

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

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: ادارة المؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني
تحت عنوان:

**فاعلية اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في
المؤسسات الاقتصادية**

دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بالمسيلة

تحت إشراف:

- د. حسان بوبعاية

من إعداد:

- داوش فتيحة

لجنة المناقشة المقترحة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. العيد فراحتية	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. حسان بوبعاية	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. رابح الوافي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم
و رسوله والمؤمنون.... »

الآية 105 من سورة التوبة.

كلمة شكر:

أولا وقبل كل شيء الشكر والحمد لله ولا محمود
سواه

نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف على هذا البحث الدكتور حسان
بوعاية الذي له الفضل الكبير في إنجاز هذا البحث؛
عمال وإطارات المؤسسات محل الدراسة؛
أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم
إثراء ومناقشة هذا البحث؛
كل من ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا البحث.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:
الوالدين الكريمين تقديرا لتضحياتهما؛
كل الأخوة والأخوات؛
كل غيور على وطنه
الجزائر...

داوش فتيحة

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
02	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
07	المطلب الأول: تعريف وأهمية اليقظة الإستراتيجية ومراحلها
16	المطلب الثاني: مجالات اليقظة الإستراتيجية
22	المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالقرارات الاستراتيجية
26	المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وخصائص القرار الاستراتيجي
26	المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي
37	المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي
40	المطلب الثالث: خصائص القرار الاستراتيجي
47	المبحث الثالث: المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي

39	المطلب الأول: هيكل صنع القرار وعلاقته بالمعلومات
50	المطلب الثاني: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي
59	خلاصة الفصل الأول:
الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الناشئة بالمسيلة	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
64	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
65	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية
69	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
69	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
71	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
74	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاوَر استمارة الاستبيان
74	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية
76	المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في شركات التأمين
79	المطلب الثالث: المحور الثالث مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية

83	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
86	خلاصة الفصل الثاني
878	الخاتمة
91	قائمة المراجع
95	قائمة الملاحق

مكتبة

مقدمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وكذلك تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء، في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات، أن تمتلك رؤية بعيدة المدى، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما عليها أن تفكر بعمق وشمول، بالكيفية التي ستكون عليها الأنشطة والأعمال خاصة في مجال الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة، ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها، هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن عملية تحقيقها بطرق وتصرفات عملية؛ إنما تتطلب الإدارة الإستراتيجية.

واهتمام المؤسسات الاقتصادية بالبيئة، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، لن يكون إلا عن طريق جمع كل المعطيات والمعلومات التي تساعد على متابعة التحولات التي تحدث في هذه البيئة، وهذا ما يكشف لها حقائق، تنعكس إيجابا حول قدرة المؤسسة التنافسية، فهذه المعلومات هي الركيزة الأساسية في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية، ومن ثم اتخاذ القرارات الإستراتيجية حولها، وبهذا فإن متخذ القرار الاستراتيجي، يجد نفسه في حاجة ماسة للمعلومات الإستراتيجية، التي تسمح له باتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة، هذا ما يجعل عملية جمع المعلومات تتم وفق نظم معينة، وهذه النظم هي نظم المعلومات الإستراتيجية، والتي يمكن استخدامها في كسب ودعم المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

إشكالية الدراسة: يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي؛

ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية ؟

فرضيات الدراسة: تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات التي نقوم من خلال هذه الدراسة على اختبار مدى صحتها وهي:

الفرضيات الرئيسية:

- يوجد خصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة
- : توجد قرارات استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة
- تساهم اليقظة الإستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

حدود الدراسة: يجري موضوع الدراسة من إطار مجموعة الحدود التالية؛

- 1- التركيز على القرارات الاستراتيجية، وبيان مفهومها وأهميتها وأهم عناصرها.
- 2- التركيز على مساهمة اليقظة الإستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية.
- 3- في دراسة الحالة اخترنا عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة لإسقاط الدراسة النظرية عليها، لمعرفة واقع اليقظة الإستراتيجية بها، ومدى مساهمتها في ترشيد القرارات الاستراتيجية بها.

أهمية الدراسة:

- 1- تكمن أهمية هذه الدراسة، في ضرورة إظهار قدرة اليقظة الإستراتيجية، على تغطية حاجات طالبي ومستعملي المعلومات والتأكيد على مساهمتها الفعالة في مساعدة متخذي القرارات الإستراتيجية على اتخاذ القرار الأنسب، وكذا مواجهة التغيرات البيئية المستمرة، والتطورات التكنولوجية السريعة والكبيرة في المؤسسات الاقتصادية، والتي تؤثر على عملها.
- 2- يعد هذا البحث، مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لدور اليقظة الإستراتيجية، ومدى مساهمتها في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

3- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وإبراز أهمية القرارات الاستراتيجية، ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية، في توفير المعلومات اللازمة لتحقيقها ودعمها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى الإجابة عن الإشكالية، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف للقرارات الاستراتيجية وأهميتها وعناصرها، بالإضافة إلى التعريف لليقظة الإستراتيجية، وأهم مجالاتها، ومساهمتها في ترشيد القرارات الاستراتيجية.

وتهدف في جانبها التطبيقي إلى محاولة معرفة مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية، في ترشيد القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وخاتمة وفصلين أحدهما نظري والثاني تطبيقي، تناول الفصل النظري مفاهيم أساسية حول اليقظة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية في حين خصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

الفصل الأول
مفاهيم أساسية حول اليقظة
الاستراتيجية
وتدريب القرارات

تمهيد:

تعد ظاهرة العولمة من أهم السمات، التي تميز المؤسسات في العصر الحالي، وقد قدمت هذه الظاهرة العديد من الفرص والتحديات لتلك المؤسسات، وذلك من خلال الانفتاح الاقتصادي، الذي أدى إلى تطور ونمو المنافسة، وتنوع إستراتيجياتها، ومداخلها، وأساليبها، وفي الوقت نفسه، أصبحت التحديات كبيرة، في إمكانية الحصول، على الحصة السوقية المناسبة، التي تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار.

هذه التداخيات؛ جعلت المؤسسات، تفكر في كيفية التعامل مع هذه الظروف الجديدة، التي تحتم عليها العمل الجاد والمستمر، للتميز في أدائها، وكذا مواصفات منتجاتها، واكتساب المبررات التنافسية، ولأجل تحسين وزيادة حصتها السوقية، وحتى مجرد المحافظة عليها، يجب عليها مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين، والمحتملين، في الأسواق المحلية والدولية.

كما بدأت المؤسسات، تدرك أهمية التميز، ودوره كنشاط منظم ومنهجي، في التوصل إلى أفكار جديدة، ومنتجات متنوعة، واستخدام تقنيات، وأساليب جديدة، تحقق لها ميزة تنافسية، تمكنها من الصمود ومواجهة التغير، من أجل البقاء والنمو.

وفي ظل المنافسة المحلية والعالمية، برز مصطلح جديد وهو التنافسية، والتي تعني بصفة عامة، قدرة المؤسسة، على إيجاد مكانة لها في السوق، والحفاظ على تلك المكانة، لأكبر فترة ممكنة.

وسنحاول في هذا الفصل؛ التطرق إلى مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية، وعلاقتها بصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المبحث أول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

أصبحت السرعة، المرونة، والقدرة على التفاعل، من العوامل المحددة، لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار الوصول، وبصفة سريعة، إلى نتائج جيدة، تعتبر الحد الفاصل، بين بقاء واستمرار المؤسسة، أو زوالها وخروجها من السوق.

وتبحث المؤسسات، مهما كان نوعها، أو مجال نشاطها، عن طرق للكشف عن بيئتها، وعن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، وتدعيم قدرتها على الدفاع، وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط وإستراتيجيات المنافسين، وامتلاك أكبر حصة في السوق.

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية، بواسطة اليقظة الإستراتيجية أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة، من بين أحد أهم الوسائل، التي تواجه بها المؤسسة تحدياتها.

وسنحاول في هذا المبحث؛ التطرق إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية وأهميتها، وكذا مراحلها الأساسية، ومجالاتها، ودورها في تحقيق وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف وأهمية اليقظة الإستراتيجية ومراحلها:

بيئة المؤسسات الحالية، وما يميزها من تغير، وتطور في عناصرها، ومكوناتها، وبالجم الكبير والمتسارع، أكسبها صفة عدم التأكد والتعقيد، هذا ما يجعل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والتنافسية عملية صعبة جدا، وأكثر حساسية، لذا فالمؤسسة، بحاجة إلى نظام لرصد كافة التحولات، والتغيرات الخارجية، والداخلية للمؤسسة، من أجل تكوين إستراتيجيات تنافسية، تضمن لها البقاء، والاستمرارية، وتحقيق الريادة، وهذا ما يتيح لها نظام اليقظة الإستراتيجية.

أولاً- تعريف اليقظة الإستراتيجية: اليقظة مصطلح حديث النشأة، في أدبيات إدارة الأعمال، فهي تعرف على أنها؛ النشاط الذي يمكننا من البقاء، على علم بكل المستجدات، في القطاع الذي نشغله، كما أنها تعتبر؛ عملية رصد للبيئة، وتتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة، لغرض اتخاذ القرارات، كما أنها؛ عملية منظمة، من بحث، وتحليل، وانتقاء للمعلومات، التي تقدم مزايا تنافسية¹.

كما تعبر اليقظة؛ عن مدى الحيطة، التي توليها المؤسسة، اتجاه عالمها المتغير².

ويمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية، هي إحدى الطرق المتيسرة، لضمان النجاح المستمر للمؤسسات، في بيئات شديدة التنافس، ويقصد بها؛ السياق المعلوماتي، الذي بواسطته، تتمكن المؤسسة، من الإصغاء المسبق، والإرادي، إلى بيئتها الخارجية، بغرض فتح منافذ، على الفرص المناسبة، لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها، والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع، وتوزيع، وتحليل المعلومات الإستراتيجية، ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية³.

وتعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها؛ المتابعة الإجمالية والذكية، لمحيط المؤسسة، لرصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة، وتعرف أيضا على أنها؛ تحويل معلومة مكتسبة، في إطار مراقبة المحيط، بهدف اكتشاف واستشعار، الإشارات الضعيفة الدالة على التهديدات أو الفرص، وهي أيضا نظام غايته الإبداع، واتخاذ القرارات الإستراتيجية⁴.

¹ - الزهراء بوتيفور، فريدة لكحل، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهرا، المنتدى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 14- 15 أبريل 2009، ص 120.

² - Ait El Hadj.S, *L'Enterprise Face à la Mutation Technologique*, Edition Organisation, Paris, 1993, p89.

³ - كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص 2.

⁴ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 31.

وتشير اليقظة الإستراتيجية؛ إلى البحث عن المعلومة، عن طريق يقظة ثابتة، ومراقبة دائمة للبيئة، بهدف خلق الفرض، والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، والحد من الاختلالات التي قد تحدث، في تطور بيئتها الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية¹.

من التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أهم خصائص مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وهي:

1- الإستراتيجية: تستخدم للإشارة، إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية، لا تخص العمليات الحالية والمتكررة، إنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي، وتطور المؤسسة في بيئتها المتغيرة.

2- التنصت المسبق: أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات تخص المستقبل، وبالتالي فإن هذا يسمح باتخاذ القرارات، التي تظهر نتائج مستقبلية، لهذا فإن معلومات اليقظة الإستراتيجية؛ هي إشارات الإنذار المبكرة، وليست توقعات مستنبطة من الماضي.

3- البيئة: مفهوم مكون من عدة عناصر، ذات التأثيرات المختلفة، (الزبائن، الموردون، المنافسون، القوانين، الحكومة، وغيرها).

4- الإبداع: بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية، والتي تمثل إشارات الإنذار المبكرة، فهي إشارة لمفهوم الإبداع، حيث لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها؛ يمكن صياغة فرضيات، ورؤية مسبقة، بطريقة إبداعية.

5- الصفة الإرادية (الطوعية): بما أن هدف اليقظة الإستراتيجية، ذو طابع إبداعي، فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد البيئة، بل هي تحتاج إلى إرادة، تفرض على أفراد المؤسسة، فهي تنشيط، وفتح جيد للأذان، والأعين، بهدف التقاط المعلومات الاستباقية.

ثانيا- أهمية اليقظة الإستراتيجية: تعد اليقظة الإستراتيجية، عملية إستراتيجية، لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات، التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة، من تهديدات وفرص.

¹ -Pateyron. E, **Le Management Stratégique de L'Information**, Edition Economica, Paris, 1994, p 13.

ورغم أن هذه المعلومات، مكلفة للحصول عليها، لكنها جد مهمة، لأنها تساعد على التكيف، مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات، والتغيرات قبل حدوثها، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وجعلها تتوافق وأهداف المؤسسة، عند حدوثها ووقوعها، ولهذا فإن اليقظة الإستراتيجية، وبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس¹.

وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة، في تحقيق المزايا التنافسية، والتي يمكن ذكر بعضها، في الآتي:

- 1- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- 2- اكتساب موقع قوة، من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق؛
- 3- الزيادة في التآزر والتعاقد في المؤسسة؛
- 4- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- 5- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون؛
- 6- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- 7- الوعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- 8- التحسين الدائم في علاقاتها مع الزبائن والموردين؛
- 9- التحسين المستمر في المنتجات، والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
- 10- الاستشعار السريع للانقطاعات و/أو التغيرات المفاجئة؛
- 11- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات؛
- 12- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة؛

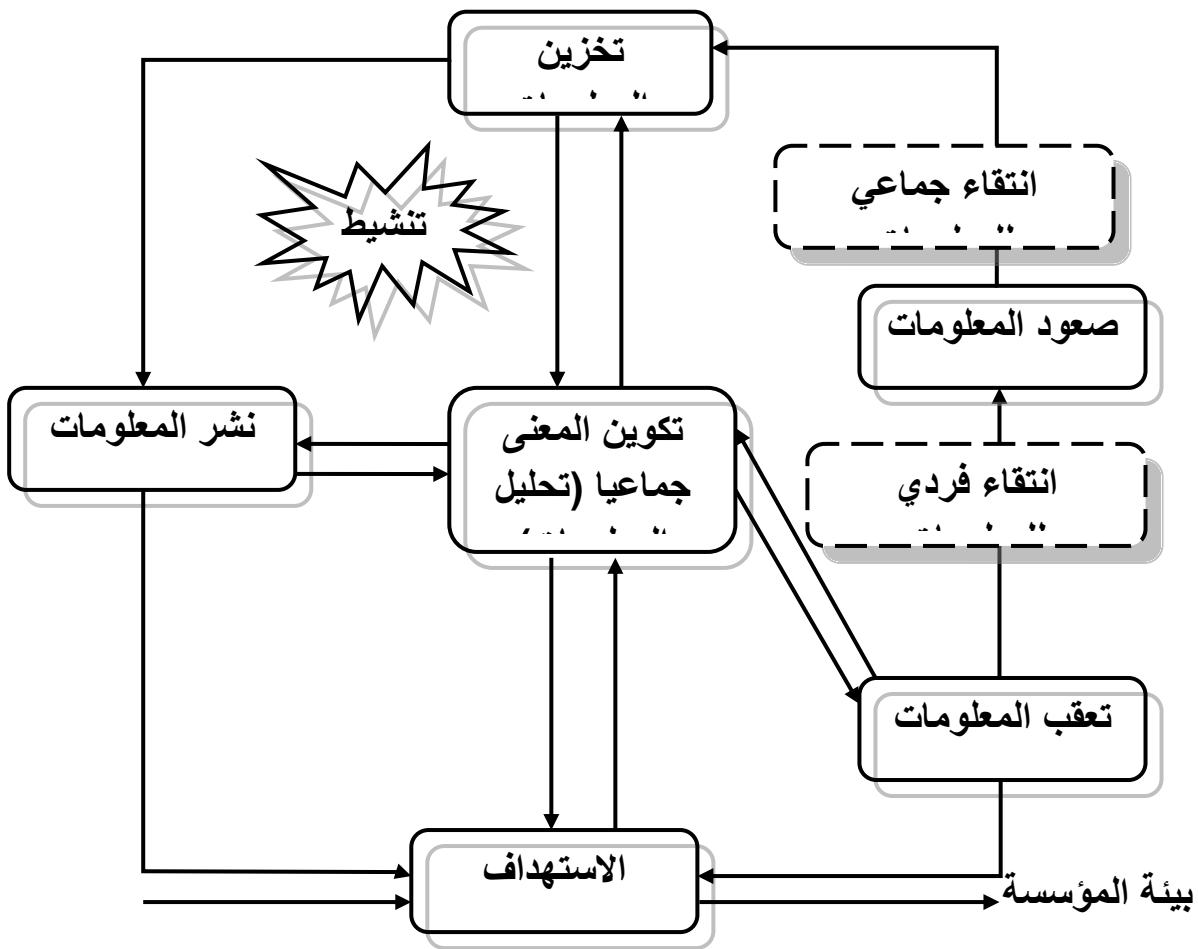
ثالثا - مراحل اليقظة الإستراتيجية: اليقظة الإستراتيجية هي؛ سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات، وينتهي بترجمتها واستعمالها، من أجل أن تكون المؤسسة نظرة حول بيئتها،

¹ - سعيد كرومي، أحمد عمر سبتي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة، واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 09-10 نوفمبر 2010، ص 07.

