



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس

## محاضرة مادة: تسيير مؤسسة

من إعداد:

د. بودية سعاد

أستاذة محاضرة قسم "ب"

جامعة مستغانم - الجزائر-

السنة الجامعية: 2022/2023

## جدول المحتويات

مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل عام للتسيير و المؤسسة

مقدمة

1. 1- ماهية التسيير
2. 1-1- مفهوم التسيير
3. 1-2- من هو المسير
4. 1-3- مهام المسير
5. 1-4- المهارات التسييرية
6. 1-5- الأدوار المنوطة للمسير
7. 2- وظائف التسيير
8. 1.2- وظيفة التخطيط
9. 2.2- وظيفة التنظيم
10. 3.2- وظيف التوجيه
11. 4.2- وظيفة الرقابة
12. 3- أهداف المؤسسة
13. 1.3- أهداف كمية
14. 2.3- أهداف نوعية
15. II- ماهية المؤسسة
16. مفهوم المؤسسة
17. 2- خصائص المؤسسة
18. 3- أنواع المؤسسات
19. 4- وظائف المؤسسة
20. 5- إستراتيجية المؤسسة

6.21- مصفوفة SWOT

22. فوائد تحليل SWOT

23. الأسباب التي تدعو إلى إجراء تحليل SWOT

خاتمة

الفصل الثاني: مدخل عام للإدارة الاستراتيجية

24. الإدارة الاستراتيجية

25. خطوات بناء الاستراتيجية

خاتمة

الفصل الثالث: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

مقدمة

1. مفاهيم وخصائص اليقظة الاستراتيجية

2. أهمية اليقظة الاستراتيجية

3. علاقة اليقظة الاستراتيجية بالإدارة الاستراتيجية

خاتمة

الفصل الرابع: اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي استراتيجي

مقدمة

1. منفعة اليقظة

2. متطلبات اليقظة الإستراتيجية

3. مكانة نظام اليقظة

خاتمة

الفصل الخامس: المعلومة مورد استراتيجي للمؤسسة

مقدمة

1. خصائص ومصادر المعلومات وطرق الحصول عليها

2. مصادر المعلومات

3. طرق الحصول على المعلومات

خاتمة

## الفصل السادس: اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي استراتيجي

مقدمة

1. مراحل اليقظة الاستراتيجية

2. انواع المعلومات التي تستهدف الى اليقظة الاستراتيجية

3. مراحل اليقظة الاستراتيجية

خاتمة

## الفصل السابع: نظرية اتخاذ القرار

مقدمة

1. مفاهيم عن نظرية اتخاذ القرار

2. حالات اتخاذ القرار

1.2 اتخاذ القرار في حالة التأكد

2.2 اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد

3.2 اتخاذ القرار في حالة المخاطرة

خاتمة

خاتمة عامة

مراجع

## مقدمة عامة:

تتبلور عملية تسيير المؤسسة في دراسة و تحليل كل من مصطلحي التسيير و المؤسسة فالتسيير الركيزة الجوهرية في التفكير و التصرف من أجل بناء خطة مميزة مرنة تهدف إلى التأقلم مع ضغوطات المحيط الداخلي و الخارجي لها، خاصة و أن المؤسسة ما هي إلا سفينة فيبحر متغيرات تتقاذفها هنا وهناك، وجملة متغيراتها في الحياة الاقتصادية و الحجم الهائل للمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار جعلت استخدام علم التسيير الحديث ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات المحيطة.

كما تعتبر المؤسسة هي النواة الأساسية في الاقتصاد، و تطور أي دولة يتطلب بالضرورة تطور اقتصادها بالدرجة الأولى و لفي مختلف المجالات، خاصة و أن جميع الدول تسعى لتكون في مصاف الدول المتقدمة، و ذلك تحتضن مضمناً غذائياً، إكتفاء ذاتياً، و سلاحاً اقتصادياً تستعمله في المواقف السياسية الحرجة.

