إليها، والتعليق عليها بصورة موضوعية، وذلك من خلال ثلاث محاور أساسية هي:

-نشاط التسويق في المؤسسة؛

-المعلومة وأنواعها وطرق تجميعها؛

-إتخاذ القرار وبحوث التسويق.

أولاً-النشاط التسويقي: لم يعد التسويق ذلك النشاط الذي يتضمن انسياب السلع، والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك فحسب، بل أصبح يمثل مختلف الجهود التي تستهدف التعرف على رغبات واحتياجات المستهلك وترجمة هذه الاحتياجات، والرغبات إلى منتجات، أو خدمات قادرة على إشباع الحاجات، من حيث الكم والنوع والمكان والزمان، وعليه فإن وجود نشاط التسويق في مؤسساتنا الجزائرية أصبح مهما جدا، خاصة أن مؤسساتنا أصبحت تعيش في محيط لا يخلو من المنافسة الشديدة، سواء داخلية أو خارجية.وبخصوص نشاط التسويق سنحاول هنا معرفة ما يجري في المؤسسات الجزائرية من خلال المعلومات المتحصل عليها.

الجدول رقم (08) يبين دور النشاط التسويقي في فعالية المؤسسة.

النسبة	التكرار	رأي المؤسسات
80 %	16	نعم
10 %	02	لا
10 %	02	دون إجابة
100 %	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

تُظهر النتائج أن أغلبية مؤسسات العينة 80 %، لا تشك في ارتباط فعاليتها باللجوء إلى المفهوم التسويقي، وهذا ما يدل على إدراكها لأهمية هذا المفهوم خاصة في ظل التغيرات العالمية والوطنية، في حين 10 % من مؤسسات العينة ترى بأن فعالية مؤسساتهم مقترنة بخبرتهم، وأقدميتهم في القطاع الخاص، والمجموعة الثانية المعبرة ب: لا " مؤسسة محتكرة لسوقها بفضل الخبرة.

(*) كل الأشكال والجدول الملحقة من إنجاز الطالب انطلاقا من تفرغ الاستبيان .

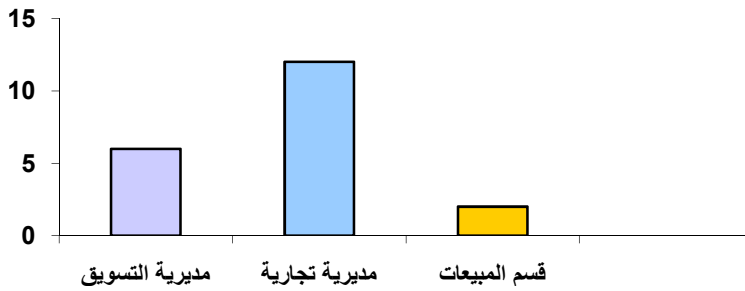
الجدول رقم (09) النشاط التسويقي والهيكل التنظيمي للمؤسسة:

النسبة	التكرار	البيان
30 %	06	مديرية التسويق
60 %	12	مديرية تجارية
10 %	02	قسم المبيعات
100 %	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

من خلال الجدول رقم (09) تدل نسبة 10 %، التسيير الكلاسيكي، وعدم تصحيح الهيكل التنظيمي. والنسبة المرتفعة لوجود مديرية تجارية في القطاع العام عكس المؤسسات الخاصة.

الشكل رقم (07): النشاط التسويقي و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

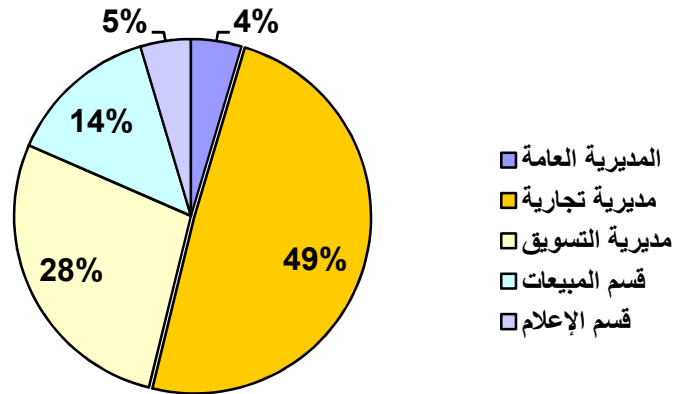
الجدول رقم (10): الجهة القائمة بالنشاطات التسويقية.

النسبة	التكرار	الجهة المعنية
05 %	01	المديرية العامة
48 %	10	مديرية تجارية
28 %	06	مديرية التسويق
14 %	03	قسم المبيعات
05 %	01	قسم الإعلام
100 %	21	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

تمثل نسبة 48 % مسؤولية المديرية التجارية عن نشاطات التسويق، و 28 % من مؤسسات العينة نجد فيها مديريةية التسويق. 48 % من المؤسسات نجد فيها المديرية التجارية هي التي تباشر النشاطات التسويقية وهناك أيضا نسبة 14 % من هذه المؤسسات لديها قسم المبيعات هو المكلف بالقيام بالنشاطات التسويقية.

الشكل رقم (08): الجهة القائمة بالنشاطات التسويقية.



المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

الجدول رقم (11): عوامل لجوء المؤسسات للنشاط التسويقي.

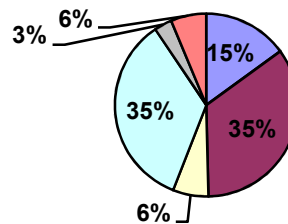
النسبة	التكرار	العوامل
08 %	02	- نقص المبيعات
19 %	05	- طرح منتج جديد
35 %	09	- ترقية العلامة التجارية للمؤسسة
08 %	02	- الوصية على المؤسسة
		- أخرى :
03 %	01	▪ نشاط المؤسسات الشريكة.
08 %	02	▪ إتخاذ قرارات.
19 %	05	▪ موقع المنافسة
100 %	26	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

ثانيا - مفهوم المعلومة: يبين الشكل رقم (09) التالي مفهوم المعلومة لدى المؤسسة الاقتصادية.

الشكل رقم (09): مفهوم المعلومة.

- كل ما يقلل درجة عدم التأكد
- مجموعة بيانات
- مجموعة من البيانات المترابطة
- مورد إستراتيجي
- كل ما يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع تغيرات السوق
- حدث



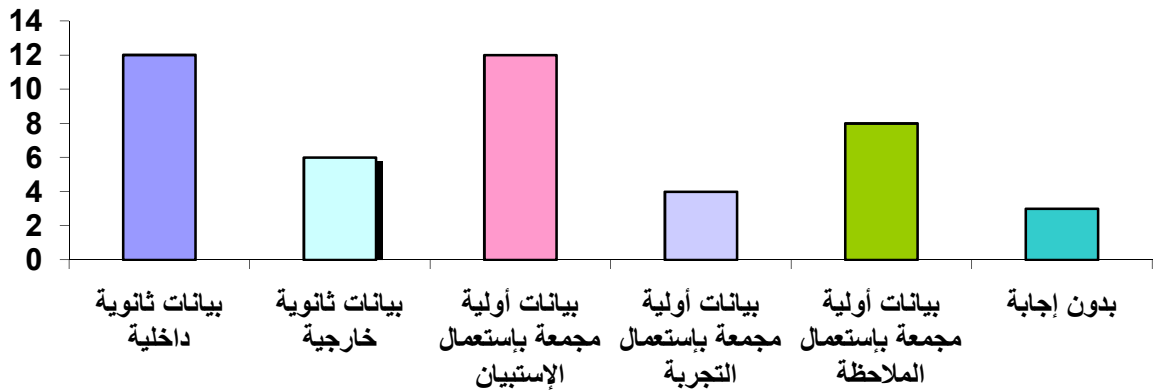
المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (09)، المعلومة مجموعة بيانات ومورد إستراتيجي، حيث تبين نسبة 35% ليس هناك أية علاقة بين اعتبار المعلومات مجموعة بيانات وأيضاً موردا إستراتيجيا. في حين أن المعلومة ليست مجموعة بيانات بقدر ما هي ناتجة عن تجميع هذه البيانات وربطها مع بعضها وفقاً لترتيب أونظام معين يسمح بإنتاج معلومة مفيدة، تشكل بالنسبة للمؤسسة موردا إستراتيجيا يساعدها على التقليل من درجة عدم التأكد.