وتحدد موقعها فيها، هذا السياق المعلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية، ينطلق من داخل المؤسسة، باتجاه الخارج، ثم يعود عند تعقب المعلومات.

ويمكن توضيح أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية، في الشكل رقم (4-9).

شكل رقم (4-9): مراحل اليقظة الإستراتيجية



Source: Humbert Lesca, veille Stratégique – La Méthode. L. E.

Scanning, Editions Ems, Paris, 2003, p28.

1- مرحلة البحث عن المعلومات: تعد مرحلة البحث عن المعلومات، الخطوة الأولى، والأساسية، في عملية اليقظة الإستراتيجية، ولهذا فإنها تحتاج، إلى تجنيد كافة الطاقات، والإمكانيات لذلك، ولأن مجالات البحث عديدة، وبغرض تفادي الضياع، في الكم الهائل، من المعلومات، فإن هذه المرحلة تتكون من¹:

أ- الاستهداف: يقصد باستهداف اليقظة الإستراتيجية، العملية التي يتم على أساسها، تحديد الجزء من محيط المؤسسة، الذي يتم وضعه تحت التردد (المراقبة المسبقة) ، والذي يمثل أهمية بالغة، أو حرجة، بالنسبة للمؤسسة، وإمكانية تحديد المعلومات التي يتم جمعها، والغرض من الاستهداف؛ هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة الإستراتيجية، من خلال تخفيض التكاليف، وكذا تخفيض الجهود، حيث أنه يهدف للإجابة عن السؤال التالي؛ ماذا يجب معرفته في المحيط في فترة معينة؟ أو بشكل آخر؛ ما هي النقاط التي يجب التركيز عليها، من أجل بذل الجهود الإرادية، للوصول إلى المعلومات؟

من خلال عملية الاستهداف، يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية، والهدف هو النتيجة، التي تتولد عن عملية الاستهداف، بالإضافة إلى أن عملية الاستهداف، تؤدي أيضا إلى معرفة مصادر المعلومات، التي تحتاجها أو تلتزمها المؤسسة.

ب- تعقب وجمع معلومات اليقظة: التعقب؛ هو العملية الإرادية (الطوعية)، والتي بموجبها يقوم أعضاء المؤسسة، أو وحدة من وحداتها، بالحصول على معلومات اليقظة الإستراتيجية، وهذا يتطلب الذهاب والتعرض، لهذه المعلومات، وتقصيها، والبحث عنها، واستخبارها، وحتى في بعض الأحيان استنارتها، فالمعلومات لا يمكن أن تأتي من تلقاء نفسها.

ويمكن تعقب المعلومات من طرف نوعين من المتعقبين، أو المترصدين، هما:

¹ - سعيد كرومي، أحمد عمر سبتي، مرجع سابق، ص 12.

• **المتعقبون المقيمون (المستقرون):** وهم الذين يعملون بصفة عامة، في المكاتب، وهم بذلك على اتصال بمصادر المعلومات، الرسمية الوثائقية، كقواعد البيانات، والوثائق، والجرائد، والمجلات، وغيرها.

• **المتعقبون المتنقلون (المتجولون):** هؤلاء على اتصال بالمصادر الخارجية للمعلومات، فهم على اتصال، مع الكثير من عناصر البيئة الخارجية، مثل الزبائن، الموردون، المخابر، المعارض، وغيرها.

بعد رصد المعلومات، المتعقبون مطالبون بتقديم هذه المعلومات، بشكل مفهوم، وجذاب، للشخص المستلم (المستعمل)، لهذا فإن هذه الخطوة تعد حساسة، وهي تفرض على المتعقب أن:

- يختار المعلومات التي يتم رصدها بعناية، وتفادي تراكم المعلومات؛
- يجب معرفة كل المستعملين المحتملين للمعلومات، من أجل تكيفها حسب كل مستعمل؛

- إرسال المعلومات، إلى منشط عملية اليقظة، لتوضيحها وتفسيرها؛

- تحويل المعلومات في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب.

2- تحليل ومعالجة المعلومات: عملية اليقظة الإستراتيجية، لا يكون لها معنى، إذا لم

يتم تحليل وتفسير المعلومات، التي تم رصدها، فكما هو معلوم؛ فإن هذه المعلومات، غالباً ما تكون على شكل إشارات ضعيفة، أو معلومات مجزأة، أو مبهمة، وغير واضحة وغيرها، فهي تحتاج إلى معالجة، لكي تصبح ذات فائدة، وقابلة للاستعمال، من قبل متخذي القرار، وتتكون هذه العملية من صعود المعلومات، وانتقاء المعلومات، وتحليل وتفسير المعلومات، وتخزين المعلومات¹.

¹ -Humbert Lesca, Op- Cit, p 96-98.

أ- **صعود المعلومات:** وهي العملية التي تضمن انتقال المعلومات، من المتعقبين إلى الشخص، أو الأشخاص، المكلفين بتخزينها، وغالبا ما يكون منشط اليقظة الإستراتيجية، أو إلى المستعملين المحتملين للمعلومات، وتتطلب هذه العملية ما يلي:

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له، وبدون تردد، أو تعقيد للمهمة، من أجل تفادي ضياع الوقت؛
- توفر الوسائل والمعدات المناسبة، لنقل المعلومات، حيث تكون سهلة الاستعمال أو الاستخدام.

ب- **إنتقاء المعلومات:** قد ينتج عن تعقب المعلومات، كما هائلا منها، والتي قد لا تكون جميعها مفيدة، ومرتبطة بالهدف المراد تحقيقه، كما أن الوثائق المحصلة، قد تكون محشوة بالمعلومات المختلفة، لهذا فإن عملية إنتقاء المعلومات، تهدف إلى تقسيم وغرلة هذا الكم من المعلومات، بهدف الاحتفاظ فقط بالمعلومات المتعلقة بالموضوع، والتي من المحتمل أن تهم أعضاء اليقظة الإستراتيجية، بمعنى الحكم على مصداقية، ومنفعة المعلومة نفسها، وكذا مصدرها.

ج- **تفسير وتحليل المعلومات:** من خلال هذه العملية، تتمكن المؤسسة من اكتساب، نظرة حول بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تخفيض، عدم التأكد البيئي، والقدرة على رد الفعل السريع، وتتمثل في تحويل المعلومات المجزئة، وغير الكاملة، إلى شكل مهيكلي، معرف ومعقول، ويتمثل الهدف الأساسي، لهذه المرحلة في تحويل الإشارات الضعيفة، إلى قوى محركة، وتقديم معلومات ذات طابع إستباقي لتطورات المحيط، بقدر ما يمكن، كما أن هذه المرحلة، تحتاج إلى جهد جماعي وتعاون الجميع، لهذا تسمى " تكوين المعنى جماعي"، وذلك أن الترجمة الجماعية للمعلومة، هي وسيلة جيدة لتخفيض، أثر الانحراف الإدراكي للفرد، كما أنها تساعد على تخفيض ما يسمى " قصر النظر الإداري"، كما أن التفاعل بين

جميع المشاركين، يساهم في إعطاء تفسيرات، وتحليلات أكثر مصداقية، بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات خاصة.

د- **تخزين المعلومات:** عملية تخزين المعلومات مهمة للغاية، وهي توجد بعد كل مرحلة تقريبا، من مراحل اليقظة الإستراتيجية، فبعد عملية التعقب لابد من تخزين المعلومات، وكذلك بعد الانتقاء، وبعد التفسير والتحليل، لهذا فهي تستدعي اهتماما كبيرا، من القائمين بعملية اليقظة، لهذا يجب أن تكون المعلومات، سهلة المنال باستمرار، وفي أي وقت للأشخاص المرخص لهم ذلك.

3- **استعمال المعلومات:** تعتبر المراحل السابقة، جوهر عملية اليقظة الإستراتيجية، وكثيرا ما يعتقد البعض، أن اليقظة الإستراتيجية، تنحصر في المراحل السابقة، ولكن لا يمكن لعملية اليقظة الإستراتيجية، أن يكون لها معنى، إذا لم تستعمل معلوماتها، في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا فإنها تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن المراحل السابقة الذكر، ترتبط مع بعضها البعض، من خلال التغذية العكسية، وأن عملية تحليل المعلومات، تعد قلب العملية، فهي تضمن عملية المصادقة على المعلومات، كما أن عملية اليقظة الإستراتيجية، في نظام مفتوح على البيئة، وتمثل عملية مستمرة، لا تنتهي إلا باستخدام المعلومات في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: مجالات اليقظة الإستراتيجية

مفهوم اليقظة الإستراتيجية شامل، يضم العديد من الأنواع المختلفة لليقظة، ولما كان هدف اليقظة الإستراتيجية، هو الحصول على المعلومات، من بيئة المؤسسة، بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية، فإن هذا يستدعي، أن تكون المعلومات المحصلة، شاملة لكل المتغيرات البيئية، أي أنها تخص التكنولوجيا، المنافسة، القوانين، المتغيرات الاجتماعية، وغيرها.

وعلى هذا الأساس تنفرع اليقظة الإستراتيجية، إلى عدة مجالات، من أهمها ما يلي:

أولاً- اليقظة التكنولوجية: تشير اليقظة التكنولوجية؛ إلى الجهود المبذولة، من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة، بهدف الكشف عن كل التطورات، والمستجدات الحاصلة، في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم المؤسسة حالياً أو التي تهتمها مستقبلاً¹.

وتهتم اليقظة التكنولوجية، بتأثير التطورات التكنولوجية، على إستراتيجية المؤسسة، وكذلك إستراتيجيات المنافسين، وهذا النوع من اليقظة، مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات، أي الاكتشافات العلمية، والإبداعات التكنولوجية، بالنسبة للمنتجات أو الخدمات، والتطورات في إجراءات التركيب، وظهور أدوات ومعدات جديدة².

واليقظة التكنولوجية هي؛ ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة، للكشف عن إشارات الإنذار المبكر، والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات³.

¹- Pateyron. E, Op-Cit, p19.

²- سعيد كرومي، أحمد عمر سبيتي، مرجع سابق، ص 09.

³-B. Martinet et J.M.Ribaut, **Le Management des technologies**, édition Organisation, Paris, 1991, p 109.

كما تعني اليقظة التكنولوجية، مراقبة البحث الأساسي والقاعدي، ومراحل التصنيع، والمواد الأولية حيث تتمثل مهمتها، في التقريب بين العلم، والصناعة، وخلق التكامل بين الاثنين¹.

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- جمع المعلومة العلمية، والتقنية، والتكنولوجية، لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية في المؤسسة؛
 - تحديد التقنيات، أو التكنولوجيات، المتبعة من طرف المنافسين؛
 - الاهتمام بالتطور التكنولوجي، بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، وظهور مواد ومفاهيم جديدة.
- ثانياً - اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية؛ هي النشاط الذي من خلاله، تتعرف المؤسسة على منافسيها، الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضاً بالبيئة، التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة.

وهذا من خلال جمع المعلومات، المتحصل عليها من تحليل الصناعة، وتحليل المنافسة، وتهدف اليقظة التنافسية، إلى معرفة ما يلي²:

- الكفاءات الحالية للمنافسين؛
- إستراتيجيات المنافسين؛
- الأهداف الجديدة للمنافسين؛
- قدرات المنافسين؛
- الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.

¹ - داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص 13.

² - نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 68.

وتعمل اليقظة التنافسية، على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة، وهذا من خلال معرفة مثلاً¹:

- 1- **منتجات المؤسسة المنافسة:** التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية، الحصص السوقية؛
- 2- **تقنية البيع والتوزيع:** شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛
- 3- **الشركاء:** شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع بقية الأعوان؛
- 4- **الإنتاج:** نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛
- 5- **البحث والتطوير:** التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

ثالثاً- اليقظة التجارية: تهتم اليقظة التجارية، بمتابعة تطور إحتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار، اهتمامات المستهلكين، وأذواقهم، وتطور علاقاتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين، التي تتعلق بالمنتجات الجديدة.

فاليقظة التجارية؛ تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة، لتطور إحتياجات الزبائن، وقدرتهم على الوفاء، ووضعية موردي المؤسسة، وقدرتهم على توفير المادة الأولية، الشيء الذي يسمح بالقول أن المؤسسة، يجب أن تكون علي دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية، التي تتعلق بالمستهلكين والموردين، وهي تحتاج إلى تنمية قدرات، ومهارات توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات².

رابعاً- اليقظة الاجتماعية: وتعني اليقظة الاجتماعية؛ إدراك مختلف التغيرات، التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع، بأسرع وقت ممكن ، والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر

¹ - رتيبة حديد ونوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 03.

² - هواري معراج وناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، 2005، ص 162.

الاضطراب، وتأثر علاقاتها بالمحيط، فاليقظة الاجتماعية، تتمثل في مراقبة كل التغيرات، التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد، ومن بينها¹:

1- تطور النمو الديمغرافي؛

2- عادات الاستهلاك؛

3- التجمعات السكانية؛

4- التغير في الموضة وغيرها.