ظهر مفهوم اليقظة الإستراتيجية و تطورت أنشطتها كوظيفة من الوظائف المهمة بالنسبة

للمنظمة في العصر الحديث، و ذلك لسببين أو مسلمتين أساسيتين هما:

1. العولمة و ما نتج عنها من اضطراب و تغيير في بيئة المنظمات، مما وضعها في مواجهة التهديدات و عدم القدرة على اتخاذ قرارات فعالة نتيجة عدم التأكد البيئي؛
2. الأهمية الجديدة و الكبيرة التي اكتسبتها المعلومة كأحد الموارد الاقتصادية الرئيسية بالنسبة للمنظمة.

ففي مواجهة الأولى لا بد من تحصيل الثانية، و هنا يبرز الدور الأساسي لنظم المعلومات كوسيلة ضرورية من أجل إدارة المعلومات في المنظمة، خاصة و أن المعلومات أصبحت تمثل عنصر منافسة بالنسبة للمنظمات، و أحد أهم الخصائص المميزة للمنظمات الرائدة و الهدف الذي تسعى لتحصيله جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها و أحجامها.

ولهذا فإن المنظمة بحاجة إلى نظام معلومات يمكنها من الحصول على المعلومات و تحليلها و توفيرها لمتخذ القرار بالشكل و في الوقت المناسبين.

غير أن نظام المعلومات العادي الذي تمتلكه معظم المنظمات لا يؤهلها للصمود في وجه التحديات و الاضطراب البيئي الذي تعيشه، فغالبا ما ينحصر دورها في إدارة المعلومات الداخلية الخاصة بالمنظمة، و ليس المعلومات التي تخص البيئة الخارجية لها.

الفصل الأول:  
مدخل عام للتسيير  
و  
المؤسسة

مقدمة:

تسيير المؤسسة هو عملية البحث عن خطة مميزة تهدف إلى التأقلم مع ضغوطات المحيط الداخلي و الخارجي لها، خاصة وأن المؤسسة ما هي إلا سفينة في بحر متغيراتها التي تتقاذفها هنا وهناك، وجملة هذه متغيراتها والعوامل تصب في مصطلح واحد هو بيئة المؤسسة، وبيئة المؤسسة تصنف وفقاً للعديد من الأسس، ولعلمنا أبرز ما يبني بيئة المؤسسة التسيير فيها، ويتمثل هذا الأخير في عملية مميزة تشمل العديد من الوظائف و المفاهيم الأساسية و الجزئية، العملية و العلمية، السلوكية و الابداعية، بين بساطة هذه العملية في الماضي و تعقدها اليوم نظراً لما تعيشه المؤسسة الاقتصادية من ضغوطات (المنافسة، التسارع التكنولوجي، تغير الطلب، الإبداع...).

### 1. ماهية التسيير:

من المنظور التحليل المعاصر، من الضروري الربط بين نقطتين لتعريف فن التسيير<sup>1</sup>:

✓ التسيير الاستراتيجي: هو التجليل الاستراتيجي للسوق إذن هي دراسة خارجية للتسيير

✓ التسيير العملي: هو المتعلق بالتسيير الفني للإدارة داخل مركز المؤسسة

### 2. مفهوم التسيير:

يمكن إعطاء مفهوم دقيق لعلم التسيير من خلال التعاريف التالية كما يلي:

✓ التسيير هو علم من خلال تجاربه في توزيع المهام و التنسيق حتى لو كان هناك دائماً جزء من

البدئية، في الوقت نفسه علم الاختيار و علم الحدث المستعمل في عدة تقنيات للمساعدة

على اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

✓ التسيير هو تزامن عملية معالجة المدخلات و المخرجات

✓ التسيير هو الفطنة في اقتباس المعلومات من أجل بناء استراتيجيات محكمة لتحقيق أهداف

مسطرة سلفاً.

✓ التسيير هو الاستغلال الأمثل لنقط القوة و الفرص المتاحة من أجل مواجهة التهديدات و

التغلب على نقط القوة.