ثالثاً-أنواع البيانات المستعملة:

بما أن المعلومة هي مجموعة البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة، بدءاً بتلقي البيانات من مصادرها المختلفة، ثم تحليلها، وتبويبها، وتصنيفها، وفي الأخير تنتج معلومة مفيدة، ومنه نعرف أنواع البيانات التي تعتمد عليها مؤسساتنا في تكوين معلوماتها وبالتالي إتخاذ قراراتها.

الشكل رقم (10): ترتيب البيانات التي تعتمد عليها مؤسساتنا



المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

الملاحظ من الشكل أن البيانات الأكثر استعمالاً هي تلك البيانات الأولية التي جمعت عن طريق الاستبيان و البيانات الثانوية الداخلية بنفس النسبة 27% ثم تليها البيانات الأولية المجمعة بفضل التجربة بـ: 18% ثم البيانات الثانوية الخارجية بنسبة: 13% وأخيراً البيانات الأولية المجمعة عن طريق الملاحظة. المتفحص لهذه النتائج يرى أن هناك تساوي في استعمال البيانات الثانوية الداخلية والأولية.

رابعاً-مصادر تجميع المعلومات: يبين الجدول رقم (12) التالي مصادر تجميع المعلومات للمؤسسة.

الجدول رقم (12): مصادر تجميع المعلومات.

النسبة	التكرار	المصادر
04 %	02	- مجلات تقنية عامة.
10 %	05	- جرائد ومنشورات عامة.
08 %	04	- مجلات متخصصة.
18 %	09	- بحوث تسويقية.
26 %	13	- نظام المعلومات التسويقية " SIM " .
08 %	04	- مكاتب دراسات.
08 %	04	- الديوان الوطني للإحصاء.
02 %	01	- مراكز بحوث.
14 %	07	- شبكة الإنترنت.
00 %	00	- أخرى.
02 %	01	- التغذية العكسية من السوق.
100 %	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

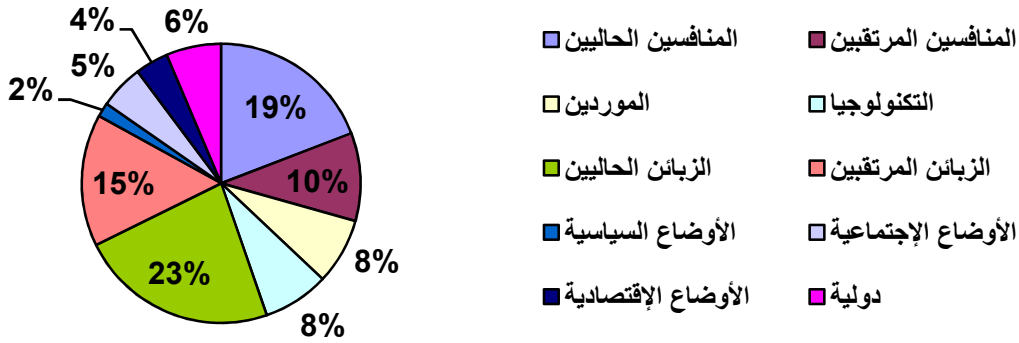
من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن معظم المؤسسات تعتمد على نظام المعلومات التسويقية أي بيانات داخلية متواجدة في المؤسسة، " لكن مع الإشارة أن هذا المفهوم يعني " SIM " مستعمل ولكن بطريقة بعيدة عن معناه الحقيقي، سيوضح ذلك لاحقا "، ونسبة استعمال " SIM " 26 %، ثم بعد ذلك تأتي البحوث التسويقية كأداة لجمع البيانات الأولية : 18 % ثم بعد ذلك تأتي بنسب ليست متفاوتة باقي المصادر الثانوية والأولية، والعينة: 14 % يعتمدون على شبكة الإنترنت في جمع بعض بياناتهم، وهذا تفتح من مؤسساتنا على التطور الحاصل في طرق جمع وتحليل البيانات في عالم تكنولوجيا المعلومات ويبين الجدول رقم (13) التالي نسب تجميع المعلومات عن المحيط.

الجدول رقم (13): نسب تجميع المعلومات عن المحيط.

النسبة	التكرار	المعلومات المجمعة
19 %	15	- المنافسين الحاليين .
10 %	08	- المنافسين المرتقبين .
08 %	06	- الموردين .
08 %	06	- التكنولوجيا .
23 %	18	- الزبائن الحاليين .
15 %	12	- الزبائن المرتقبين .
02 %	01	- الأوضاع السياسية .
05 %	04	- الأوضاع الاجتماعية .
04 %	03	- الأوضاع الاقتصادية .
06 %	05	- دولية
100 %	78	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

الشكل رقم (11): نسب تجميع المعلومات عن المحيط.

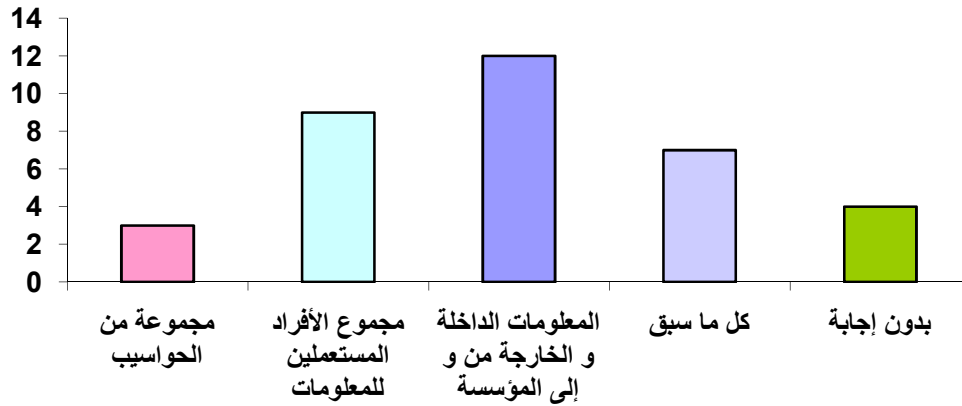


المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

من خلال الشكل رقم (11) تنتهج المؤسسة الاقتصادية سياسة تجميع المعلومات عن المحيط الخارجي

بنسبة كبيرة تقدر بـ 23% تمثل الزبائن الحاليين.

الشكل رقم (12): مفهوم نظام المعلومات التسويقية.



المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

خامسا-أنواع القرارات: إن عملية إتخاذ القرار تعتمد أساسا على وجود معلومات محددة في وقت مناسب حتى يكون هذا القرار فعال، وتعتبر بحوث التسويق إحدى الوسائل المساعدة على توفير هذه المعلومات لمتخذ القرار.

الجدول رقم (14) : مختلف أنواع القرارات.