وتهدف اليقظة الاجتماعية، إلى التحذير أو الحد، من الآثار السلبية للعراقيل، في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة ما يلي²:

1- مناخ اجتماعي سليم، يساهم في جعل المبادلات جيدة، بين أفراد الجماعة؛

2- سهولة معالجة المشاكل الداخلية، كإعادة تنظيم العمل؛

3- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

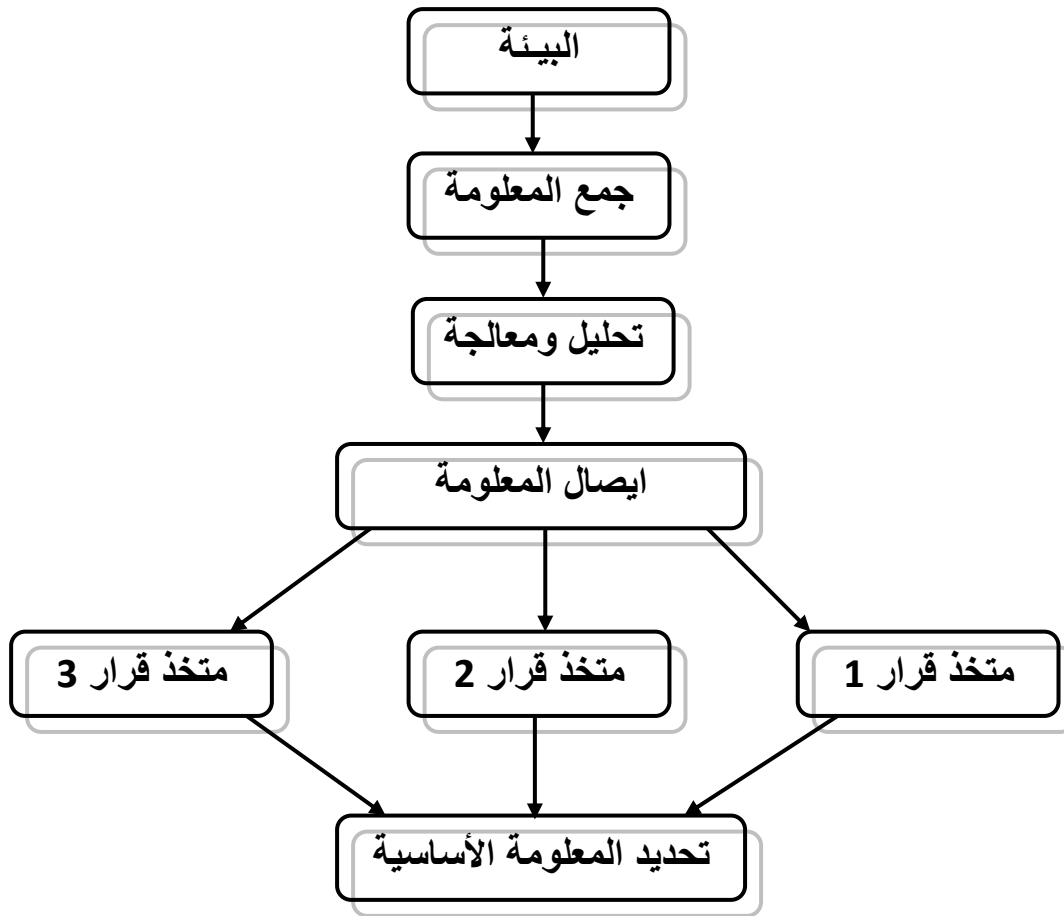
خامسا- اليقظة البيئية: وتخص ما تبقى من عناصر المؤسسة، والتي لم تأخذها الأنواع السابقة في الحسبان، كاليقظة القانونية والتشريعية، المالية، السياسية، واليقظة الثقافية، وغيرها.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية، مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة، بما أنه يرتبط بجانب واسع من عناصر البيئة، وعليه يجدر بالمؤسسة، التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة، من حيث تحليلها، ومعالجتها، وإرسالها لمتخذي القرار، حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية، في عملية اليقظة البيئية، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-10).

¹ - المرجع نفسه، ص 166.

² -Pateyron. E, **La Veille Stratégique**, édition Economica, Paris, p 13.

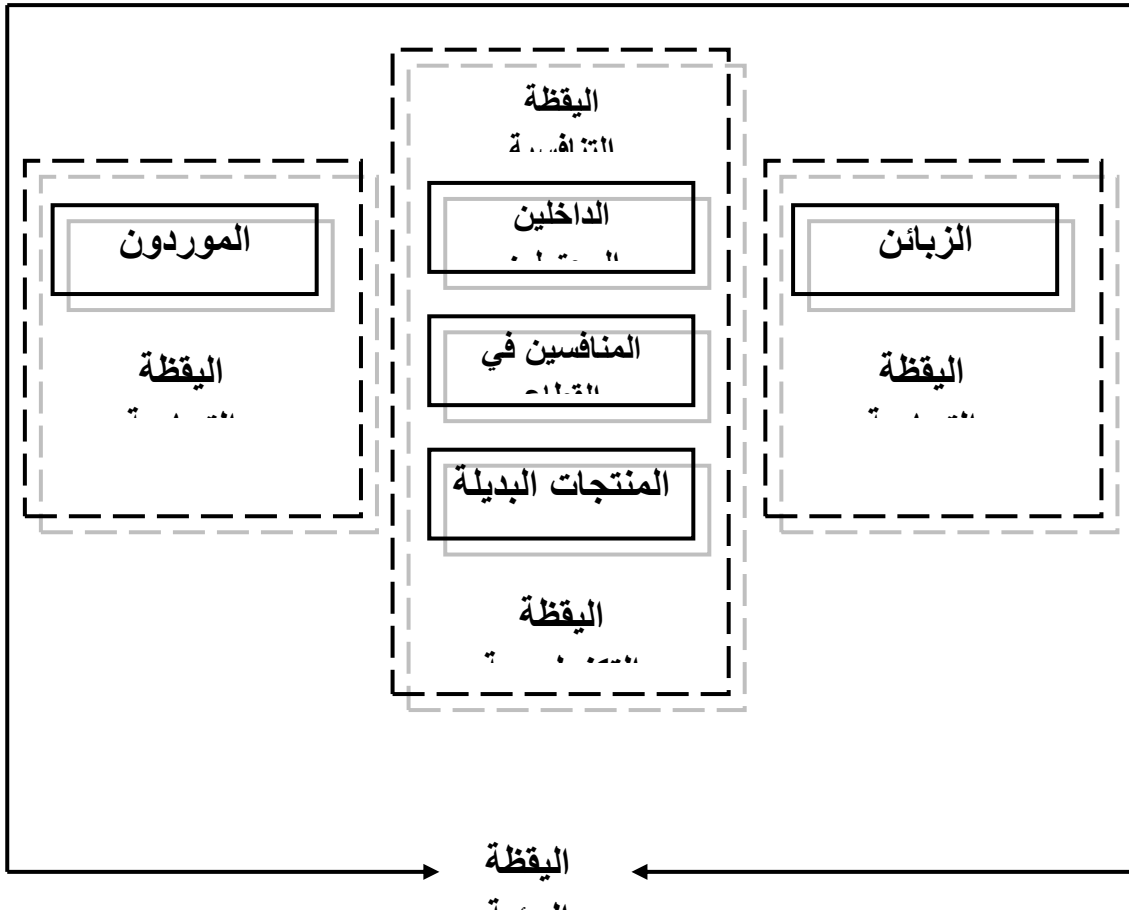
شكل رقم (4-10): مراحل اليقظة البيئية



Source: Thietart. R, La Stratégie d'Enterprise, Mc Graw-Hill
Edition, Paris, 1991, p 98.

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية، بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح في هذا الصدد، رؤية متكاملة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لبوتر، بمختلف أنواع اليقظة، مثل ما هو موضح في الشكل رقم (4-11).

شكل رقم (4-11): علاقة أنواع اليقظة مع قوى التنافس لبورتر



.Source: Thietart. R, La Stratégie d'Enterprise, Op-Cit, p98

من خلال الشكل السابق، نستنتج أن اليقظة التنافسية، تهتم أساساً بالمنافسين الحاليين والمحتملين، بينما تختص اليقظة التجارية، بالزبائن (الأسواق) والموردين، في حين تختص اليقظة التكنولوجية، بظهور بدائل جديدة، من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي، وأخيراً تهتم اليقظة البيئية، بما تبقى من بيئة المؤسسة.

المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالقرارات الاستراتيجية

في ظل التحولات البيئية الجديدة، التي تعيشها المؤسسة، وإثر الاندفاع القوي نحو التكنولوجيا، ونحو البحث المستمر للأنشطة، ذات قيمة مضافة كبيرة، أصبح استمرار الميزات التنافسية في الأسواق، يقل يوما بعد يوم، ومن ثم وجب على المؤسسة، أن تتيقظ لبيئتها وبصفة دائمة، فأكبر تحدي تواجهه المؤسسة اليوم، هو التحكم في تسيير المعلومات، وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية، وهذا ما يتكفل به نظام اليقظة، ومن المهم أن تحقق المؤسسة، لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة الإستراتيجية، نظرا للميزات التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة، ونظرا لكونها أداة فعالة لتطوير جانب من المزايا التنافسية للمؤسسة.

أولاً- معلومات اليقظة الإستراتيجية: هدف اليقظة الإستراتيجية؛ هو تحصيل المعلومات، التي تساعد المؤسسة، على التعرف بأهم التغيرات، التي تحدث في بيئتها الخارجية، خاصة تلك المعلومات المتعلقة بالمستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، والظفر بالفرص المتاحة، وتقادي الأخطار، التي يمكن أن تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي، لليقظة الإستراتيجية¹.

وفي هذا الصدد، يمكن تمييز الأنواع الأساسية، للمعلومات التي تستهدفها، اليقظة الإستراتيجية، وهي كالاتي²:

1- معلومات التحكم: وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة، وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع، أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة، من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات، عن طريق النظم المعلوماتية، كنظم الموارد البشرية، أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزنا كبيرا، بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، حيث تعد معلومات مساندة فقط.

¹ - كمال رويح، مرجع سابق، ص 03.

² - المرجع نفسه، ص 04.

2- معلومات التأثير: وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة، ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات، خارج المؤسسة، مثل العملاء، والموردين، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية، من الأنظمة التي تقوم بتسييرها، وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مساندة، لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

3- إشارات الإنذار المبكرة: وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية، التي تسعى المؤسسة، للحصول عليها، وتشمل المعلومات الإستراتيجية، التي جمعت خارج المؤسسة، والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات، التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة، لهذه المعلومات من خلال الشكل رقم (4-12).

الشكل رقم (4-12): أنواع المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية



المصدر: كمال رويح، مرجع سابق، ص 05.

ثانيا - مزايا اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها:

1- مزايا اليقظة الإستراتيجية: من أهم المزايا، التي تحققها اليقظة الإستراتيجية

للمؤسسة، نذكر ما يلي باختصار:

أ- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛

ب- اكتساب موقع قوة، من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق؛

ج- تطوير وتنمية المنتجات، والزيادة في دورة حياتها؛

د- الزيادة من أثر التآزر أو التعاضد في المؤسسة؛

هـ- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛

و- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن.

2- شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية: هناك خمسة شروط، على المؤسسة تحقيقها،

لتضمن بها فعالية اليقظة الإستراتيجية لها، وهي:¹

أ- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين، اعتبار اليقظة الإستراتيجية، كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛

ب- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة، بالانتقال لمن يطلبها، عبر مختلف المستويات التنظيمية، دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي، وليس عمل فردي؛

ج- التحكم في الوقت، يجب توفير الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛

د- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن، عندما يكون للمؤسسة، تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛

هـ- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين، وكذا بين مختلف المستويات، وحتى بين إدارات، أو أقسام المستوى الواحد.

¹ -Revelli , C. *Intelligence Stratégique sur Internet*, Edition Dunod, Paris, 2000, p12.

ثالثاً - اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية: السير الحسن لنظام اليقظة الإستراتيجية، يؤثر إيجاباً على المؤسسة، وعلى نشاطها، حيث تساعد اليقظة الإستراتيجية، على البحث والتطوير، وعلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما تضيف للمعلومة، قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة، واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة.

فالمؤسسة التي تستعمل اليقظة الإستراتيجية، هي المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات، عن البيئة وعناصرها المختلفة، وهذا على أساس الأهداف المحددة مسبقاً، وتحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى أفعال، وعلى هذا الأساس، فإنه يمكن اعتبار اليقظة الإستراتيجية، على أنها عملية تسمح بتزويد المؤسسة، بالمعلومة الخاصة بمتغيرات البيئة الحالية والمحتملة، وتحليل تلك المعلومات، بغرض استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الإستراتيجية، أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية، نذكر منها:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- القدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات؛
- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها؛
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال،
- إعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة،
- رفع القدرة الإبتكارية للمؤسسة،
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي.

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وخصائص القرار الاستراتيجي

يلعب القرار الاستراتيجي؛ دورا هاما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتي يسعى متخذي القرارات والاستراتيجيين تحقيقها، كما أنه يتم صناعة هذه القرارات، بموجب الأهداف التي تحددها المؤسسة، ويعد القرار الاستراتيجي، أحد الحلقات المهمة، في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي، التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي، أفضل هذه البدائل، من وجهة نظر إدارة المؤسسة، ويتم اختياره والعمل بموجبه للفترة المستقبلية، لتحقيق ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المؤسسة، نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

ولمعرفة الإطار العام لمفهوم القرار الاستراتيجي، تم تقسيم هذا المبحث؛ إلى ثلاث مطالب، تناول الأول؛ مفهوم القرار الاستراتيجي، وخصص الثاني؛ لدراسة أهمية القرار الاستراتيجي، في حين ناقش الثالث مميزات القرار الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي

قبل تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي، يجب التأكيد على أن مفهوم كلمة قرار، لا يتغير بتغير نوع القرار، وعليه من الأهمية بمكان تحديد مفهوم القرار أولاً، ثم تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي.

أولاً- تعريف القرار: كلمة قرار؛ يعني البت النهائي، والإرادة المحددة، لصانع القرار، بشأن ما يجب، وما لا يجب فعله، للوصول بوضع محدد، إلى نتيجة محددة ونهائية¹.

والقرار بمفهومه البسيط؛ يعني التوصل إلى حل لمشكلة قائمة، أو مواجهة مواقف محتملة الحدوث، أو لتحقيق أهداف مرسومة².

وفي العديد من المصادر، والمؤلفات الإدارية المتخصصة، نجد أن مفهوم القرار ينطلق من المفهوم السابق مع بعض الاختلافات الشكلية، التي نادى بها النظريات التنظيمية المتعاقبة، انطلاقاً من النظرية الكلاسيكية وانتهاءً بالنظريات الحديثة، والتي ذهبت غالبيتها، إلى وصف القرار على أنه عملية الاختيار بين بدائل مختلفة ومتعددة، لتحقيق هدف ما، أو بعبارة أخرى؛ هو عملية اختيار وترجيح أحد البدائل، الذي بموجبه، يمكن الوصول إلى ما هو مطلوب عمله، لمواجهة موقف معين، من المواقف التي تعترض عمل متخذ القرار.

وكلمة قرار في اللغة؛ تعني ما استقر عليه الرأي؛ من الحكم في مسألة ما، وقرر، يقرر، تقرير الشيء، عقد العزم على فعله³.

أما المعنى الإداري للقرار؛ فإن معظم التعاريف الإدارية، تشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات؛ هي عملية مرادفة للإرادة، لأن المدير يمارس جميع أعماله، ووظائفه الإدارية، عن طريق إصدار قرارات مختلفة، تتناسب مع الحالات والظروف، وبذلك يمكن القول؛ أن عمل المدير الحقيقي، هو قيامه باتخاذ القرارات، في مجالات العمل المختلفة، وأن هذه السلطة،

¹ - مصطفى شاويش، الإدارة (مفاهيم، وظائف، تطبيقات)، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن، 1993، ص 245.

² - علي بن عابد، بلحسين البليش، القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 398.

³ - نادية أيوب، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 12.

هي التي تميز المدير، عن غيره من أعضاء المؤسسة، وبالتالي فالقرار هو جوهر العملية الإدارية.¹

وأكد سيمون؛ أن اتخاذ القرارات، هو قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تكون مستمدة، من منطق سيكولوجية الاختيار الإنساني، ويضيف بأن عملية اتخاذ القرار، هي بمثابة عملية البحث عن حل وسط للمشكلة المطروحة.²

ويعرف القرار أيضا على أنه؛ مسار فعل يختاره متخذ القرار، باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه، لإنجاز الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إلى تحقيقها،³ وقد عرف أيضا على أنه؛ وسيلة اختيار مدرك وواع، لأحسن البدائل المتاحة، محققا لأكبر عائد، وأقل تكلفة، أو محققا للأهداف المطلوبة.⁴

وتجدر الإشارة؛ إلى أن القرارات المتخذة، في أي مؤسسة، تمثل سلسلة متصلة مع بعضها، حيث أن كل قرار، يسبقه قرار متخذ، من طرف أفراد آخرون في المؤسسة، فالقرارات التي تصدر عن المستويات العليا في المؤسسة، تتبعها قرارات تصدر عن المستويات الإدارية الأدنى، إلى أن يتم تحقيق الأهداف المرسومة، والتي تمثل المحصلة النهائية لجهود متكاملة، من الأفكار، والمعلومات، والآراء، والدراسة، والنقاش، والتي تتم في المستويات الإدارية المختلفة، وتعم كل أنحاء المؤسسة، ليكتمل العمل التنفيذي فيها، وبهذا

¹ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

² - Simon H, A, **Administration et processus de décisions**, édition Economica, Paris, 1983, p 325.

³ - كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 89.

⁴ - مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القيروني، المفاهيم الحديثة في الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 1997، ص 217.

الشكل ينظر إلى القرارات، التي تتخذ في المؤسسات، على أنها جهد جماعي، وليس نتيجة جهد فردي.¹

ويمكن تعريف القرار؛ بأنه الخيار الذي يبادر المسيرون إلى اتخاذه، بعد تحليلهم وتقييمهم للبدائل المتاحة أمامهم، وضمن موقف، أو مواقف معينة²، كما أنه ذو صلة تفاعلية متكاملة، بين المتغيرات الذاتية للبناء التنظيمي، والسلوكي للفرد من ناحية، وبين المتغيرات البيئية الخارجية من ناحية أخرى³، وهو أيضا عملية اختيار أنسب، وليس أمثل البدائل المتاحة، أمام صانع القرار، لإنجاز الهدف، أو لإيجاد الحل المناسب للمشكلة.⁴

بعد عرض مختلف التعاريف المرتبطة بمفهوم القرارات، يمكن تأييد التعاريف التي نصت على أن الاختيار يكون لأنسب البدائل، وليس لأفضلها.

وكذلك التعاريف التي أشارت، إلى أهمية التكلفة في اتخاذ القرار، لما تحتويه من جوانب تبرير التكلفة، وربطها بالعائد المحقق من القرار المتخذ، وعليه يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرار، على أنها تلك العملية المرنة، لاختيار البديل، أو البدائل المناسبة، بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة، أو المسألة، ويكون ذلك بناء على ما هو متوفر من المعلومات، ذات العلاقة لموضوع القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار، الفترة الزمنية، والتكلفة الناجمة عن تحصيل المعلومات، وهذا بهدف الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة المتوقعة، لتحقيق الهدف المطلوب إنجازه، في ظل كل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

ثانياً - أنواع القرارات: المدير وأثناء ممارسته لعمله اليومي، يتخذ العديد من القرارات، التي تختلف باختلاف الوضع الذي يكون فيه، ويختلف أثرها على المؤسسة ككل، فمن القرارات

¹ - Elbing Alver, **Behavioral decisions in organizations**, USA Scott, Foresman and company, 1978,p412.

² - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص 167.

³ - خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2003، ص 241.

⁴ - Simon ,H,A, op-cit, p325_326.

ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد ومركب، وعلى هذا فقد حاول العديد من المهتمين بهذا المجال، تصنيف القرارات وفق عدة معايير وأسس، والشكل رقم (3-1) يوضح هذه المعايير والأسس، وكذا أنواع القرارات الممكنة.

1- حسب قابليتها للبرمجة: ويمكن تصنيفها حسب هذا الأساس، إلى قرارات قابلة للبرمجة، وقرارات غير قابلة للبرمجة، والقرارات المخططة سلفاً، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية، أين يتم تحديد أساليب، وطرق، وإجراءات، حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً، حيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير، ومن أمثلة ذلك، تحديد رواتب موظف جديد، أو منح عطلة، أو إرسال طلبية من المورد وغيرها، حيث توضح مسبقاً، الإجراءات الخاصة بكل حالة، من واقع اللوائح المعمول بها، في مجال إدارة الأفراد والمشتريات وغيرها.¹

أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة؛ فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة، لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير، إلى جانب الحصول على حد كاف من المعلومات، وربما تحمل تكاليف إضافية، وتبذل المؤسسات جهداً كبيراً، لتحويل القرارات غير المبرمجة، إلى أخرى مبرمجة، اعتماداً على الخبرات المتراكمة من دراستها، وتنفيذها.²

2- حسب درجة توفر المعلومات: وهنا يمكن التمييز، بين ثلاثة أنواع من القرارات هي:³

أ- **القرارات في حالة التأكد:** وهي القرارات؛ التي تتخذ في ظروف التأكد التام؛ من طبيعة المتغيرات والعوامل المؤثرة، في عملية صنع القرارات، بالتالي آثار القرار، ونتائجه، تكون معروفة بصورة مسبقة.

¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 142.

² - مرجع نفسه، ص 143.

³ - حسن علي مشرفي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 35.

ب- **القرارات في حالة المخاطرة:** وهذه القرارات؛ تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار، أن يقدر الظروف، والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها.

ج- **القرارات في حالة عدم التأكد:** وهي قرارات؛ غالبا ما تتخذها الإدارة العليا، عند تحديد أهداف المؤسسة، وسياستها، ويصعب على الإدارة، تحديد الظروف المتوقع وجودها أو حدوثها، بسبب عدم توفر معلومات كافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

3- **حسب المستويات الإدارية:** ويعد هذا التصنيف؛ من أهم التصنيفات، التي تناولها

المختصون، حيث تقسم القرارات، حسب المستويات الإدارية، إلى ثلاثة أنواع هي:¹

أ- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات؛ التي تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي، طويل الأجل على المؤسسة، وتعتبر ركيزة الإدارة الإستراتيجية، وأداة الإدارة العليا، في تحديد الأهداف طويلة الأجل، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمؤسسة، كموقعها، وهيكلها، وخطوط الإنتاج فيها، وكذا إمكانيات التوسع، أو الاندماج، وغيرها.

ب- **القرارات الوظيفية:** من اختصاص الإدارة الوسطى، فهي تختص بالمجالات الوظيفية، الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية، وعلى كل مسؤول، عن إحدى هذه المجالات الوظيفية، أن يحدد مساهمة مجاله، في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة.

ج- **القرارات التشغيلية:** من اختصاصات الإدارة التنفيذية، وهي بمثابة تجزئة للقرارات

الإستراتيجية، إلى عدة مراحل زمنية قصيرة الأجل، ويغلب عليها طابع المرحلة، في تنفيذ

¹ - أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 27.

السياسة العامة للمؤسسة، وتتميز بالترار كذلك، فالإدارة التشغيلية؛ تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة إليها، من الإدارة الوسطى، وذلك بإصدار التوجيهات، والقرارات التفصيلية، عن كيفية، وموعد، ومكان التنفيذ، للقائمين على ذلك، وكل ما يتعلق بأساليب الإشراف، والرقابة على العمليات، وتوزيع الموارد المتاحة، على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.

4-القرارات حسب وظائف المؤسسة: ويمكن تقسيمها إلى؛ قرارات متعلقة بالإنتاج، قرارات خاصة بالموارد البشرية، قرارات خاصة بالتمويل،قرارات خاصة بالتسويق، وغيرها.¹

5-حسب التصنيف الشكلي للقرارات: ويمكن تقسيمها إلى؛²

أ- القرارات الأساسية والروتينية: والقرارات الأساسية؛ تعنى بمعالجة المشاكل المعقدة، وتتطلب اهتماما خاصا، ولا تتكرر باستمرار، ويغلب عليها الصفة الدائمة، والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، أما القرارات الروتينية؛ فهي التي تتكرر باستمرار، وتظهر عادة في الأعمال غير الفنية، ولا تحتاج إلى دراسة، وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها.

ب- القرارات التنظيمية والفردية: فالقرارات التنظيمية؛ تتعلق مباشرة بعمل المؤسسة، ونشاطها، وتتخذ من قبل المدير، من خلال سلطته، كمسؤول إداري في تلك المؤسسة، وليس بصفته الشخصية، أما القرارات الفردية؛ فهي تلك القرارات، التي تعبر عن المدير كفرد، وليس كمسؤول في المؤسسة.

ج- القرارات المخططة وغير المخططة: فالقرارات المخططة؛ تقوم بإتباع برنامج محدد، ثم تصبح بعد فترة، ذات طبيعة روتينية متكررة، يمكن تقريرها بشكل فوري وتلقائي، واتخاذها لا يحتاج إلى جهد وإبداع فكري، ويفضل أن تقوم بتنفيذها المستويات الإدارية الدنيا، أما القرارات غير المخططة؛ فتتميز بأنها ذات طبيعة هامة معقدة، وتعالج حالات جديدة، ذات

¹ - يوسف حسين عاشور، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الإسلامية، منشورات قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 1995، ص06.

² - حسن علي مشرقي، مرجع سابق، ص 36.

آثار بعيدة عن المؤسسة، وتتطلب جهدا فكريا، ووقتا كافيا، لجمع المعلومات، والسرعة في صنع القرار.

6- حسب التصنيف القانوني: وهنا يمكن تقسيم القرارات إلى عدة أنواع نذكر منها؛¹

أ- **مدى عمومية القرار:** هناك قرارات عامة ملزمة، تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، مثل إصدار التشريعات واللوائح، وأخرى قرارات فردية، كالقرارات المتعلقة بالتعيينات الوظيفية، والترقيات، والفصل وغيرها.

ب- **تكوين القرار:** هناك قرارات بسيطة، كتعيين موظف واحد، وأخرى قرارات مركبة، تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة، وتتم على مراحل، كإجراء مناقصة مثلا.

ج- **أثر القرار على الأفراد:** هناك قرارات ملزمة، وتنفيذها واجب، وهناك قرارات؛ ليس لها صفة الإلزام، وهي بمثابة النصائح، لا يلتزم التقيد بها.

د- **قابلية القرار للإلغاء أو التعويض:** فمن القرارات؛ ما يمكن معارضته، أو المطالبة بإلغائه، أو تعويضه بقرار آخر، كقرار تعيين العاملين، أو فصلهم، ومنها ما لا يخضع للمعارضة، والإلغاء، كالأعمال التنظيمية، التي يصدرها مجلس الإدارة.

وتجدر الإشارة؛ إلى أن هناك أنواع أخرى للقرارات، يمكن أن نذكر منها:

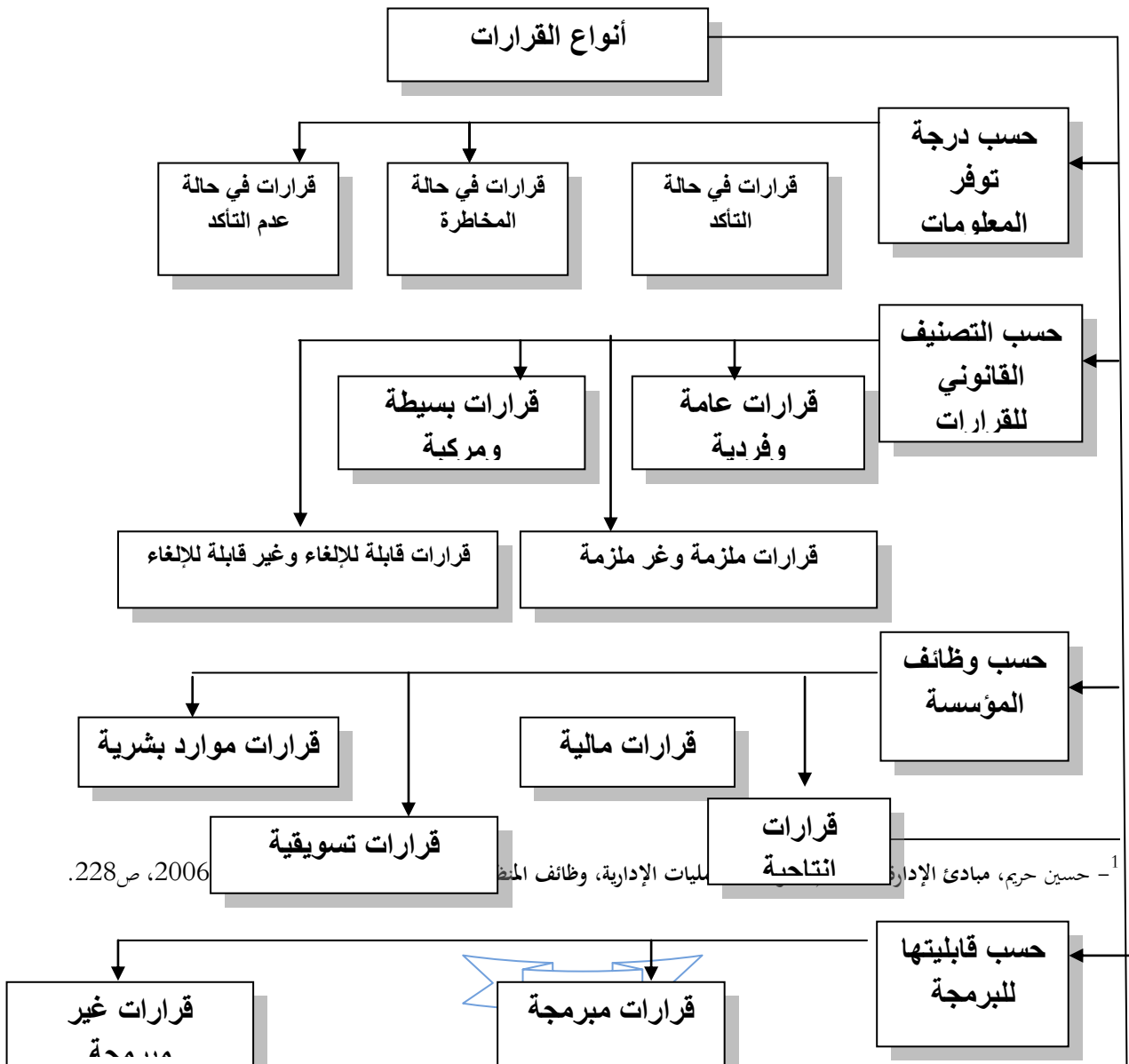
حسب بعدها الزمني؛ يمكن أن نفرض بين القرارات قصيرة الأجل؛ وهي التي تغطي فترة زمنية قصيرة نسبيا، والقرارات طويلة الأجل؛ وهي التي تمتد إلى فترة طويلة نسبيا في حياة المؤسسة.

ويمكن تصنيف القرارات، إلى قرارات إستباقية، وقرارات رد فعل، والقرار الإستباقي؛ هو قرار يتم صنعه، تحسبا وتوقعا لتغيير خارجي، أو ظروف أخرى، وذلك تقاديا ومنعا

¹ - المرجع نفسه.

لتطور المشكلات، أما قرار رد الفعل؛ فهو يتخذ استجابة لتغيرات خارجية طارئة.¹ والشكل الموالي يوضح أسس وأنواع القرارات:

الشكل رقم (3-1): يوضح أسس وأنواع القرارات



¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة، ص 228، 2006.

ليات الإدارية، وظائف المنظ

1 - حسين حريم، مبادئ الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ماسبق.

ثالثاً- تعريف القرار الاستراتيجي: حظي تعريف القرار الاستراتيجي، باهتمام الكثير من المفكرين، والباحثين في الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به، بسبب اختلاف مداخل دراسته، من قبل كتاب الإدارة، ويتفق الكثير من المؤلفين، على أن تعريف القرار الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار، الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة، للوصول إلى أهداف المؤسسة.¹

وتعرف القرارات الإستراتيجية أيضاً؛ بأنها تلك القرارات، التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة، من خلال التجاوب، والتوافق بين هذه القرارات، ومتطلبات البيئة.²

كما أن القرار الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار، الذي يتناول المتغيرات طويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المؤسسة، أو ذات التأثير المركزي المهم، في استمرار ونجاح المؤسسة، ويمثل نوعاً خاصاً لاتخاذ القرارات الإدارية، في ظل عدم التأكد.¹

¹- Glueck, w, f and jauch, l, R, **Business policy and strategic management**, 4th, Ed, New York, Mc Graw - Hill international Book, coins , 1979,p 185.

² - رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدى، العدد 10، بغداد، العراق، 1999، ص 114.