✓ التسيير هو تسخير ثمار العلم و العقل لرسم خطة تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات (

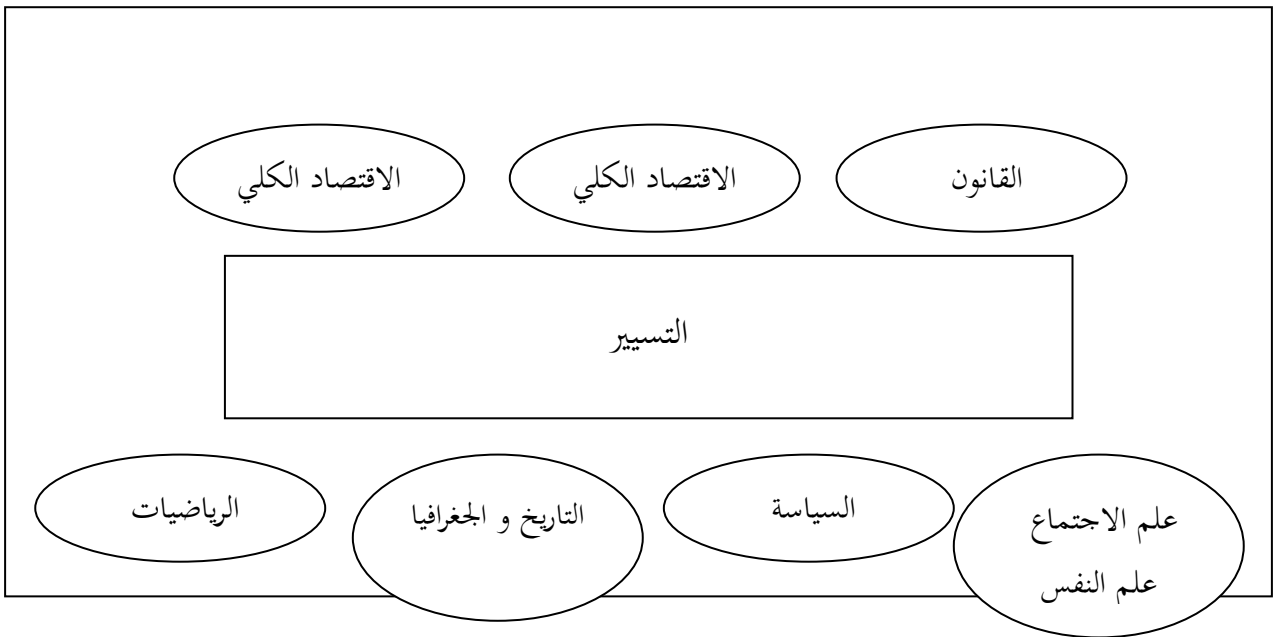
منفعة) بالاستخدام الرشيد للموارد.

<sup>1</sup>Jean – Lue charron ; Sabine Sépari , Management manuel et application , Dunod , Paris , 2eme Edition , 2010 , P 09 .

<sup>2</sup>Jean – Lue charron ; Sabine Sépari , Management manuel et application , Dunod , Paris , 2eme Edition , 2010 , P 10 .

- ✓ التسيير هو دمج عدة متغيرات كمية ، وهمية ، واقعية وذاتية <sup>1</sup> من أجل تطبيق العملي لبلوغ أهداف مسطرة .
- ✓ التسيير هو مبني على تقارب تيارين وهما ، العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة <sup>2</sup>
- ✓ التسيير هو علم متكامل للعلوم الدقيقة (رياضيات ، إحصاء ، بحوث عمليات ،...) و العلوم الإنسانية (علم الاجتماع ، علم النفس ، ...) التي يمكن توضيحها في الشكل التالي <sup>3</sup>:

### الشكل رقم (1): مفهوم التسيير



Source : Jean – Lue Chorrion , Sabine Sépari , oft , P 09 , ( en agissant)

من هنا يمكن إعطاء مفهوم للتسيير:

هو استخدام الموارد بكل رشادة بغية تحقيق الأهداف المحددة سابقا في إطار إستراتيجية معينة استنادًا على عمليات متكاملة تشمل أساسا وظائف التسيير .

3. التسيير مفترق طرق مختلف المجالات :

<sup>1</sup>Jean – Lue charron , Sabine Sépari , IBid , P 10 .