النسبة	التكرار	نوع القرار
07 %	05	- حل شكاوي الزبائن.
11 %	08	- تحفيز الموردين.
22 %	16	- تعديل الأسعار مقارنة بأسعار السوق.
11 %	08	- إصدار إعلانات.
14 %	10	- بخصوص المنافسة.
18 %	13	- بحث طرح منتجات جديدة.
07 %	05	- زيادة المبيعات.
06 %	04	- ربح حصة في السوق.
04 %	03	- حسن استعمال ميزانية التسويق
100 %	72	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

تبين نتائج الجدول أن أغلب قرارات المؤسسات المدروسة تخص تعديل الأسعار مقارنة بأسعار السوق 22 % وكذلك قرارات بحث طرح منتجات جديدة 18 % ، أي أن هذه المؤسسات تهدف من خلال ذلك إلى الحفاظ وفي نفس الوقت كسب حصص سوقية أخرى، فبالنسبة لها بإمكانها بلوغ ذلك من خلال التعديل في

السعر والمنتج، أي وضع أسعار في متناول المستهلك إضافة إلى محاولة طرح منتجات جديدة تلبية لرغبات وحاجات المستهلك. وهناك أنواع أخرى من القرارات ذات نسب متقاربة تقوم المؤسسات باتخاذها ومنها: قرارات تحفيز الموردين، قرارات بخصوص المنافسة، قرارات إصدار إعلانات.

الجدول رقم (15): الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات التسويقية.

النسبة	التكرار	الوسائل
07 %	03	- نماذج إحصائية
29 %	12	- نظام المعلومات التسويقية <i>SIM</i>
22 %	09	- بحوث التسويق
42 %	17	- الخبرة
100 %	41	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

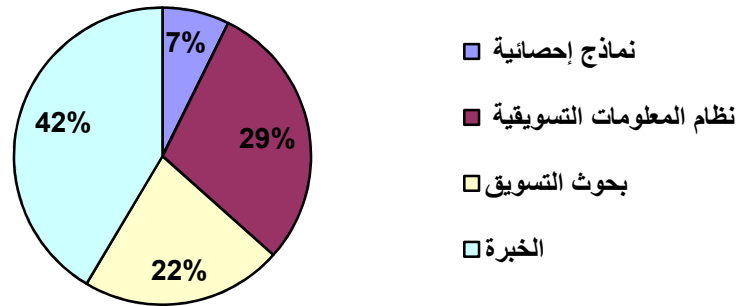
هذه النتائج المبينة أعلاه توضح أن نسبة 42 % من العينة يعتمد فيها متخذي القرارات على خبرتهم في إتخاذ مختلف قراراتهم التسويقية، ويعتمد على *SIM* بعد ذلك بنسبة 29 % وتليه البحوث التسويقية بـ 22% وأخيرا النماذج الإحصائية بنسبة: 07 %.

فحقيقة أن الخبرة تساعد كثيرا متخذي القرارات لكن يكون ذلك ذو نفعاً ومجدياً في حالة القرارات الروتينية لتشابهها، لكن واعتماداً على ما ذكر سابقاً أن نوع المعلومات التي يحتاجها متخذي القرار تكون أساساً حول المنافسين والمستهلكين وأن القرارات المتخذة اعتيادياً تكون بخصوصهم ، فردود أفعال هذين العاملين لا يمكن التنبؤ بها، أي أن خبرة المدير التسويقي ليست بالوسيلة المثلى لجمع المعلومات حول كل من المنافسين والمستهلكين.

كما أن هذه الإجابة تتناقض مع ما ذكر سابقاً، أن أهم مصدر للمعلومات يتمثل في الـ *SIM*. وهذا يعتبر دعماً لقولنا بأن أغلب مؤسسات العينة تذكر بأنها تستعمل الـ *SIM* لكنها لا تعرف مفهوم هذا النظام، وما يدعم ذلك طرحنا سؤال بخصوص الفرق بين بحوث التسويق والـ *SIM* فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (15)، ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن : 65 % من مؤسسات العينة المدروسة لا ترى فرقا بين كل من المفهومين " *بحوث التسويق و نظام المعلومات التسويقية*"، وحتى أن المؤسسات التي صرحت بوجود فرق بينهما 30 % فكانت إجابتهن أساساً بأن الـ *SIM* يعتبر وسيلة مستعملة من طرف البحوث التسويقية (عكس ما هو متعارف عليه بأن بحوث التسويق هي أحد أهم مكونات الـ *SIM* الأربعة). وهناك حالة واحدة فقط من بين من

رأوا أن هناك فرق بين بحوث التسويق و **SIM** ذكر فيها أن الفرق يكمن في أن: بحوث التسويق عبارة عن بحث عن بيانات جديدة، في حين أن نظام المعلومات التسويقية هي استغلال البيانات الموجودة أي المجمعة، فوجود مؤسسة واحدة أو مجيب واحد أصاب في التفريق بين بحوث التسويق و **SIM** شيء قليل، نظرا لطبيعة المستجوبين، وهذا ما يدعم القول بالضعف والنقص الكبير سواء في تطبيق وفهم النشاط التسويقي.

الشكل رقم (13): الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات التسويقية.



المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

سادسا-بحوث التسويق: لمعرفة رأي المؤسسة الاقتصادية حول مفهوم بحوث التسويق طرحنا هذا " السؤال المفتوح" : ما المقصود ببحوث التسويق ؟ فكانت النتائج كما يلي:

- تقنيات البيع: 10 %.
- دراسة وتحري حول السوق: 35 %.
- تحسين الأسعار وبيع منتجاتنا: 05 %.
- ضياع النقود و غير إجباري: 05 % .
- بدون إجابة: 45 % .

تمثل نسبة 45 % عدم إدراك مفهوم بحوث التسويق لدى المؤسسة الاقتصادية، وكانت نسبة هؤلاء 35 %، وكذلك دراسة تقنيات البيع لتحسين الأسعار وبيع المنتجات. والغريب أن يصرح أحدهم بأن بحوث التسويق ضياع للنقود وغير إجباري، وهذا تصريح لمؤسسة خاصة تستحوذ على نسبة 80 % من الحصة السوقية.

ومن خلال هذه النتائج نرى أن الإجابات لم تكن متفاوتة، فمعظم المؤسسات ترى أن بحوث التسويق هي أحد وسائل وظيفة التسويق، أو وسيلة لإتخاذ القرار وجمع البيانات، أو طريقة لتخفيض درجة عدم التأكد. ولكن الملاحظ أن هناك عدد محدود جدا من المؤسسات "4" فقط أضافوا إلى كل من الخيارات السابقة خيار اعتبار "

بحوث التسويق أحد مكونات الـ *SIM* في حين باقي العينة لم يذكروا ذلك، رغم أن بحوث التسويق من بين أهم مكونات الـ *SIM* ، ولكن مع هذا فمعظم مؤسساتنا لا تجد علاقة بين بحوث التسويق والـ *SIM* .

الجدول رقم (16) هل هناك فرق بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية ؟

النسبة	التكرار	البيان
30 %	06	- نعم
65 %	13	- لا
15 %	03	- بدون إجابة
100 %	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

إذا قامت مؤسسات العينة ببحوث تسويقية أم لا ؟ فكانت أغلب إجابات المؤسسات أنهم أجروا بحثا تسويقية وذلك بنسبة 65 %، في حين هناك 30% من العينة قالوا أنهم لم يجروا بحثا تسويقية. ولمعرفة نوع البحوث التي قامت بها المؤسسات التي أجابت بـ: نعم، طرحنا سؤال حول نوع البحوث التي أجريت. فلاحظ على هذه الإجابات أن أغلب المؤسسات 25 % تقوم ببحوث سوق فقط، والهدف من قيامها بذلك معرفة آراء مستهلكيها تجاه منتجاتها أو محاولة التعرف على احتياجاتهم.