وتعرف القرارات الإستراتيجية بأنها؛ قرارات تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المؤسسة، وأن قيمتها وتأثيرها، يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا، تكون عالية الأهمية، وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً، ومتميزاً، وتستعين بالخبراء والمستشارين، في حل المشكلة، لضمان صنع القرار السليم، والفاعل.²

وتوصف القرارات الإستراتيجية، بأنها قرارات بعيدة المدى، في محتواها وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية، وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار، كل احتمالات الموقف وعواقبه.³

كما تعرف القرارات الإستراتيجية بأنها؛ القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية، واتجاهها العام، في ضوء المتغيرات المتوقعة، وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمؤسسة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوزيع المصادر وتحدد فاعلية المؤسسة.⁴

كذلك تعرف بأنها؛ قرارات استثنائية، يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية، ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المؤسسة، خلال المرحلة الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المؤسسة، من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية، والخارجية.⁵

¹ كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 76.

² - محمد عبد الفتاح ياعني، هاني يونس خاشقجي، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 1989، ص 39.

³ - وصال نجيب العزاوي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العراق، 2001، ص 63.

⁴ - رائد عبد الخالق عبد الله، مرجع سابق، ص 114.

⁵ - رائد عبد الخالق العبيدي، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1998، ص 178.

ويعرف القرار الاستراتيجي بأنه؛ اختيار إبداعي، دقيق وحر نسبيا، في ظل القيود المفروضة، في أعلى مستويات المؤسسة، للبديل الاستراتيجي الأنسب، من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، بعد المفاضلة المتدبرة، والحذرة، والداعية لها، للوصول إلى تحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، تتعلق بما تريد المؤسسة، أن يكون عليه مركزها في المستقبل.¹

وعلى أساس ما تقدم؛ يتضح بأن القرارات الإستراتيجية، هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق هدف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الإستراتيجية، إلا أن معظم التعريفات تتفق، في كون أن القرارات الإستراتيجية، ذات أهمية كبيرة، تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة، وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية، والعلمية والتقنية، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية وإدارية، مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها في المستقبل، والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها، والاستفادة من المعلومات المستنبطة منها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

هذا وتتميز القرارات الإستراتيجية بأنها؛ تتعلق بالمدى الطويل، الذي قد يمتد ليشمل كامل فترة حياة المؤسسة، وأنها غير متكررة، فتسير المؤسسة عليها لفترة طويلة نسبيا، كما أنها تتخذ في المستويات الإدارية العليا، والمتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة، والمدير العام، ومساعديه، كما أنها حتمية لا مفر من اتخاذها، وتتعلق بالمؤسسة ككل، وتهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة، وبيئتها الخارجية، كما أنها إبداعية أي تهدف إلى إعطاء إجابة جديدة،

¹ - عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 50.

لسؤال أو قضية جديدة، وتعبّر عن استجابة الظروف الداخلية، للبيئة الخارجية وتطوراتها، بالإضافة إلى أنها؛ تتضمن إحداث تغيير جذري في السياسات، والإجراءات، والأساليب.

المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية، جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية، في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا وحظي القرار الاستراتيجي، باهتمام استثنائي في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة، من مواصلة أنشطتها الإدارية، بكفاءة وفعالية.¹

وتعد قدرة المؤسسة، على الاستمرار بفعاليتها، ونشاطاتها، على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها، على أكمل وجه، لتحقيق الأهداف المرجوة.²

وتكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية.³

كما أنه يكتسب أهمية كبيرة، كونه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويكون تأثيره شاملاً على مستوى المؤسسة ككل، لكونه يتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.⁴

وتتضح أهمية القرار الاستراتيجي، بأنه قرار انتقاء إستراتيجية، من بين استراتيجيات بديلة، تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل، ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد

¹ - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص73.

² - حسين عجلان حسن، مرجع نفسه، ص 73.

³ - سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ط1، الأردن، 1997، ص 113.

⁴ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص53.

محدود من الاختيارات، والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقييم الاختيارات وفق معايير علمية، والاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.¹

وبغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة، فقراراتها الإستراتيجية المتخذة، أثر بالغ لا يقتصر عليها فقط، بل يتعداها في أحوال كثيرة، للتأثير على الاقتصاد الوطني بأكمله، ونتيجة ما للقرارات من أهمية بصفة عامة، وما للقرارات الإستراتيجية بصفة خاصة، نجد أن اتخاذها يتطلب قدرا كبيرا من الدقة، والقدرة الفائقة، على توقع أحداث المستقبل، والتنبؤ بمجريات الأمور، بما يؤدي في النهاية إلى النجاح في تنفيذ تلك القرارات، وتحقيق أهداف المؤسسة في الاستمرار والنمو في السوق.²

وتكتسب القرارات الإستراتيجية أهميتها البالغة، من موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج، أو إنتاج منتج جديد، أو فتح أسواق جديدة، ومن كونها تتعلق بما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتكمن أهميتها أيضا فيما يمكن أن تحققه من النتائج الاقتصادية والمالية، وفي تمكين المؤسسة في التأثير في بيئتها، على المدى البعيد، بدلا من الاستجابة السلبية كما يحدث فيها، الأمر الذي يمكن النظر إليه باعتباره محصلة طبيعية للتفاعل البيئي، وبذلك تتمكن المؤسسة، من أن تحسن استغلال الفرص المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية، بما يخدم مصالح المؤسسة.³

وللتأكيد على أهمية القرارات الإستراتيجية، يمكن أن نشير إلى الدراسة التي قام بها (اليونيتايد)⁴، والتي قارن فيها بين بعض المؤسسات العاملة في مجالات الكمبيوتر، ومتاجر التجزئة، وفي استنتاجاته أشار إلى أنه على مدى عشرين سنة، نجحت إحدى مؤسستين، كانتا متساويتين في السوق بداية الفترة، وفشلت الأخرى، ويعود السبب إلى تبني المؤسسة

¹ - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 74.

² - سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، مكتبة عين شمس، ط11، القاهرة، مصر، 1996، ص 488.

³ سيد الهواري، مرجع نفسه، ص 489.

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 38.

الأول، هي لقرارات إستراتيجية أفضل، فالمؤسسات الناجحة في رأيه، هي تلك التي لها رؤية صائبة، عن الأمور والمسائل المستقبلية، وبالتالي لا يعد وجود عيوب في حجم المؤسسة، أو مواردها المالية سببا في الفشل، وإنما يرجع الفشل، إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

وتجدر الإشارة في الأخير، أن نجاح صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، يعود على المؤسسة بزيادة الأرباح، وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما أن للقرار الاستراتيجي، دور مركزي، وجوهري، للتأثير في حياة المؤسسة، ومخرجاتها، التي تؤثر فيما يعد على العاملين فيها.¹

المطلب الثالث: خصائص القرار الاستراتيجي

تصنع القرارات الإستراتيجية، وتتخذ في ظروف استثنائية، نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة.²

وتتطلب صناعة هذه القرارات، استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارة الإبداعية، للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صناعتها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها، هذا مع الأخذ في الحسبان، كل المتغيرات الموضوعية، وغير الموضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة، لغرض خلق موازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صناعتها.

¹ - عبد الغفار عمر أعراف، إدارة المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، المعهد العالي للدراسات الدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص 37.

² -Boseman Clenn and Phatak Arvind, **Strategic management**, text cases 2nd ed, New York, 1989, PP10-14.

وتتميز القرارات الإستراتيجية، بخصائص معينة، تميزها عن باقي القرارات، التي تصنعها، وتتخذها المؤسسة، وهي كالتالي:¹

أولاً- المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية، من حيث صياغتها، وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة، ويمتلك رأس الهرم التنظيمي، القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح، ولديه الإمكانيات على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع الإدارات الأخرى في المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، واعتباره من الوسائل المهمة، التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة، وبلورة القرارات، مما يسهل المضي في تطبيقها، والإشراف على تنفيذها.

ثانياً - التأثير الزمني: نتائج القرارات الإستراتيجية، لها تأثيرات بعيدة المدى، سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة ككل، ويتطلب العمل في هذا السياق، لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله، يمكن أن تحقق المؤسسة، قفزة نوعية، ومتميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة في سوق معينة.

ثالثاً- التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا في المؤسسة، بمسح ميداني، والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة، عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي، وتحليل البيئة الخارجية، بهدف اقتناص الفرص، ومحاولة مواجهة التهديدات، ومواءمتها لعناصر القوة والضعف، داخل البيئة الداخلية للمؤسسة، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قرار، له تأثير على مستقبلها، وتتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المؤسسة، من تحويل نفسها من المرحلة الآنية، إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

¹ - منصور محمد اسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة البصرة، العراق، 1997، ص ص 14 - 15.

رابعاً- تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية، تخصيص الموارد البشرية، والمادية، والمالية، المتوفرة لدى المؤسسة، وتوزيعها على أقسام المؤسسة، لإنجاز المهام الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها، وتنسيقها بما يسهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات، من قبل الأقسام.

خامساً- تضمين قيم ومعتقدات الإطار المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة: حيث تتأثر القرارات الإستراتيجية، بالقيم والمعتقدات، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية، والمادية داخل المؤسسة وخارجها. وينظر إلى القرارات، على أنها انعكاس لمواقف، ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة، والتأثير الكبير على المؤسسة.

سادساً- تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: حيث تعد عملية تثبيت الأهداف، من قبل الإدارة العليا داخل المؤسسة، وقيامها بصنع القرارات الإستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف، والخطط الفرعية، لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشداً عاماً، لتلك الإدارات عند صناعتهم للقرارات، التي يجب أن تتناسب، وتتماشى مع أفكار القيادة العليا، كما يجب التفكير دائماً بأن الأهداف الإستراتيجية، هي الغايات التي تؤمن المؤسسة، بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها، وإداراتها لغرض تحقيق الرسالة الأساسية للمؤسسة، حيث تعد الأهداف؛ المحطات الأخيرة، لكافة وظائف الإدارة، التنظيمية، والتخطيطية، والرقابية.

سابعاً- التوجه نحو النظام المفتوح: عملية التطور والمنافسة، يتطلب من المؤسسة، التوجه إلى بيئتها الخارجية، إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمؤسسة التي تريد أن تحافظ على نجاحها، في الأجل البعيد، يجب أن تأخذ في الحسبان، وهي تصنع قراراتها، تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الأطراف ذات المصلحة، من منافسين وموردين، وعملاء، وحكومة، وغيرهم.

وتتميز القرارات الإدارية عموماً، بمجموعة من الخصائص، يمكن ذكر أهمها:¹

- 1- تتصف عملية صنع القرار بالواقعية، للوصول إلى الحد المعقول، وليس للحد الأقصى؛
- 2- تتأثر عملية صنع القرار، بالعوامل الإنسانية، الناتجة عن سلوكيات الفرد، الذي يقوم بصنع القرار، أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها؛
- 3- عملية صنع القرار هي عامة، لأنها تشمل معظم المؤسسات، على اختلاف أنواعها، وتتضمن جميع المستويات، والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة؛
- 4- تتأثر عملية صنع القرار، بالعوامل البيئية المحيطة بها، الداخلية والخارجية، وتتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، أي تمر من مرحلة إلى أخرى باستمرار؛
- 5- تتكون عملية صنع القرار بمجموعة من الخطوات المتتابعة.

والجدول رقم (3- 1): يوضح خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية

الخصائص	القرارات الإستراتيجية	القرارات الإدارية
طبيعة القرار	غير روتينية غير مهيكلة	روتينية مهيكلة
نطاق القرار	شاملة	جزئي
أفق القرار	بعيدة المدى	قريبة ومتوسطة الأمد
التكلفة والموارد	مرتفعة	قليلة
كمية المعلومات	كبيرة	تحدها المشكلة

¹ - عبد الغفار عمر أعراف، مرجع سابق، ص 54-55.

مصدر المعلومات	داخلي وخارجي	داخلي
دقة المعلومات	محدودة	دقيقة (لتكرارها)
نسبة الإبداع والرشد	كبيرة	اعتيادية
بناء الخطوات	غير مبرمجة	مبرمجة
نسبة التأكد	عدم التأكد	تأكد نسبي
ندرة القرار	نادرة	اعتيادية
مجال الاهتمام	متنوع	محدود
الظروف البيئية	متغيرة	مستقرة
درجة السرية	عالية	منخفضة
متخذ القرار	الإدارة العليا (الإستراتيجية)	الإدارة الوسطى
تحقيق الأهداف	شاملة متنوعة	مفردة أو أكثر
من حيث القوة والمرونة	مرن	قطعي وحاسم
أبعاد القرار	متعددة	محدودة
المشاركة	جماعية	فردية
المناقشة	ذات طبيعة جدلية	لا تخضع للمناقشة والجدل
نسبة المركزية	مرتفعة	منخفضة

درجة التعقيد والوضوح	كبيرة/ محدودة	محدودة/ كبيرة
من حيث التنسيق	متراصة	مجزئة
درجة التكيف والتأقلم	متأقلمة بدرجة كبيرة	متأقلمة بدرجة متوسطة
شخصية متخذ القرار	مثالية	نظامي طبيعي

المصدر: عبد الغفار عمر أعراف، مرجع سابق، ص 46.

وتجدر الإشارة في ختام المبحث الأول، إلى أن نظرة الفكر الإداري الكلاسيكي للقرار الرشيد، تقوم على فرضية، أن المدير يحاول تحقيق الأمثل والأفضل، من خلال اتخاذه لقراره، بعد دراسة دقيقة، وشاملة للبدائل المتاحة، وفق أسس علمية، ومعايير اقتصادية، فالقرار الرشيد، وفقا لأصحاب الفكر الكلاسيكي، هو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى، من تحقيق الأهداف.¹

ولتحقيق القرار الرشيد على هذا النحو، يفترض أن يكون لدى المسير ما يلي:²

- 1- معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة؛
- 2- معرفة كاملة بنتائج كل بديل؛
- 3- منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج؛
- 4- مقدرة حسابية لمقارنة النتائج وتقرير ما هو أفضل.

ومن هنا يؤكدون على صعوبة، بل واستحالة تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات، لوجود عدة عقبات وعوائق، تقف حائلا دون تحقيق الرشد الكامل، ومن بين أهمها ما يلي:¹

¹ - كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 16.

² - حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 146.

- 1- محدودية المعلومات المتاحة، وقدرة الفرد على استيعابها، ومدى توفر قنوات الاتصال، لنقل المعلومات إلى متخذي القرارات؛
 - 2- الضغوط الناشئة عن الدوافع، والقيم الشخصية، أو تلك التي تنشأ بسبب ولاء الشخص، لمجموعة عمل معينة، قد تتعارض أهدافها، وأهداف المؤسسة؛
 - 3- مستوى المهارات، والمواقف اللاشعورية، والتي تحدد أداء الفرد.
- أما مدرسة اتخاذ القرارات، فيرى روادها، أن مفهوم الرشد الكامل في اتخاذ القرارات، مفهومًا نسبيًا، ونسبية الرشد هنا، ناتجة في رأيهم، عن تأثير العوامل المحيطة بالمؤسسة، والتي يصعب على متخذ القرار، السيطرة والتأثير عليها بالكامل.

وعليه فهم يؤكدون، على أنه مهما حاول متخذ القرار من جهد، للوصول إلى قرارات كاملة الرشد، فإنه لن ينجح، إلا في التوصل إلى قرارات محددة الرشد، من خلال نموذج الرشد المحدود، الذي يتوقف فيه متخذ القرار عن البحث، بمجرد التوصل إلى بديل معقول، يقتنع أنه مناسب، على الرغم من احتمال، وجود بدائل أفضل،² وسبب اكتفاء متخذ القرار بالبديل المعقول، يرجع إلى التالي:³

- 1- أن القرار الأمثل، في فترة زمنية معينة، قد لا يبقى كذلك، في فترة زمنية أخرى.
- 2- أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار، قد تكون كثيرة، وأن اختياره لأحدها، يتوقف على إمكانياته، وقدراته لدراساتها جميعًا، وتحديد نتائجها، وتوفير الوقت اللازم لذلك.
- 3- مواجهة متخذ القرار، الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية، التي لا يستطيع السيطرة عليها، ولا يملك المعرفة بها، أو القدرة على التنبؤ بها.