<sup>2</sup>عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثالثة ، 2006 ، ص 108

<sup>3</sup>Jean – Lue charron , Sabine Sépari , IBid , P 09



تمر عملية اتخاذ القرار في التسيير بخطوات متعددة تتعلق بحل مشكلة معينة وإزالة المعوقات و العوامل المؤثرة التي تعترض الأهداف ، حتى يقرر القرار النتائج المنشودة لابد دمج مجالات متنوعة مصاحبة للتسيير المؤسسة من دراسة وتحليل المحيط القانوني والاقتصاد الكلي والأدوات المساعدة في اتخاذ القرار من (رياضيات ، إحصاء ، بحوث عمليات ، الإعلام الآلي والاتصالات )<sup>1</sup>.

#### 4. من هو المسير؟

أن للمفهوم العلمي والأصولي للمسير قل ما يلتقي مع مفهومه التقليدي السائد على أنه هو المسؤول و لا على الصعيد النظري وليس التطبيقي<sup>2</sup> ، إذن هو ذلك الشخص الذي تكون له سلطة لاتخاذ القرار لبلوغ غرض مشترك مع الآخرين في الأهداف بصفة جدية والتخلي عن مفهوم المسؤولية الجماعية حتى يمكن تسخير ثمار العلم والتقنية والعقل لصالح تنمية المؤسسة و من ثم المجتمع .

#### 4. 1. مهام المسير :

يقوم المسير بعدة إجراءات يسعى لتحقيق الأرباح

✓ التنظيم : دمج الموارد البشرية ووسائل المتعددة المتاحة للمؤسسة من خلال الهيكل المصمم لديه .

✓ التنبؤات : وضع افتراضات حول أحداث المستقبل .

✓ اتخاذ القرارات : اختيار البديل من بين مجموعة من البدائل .

✓ المراقبة : التأكد من التطبيق الصحيح للتعليمات .

5. مستويات المسيرين :<sup>3</sup>

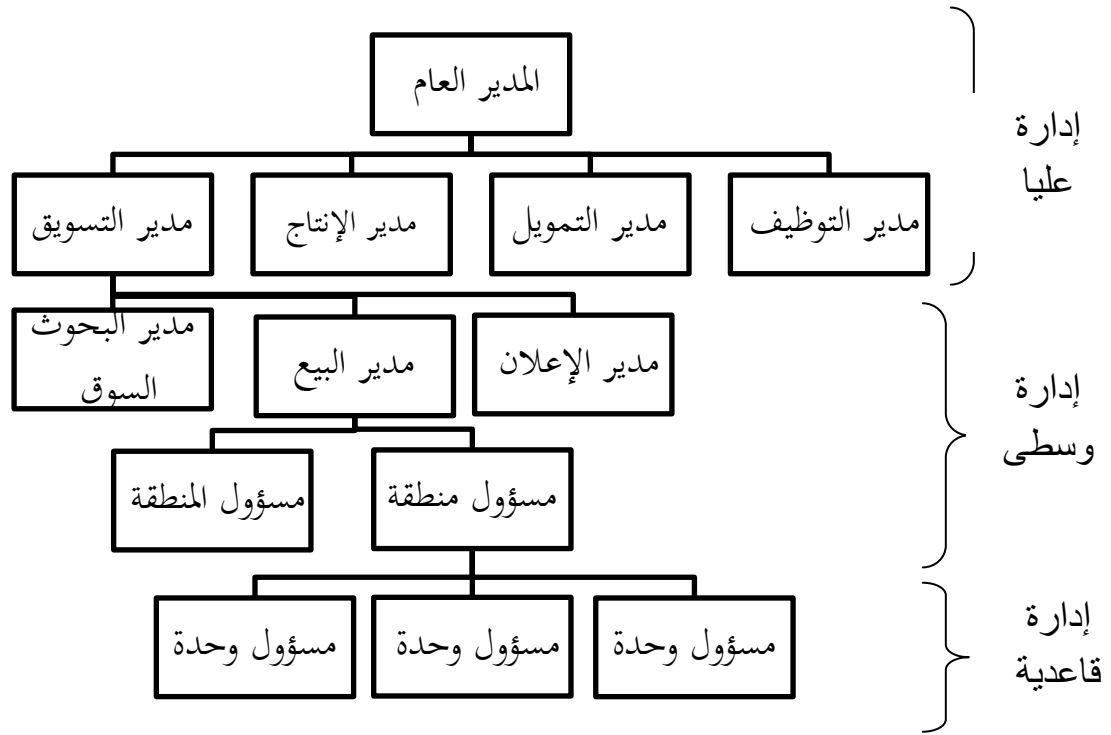
يمكن تمييز مستويات المسيرين من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup>Jean – Lue charron , Sabine Sépari , opcit , P 11