الجدول رقم (17): مفهوم بحوث التسويق.

النسبة	التكرار	البيان
17 %	06	- وسيلة لجمع البيانات.
20 %	07	- وسيلة لتخفيض درجة عدم التأكد.
23 %	08	- وسيلة لمساعدة متخذي القرار.
23 %	08	- أحد وسائل وظيفة التسويق.
11 %	04	- أحد مكونات الـ <i>SIM</i> .
06 %	02	- بدون إجابة
100 %	35	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

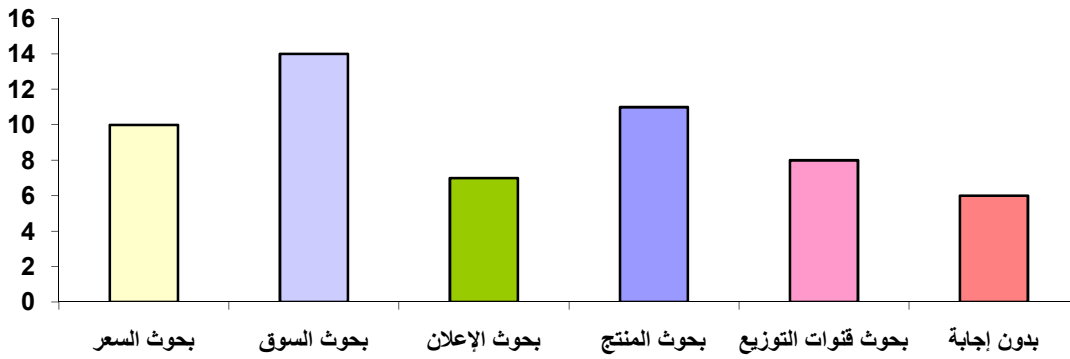
كانت هذه وجهات نظر مؤسسات العينة لبحوث التسويق من جانب نظري، فكيف يُنظر لهذه البحوث من الجانب التطبيقي؟

الجدول رقم (18): أنواع البحوث التي أجريت.

نوع البحوث	التكرار	النسبة
- بحوث السعر.	10	18 %
- بحوث السوق.	14	25 %
- بحوث الإعلان.	07	12 %
- بحوث المنتج.	11	20 %
- بحوث قنوات التوزيع.	08	14 %
- بدون إجابة	06	11 %
المجموع	56	100 %

المصدر: إعداد الطالبين

الشكل رقم (14): أنواع البحوث التي أجريت.



المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

هذه النتائج تؤدي بنا إلى القول بأن المؤسسات التي أجابت بأنها تقوم ببحوث التسويق، تنقسم إلى

مجموعتين: الأولى تقوم ببحوث السوق فقط وتمثل نسبة كبيرة، فهي ترى بذلك أنها تقوم ببحوث التسويق.

أما المجموعة الثانية وعدد مؤسساتها قليل، فإنها تقوم بمجموعة من البحوث حسب المشكل المواجه وما

يقتضيه، أي حسب تصريحاتهم فإنهم يقومون ببحوث السوق إضافة إلى بحوث المنتج " السلعة" أو بحوث

السعر أو بحوث قنوات التوزيع أو بحوث الإعلان، نشير أنه ليس بالضرورة أن تقوم مؤسسة بكل هذه البحوث،

لكن المهم أن مؤسسات هذه المجموعة لا تقوم فقط ببحوث سوق لوحدها، وهي بذلك ترى أن بحوث التسويق

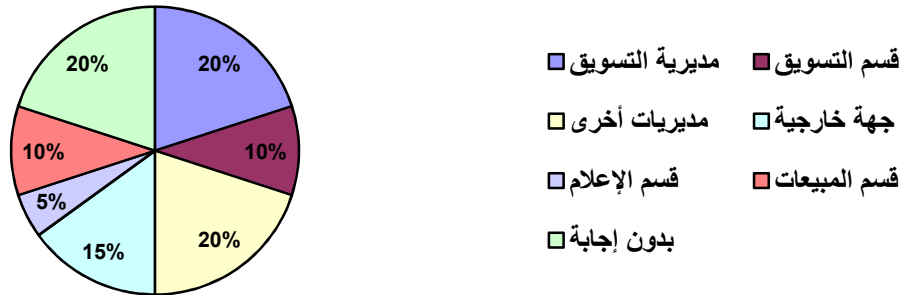
ليست فقط بحوث السوق وإنما القيام بمختلف البحوث التي تلائم المشاكل المطروحة.

الجدول رقم (19): الجهة المسؤولة عن البحث.

النسبة	التكرار	القائم بالبحوث
20%	04	- مديرية التسويق.
10%	02	- قسم التسويق.
20%	04	- مديريات أخرى.
15%	03	- جهة خارجية.
		- أخرى :
05%	01	■ قسم الإعلان
10%	02	■ قسم المبيعات
20%	04	- بدون إجابة
100%	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

الشكل رقم (15): الجهة المسؤولة عن البحث.



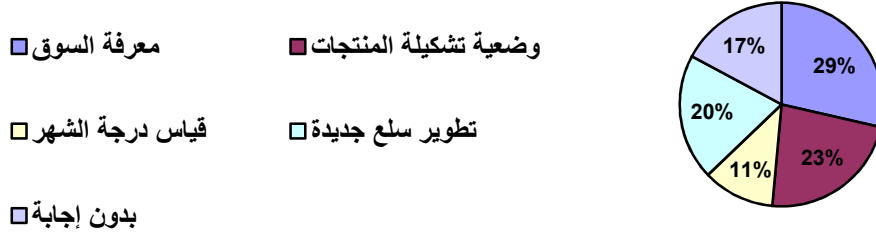
المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

تبين النتائج الموضحة أعلاه أن الإجابات تنقسم إلى مجموعتين:

-المجموعة الأولى: وتضم المؤسسات التي أجابت من قبل بأنها لا تملك مديرية التسويق وفي نفس الوقت تقوم ببحوث تسويقية، فهذه المجموعة تقوم بالبحوث إما لدى جهة خارجية " مكاتب دراسات" أو مديريات أخرى " والمقصود "المديرية التجارية" أو في أقسام أخرى "قسم الإعلام أو قسم المبيعات".

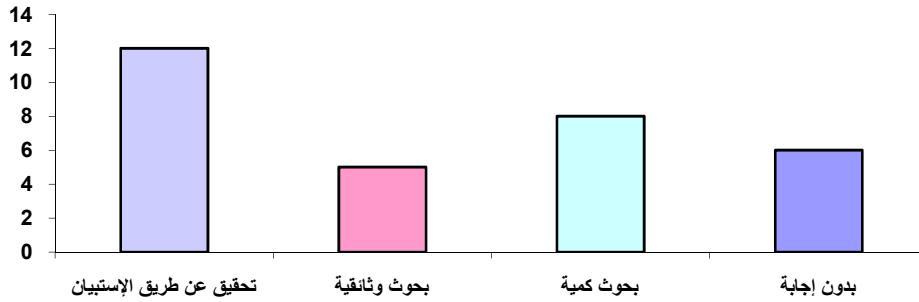
-أما المجموعة الثانية: فتضم المؤسسات التي تملك مديرية التسويق، فالجهة القائمة على البحوث في هذه المؤسسات هي إما مديرية التسويق نفسها أو قسم التسويق، أو مصلحة البحوث التسويقية التابعة لمديرية التسويق. وتمثل نسبة 75% الحالات الخاصة إذا تعلق الأمر بنطاق واسع للبحث، مثلا المستهلكين على المستوى الوطني، حيث المؤسسات تلجأ إلى جهة خارجية " مكاتب دراسات"، بسبب الوقت أو التكلفة.