¹ مهدي زويلف، علي العضايبة، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 1999، ص 76.

² حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، مرجع سابق، ص 146.

³ كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 19.

4- وبالنسبة لمتخذ القرار الاستراتيجي، يرى البعض أن اتجاه المدرسة الكلاسيكية هو الأفضل، وحثهم في ذلك؛ أنه لا توجد معايير معينة للحكم على جودة القرار، أو أنه لا توجد درجة واحدة للرضا، عند كل مدير، وعليه لا يمكن تحديد درجة الرضا، التي يمكن أن تحقق الرشد في القرار الاستراتيجي، وفي المقابل نجد أن هناك من يؤيد اتجاه مدرسة اتخاذ القرارات، وحثهم في ذلك أنه الاتجاه العلمي والواقعي.¹

المبحث الثالث: المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي

تعد المعلومات من الموارد الأساسية، التي تدعم المؤسسة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياة في المؤسسة، وسر من أسرار نجاحها، ونموها، واستمرارها، ويجب أن تبحث إدارة المؤسسة، عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الإستراتيجية، وكذا ميزاتها التنافسية.

ولأهمية هذا المبحث، تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، خصص الأول؛ إلى هيكل صنع القرار وعلاقته بالمعلومات، وتناول الثاني؛ المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي، أما الثالث؛ فيشمل مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي.

المطلب الأول: هيكل صنع القرار وعلاقته بالمعلومات

يتأثر القرار وعملية صنعه، بهيكل صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ، وتحليل هيكل صنع القرار، يتطلب الإجابة عن التساؤلات التالية:²

¹ - حامد أحمد رمضان بدر، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص 123.

² - سعد أبو دية، عملية اتخاذ القرارات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1990، ص 125.

أولاً- ما هي المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار الاستراتيجي؟ وهل يعمل بمفرده، أو يعمل في إطار مؤسسة؟ هل يتشارك مع أفراد آخرين في اتخاذ القرار؟

ثانياً- من يصنع قرارات المؤسسة الإستراتيجية؟ حيث نفرق بين صنع القرار الرسمي، وصانع القرار الفعلي.

ثالثاً- كيف يتم الاتصال؟ وما هو شكل نظام الاتصال داخل المؤسسة، التي صنع القرار فيها. وكيف تم تبادل المعلومات، وإيصالها وتوظيفها من قبل صانع القرار؟

وتعد المؤسسة، التي أسست وطورت في ترتيبها وأدوارها، والموارد المتاحة لها، هي الهيكل الذي عرفه تشارلز هيرمان ؛ بأنه ترتيب معين لمجموعة من الأدوار والموارد، داخل الوحدة المسؤولة، عن أي من مراحل حل المشكلة، أي أنه ترتيب للعلاقات بين الأفراد، والمسؤولين عن اتخاذ القرار، بصفة عامة فإن هياكل اتخاذ القرار، تكون جزءاً من البنيان التنظيمي للمؤسسة.¹

وتم تقسيم المستويات الإدارية للمؤسسة، وطريقة وصول المعلومات إليها، وعملية توظيفها، كما يلي:

1- مستوى الإدارة العليا " القيادة الإستراتيجية" في المؤسسة: يتكون هذا المستوى؛ من عدد قليل جداً من الأفراد، ويكون مسؤولاً عن إدارة المؤسسة، وصياغة استراتيجياتها، وسياساتها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتجمع المعلومات في هذا المستوى، من مصادر خارجية أو داخلية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية.²

وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة، التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة، ضمن هيكل صناعة القرار، تكون مهارات معرفية، أكثر من المهارات التقنية،

¹- Charles Hermann, **Decision structure and process influence of foreign policy**, Beverly Hills, Calif: Saq publication, 1978, p69-70.

²- رائد عبد الخالق عبد الله، مرجع سابق، ص 123.

حيث يواجه مسيري اليوم، مهمة صنع القرارات الإستراتيجية، ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكل القرارات التقليدية، ولغرض مساعدتهم في مواجهة التحديات، في عملهم قام الباحثون؛ بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المؤسسة.

حيث أن هذه النماذج، يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:¹

أ- الحصول على المعلومات، وانسيابها في المؤسسات (الاتصالات).

ب- استخدام تلك المعلومات في المؤسسات لصنع القرار.

وتكون الإدارة في مستوى القيادة، غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الإستراتيجية، في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:²

أ- معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها من مصادر داخلية.

ب- معلومات ذات أهمية كبيرة، ترتبط برؤية إستشرافية عن المستقبل.

ج- معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.

د- معلومات متعددة الأبعاد، وغير محددة، تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمؤسسة.

هـ- معلومات ذات نوعية خاصة، تستند على أحكام وحس، تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

2- مستوى الإدارة الوسطى: يتمثل هذا المستوى؛ بمدراء الأقسام في المؤسسة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي، لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات، المتوسطة،

¹ - رائد عبد الخالق عبد الله، دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار، مجلة الهدمد، العدد 09، العراق، 1999، ص120.
² -Lucy,T, **Management information system**, 4th.Ed, printed by Guernsey press, co.ltd, Great Britain, 1991, p292.

والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى، معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كما ونوعاً، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى.¹

3- مستوى الإدارة الدنيا: ويتمثل في المشرفين على الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة، مع الأنشطة اليومية، قصيرة الأجل، ذات الطبيعة الفنية والروتينية، والتي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم، قراراً فنياً بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج بكفاءة عالية، وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي.²

وبناء على ما تقدم؛ تبدو مهمة القيادة الإستراتيجية، أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات الإستراتيجية، التي ينبغي أن تحقق حالة التوازن بين واقع المؤسسة، ومتطلبات بيئتها، ومستقبلها في ظل ظروف عدم التأكد، ويظهر جلياً أن القرارات الإستراتيجية، لا تشبه القرارات الأخرى، حيث تشير إلى مستقبل المؤسسة، في الأمد البعيد،³ كما أن صناعة القرار، عملية مرتبطة بوجود مشكلة، وهي تؤخذ غالباً بمعنى إيجاد حل للمشكلة، مما يضفي على صنع القرار الاستراتيجي، مسؤولية إضافية، نتيجة ارتباط ما سيحدث للمؤسسة، في كثير من الأحيان بنتائج قراراتهم، حيث يرتبط التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، بالقرارات ذات العلاقة، وتبرز أهمية القيادة المنسقة، والمسؤولة، والملتزمة، للقائد الاستراتيجي؛ إلى جانب قدرته على التأثير، في مجرى الأحداث، بالاتجاه الذي يجعل قراراته الإستراتيجية، تصب في صالح بناء، وتوسيع موارد، وقدرات المؤسسة.

المطلب الثاني: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي

¹ -Stoner J, A,Elal, **Management**, 6th,Ed, printice-Hall, New-Delhi, 1996, p17,

²-Hunger.J. David, wheelen Thomas.L, **Strategic management business policy**, 7th Edition, New York ,prentice Hall, International Inc, 1998, p 213.

³-Thompson.Jhon, **L, strategic management laurenssand change**,3Th ed, international Inc, New York, 1999, p101.

أشارت الكثير من الدراسات والبحوث العلمية، إلى وجود عوامل ومتغيرات، ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في بعض الدراسات، على بعض المتغيرات، وتركت الأخرى، كما لم يختبر بعض الباحثين، تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الإستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة، والقياس، واختبارها، من خلال معايير الفعالية التنظيمية.

وقد تم تحديد أهم العوامل المؤثرة في صنع، وفعالية القرار الاستراتيجي، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لأنها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة، ذات السمة الديناميكية، التي يعمل ضمنها، ومردوديتها هي انعكاس على حالة عدم التأكد البيئي.¹

ويواجه مسيري المؤسسات اليوم، مهمة صعبة في صنع القرارات، ضمن بيئات مضطربة، ومتزايدة التعقيد، وإن التفكير في التخطيط السليم، لأي قرار، يعتمد بالدرجة الأولى، على دقة، ومصداقية المعلومات، وفي هذه الحالة، لا بد أن ترتبط إستراتيجية المعلومات، باختبار القرارات الرئيسية، والفرعية، ومسارات عمل المؤسسة في المستقبل.²

هذا وتتوقف كفاءة صنع القرارات، على دقة المعلومات، التي تصل إلى متخذي القرارات في المؤسسة، وكل حسب مستواه، ويتطلب من صانعي القرار، تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها، من أكثر من مصدر واحد، كذلك يؤدي زيادة المعلومات وتراكمها، إلى تقليل الفهم، وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

¹ - رائد عبد الخالق، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مرجع سابق، ص 123.

² - Ross Joel.E, **Management by Information System**, N. Jersey Englewose Gliffs, Printice-Hall, Inc, 1970, p07.

وقد ازدادت أهمية المعلومات، ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار، بسبب تعقيدات المؤسسات الحديثة، وتنوع أنشطتها، مع كبر حجمها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني، وتأثيره على الحياة عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن علاقة المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، وخاصة الإستراتيجية، تفوق العوامل الأخرى، في درجة التأثير.

كما تلعب المعلومات، دورا مهما في عملية صناعة واتخاذ القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية، التي تؤثر في إعداد خطط، وبرامج الأنشطة المختلفة للمؤسسة، وتمثل مصدرا رئيسيا، وشريانا حيويا لاستمرار المؤسسة.¹

وتتعرض العديد من القرارات للإخفاق وال فشل، ولا تحقق أهدافها، بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة، التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف، في صناعة القرار، عند المقارنة بين القرار الفاعل، والقرار غير الفاعل، من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات، التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين "لوكاس" أن المعلومات هي البيانات، التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى، لصانع القرار، وقيمة حقيقية، يمكن تفعيلها في القرارات الحالية، والمستقبلية.²

وتبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ، استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن متخذ القرار، يواجه عنصر الضغط النفسي، بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره، لا يترك فترة زمنية لجمع المعلومات وتحليلها، كما هي في الظروف الاعتيادية.³

¹ - سعد عزيز جواد الندوي، نظام معلومات تقوي العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، 1988، ص 62.

² - Lucas Henry. G, **Information system concept for Management**, Graw - Hill Book co, N,Y, 1978, p 15.

³ - حامد ربيع، نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 11، بغداد، العراق، 1987، ص 34.

أولاً- الأساليب المتبعة في صنع القرارات الإستراتيجية: يمكن فهم عملية صناعة القرار الاستراتيجي، من خلال أسلوبين إداريين أساسيين هما:¹

1- أسلوب صناعة القرار، قد يحتوي، أو لا يحتوي، على مجموعة من العمليات العلمية والرياضية.

2- أسلوب صناعة القرار، تعتمد على توزيع العملية، فهل القرارات تتم بواسطة الإدارة العليا، أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المؤسسة؟.

ولاحظ الباحثون؛ أن هناك سبعة مداخل، تلجأ إليها القيادة الإدارية في المؤسسة، لصنع القرارات وهي كما يلي:²

1- تصنع القيادة الإستراتيجية القرار، وتعلنه على المرؤوسين: وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن الحل لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ، وهذا النمط من القيادة، لا يفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

2- تصنع القيادة الإستراتيجية القرار، وتحاول إقناع المرؤوسين: كما في المدخل الأول، تحدد القيادة المشكلة، لتصل إلى قرار بشأنها، وبدلاً من إعلامهم بالقرار، فإنها تتخذ موقفاً آخر، يتمثل في إقناع المرؤوسين بهذا القرار، لأجل كسبهم إلى جانبها، وقبولهم القرار، وهم يفعلون ذلك؛ لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة، من قبل أولئك الذين سيفاجؤون بقرارها، ولأجل تقليص حجم المعارضة، يجري توضيح المكاسب، التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

3- تعرض القيادة الإستراتيجية أفكارها، وتدعو المرؤوسين للمناقشة: وهنا تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه، لأنها ترغب في الحصول على قبول المرؤوسين

¹ - الهلاي الشريبي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر 2006، ص 47.

² - نضال مجّد سعيد، القيادة الإدارية (المفاهيم والأساليب)، دون ذكر دار النشر، بغداد، العراق، 1977، ص 33.

لقرارها، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم، وبعد عرض الأفكار، تدعو إلى طرح الأسئلة، ليصبحوا على بينة من الأمور، التي تنوي القيادة تنفيذها، تمكن طريقة الأسئلة والإجابة، بين القيادة والمرؤوسين، من اكتشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

4- تعرض القيادة الإستراتيجية قرارات مبدئية قابلة للتغير: وتكون القيادة هي المبادرة في المشكلة وتشخيصها، والبحث فيها، والوصول إلى قرار بشأنها، وتقوم بعرض الحلول المعالجة للمشكلة موضوع البحث، على المرؤوسين، وتراقب ردود أفعالهم، وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكر بحق القيادة، بالانفراد في صنع القرار، حيث يمكن هذا النمط، المرؤوسين من مزولة بعض التأثيرات على القرار.

5- تعرض القيادة المشكلة، وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار: وتظهر للمرؤوسين فرصة لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول الموجودة لدى القيادة، والهدف من هذا السلوك، هو الحصول على الخبرة والمعرفة، من أولئك الذين يعملون في الأعمال اليومية، وتقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين، ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة، وحسب رأيها.

6- تعين القيادة الحدود التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه: وتقوم بتعريف المشكلة، وبيان حدودها، وأبعادها، وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها، عند صنع القرار، وقد تكون الحدود مالية، أو حدود نشاطية، يصعب تجاوزها.

7- تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه: وتمثل موقفا متطرفا، في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادرا ما يحدث، ويقتصر على بعض الحالات والمهام، المحددة قصيرة الأجل، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين، للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة، وتشخيصها، وتحديد

بدائل الحلول، التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب، وتشمل الحدود المفروضة على فريق العمل، تلك الحدود التي وضعتها القيادة أمامهم.

وتجدر الإشارة إلى؛ أن المداخل رقم ثلاثة وأربعة وخمسة، تمثل نمط القيادة الفعالة، حيث أن القيادة تعرض أفكارها، وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار.

ثانياً- فاعلية القرار الاستراتيجي: تشير فاعلية القرار الاستراتيجي، إلى مدى تحقيق الأهداف، التي تسعى المؤسسة إليها، من خلال صناعة واتخاذ هذا القرار، ويستطيع هذا الأخير تحقيق المستوى المقبول، من التناسب، بين وسيلة اتخاذه، وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

وهناك قواعد يمكن التنبؤ من خلالها، على درجة التناسب، التي يمكن تحقيقها بين هدف، ووسيلة اتخاذ قرار ما، في ظل ظروف بيئية معينة، وتشمل:¹

- 1- مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة، لأغراض اتخاذ ذلك القرار؛
- 2- مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية، لصانعي القرارات، والمتأتية من الخبرة والإدراك؛
- 3- مستوى خلق الصراع الفكري، من خلال المشاركة، للوصول إلى أنسب القرارات؛
- 4- درجة تخفيض المصاعب، التي يواجهها القرار، في البيئة التي صنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك البيئة.

ومن بين المتطلبات، التي يجب على المؤسسات القيام بها، لتحقيق فاعلية القرار الاستراتيجي، نذكر ما يلي:¹

¹ - عاصم محمد حسين الأعرجي، إتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1993، ص 06.