<sup>2</sup>محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير : أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، التسيير و التنظيم و المنشأة ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، 2011 ، ص 07 – 18

<sup>3</sup>محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير : أساسيات ، وظائف ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 – 24

شكل رقم (2) : مستويات المسيرين



المصدر: محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، جزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، ص 23

- ✓ المسيرين القاعديون : يقومون بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية
- ✓ المسيرين الوسطاء : يلعب دور الوسطاء في تنظيم و مراقبة الموارد و تأمين الحصول على المعلومات في الوقت المحدد و توزيعها إل الجهات المعنية مع تقديم الإيضاحات و هو يلعب دور همزة الوسيط بين الإدارة العليا و الإدارة القاعدية .
- ✓ الإدارة العليا : يمارس المسيرين مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ، الذي يعمل على التنظيم و التخطيط و التأكد من سلامة المخرجات النهائية . فالمسير يملك السلطة الرسمية في المنظمة التي ينتهي إليها نتيجة عن وضعه القانوني .

5. المهارات التسييرية :

تتمثل في القدرة على استعمال التقنيات و الإجراءات و الاتصال و التحفيز ، و قيادة الأفراد و المجتمعات ، و أن يكون قادرًا على الإقناع و التفاوض و التنسيق لنجاح مهمته تلك المهمة التي تتطلب من أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به .

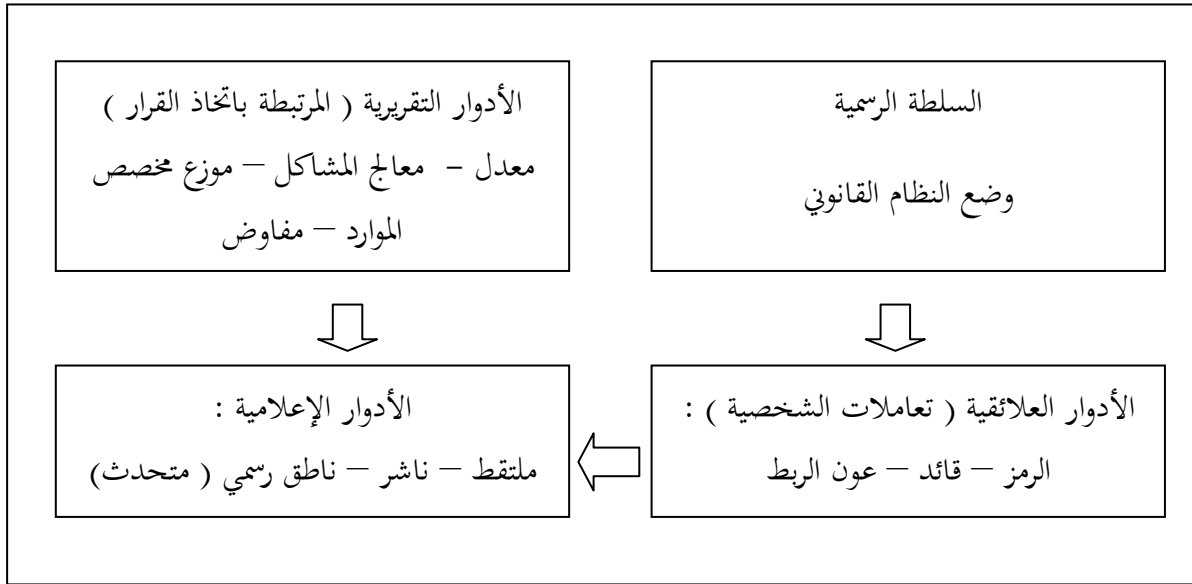
إن عمل المسير يتطلب له ميزة رؤية الواسعة والقدرة العالية في اختيار الوقت المناسب للتحرك و اتخاذ القرار في اطار الفعالية والكفاية في إنجاز المهام بطريقة سليمة.<sup>1</sup>