الشكل رقم (16): أهداف البحوث.



المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

تمثل نسبة 29 % من المؤسسات تهدف أساسا لمعرفة سوقها، وهي تقصد بذلك المستهلكين والمنافسين، وهذا دعما لما قيل من قبل بخصوص أن أكثر البحوث هي بحوث السوق. وبنسبة أقل فإن المؤسسات تهدف من خلال بحوثها إلى دراسة وضعية تشكيلة منتجاتها، وبالتالي محاولة تطوير سلع جديدة.*



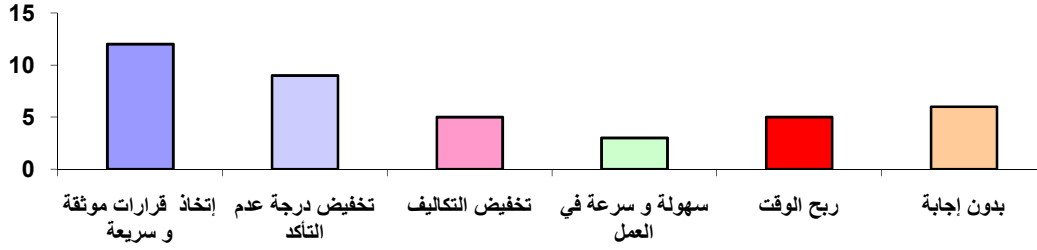
الشكل رقم (17): الطرق المستعملة في القيام بالبحوث التسويقية.

المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

نلاحظ من نتائج الشكل رقم (17) أن درجة التغيير التي أتت بها البحوث كانت متوسطة في أغلب الحالات 45 %، في حين أن 10 % من الحالات كانت فيها درجة التغيير عالية، كان هذا خاصة في مؤسسات عازمت على إعطاء وظيفة التسويق مكانتها الحقيقية وكان لها ذلك، ونذكر هنا لا على سبيل الحصر أن من بين هذه المؤسسات هناك مجمع GIPEC "المجمع الصناعي للورق" وهي مؤسسة عمومية، والتي حسب إجابة مديرها التسويقي : تحاول إعطاء وظيفة التسويق مكانتها كوظيفة رائدة وموجهة للمؤسسة.

* تصريح مصلحة التسويق لإحدى المؤسسات الخاصة.

الشكل رقم (18) : طبيعة التغيير الذي أتت به البحوث.



المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (18) التالي أن أهم التغييرات التي حدثت جراء القيام بالبحوث، هي إتخاذ قرارات موثوقة وسريعة 30 %، إضافة إلى هذا فإن البحوث ساهمت في تخفيض درجة عدم التأكد التي كانت تعيق متخذي القرار، خاصة في ظل سوق وطني يعرف تغير كبير خاصة من جانب المنافسة.

3-أسباب عدم القيام بالبحوث التسويقية:

سبق وأن طرحنا على مؤسسات العينة سؤال بخصوص قيامهم وعدم القيام بالبحوث التسويقية، فكان هناك 30 % من العينة أجابت ب: لا، و لمعرفة أسباب عدم القيام بالبحوث طرح السؤال.

الجدول رقم (20): أسباب عدم القيام بالبحوث التسويقية.

النسبة	التكرار	الأسباب
25 %	02	- لأنها مكلفة جدا.
50 %	04	- لأننا لا نعرفها.
25 %	02	- لأننا لسنا بحاجة إليها.
100 %	08	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

وتوضح النتائج أن أغلب الإجابات كانت بأن هذه المؤسسات لا تعرف بحوث التسويق 50 %، أو عدم الحاجة إليها، فالمؤسسة قديمة ليست بحاجة للقيام ببحوث تسويقية، لأنها تعرف زبائنها".

المطلب الثالث: مناقشة النتائج.

من خلال الدراسة الميدانية تعرفنا على واقع بحوث التسويق في المؤسسة الجزائرية، فبعد عرض منهجية الدراسة من حيث المجال ومختلف الأدوات المستعملة لجمع المعلومات، والمتمثلة في الاستبيان والمقابلات، تم تحليل البيانات التي تحصلنا عليها والتي جزأناها إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول: تضمن واقع نشاط أو وظيفة التسويق في المؤسسة، حيث لاحظنا أنه رغم أهمية هذه الوظيفة إلا أن المؤسسات لا تعي المفهوم الحديث للتسويق، ومديرية قائمة بهذه الوظيفة لا نجدها في معظم المؤسسات وحتى أن الكفاءات التسويقية الموجودة بالمؤسسة لا تعرف من التسويق، ومن تقنياته الإعلان والإشهار.¹

- المحور الثاني: حاولنا أن نعرف نوع البيانات التي تسعى مؤسساتنا إلى جمعها ومصادرها، وأظهرت النتائج أن أغلب هذه البيانات ثانوية داخلية وبيانات أولية مجمعة باستعمال الاستبيان، وهي حسب مؤسسات العينة تخص الزبائن الحاليين والمنافسين الحاليين وبدرجة أقل الزبائن المرتقبين والمنافسين المرتقبين، وتعتمد أغلب المؤسسات على نظام المعلومات التسويقية بكثرة لجمع بياناتهم، لكن لا تستعمل هذه الوسيلة " SIM " ولا يُدرك معناها ولا ضرورة لوجود الحاسوب سواء للتخزين أو للتحليل أو للتوزيع، وإضافة إلى نظام المعلومات التسويقية فهناك من يعتمد على البحوث التسويقية في جمع البيانات، ويقابل هذا وسيلة أخرى هي مكاتب الدراسات، التي تقوم بعرض المفاضلة بينها، ثم إختيار أحسنها من حيث التكلفة والوقت، وقليل من المؤسسات بنسبة 14% تعتمد على شبكة الإنترنت في جمع بياناتها. وفيما يخص البيانات المجمعة، فأغلبها تمثل الزبائن الحاليين والمنافسين الحاليين، وبدرجة أقل الزبائن والمنافسين المرتقبين، وخصص المحور الأخير أغلب القرارات التسويقية التي تخص تعديل الأسعار مقارنة بأسعار السوق وطرح منتجات جديدة.

أما فيما يخص بحوث التسويق، فقليلة هي المؤسسات تدرك الوسيلة المساعدة على اتخاذ القرار، وما يؤكد ذلك نسبة المؤسسات التي ذكرت بأنها تقوم ببحوث تسويقية لكنها في الحقيقة تقوم ببحوث سوقية فقط .

كما أنه من بين مؤسسات العينة هناك 75% منها ليس لديهم مصلحة قائمة ببحوث التسويق، هذا ما يعني أن وظيفة بحوث التسويق هي وظيفة حامية أكثر منها دائمة، أي أن المؤسسات تقوم بالبحوث في وقت الحاجة إليها دونما حاجة لإنشاء مصلحة دائمة خاصة بها، والملاحظ في هذه المؤسسات التي تقوم ببحوث التسويق أنها تعتمد أساساً على الاستبيان في جمع بياناتها. أما المؤسسات التي لا تقوم ببحوث التسويق، فمعظمها كان بسبب عدم المعرفة بهذه الوسيلة، أو التكلفة المرتفعة للبحوث أو عدم الحاجة إليها.

تعيش المؤسسة الجزائرية محيطة مضطربا يعرف تغيرات سياسية واقتصادية كبيرة، مما يستوجب الإلمام بعدة معلومات، كما في الجدول رقم (13) والشكل رقم (11)، أين يتضح جليا من خلالهما ذلك الاتجاه السليم الذي تتحوه مؤسساتنا بخصوص المعلومات المجمعة، فالملاحظ أنه هناك نسبة 23% من الإجابات ترى أن المعلومات المجمعة عن المحيط تخص الزبائن الحاليين ثم بعد ذلك يأتي وينسبة 19% و 15% على التوالي

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة، يوم 13 ماي 2021.