- 1- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار؛
 - 2- التحسس واليقظة لأمر المستقبل؛
 - 3- حساب الاحتمالات المتوقعة؛
 - 4- المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرارات؛
 - 5- الجاذبية الفنية؛
 - 6- البصيرة والشعور بالشجاعة؛
- ولكي يكون القرار ذا فعالية، من الضروري على المؤسسات، تهيئة المقومات الأساسية، المتعلقة باتخاذ القرارات، والتي تشمل ما يأتي:²

- 1- توافر المعلومات؛
- 2- توافر الوقت وعدم التسرع؛
- 3- إسهام القرار في تحقيق الأهداف؛
- 4- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة؛
- 5- الاعتراف بحتمية التغيير؛
- 6- توافر عدة بدائل للاختيار؛
- 7- توافر معايير صحيحة ودقيقة؛
- 8- قابلية القرار للاتخاذ؛
- 9- وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها؛
- 10- المرونة في اتخاذ القرارات.

¹ - سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، مركز الأفكار العالمية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1998، ص 259.

² - زيد منير عبوي، سامي نجاد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2006،

وهناك وسائل أخرى، لتحسين الوصول إلى قرارات ذات فعالية وجيدة، حيث يجب أن يتعلمها متخذي القرارات، واستخدامها بشكل منطقي، لتقود إلى الحل المناسب، بأقل تكلفة، وجهد، ومال، ووقت، العملية الفعالة لاتخاذ القرارات؛ هي التي توفي بهذه المعايير:¹

- 1- أنها تركز على الجوانب المهمة؛
- 2- أنها منطقية وموضوعية؛
- 3- أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معا؛
- 4- أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات، إلا بالقدر اللازم لحسم المشكلة؛
- 5- أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة، والحصول على الآراء المتخصصة؛
- 6- أنها بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن؛ غياب أي عامل من العوامل الستة المذكورة أعلاه، عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هناك عجز في تحقيق التناسب المقبول، بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الإستراتيجية، يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرار، من خلال التأثير في الخيارات، أو القرار المتخذ.

ولأجل أن تؤدي عملية صنع القرار إلى قرار ذا فعالية، يجب القيام بما يلي:²

- 1- التركيز على ماهية القرار: أي يجب التعرف على الموضوع نفسه، لفهم القرارات المتاحة جميعا، وعدم الالتزام بأي توصيات، إلا بعد التعرف على الموضوع، للابتعاد عن الوقوع في قرارات خاطئة، قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.

¹ - مرجع نفسه، ص 87.

² - رائد عبد الخالق، مقومات فاعلية القرار الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 126.

2- طرح ومناقشة كل الآراء: إذ لن يكون هناك قرار، دون الحصول على الاتفاق الجماعي، أي أن القرار، يجب أن يتخذ بعد استعراض الكثير من الأمور والمداخل، للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

3- أن تؤسس القرارات على معلومات دقيقة: تربط بين البدائل المناسبة، لتحقيق الأهداف الناتجة عن الوعي، والفهم لمحددات البيئة.

4- تحديد الإجراءات الخاصة: ومن سيكون المسؤول عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

فمفهوم فاعلية القرار، كما أشار إليه "النظاري" بأنه ذلك القرار، الذي يقود إلى نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها، اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بالمشكلة جميعها، والأخذ بعين الاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية، وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار.¹

وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاستراتيجي، تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بفعالية القرار في لحظة صنعه، من العناصر البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوجيهها صوب تحقيق التناسق، بين هدف القرار الاستراتيجي، ووسيلة اتخاذه.

¹ - حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، مرجع سابق، ص 149.

خلاصة الفصل:

واليقظة الإستراتيجية، وسيلة تسييرية جديدة، لمواجهة المنافسة، ولضمان بقاء واستمرار المؤسسة، حيث تقدم لهذه الأخيرة، منافع كثيرة على رأسها، القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، في ظروف مضطربة، وتجعلها قادرة على الهجوم، والدفاع، في الوقت نفسه، وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها.

فنظام اليقظة الإستراتيجية، هو ذلك المسار المعلوماتي المستمر، والمنسق، ذو الطابع التوقعي، أو الاستباقي، الذي يبدأ باستهداف اليقظة، ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف، وجمعها، وتحليلها، وتخزينها، ونشرها إلى مستعمليها، أو إلى أصحاب القرار في المؤسسة، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة، لاستغلالها في وقتها، ولمعرفة الأخطار، وتقاديها، أو التقليل من آثارها، وبالتالي اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة، وذات فعالية.

ويعد نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، مرهون بما توفره هذه الأخيرة، من وسائل مادية، وبشرية، وبمدى تضافر جهود العاملين في المؤسسة، وإرادة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية، وأهمها وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تعد ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.

تعد عملية اتخاذ القرارات؛ مسألة أساسية في كل مؤسسة، وفي مختلف مستوياتها الإدارية، ويعد القرار عنصر حتمي، في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية اتخاذه ارتباطا وثيقا بالقيادة العليا، ويشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه، إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل، تنتهي باتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية، وبدرجات مختلفة.

ويعد القرار الاستراتيجي؛ من أهم القرارات التي تقدم عليها المؤسسة، لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية، أو مرحلية، تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه القرارات استثمارات كبيرة، والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة، في هيكلية صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في المؤسسة كلها، ويشترك في اتخاذها القيادة العليا في المؤسسة.

الفصل الثاني
الدراسة التطبيقية على عينة
من المؤسسات الاقتصادية
بولاية بالمسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في الفصل الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد فاعلية اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الناشئة بولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الناشئة بولاية المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من شركات التأمين الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه الشركات بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 62 إداري عامل في مجموعة من المؤسسات بولاية المسيلة. لاحظنا أنه تم توزيع 62 استبيان على إداريين في 10 مؤسسات وتم استرجاع 56 استبيان بنسبة 90.32%، وبلغ عدد الاستبيانات الضائعة 06 استبيان بنسبة 09.38%، في حين تم استبعاد 02 استبيان لعدم اكتمال بياناتها وعدم قابليتها للتحليل.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

أولاً- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان.

1- تصميم الاستبيان: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان فالهدف الأساسي وهو تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، ونهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على واقع وخصائص معلومات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

ب- التعرف على واقع القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

ج- التعرف على مساهمة اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (4) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (4/5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (3.40 - 4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازماً للتعديل.
 - تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض الفقرات وتعديل البعض.
 - القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم المؤسسة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.
- أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول رقم (5)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (2): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المؤوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	واقع وخصائص معلومات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية	16-1	16	31.37
2	القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية	35-17	19	37.25
3	مساهمة اليقظة الاستراتيجية في ترشيد قرارات المؤسسات الاقتصادية	51-36	16	31.37
المجموع	-	51-1	51	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون بواقع وخصائص معلومات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بلغ 16 فقرة بنسبة 31.37 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون بالقرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية 20 فقرة بنسبة 37.25% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، في حين بلغ عدد فقرات المحور الثالث والمعنون بمساهمة اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية بلغ 16 فقرة بنسبة 31.37% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

أولاً- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

1- الجنس:

جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	37	17	54
النسبة %	68.52	31.48	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3، أن عدد الذكور بلغ 37 فرد بنسبة 68.52%، في حين بلغ عدد الإناث 17 مفردة بنسبة 31.48%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في شركات التأمين العاملة في ولاية المسيلة.

2- السن:

جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 - 50	أكبر من 50	المجموع
التكرار	26	22	06	54
% النسبة	48.15	40.74	11.11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 4، أن عدد أفراد الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 26 فرد ونسبة 48.15%، في حين بلغ عدد الفئة العمرية من 30-50 سنة 22 فرد بنسبة 40.74%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 06 فرد بنسبة 11.11%.

3-المستوى التعليمي:

جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
54	52	02	00	التكرار
100	96.30	03.70	00.00	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5؛ أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 96.30%، في حين بلغت نسبة من هم دون المستوى الجامعي 02 فرد بنسبة 03.70% وهما بمستوى ثانوي.

4-الخبرة:

جدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

المجموع	أكبر من 10	من 05 - 10	أقل من 05	عدد السنوات
54	12	25	17	التكرار
100	22.22	46.30	31.48	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6؛ أن نسبة 31.48% ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات، ونسبة 46.30% ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 05 و 10 سنوات، في حين 22.22% من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات.

5-الوظيفة:

جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

المجموع	إداري	رئيس قسم	رئيس مصلحة	مدير	الوظيفة
54	36	04	06	08	التكرار
100	66.67	07.41	11.11	14.81	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6؛ أن الإدارة الدنيا الممثلة في المسمى الوظيفي إداري، بلغت نسبة 66.67%، وبلغت نسبة الإدارة الوسطى 18.52% ممثلة في المسمى الإداري رئيس مصلحة ورئيس قسم، في حين بلغت نسبة الإدارة العليا ممثلة في المسمى الوظيفي مدير ونائب مدير 14.81% من عينة الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

• **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي (انظر الملحق رقم 1).

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (7) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (7): يبين قيمة معامل crombach's Alpha

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	عنوان المحور
0.757	16	واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الناشئة
0.776	19	القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الناشئة
0.798	16	مساهمة المعلومة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الناشئة
0.801	51	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.757-0.798) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.801 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف- سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم 8 يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الناشئة	0.752	0.547
02	القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الناشئة	0.641	0.352
03	مساهمة المعلومة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الناشئة	0.745	0.463
	المجموع	0.653	0.554

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الناشئة

جدول رقم 09: تحليل فقرات المحور الأول واقع وخصائص معلومات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
01	تتوفر في المؤسسة معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية.	3,983	1,091	5,468	,000	مرتفعة
02	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.	3,812	1,002	5,839	,008	مرتفعة
03	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.	3,938	1,035	6,508	,000	مرتفعة
04	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.	4,071	1,003	7,028	,000	مرتفعة
05	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بخاصية الملاءمة.	4,064	,997	8,940	,000	مرتفعة
06	تتوفر في المؤسسة معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية.	3,767	1,016	8,303	,000	مرتفعة
07	تتوفر في المؤسسة معلومات تمتاز بخاصية	4,064	1,030	8,750	,000	مرتفعة

					المرونة.	
مرتفعة	,002	6,406	1,160	3,809	تصل المعلومات اللازمة للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة في الوقت المناسب.	08
مرتفعة	,000	7,597	1,011	4,052	تتوفر للمعلومات الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل المؤسسة أو خارجها.	09
مرتفعة	,001	6,848	1,166	3,806	تصل المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في المؤسسة في الوقت المناسب.	10
مرتفعة	,001	6,136	1,061	3,783	تتوفر في المؤسسة معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية.	11
مرتفعة	,000	5,145	1,088	3,819	تتوفر في المؤسسة معلومات متميزة تمنحها ميزة التفوق على المنافسين.	12
مرتفعة	,007	5,530	1,031	3,757	تجمع المؤسسة بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.	13
مرتفعة	,004	5,373	1,027	3,765	تتوفر في المؤسسة بيانات ومعلومات تساعد على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة.	14
مرتفعة	,001	6,583	1,045	3,823	تتوفر في المؤسسة بيانات ومعلومات تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين.	15
مرتفعة	,002	6,493	1,103	3,748	تساعد المعلومات المتوفرة في المؤسسة على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.	16
مرتفعة	,002	7,116	1,074	3,741	كل فقرات المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3,7411 وانحراف معياري 1,07420 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,116 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ

1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن المؤسسات الناشئة تتوفر على خصائص المعلومات الاستراتيجية.

المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

جدول رقم 10: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
17	مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في المؤسسة.	3,651	1,059	7,140	,000	مرتفعة
18	توفر نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.	3,774	1,003	5,633	,003	مرتفعة
19	تقسم نظم المعلومات في المؤسسة المعلومات المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.	3,509	1,131	4,991	,000	مرتفعة
20	تتلبى المعلومات التي توفرها نظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات.	3,667	1,048	5,373	,004	مرتفعة
21	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.	3,716	1,091	5,387	,003	مرتفعة
22	العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات.	3,667	1,079	4,971	,006	مرتفعة

مرتفعة	.001	6,674	1,086	3,748	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة.	23
مرتفعة	.003	5,258	1,035	3,561	تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.	24
مرتفعة	.005	6,220	1,027	3,648	تمكن تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.	25
مرتفعة	.000	4,317	1,124	3,541	تسهم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.	26
مرتفعة	.000	5,578	,992	3,480	تساعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.	27
مرتفعة	.006	4,988	1,036	3,658	توفر البرمجيات المستخدمة في المؤسسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة.	28
مرتفعة	.007	4,579	1,164	3,603	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات.	29
مرتفعة	.005	4,580	1,062	4,664	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسة.	30
مرتفعة	.004	5,380	,961	3,516	تمتاز طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو إلغاء أو استرجاع البيانات والمعلومات.	31
مرتفعة	.000	8,028	,989	3,687	تتسم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة	32

					بسهولة التفاعل والتعامل معها.	
مرتفعة	.000	7,971	1,136	3,522	يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة المؤسسة وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.	33
مرتفعة	.005	6,308	1,207	3,616	يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسة.	34
مرتفعة	.000	9,283	1,203	3,471	توفر نظم المعلومات معايير ومؤشرات تساعد إدارة المؤسسة من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.	35
مرتفعة	.002	4,733	1,058	3,774	الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3,774 وانحراف معياري 1,058 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,733 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك قرارات استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة.

المطلب الثالث: المحور الثالث مساهمة اليقظة الاستراتيجية في ترشيد قرارات المؤسسات الاقتصادية

جدول رقم 11: تحليل فقرات المحور الثاني

المتعلق مساهمة اليقظة الاستراتيجية في ترشيد قرارات المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
36	تستخدم معلومات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3,619	1,057	5,308	.005	مرتفعة
37	تستخدم معلومات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.	3,548	1,137	8,283	.000	مرتفعة
38	تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.	3,506	1,013	5,429	.000	مرتفعة
39	تستخدم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة في عملية الرقابة على الإستراتيجية.	3,739	1,160	4,406	.002	مرتفعة
40	تساهم اليقظة الإستراتيجية في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.	3,619	1,032	4,395	.008	مرتفعة
41	تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف العملاء.	3,600	1,064	6,230	.000	مرتفعة
42	تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف الموردين.	3,571	1,175	5,124	.000	مرتفعة
43	تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.	3,771	1,087	5,459	.000	مرتفعة
44	تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على	3,616	1,091	3,633	.003	مرتفعة

					تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية.	
مرتفعة	.005	3,422	1,230	3,625	تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.	45
مرتفعة	.001	4,030	1,046	3,793	تستخدم معلومات اليقظة الإستراتيجية في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع المؤسسة.	46
مرتفعة	.004	4,041	1,165	3,522	تستخدم معلومات اليقظة الإستراتيجية في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية للمؤسسة.	47
مرتفعة	.006	3,185	1,085	3,787	تساهم اليقظة الإستراتيجية في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية.	48
مرتفعة	.000	5,028	1,003	3,671	تساهم اليقظة الإستراتيجية في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها.	49
مرتفعة	.000	4,611	1,168	3,667	تساهم اليقظة الإستراتيجية في زيادة حجم الحصة السوقية للمؤسسة.	50
مرتفعة	.000	5,136	1,024	3,529	تساهم اليقظة الإستراتيجية في زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة.	51
مرتفعة	.000	5,032	1,064	3,721	الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثالث بلغ 3,721 وانحراف معياري 1,064 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,032 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة نظم المعلومة الاستراتيجية في ترشيد قرارات المؤسسات الناشئة الممثلة لعينة الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق خصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد خصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : يوجد خصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

جدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.671	7,116	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 7.118 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت

(0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه يوجد خصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد قرارات استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة
الفرضية البديلة H_1 : توجد قرارات استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

جدول رقم (13): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.671	4,733	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 4,733 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه توجد قرارات استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ثالثا- اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق بمساهمة اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تساهم اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : تساهم اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

جدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	1.671	5,032	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن إختبار T للمحور الثالث بلغ 5,032 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول تساهم اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

تتوفر في المؤسسات الناشئة معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة والمصادقية والموضوعية وستستخدم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى خاصية مرونتها وغي قابلية للتحيز، كما أنها تصل لمتخذ القرار في الوقت المناسب، وتستطيع المؤسسة من خلالها تتبع المنافسين واستراتيجياتهم.