#### 6. الأدوار المنوطة للمسير:

" أثبتت الدراسات و البحوث أن المسيرين يقومون بعدة وظائف: التخطيط ، التنظيم التوجيه و الرقابة إذ يرى Mintzberg أن المسير يؤدي تلك الوظائف بتمثيل أدوار مقسمة إلى ثلاث أقسام أساسية هي :

الموضحة في الشكل التالي :

#### الشكل رقم (3) : أدوار المسير



المصدر: زرفة رؤوف ، محاضرات في مقياس " تسيير المؤسسات " ، جامعة 8 ماي 1945 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2018 - 2019 ، ص 17

#### 1.6. الأدوار العلائقية :

يصيب دور المسير الذي يعتبر الرمز في علاقاته مع الآخرين ، وأنه هو "صاحب الأمر" في منظمته . إن دور القائد يتطلب منه تقسيم وتنسيق مهام الأشخاص الذين هم تحت سلطته.<sup>2</sup> دور عون الربط ويهتم بعلاقاته مع الأطراف القائمة في المؤسسة .

<sup>1</sup>محمد رفيق الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 25  
<sup>2</sup>زرفة رؤوف ، مرجع سابق ، ص 18 .

## 2.6 . الأدوار الإعلامية :<sup>1</sup>

تستهدف إلى الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية :

- الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير وحدته .
- الوصول لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور .
- المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج .

## 3.6 . الأدوار التقريرية :

تتمثل في اتخاذ القرارات<sup>2</sup> :

المعدل : أو إن صح التعبير المقاول الذي يقوم على المبادرة غير المتناهية للازمة للتكيف و التطوير .  
معالج المشاكل : يقوم المسير بمعالج و تفادي المشاكل قبل وقوعها استنادًا على عدة طرق كمية و تحليلية .

الموزع و المخصص : المسير هو المسؤول عن اتخاذ القرار عن اتخاذ القرار حول كيفية تخصيص الموارد المختلفة .

المفاوض : هو عنصر مهم جدًا لمسير ناجح حيث يبرم العقود و يقبل الالتزامات و يقوم تنازلات .

## 7. وظائف التسيير :

تعد وظائف التسيير المتعلقة بالعملية الإدارية و المنشأة الاجتماعية التي تكون ايطار عمل بطابع إداري يقوم على الإنجاز من خلال الآخرين ، و بالتالي تقوم بإدارة الجوانب المختلفة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة التي تشكل كل من :

## 1.7 . وظيفة التخطيط : هو إجابة عن التساؤلات :

ماذا نعمل ؟ متى ؟ كيف ؟ لماذا ؟ من الذي يقوم بالتخطيط ؟

من خلال التساؤلات المطروحة يعتبر التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة عملية الإدارية ، الذي يعمل على إيجاد مجموعة من العمليات و الطرق التي تُحدَد الأهداف بالإضافة إلى كيفية إنجازها .

التخطيط هو عمل إنساني يقوم على اختيار المعلومات التي تأخذ بعين الاعتبار ما هو متاح من نقط قوة و نقط ضعف البيئة الداخلية للمؤسسة و الفرص و التهديدات المحيط الخارجي و وضع الفرضيات المتوقعة بالمستقبل من أجل تحقيق الأهداف .

- خصائصه :

- التوقع اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحداث الأساليب و من قبل هيئات

متخصصة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

<sup>2</sup> مرجع نفسه .

<sup>3</sup> صولح سماح ، محاضرات في تسيير مؤسسة ، مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2015 – 2016 ، ص 26 .

- أن يكون مرن
- أن يكون رسمي
- أن تكون الخطة عقلانية واقتصادية .

## 2.7 . وظيفة التنظيم :

يشمل هذا المفهوم تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات والسلطات على الأفراد من أجل بلوغ هدف المسطر، كما هو وسيلة تمكن الأفراد من العمل بكفاءة .

كما يشمل هذا المفهوم كذلك ثلاث جوانب<sup>1</sup> :

الجانب الأول : يتمثل في عملية دراسة محيط عمل إداري الذي يمثل العنصر الأساسي في التسيير .

الجانب الثاني : يتعلق بمفهوم المنشأة الاجتماعية التي تكون اطار العمل الإداري الذي يدرس البيئة

التدرجية ، الأدوار ، السلطة ، الاتصالات ، تشكيل القرارات ، العلاقات مع المحيط والارتباط

المتبادل بين مختلف وحدات المؤسسة وتسمى بنظرية التنظيم .