دور كل من المنافسين الحاليين والزبائن المرتقبين، ثم 10 % المنافسين المرتقبين، ثم يلي بعد ذلك بنسب متقاربة باقي العوامل المحيطة بالمؤسسات، والمؤسسة تسعى من خلال النشاط التسويقي لمعرفة اتجاهات الزبائن والعمل على إرضائهم دون استبعاد أو نسيان ما يجري لدى المنافسين (حصتهم ومنتجاتهم)، للحفاظ على الزبائن الحاليين واستبعاد خطر المنافسين الحاليين، وتسعى المؤسسة إلى البحث عن زبائن آخرين لإثراء حصتها، وفي نفس الوقت يجب الوضع في الحسبان احتمالات ظهور منافسين جدد، هذا ودون نسيان معلومات حول كل من الموردين والتطور التكنولوجي الحاصل لمسايرته والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية ... الخ.

إن أغلب مؤسسات عينة البحث ترى أن المعلومات الواجب توافرها لاتخاذ قراراتها التسويقية المختلفة تخص أساسا المنافسين، معلومات عن المستهلكين سواء احتياجاتهم أو آرائهم تجاه منتجات المؤسسة، والإجابة هذه تعتبر دعما للسؤال الذي طرح في المحور الثاني حول موضوع المعلومات الخارجية الحديثة باستمرار لتحيين المنافسين واحتياجات ورغبات وتوجهات المستهلكين، ببحوث تسويق فعالة ودورية.

رأينا من قبل نسبة 26 % من العينة المدروسة تعتمد على الـ **SIM** كمصدر رئيسي لمعلوماتها، هذا ما دفعنا لمعرفة هل أن حقيقة مؤسساتنا تدرك مفهوم الـ **SIM**؟ فكانت الإجابة كما يوضحها الشكل رقم (12). وتشير النتائج إلى أن نسبة 20 % من الحالات المستجوبة تتفق على اعتبار مفهوم الـ **SIM** هو: مجموعة الحواسيب، الأفراد والمعلومات الداخلة والخارجة، لكن هذه النسبة تعتبر جد ضعيفة بالنظر إلى طبيعة الأشخاص المستجوبين، فهم إما مديري تسويق أو مديري تجاريين أو إطارات تسويقية، يفترض فيها الدراية بهذا المفهوم ، ثانيا بالنظر إلى تصريحاتهم بالاعتماد على الـ **SIM** كمصدر للمعلومات، فلا يعقل أن يُعتمد على شيء و لا يُعرف معناه. ومن خلال النتائج أيضا نرى أن نسبة 34 % من العينة المدروسة ترى أن الـ **SIM** عبارة عن المعلومات الداخلة و الخارجة من و إلى المؤسسة، و الغريب أنهم لا يرون في الـ **SIM** مجموعة من الحواسيب إذ ما اعتبرت مؤسسة ما الـ **SIM** تلك المعلومات الداخلة و الخارجة، في حين أن الحاسوب أساس استعمال نظام المعلومات التسويقية، وإذا جئنا لتفسير العلاقة بين قولهم بأنهم يعتمدون على الـ **SIM** كمصدر المعلومات، وبين عدم رؤية أهمية للحاسوب: 8% للاعتماد على الأوراق.



خاتمة

خاتمة:

في خاتمة هذه الدراسة نتطرق إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها بالرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها، بهدف تأكيدها أو نفيها، بعد ذلك نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات الهامة للتغيير الإيجابي، ثم آفاق الدراسة باقتراح مواضيع مرتبطة بجوانب لم نتعرض لها والتي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

أولاً-نتائج الدراسة النظرية:

أهم النتائج التي خلصنا إليها في الفصلين الأول والثاني، التي هي عبارة عن دراسة نظرية لاستراتيجية اتخاذ القرار، كمايلي:

-عملية اتخاذ القرارات تتم بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة، وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة؛

- عملية اتخاذ القرارات هي المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر، فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم تحليلها وتقييمها، ووضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من إختيار أفضلها؛

- تعتبر القرارات التسويقية أكثر قرارات الإدارة تعقيداً نظراً لزيادة عدد المتغيرات المؤثرة بها، وتشابك العلاقات في البيئة التسويقية، فالمنافسة وتغير سلوك المستهلك وتقلب الأسعار والتشريعات تؤثر في القرارات التسويقية؛

- إن جودة ما يتخذه مدير التسويق من قرارات تتوقف على حصوله واستخدامه بشكل جيد للمعلومات، والتي يمكنه الحصول عليها من عدة مصادر وبعده طرق. ولا يمكن القول بأن أي مؤسسة هي مؤسسة مرتبطة بالسوق إلا إذا قامت بالحصول على معلومات عن السوق ومنه، واستخدامها في تخطيط إستراتيجيتها التسويقية، ويمكن القول بأن المعلومات التسويقية تعد هامة للغاية في كل خطوات ومراحل النشاط التسويقي للمؤسسات؛

-فكما أن عملية الإنتاج تتطلب مواد أولية، فإن عملية اتخاذ القرارات التسويقية تعتمد بشكل أساسي على وجود المعلومات التسويقية، ويتوقف نجاح القرار المتوصل إليه إلى مدى صحة المعلومات ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها، فمن أكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار بإدارة التسويق هي الحصول على معلومات تسويقية.

كما أن متخذ القرار التسويقي في حاجة إلى معلومات متنوعة، فتوافر المعلومات التسويقية بالكمية والنوعية الملائمتين والوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات التسويقية؛

- إن المعلومات التسويقية ضرورية لتقليل المخاطر وتحديد الإستراتيجية التسويقية وإثارة عامل الإبداع لدى المؤسسة، وتساعد في تقييم نجاح أو فشل تلك الإستراتيجية والوصول إلى قرار ما أو الدفاع عن قرار ما ؛

- إن بحوث التسويق هي الوظيفة التي يتم من خلالها ربط المستهلكين والجمهور بصفة عامة بالمؤسسة، من خلال المعلومات التسويقية التي يتم جمعها والمستخدمه في تحديد وتعريف الفرص التسويقية والمشاكل التي تواجه المؤسسة في تعاملها مع الأسواق وتقييم وتعديل تصرفات المؤسسة ، بما يمكن من رفع كفاءة الأداء التسويقي بصفة خاصة والأداء الكلي بصفة عامة؛

- تلعب بحوث التسويق دورا هاما في إدارة التسويق وفي عملية اتخاذ القرارات، وذلك بتزويد متخذي القرارات بالمعلومات الدقيقة والمفيدة، ومن ثم تقليل احتمالات الخطأ في اتخاذ القرارات التسويقية؛

- بحوث التسويق هي تلك البحوث المنظمة والموضوعية التي تقوم بجمع وتسجيل وتشغيل وتحليل البيانات التسويقية لمتخذي القرارات في المجال التسويقي، بحيث تؤدي إلى زيادة فعالية هذه القرارات وتخفيض المخاطر المرتبطة بها؛

- إن مفهوم نظام بحوث التسويق يشتمل على دور هام وعميق للبحوث في عملية إدارة التسويق ، وهذا يتضمن المشاركة الفعالة للبحوث في عملية اتخاذ القرار، مع تأكيد خاص على تزويدها بالمعلومات المفيدة لوظائف التخطيط والرقابة . إن الغرض من هذه المعلومات التي تمثل مادة لاتخاذ القرارات، هو تقليل الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات وكذلك توسيع آفاق عملية اتخاذه، حيث أن القرارات الجيدة تنتج بالضرورة من معلومات جيدة؛

- حل مشاكل الإدارة تأتي بقرارات وتوصيات مؤكدة، تكون وسيلة علمية وأداة صالحة وسليمة تساعد المسؤول الإداري مساعدة إيجابية وعلمية تسهل له مهمته بما تمده من معلومات، وحقائق، وبيانات دقيقة وشاملة، ونتائج ذات قيمة، جمعت وسجلت وبوبت ثم حلت واستخلصت منها النتائج وعرضت بأسلوب وطرق علمية منظمة .