تعمل المؤسسات على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى، وتتبنى الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات، وتراعي عند تقديم منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية، كما تقدم شركة التأمين منتجات عالية الجودة تلبى حاجيات ورغبات الزبائن، وتنتهج المؤسسة الناشئة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية، وتسعى إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية، ولها القدرة على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا، مع العمل على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.

تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الناشئة على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء، وتساعد على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، تمتاز المعلومات المستخدمة في شركة التأمين بالقدرة على إنجاز العمليات وتوفير ما يحتاجه الأطراف ذات المصلحة، وتساعد على تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها، فهي تساهم على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية، وتساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة، وتساعد على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة، وتساهم في تركيز الاهتمام على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.

الخاتمة

الخاتمة:

واليقظة الإستراتيجية، وسيلة تسييرية جديدة، لمواجهة المنافسة، ولضمان بقاء واستمرار المؤسسة، حيث تقدم لهذه الأخيرة، منافع كثيرة على رأسها، القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، في ظروف مضطربة، وتجعلها قادرة على الهجوم، والدفاع، في الوقت نفسه، وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها.

فنظام اليقظة الإستراتيجية، هو ذلك المسار المعلوماتي المستمر، والمنسق، ذو الطابع التوقعي، أو الاستباقي، الذي يبدأ باستهداف اليقظة، ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف، وجمعها، وتحليلها، وتخزينها، ونشرها إلى مستعمليها، أو إلى أصحاب القرار في المؤسسة، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة، لاستغلالها في وقتها، ولمعرفة الأخطار، وتقاديها، أو التقليل من آثارها، وبالتالي اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة، وذات فعالية.

ويعد نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، مرهون بما توفره هذه الأخيرة، من وسائل مادية، وبشرية، وبمدى تضافر جهود العاملين في المؤسسة، وإرادة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية، وأهمها وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تعد ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.

تعد عملية اتخاذ القرارات؛ مسألة أساسية في كل مؤسسة، وفي مختلف مستوياتها الإدارية، ويعد القرار عنصر حتمي، في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية اتخاذه ارتباطا وثيقا بالقيادة العليا، ويشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه، إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل، تنتهي باتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية، وبدرجات مختلفة.

ويعد القرار الاستراتيجي؛ من أهم القرارات التي تقدم عليها المؤسسة، لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية، أو مرحلية، تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه القرارات استثمارات كبيرة، والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة، في هيكلية صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في المؤسسة كلها، ويشترك في اتخاذها القيادة العليا في المؤسسة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛

1- المعلومات الإستراتيجية تتضمن معلومات عن متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يدل على أنها تؤثر على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، من خلال ما توفره من معلومات تساعد شركات التأمين في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية.

2- تتميز المعلومات الإستراتيجية بقدرة عالية في عملية معالجة وتحليل البيانات، وتخزين المعلومات واسترجاعها، مما ينعكس ايجابيا في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

3- تعمل اليقظة الإستراتيجية على تقديم المعلومات الإستراتيجية، التي تتصف بالشمولية والتكامل، والاستمرارية، والوضوح والدقة اللازمة، والتوقيت المناسب، والمرونة، إلى الإدارة العليا حتى يمكنها من اختيار استراتيجياتها التنافسية.

4- توصلت الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في ترشيد قرارات المؤسسات الاقتصادية.

5- وتوصلت الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في عملية التخطيط والرقابة في المؤسسات الاقتصادية.

6-توصلت الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في خلق الإبداع في المؤسسات الاقتصادية.

الاقتراحات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، لا بد من تقديم بعض الاقتراحات
نوجزها في ما يلي؛

1- ضرورة التعامل مع المعلومات على أنها مورد استراتيجي هام من بين الموارد المختلفة في المؤسسات الاقتصادية، بل قد تعد أهم الموارد في ضوء تكنولوجيا المعلومات السائدة.

2- ضرورة توفير الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة على استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارات المختلفة في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية محلية وخارجية، من أجل الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

3- ضرورة الاهتمام بتنوع وسائل جمع البيانات والمعلومات من البيئة المحيطة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

4- ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية بتفعيل دور نظم المعلومات الإستراتيجية، في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، والاستفادة القصوى من مخرجات اليقظة الإستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية.

المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1- علي حسين الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 2- محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 3- الحسينية سليم، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- 4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 21)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- 5- دافيد هنجر، وتوماس وهلين، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 6- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 7- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 8- عمار عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 153.
- 9- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 10- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، مؤسسة الإعلان المتحدة، بالقاهرة، ط09، مصر، 1999.

11- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

12- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005.

13- شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ لنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص 196 - 201.
مذكرات وأطروحات:

14- محمود الروسان، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري (دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين العاملين في شركات الأدوية الاردنية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1997.

15- صالح محمد ديلفن، دور القيادة ومخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في التميز المنظمي، دراسة ميدانية لعينة من منظمات محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2009.

16- فاطمة علي الربابعة، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.

مقالات منشورة:

17- نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، عدد 1، مجلد 8، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.

18- سليمان صادق درمان، دور خصائص المعلومات الإستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي، بحث مقدم إلى المؤتمر 17 لجمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي، مسقط، 8-10 مارس 2011.

19- عماد الصباغ، نظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية العدد ، المجلد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.

20- سملاي يحضية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004.

21- كمال رويح، دراسة عن مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد 2، 2004.

المراجع باللغة الأجنبية:

22- Higgins James M, Vincze Julian W, **Strategic Management (Text And Cases)**, 4Th Ed, Saunders College Publishing, USA, 1989.

23- Ding man Lester A, **Strategic Management (concepts, Decision, Cases)**, 2^{end} Ed, Irwin, Inc, Boston, 1990.

24- Micheal porter, **Competitive Advantage creating and Sustaining Superior Performance**, New York, 1985 .

25- Philippe Boumard, Jean André Benvenuté, **Compétitivité et Systèmes d'information**, Dunod, Paris, France, 1998, p16.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

فرع: ادارة استراتيجية

السنة الثانية ماستر

فاعلية اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية

دراسة استطلاعية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجو من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على الشركات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرا واحتراما .'..'

أولا: البيانات العامة.

اسم المؤسسة (مكان العمل):

01. الجنس:

أنثى

ذكر

02. السن:

أكثر من 50 سنة

من 30 إلى 50 سنة

أقل من 30 سنة

03. الخبرة المهنية:

أكثر من 10 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

04. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

متوسط وأقل

مدير
 رئيس مصلحة
 رئيس قسم
 إداري

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	تتوفر المؤسسة معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية.					
2	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.					
3	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.					
4	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.					
5	تتوفر في المؤسسة معلومات تتميز بخاصية الملاءمة.					
06	تتوفر في المؤسسة معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية.					
07	تتوفر في المؤسسة معلومات تمتاز بخاصية المرونة.					
08	تصل المعلومات اللازمة للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة في الوقت المناسب.					
09	تتوفر للمعلومات الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل المؤسسة أو خارجها.					
10	تصل المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في المؤسسة في الوقت المناسب.					
11	تتوفر في المؤسسة معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية.					
12	تتوفر في المؤسسة معلومات متميزة تمنحها ميزة التفوق على المنافسين.					
13	تجمع شركة التأمين بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.					
14	تتوفر في المؤسسة بيانات ومعلومات تساعد على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة.					
15	تتوفر في المؤسسة بيانات ومعلومات تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين.					
16	تساعد المعلومات المتوفرة في المؤسسة على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.					

المحور الثاني: القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
17	مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في المؤسسة.					
18	توفر نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.					
19	تقسم نظم المعلومات في المؤسسة المعلومات المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.					
20	تلبى المعلومات التي توفرها نظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات.					
21	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.					
22	العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات.					
23	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة.					
24	تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.					
25	تمكن تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.					
26	تسهم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.					
27	تساعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.					
28	توفر البرمجيات المستخدمة في المؤسسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة.					

					الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات.	29
					الاجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسة.	30
					تمتاز طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو إلغاء أو استرجاع البيانات والمعلومات.	31
					تتسم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة بسهولة التفاعل والتعامل معها.	32
					يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة المؤسسة وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.	33
					يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسة.	34
					توفر نظم المعلومات معايير ومؤشرات تساعد إدارة المؤسسة من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.	35

المحور الثالث: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
36	تستخدم معلومات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
37	تستخدم معلومات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.					
38	تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.					
39	تستخدم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة في عملية الرقابة على الإستراتيجية.					
40	تساهم اليقظة الإستراتيجية في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.					
41	تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف العملاء.					

					تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف الموردين.	42
					تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.	43
					تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية.	44
					تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.	45
					تستخدم اليقظة الإستراتيجية في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع المؤسسة.	46
					تستخدم اليقظة الإستراتيجية في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية للمؤسسة.	47
					تساهم اليقظة الإستراتيجية في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية.	48
					تساهم اليقظة الإستراتيجية في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها.	49
					تساهم اليقظة الإستراتيجية في زيادة حجم الحصة السوقية للمؤسسة.	50
					تساهم اليقظة الإستراتيجية في زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة.	51

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله كل خير

الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	16

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	19

المحور الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	16

كل محاور الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	51

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

		M1	M2	M3	TOTAL
N		54	54	54	54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,8366	3,7411	3,7742	3,7702
	Std. Deviation	1,07565	1,07420	1,05815	1,06803
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,144	,137	,109
	Positive	,125	,109	,109	,109
	Negative	-,134	-,144	-,137	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,752	,641	,745	,653
Asymp. Sig. (2-tailed)		,547	,352	,463	,554

		M1	M2	M3	TOTAL
N		54	54	54	54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,8366	3,7411	3,7742	3,7702
	Std. Deviation	1,07565	1,07420	1,05815	1,06803
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,144	,137	,109
	Positive	,125	,109	,109	,109
	Negative	-,134	-,144	-,137	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,752	,641	,745	,653
Asymp. Sig. (2-tailed)		,547	,352	,463	,554

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	54	3,9839	1,09151	,19604
Q2	54	3,8129	1,00215	,21591
Q3	54	3,9387	1,03591	,18606
Q4	54	4,0710	1,00394	,21623
Q5	54	4,0645	,99785	,17922
Q6	54	3,7677	1,01600	,18248
Q7	54	4,0645	1,03071	,18512
Q8	54	3,8097	1,16027	,20839
Q9	54	4,0524	1,01106	,21751
Q10	54	3,8065	1,16674	,20955
Q11	54	3,7839	1,06151	,22657
Q12	54	3,8194	1,08855	,19551
Q13	54	3,7573	1,03106	,15238
Q14	54	3,7654	1,02732	,18543
Q15	54	3,8235	1,04586	,17228
Q16	54	3,7484	1,10361	,21671
Q17	54	3,6516	1,05952	,19030
Q18	54	3,7742	1,00304	,21607
Q19	54	3,5097	1,13118	,20317
Q20	54	3,6677	1,04830	,18828
Q21	54	3,7161	1,09151	,19604
Q22	54	3,6677	1,07963	,19391
Q23	54	3,7484	1,08682	,23112
Q24	54	3,5613	1,03591	,18606
Q25	54	3,6484	1,02758	,18456

Q26	54	3,5419	1,12451	,20197
Q27	54	3,4806	,99244	,17825
Q28	54	3,6581	1,03684	,25806
Q29	54	3,6032	1,16490	,20922
Q30	54	4,6645	1,06256	,19084
Q31	54	3,5161	,96163	,17271
Q32	54	3,6871	,98919	,17766
Q33	54	3,5226	1,13687	,20419
Q34	54	3,6161	1,20750	,21687
Q35	54	3,4710	1,20394	,21623
Q36	54	3,6032	1,01176	,18172
Q37	54	3,6194	1,05749	,18993
Q38	54	3,5484	1,13763	,24024
Q39	54	3,5065	1,01388	,18210
Q40	54	3,7397	1,16027	,20839
Q41	54	3,6194	1,03218	,22131
Q42	54	3,6000	1,06458	,19120
Q43	54	3,5710	1,17592	,21120
Q44	54	3,7710	1,08756	,19533
Q45	54	3,6161	1,09151	,19604
Q46	54	3,6258	1,23044	,22099
Q47	54	3,7935	1,04624	,18791
Q48	54	3,5226	1,16582	,20939
Q49	54	3,7871	1,08578	,19498

Q50	54	3,6710	1,00394	,21623
Q51	54	3,6677	1,16859	,20988
M1	54	3,7411	1,07420	,13467
M2	54	3,7742	1,05815	,19204
M3	54	3,8214	1,05336	,16665
TOTAL	54	3,7702	1,06803	,19382

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	5,468	53	,000	,48387	,0835	,8842
Q2	5,839	53	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	6,508	53	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	7,028	53	,000	,87097	,4294	1,3126
Q5	8,940	53	,000	1,06452	,6985	1,4305

Q6	8,303	53	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	8,750	53	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	6,406	53	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	7,597	53	,000	1,00000	,5558	1,4442
Q10	6,848	53	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	6,136	53	,001	,48387	,0211	,9466
Q12	5,145	53	,000	,41935	,0201	,8186
Q13	5,530	53	,007	,54839	,1058	,9910
Q14	5,373	53	,004	,45161	,0630	,8402
Q15	6,583	53	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	6,493	53	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	7,140	53	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	5,633	53	,003	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	53	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	5,373	53	,004	,54839	,0764	1,0204
Q21	5,387	53	,003	,16129	-,2187	,5413
Q22	4,971	53	,006	,54839	,1715	,9253
Q23	6,674	53	,001	,74194	,3295	1,1544
Q24	5,258	53	,003	,58065	,2166	,9447
Q25	6,220	53	,005	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	53	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	53	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	4,988	53	,006	,51613	,1634	,8689
Q29	4,579	53	,007	,38710	,0243	,7499
Q30	4,580	53	,005	,32258	-,0944	,7396
Q31	5,380	53	,004	,51613	,0732	,9590
Q32	8,028	53	,000	,87097	,4294	1,3126
Q33	7,971	53	,000	,90323	,5321	1,2743
Q34	6,308	53	,005	,41935	,0315	,8072

Q35	9,283	53	,000	,54839	,0577	1,0390
Q36	6,429	53	,000	,80645	,4346	1,1783
Q37	5,406	53	,002	,70968	,2841	1,1353
Q38	5,395	53	,008	,41935	-,0326	,8713
Q39	7,230	53	,000	1,00000	,6095	1,3905
Q40	6,124	53	,000	,87197	,4396	1,3023
Q41	6,459	53	,000	,87097	,4720	1,2699
Q42	4,633	53	,003	,51613	,1158	,9165
Q43	4,422	53	,005	,22581	-,2255	,6771
Q44	5,030	53	,001	,19355	-,1902	,5773
Q45	5,041	53	,004	,32258	-,1050	,7502
Q46	4,185	53	,006	,38710	-,0111	,7853
Q47	6,028	53	,000	,87097	,4294	1,3126
Q48	5,611	53	,000	,96774	,5391	1,3964
Q49	6,136	53	,000	1,12903	,7533	1,5048
Q50	6,259	53	,001	,41935	,3841	,9075
Q51	5,359	53	,001	,91457	,2655	1,3186
M1	4,462	53	,001	,67631	,4396	1,3131
M2	7,116	53	,002	.31313	,3353	,7286
M3	5,032	53	,000	,77419	,4820	1,1664
TOTAL	5,458	53	,002	,67018	,2743	1,0660