الجانب الثالث : يشمل التطبيق المتداخل بين الجانبين الأولين .

إذن يعرف التنظيم على أنه تصميم بنيتها وترتيب مواردها حسب الأهداف المحددة على أساس

العقلانية والفعالية .

## خصائص التنظيم :

1. مبدأ وحدة العمل .
2. مبدأ تقسيم العمل .
3. مبدأ المسؤولية .

## 3.8 . وظيفة التوجيه :

هو عملية إرشاد وإبلاغ المرؤوسين بما هو مخطط إليه وتحفيزهم من أجل خلق منافع على

اختلاف أنواعها .

## 4.7 . وظيفة الرقابة :

متابعة تطبيق ما هو مخطط مع ما هو محقق فعلا لتفادي الوقوع في الانحرافات والأخطاء و تعديل ما يجب تعديله في الوقت المناسب من خلال الكشف على أسباب الانحرافات والأخطاء ثم

تصحيحها وتعديلها إذا أمكن ذلك .

## ثانيا : موارد المؤسسة

تصنيف موارد المؤسسة كالآتي :

1.7 . موارد البشرية : هي مجموعة الكفاءات العقلية التي يكتسبها الفرد والتي توضع تحت

تصرف المؤسسة وينظمها لتحقيق أهدافها .

تصنف بدورها حسب هرم الكفاءات والصلاحيات

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، 2006 ، ص 57 .

شكل رقم (4) : هرم كفاءات الموارد البشرية

المهام	الكفاءات
وضع الخطوط العريضة لتسيير المؤسسة ( رسم الخطة ) الاستراتيجية ((	يحتاج لجميع الكفاءات الأربعة
تبسيط و تحويل محتوى ( الخطة ) إلى مضمون قابل للتنفيذ	يحتاج إلى 3 كفاءات احتمال عدم وجود كفاءات أكاديمية
تحويل مضمون الخطة إلى إنجازات العملية	يحتاج إلى كل كفاءات

المصدر: من اعداد الباحثة

أ - موارد بشرية قيادية : هو المورد الذي يقوم بوضع الخطة العامة لتسيير ، توضع هذه الإستراتيجية في وثائق لتحويل إلى الموارد بشرية للتحكم .

ب - موارد البشرية للتحكم : لديهم يتم تبسيط محتوى الخطة حتى تكون مفهومة وقابلة للتنفيذ .

ج - موارد بشرية للتنفيذ : يتم فيها تحويل الخطة إلى إنجازات عملية .

التسيير يكون بموجب التكامل بين جميع مستويات التسيير حسب هرم المورد البشري بالكفاءات العقلية المعتمدة في هذا الهرم إلا أن مهامها في المستويات الثلاثة متكاملة و تهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة يشكل الهرم إلى الإجابة على سؤالين رئيسيين :

1. ما هي طبيعة و نوع الموارد البشرية في كل مستوى من المستويات ؟

2. ما هي مهام كل نوع من الموارد الموضحة في الشكل أعلاه ؟

لدينا أربعة كفاءات :

1. الكفاءة الأكاديمية : هي أعلى كفاءة من حيث المستوى المعرفي وهي ما يتحصل عليه الفرد من خلال تكوينه العالي في الجامعات و الهيئات العلمية الأخرى و المكملة بشهادة .

2. الكفاءة العلمية : هي ما يتعلمه الفرد من معارف دون اللجوء بالضرورة إلى مؤسسات تعليمية عليا ، نجد أفراد يتحكمون في تقنيات بدافع الرغبة والاكتشاف .

3. الكفاءة الفنية : هي مجموعة المعارف التي يتحصل عليها الفرد من خلال ممارسته العملية و الميدانية الخبرانية .

4. الكفاءة الأخلاقية : هذه الكفاءات ترتبط بذات الشخص المتمثلة في المقدرة على تحليل المشاكل و التعامل مع البيانات و تحليلها ، و تتضمن السلوك الأخلاقي للفرد داخل المؤسسة و

خارجها

السلوك الأخلاقي للفرد : وتنقسم إلى داخلي و خارجي :

✓ سلوك الفرد داخل المؤسسة : بمعنى أن الفرد يجب أن تكون سلوكاته لا تخرج زملائه في المؤسسة سواء بممارسة مهامه المكلف بها حسب المنصب أو المهام الذي يقوم بها كما يجب عدم المساس بمعنويات زملائه .