ثانياً-نتائج الدراسة الميدانية:

أبرز النتائج المتوصل إليها في الفصل الأخير في الجانب التطبيقي من هذا البحث:

-النظرة التسويقية الحديثة للمؤسسات الجزائرية تكاد تكون في بدايتها؛

-يلعب التسويق دوراً مركزياً في إدارة نشاط أية مؤسسة سواءً كانت منشأة عامة أو خاصة، ولكن واقع مؤسساتنا بعيد عن هذا وما يفسر ذلك عدم قدرة 60 % من مؤسسات عينة البحث على إنشاء مديرية التسويق، رغم أن 80 % من العينة يُؤكدون على ارتباط فعاليتهم بالنشاط التسويقي؛

- 75 % من مؤسسات العينة المدروسة تذكر أن لديها كفاءات مختصة في التسويق، وهذه الكفاءات لا تفرق بين مفهومي بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية، وتربط التسويق بالإعلان " الإشهار "؛

- معظم المؤسسات ترى في قيامها ببحوث السوق فقط على أنها تقوم ببحوث التسويق؛
- الشيء الإيجابي في بعض مؤسساتنا والتي تقوم ببحوث التسويق، هو إدراكها أن أهم المعلومات الواجب جمعها من المحيط تخص بالدرجة الأولى كل من الزبائن الحاليين والمنافسين الحاليين، وتليها معلومات تخص الزبائن المرتقبين والمنافسين المرتقبين، لكنها غير مستغلة كما يجب؛
- 75% من مؤسسات العينة ليس بها مصلحة بحوث التسويق، في حين أن 65% من هذه العينة يقرون القيام ببحوث تسويقية، وهذا يفسر اعتبار وظيفة بحوث التسويق كوظيفة حمائية أكثر منها دائمة؛
- تنقسم المؤسسات التي ذكرت أنها تقوم ببحوث التسويق إلى مجموعة تقوم بالبحوث وفق "طريقة علمية" أي تلك التي تجري البحث بمختلف مراحلها بنفسها، في حين أن المجموعة الثانية تقوم بها وفق "طريقة مهنية" أي أنها تلجأ إلى مكاتب الدراسات، وتقوم هذه الأخيرة بعرض برنامج البحث وتكاليفه وتوقيته الزمني، وما على المؤسسة إلا المفاضلة من بين هذه العروض؛
- أهم المؤسسات التي تقوم بالبحوث 54% من القطاع الخاص، ومن بين هذه المؤسسات 90% ذات طابع صناعي، وبالخصوص في ميدان السلع الاستهلاكية أي الموجهة إلى فئة واسعة من المجتمع؛
- معظم المؤسسات لا تدرك أهمية بحوث التسويق في مجال اتخاذ قراراتها التسويقية، مع انعدام الثقافة التسويقية الحديثة لدى المؤسسات وعمالها، وتجاهل المكانة التي أصبحت عليها وظيفة التسويق.

ثالثاً-الاقتراحات والتوصيات:

- من النتائج السابقة نقدم التوصيات الآتية، والتي نرى أنها أساسية:
- تفعيل دور وظيفة التسويق في توجيه المؤسسة نحو السوق، وهذا بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات ومحاولة خلق مديرية خاصة بهذه الوظيفة؛
- على المؤسسة الجزائرية تسخير موارد في تكوين عمالها وإطاراتها لإدراك أهمية الوظيفة التسويقية في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط، وفهم مختلف المصطلحات التسويقية، وحتى تطبيقها، ويمكن عوض ذلك القيام بتوظيف خريجي الكليات والمعاهد المختصة في التسويق؛
- اهتمام أكبر بعلاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي، ومتابعة كل التغيرات الحادثة فيه، للتنبؤ بها أولاً ثم التكيف معها بسهولة عند حدوثها؛
- تحفيز العمال من أجل تجميع المعلومات القيمة والمهمة عن المحيط المؤسسة؛

- يجب على المؤسسة الجزائرية أن تعطي وظيفة بحوث التسويق مكانتها، سواءً بإدراجها في هيكلها التنظيمي أو بتوعية عمالها بالدور الذي يمكن أن تلعبه بحوث التسويق في مجال اتخاذ القرارات التسويقية؛
- العمل على إنشاء نظام معلومات تسويقية في مؤسساتنا بالمعنى الحقيقي؛
- تجديد ثقافة العمال التسويقية، استجابةً لما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات.

رابعاً-آفاق الدراسة:

- إن عملنا محدود، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل بعضها، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح المواضيع الآتية:
- أهمية وجود نظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية؛
 - دور بحوث التسويق في تفعيل علاقة المؤسسة بالمحيط؛
 - المعلومة التسويقية كمادة أولية في اتخاذ القرار التسويقي وسبل جمعها؛
 - تأثير التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة في تحديد إستراتيجيتها التسويقية؛
 - دور التسويق في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- في نهاية هذا البحث، نكون قد عرضنا بالشكل والمنهجية، والتي تساهم ولو بشكل بسيط في إظهار دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية بالمؤسسات عامةً والمؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب بالعربية:

- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- داوي الشيخ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
- صلاح نيوف: مدخل إلى نشأة الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية، 2013.
- ماكس فيبر، "دراسة حول نظرية العلم"، سلسلة أبحاث في العلوم الإنسانية، باريس، 1967.
- جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، ط2، 2010.
- جميل احمد توفيق إدارة الأعمال _ مدخل وضيقي، (الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، 2000).
- طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الطبعة الثالثة، (الإسكندرية مصر منشأة المعارف، 2000).
- جاك دانكان، ترجمة: محمد الحديدي ، افكار عظيمة في الادارة _ دروس من مؤسسي مؤسسات العمل الاداري، القاهرة: الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1989.
- موفق حديد محمد، الإدارة - المبادئ والنظريات والوظائف، (الأردن: الحامد للنشر و التوزيع، 2001).
- عبد الحكم احمد الخزامي، فن اتخاذ القرار - مدخل تطبيقي ، (مصر ، مكتبة ابن سينا، غير متوفرة).
- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984).
- علي الشرقاوي، العملية الإدارية - وظيفة المديرين، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002).
- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، (الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001).
- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1991).
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات و الوظائف، الطبعة الثالثة، (عمان: دار وائل للنشر، 2006).

- ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
- راييموند مكليود، جورج شيل، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، (الرياض: دار المريخ، 2006).
- ايفرام توريان، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، نظم دعم الإدارة - نظم دعم القرارات و نظم الخبرة، (الرياض: دار المريخ، 2000).
- إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001).
- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي حبه، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية _ منهج تطبيقي، (الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007).
- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، (عمان: دار وائل، 2005).
- نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، نظم المعلومات الإدارية - مدخل معاصر، (عمان: دار وائل للنشر 2005).
- علي الشريف محمد فريد الصحن، اقتصاديات الإدارة - منهج القرارات (القاهرة: الدار الجامعية، 1988).
- فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، (قسنطينة: مطابع دار البعث، 1999).

II-المجلات:

- هاني يوسف خاشقجي، "عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، الرياض: م 3، 1990.
- ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

I- Les Ouvrages:

- L.wheeler, « stratagem and the vocabulary of military trickery »,Leyde Brill, Mnemosyme supplement 108, 1988.
- Raymond ARON, « Penser la guerre, Clauswitz », tom I, l'âge européen, Paris, Gallimard 1976.
- Yaelladepietri, alessandrasgobbi, «capacity building workshop on problem analysis and creative system modlling »,fondazioneenienricomattei, 2° netsymod, 24-25 octobre 2007.
- Stephen P.Fitzgerald, **decision making**, (London: Oxford, Capston publishing, 2002).

II- Les sources électroniques:

- 1-www.easytraining.com/motivation/
- 2-www.hicbusiness.org

الملاحق

استمارة البحث

I- البيانات العامة:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: من 21 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة من 51 إلى 60 سنة
- الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- الموطن الأصلي: قرية ريف مدينة
- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- مدة العمل في المنصب: من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة من 20 سنة فأكثر
- كيف التحقت بالوظيفة: مسابقة توظيف مباشر أخرى

II- بيانات حول الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة الإقتصادية لإتخاذ القرار المناسب:

- هل يساهم النشاط التسويقي في فعالية المؤسسة: نعم لا دون إجابة
- ماهي دوافع لجوء المؤسسات للنشاط التسويقي: نقص المبيعات طرح منتج جديد ترقية العلامة التجارية للمؤسسة الوصية على المؤسسة أخرى
- يتم حل شكاوي الزبائن عن طريق، مايلي:
- تحفيز الموردين تعديل الأسعار مقارنة بأسعار السوق إصدار إعلانات بخصوص المنافسة
- بحث طرح منتجات جديدة زيادة المبيعات ربح حصة في السوق حسن استعمال ميزانية التسويق
- كيف يتم إبلاغكم بالتعليمات والقرارات الجديدة؟ عن طريق: اجتماع مذكرات المشرف زملاء العمل أخرى
- هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك: نعم لا
- في كلتا الحالتين هل يؤثر ذلك على عمك: نعم لا
- كيف تستخدم المؤسسة بحوث التسويق:
- وسيلة لجمع البيانات وسيلة لتخفيض درجة عدم التأكد وسيلة لمساعدة متخذي القرار
- أحد وسائل وظيفة التسويق أحد مكونات الـ SIM بدون إجابة

- ماهي أنواع البحوث المستخدمة:بحوث السعر□بحوث السوق□بحوث الإعلان□بحوث المنتج□
بحوث قنوات التوزيع□بدون إجابة□

- **الجهة المسؤولة للبحث:**

- مديرية التسويق□قسم التسويق□مديريات أخرى□جهة خارجية□أخرى□
قسم الإعلان□قسم المبيعات□بدون إجابة□

- **أسباب عدم القيام بالبحوث التسويقية:**

- لأنها مكلفة جدا□لأننا لا نعرفها□لأننا لسنا بحاجة إليها□

- في رأيك ماهي المشاكل، أو النقائص التي تحول دون التزام رؤساء الأقسام والعمال في عملهم الناتجة
عن استخدامات إدارة المسارات الوظيفية، سواء من الإدارة العليا، أو من إدارة الموارد البشرية للمؤسسة
محل الدراسة؟

.....
.....
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département: *Science de gestion*

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: *علوم التسيير*

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

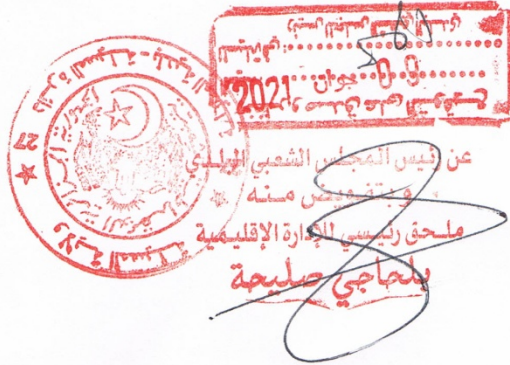
الطالب (ة): *راجح عبد الحفيظ* المولود(ة) بتاريخ: *1977/06/25* بـ *حمام الضلعة*
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.ر.س.) رقم: *201811147* الصادرة بتاريخ: *2017/09/12* عن: *بلدية المسيلة*
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: *علوم التسيير* تخصص: *إدارة الأعمال* خلال السنة الجامعية: *2020/2021*
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: *استراتيجية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية: مؤسسة تعاونية الحموي*
والمسجل بالجامعة بالمسيلة (C.C.I.T.L) - المنطقة الصناعية
بالمسيلة

أصح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: *2021/06/09*

التوقيع و البصمة

راجح





تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (م): حنيفة براهيم المولود(ة) بتاريخ: 1988 02 04 بـ: ب. سيدي عيسى
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: 202103 الصادرة بتاريخ: 2021 07 21 عن: السيادة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: التسويق الإلكتروني في المؤسسات الاقتصادية
المؤسسة الاقتصادية

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/16

التوقيع والبصمة

ملخص:

يأخذ الإستراتيجيون في الحسبان بعض البدائل الإستراتيجية الممكنة، والتي قد تفيد المؤسسة الاقتصادية لأن هناك عدد لا نهائي من الإجراءات الممكنة، وعدد غير منتهى من طرق تطبيق تلك الإجراءات. لذلك ينبغي التوصل إلى مجموعة معقولة من الإستراتيجيات البديلة الجذابة، كما أنه لا بد من تحديد المزايا والعيوب والتكلفة والمنفعة المرتبطة بكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات البديلة. إن حل مشاكل الإدارة تأتي بقرارات وتوصيات مؤكدة ، تكون وسيلة علمية وأداة صالحة وسليمة تساعد المسؤول الإداري مساعدة إيجابية وعلمية تسهل له مهمته بما تمده من معلومات، وحقائق، وبيانات دقيقة وشاملة، ونتائج ذات قيمة، جمعت، وسجلت، وبوبت، ثم حلت واستخلصت منها النتائج، وعرضت بأسلوب وطرق علمية منظمة. لذا حاولنا من خلال هذه الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التعرف على مفهوم القرار ومراحل وأنواعه، والمعايير الواجب مراعاتها لنجاح القرار الإستراتيجي. **الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية، إتخاذ القرار، بحوث التسويق.

Sommaire :

Les stratégies tiennent compte de certaines alternatives stratégiques possibles, qui peuvent profiter à l'institution économique car il existe un nombre infini de mesures possibles et un nombre infini de façons de mettre en œuvre ces mesures.

Par conséquent, un ensemble raisonnable de stratégies alternatives attractives doit être trouvé, et les avantages, inconvénients, coûts et bénéfices associés à chacune de ces stratégies alternatives doivent être identifiés.

La résolution des problèmes de gestion s'accompagne de décisions et de recommandations confirmées, qui sont une méthode scientifique et un outil valide et solide qui aide le fonctionnaire administratif avec une assistance positive et scientifique qui facilite sa tâche en lui fournissant des informations, des faits, des données précises et complètes, et précieuses. Résultats qui ont été collectés, enregistrés, compilés, puis analysés et extraits, et présentés selon une méthode scientifique organisée.

Par conséquent, nous avons tenté à travers cette étude théorique et cette étude de terrain d'identifier le concept de la décision, ses étapes et ses types, ainsi que les critères à prendre en compte pour la réussite de la décision stratégique.

Mots Clés : Stratégie, Prise de décision, Recherche Marketing.