✓ سلوك الفرد خارج المؤسسة : يجب أن تكون سلوكات وتصرفات الفرد خارج المؤسسة بصفته ينتمي للمؤسسة .

## 2.7 . الموارد المالية :

هي الموجودات والإمكانات أمام المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية التي يمكن استعمالها عند بداية نشاطها أو أثناء ممارسة وظيفتها .  
و عموما يمكن تصنيفها إلى :

✓ موارد المالية للاستغلال : هي تلك الموارد التي تخصص لتغطية مصاريف الجارية ذات مدى قصير وتكرر في وتيرة متساوية . (مصاريف اليومية )

✓ موارد مالية للتجهيز : هي الموارد المالية التي تخصص لاقتناء أجهزة مختلفة تدخل في تسيير المؤسسة .

✓ موارد المالية للاستثمار : هي الموارد المالية المخصصة لعملية الاستثمار في المؤسسة كالمشاريع ، إذ تتطلب مدة زمنية أكبر نسبياً وهو تعبئة الموارد المختلفة حالياً في الزمن N للحصول على الموارد أكبر في الفترة N+1 .

3.7 . الموارد المادية : هي كل مورد لا تدخل في إطار الموارد البشرية .

4.7 . الموارد غير المادية : هي كل مورد يتم توظيف الإعلام الآلي في المناجمنت المؤسسة و مناجمنت المعرفة .

ثالثاً : أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسات على حسب تصنيفاتها إلى تحقيق أهداف مختلفة ويمكن تقسيمها إلى نوعين :  
أهداف كمية و أخرى نوعية .

1. الأهداف الكمية : هي كل ما يدخل في مصطلح الكم إما أن تكون على شكل عدد أو وزن أو الكمية .

✓ العدد : رقم الأعمال التي يرتبط بحجم المبيعات من عدد الوحدات المنتجة ، الوحدات التسويقية ، الوحدات الخدمائية .

✓ الوزن : تهدف المؤسسة إلى عقلنة الإنتاج مثلاً : تحديد إنتاج 50 طن من سلعة معينة ) .

✓ الكمية : تضم جميع تصنيفات الكمية الأخرى من متطلبات المجتمع ... و من ثم تحقيق الأرباح .

2. الأهداف النوعية : ترتبط بمواصفات تقنية للمنتوج أو السلعة الهادفة إلى الاستمرارية و تحسين مستوى معيشة العمال .

- الاستمرارية
  - تحسين مستوى معيشة العمال و المجتمع .
  - البحث و الاستشراف من خلال القيام بعمليات البحث العلمي لتطوير المؤسسات ( التعاون مع مؤسسات البحث العلمي )
  - وضع أنظمة خاصة للمحافظة على البيئة بتطبيق نظام الإيزو 1400 ، 19000 ، 200000 ، ... إذ أصبحت المؤسسة ملزمة على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة محلياً و إقليمياً و عالمياً .<sup>1</sup>
- أولاً : ماهية المؤسسة :

يمكن إعطاء عدة مفاهيم لتحديد تعريف مخصص للمؤسسة من خلال التعاريف التالية :

1 مفهوم المؤسسة : تعرف المؤسسة كوحدة الإنتاج و توزيع و تكون مهيكلتة على أساس قوانين و إجراءات خاصة .<sup>2</sup>

المؤسسة : هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج و تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، أو القيام بكليهما معا ( إنتاج + تبادل ) ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، و هذا ضمن شروط الاقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه ، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه .<sup>3</sup>

المؤسسة : لديها أسطورة تأسيسية تحدد بنيتها التحتية<sup>4</sup> من خلال مجموعة الإمكانيات الادارية و الفنية بشكل متكامل تسمح بإنتاج سلع و الخدمات .

المؤسسة : بتعريف من Truchy: المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي<sup>5</sup> .

و من هذه التعاريف الكثيرة يمكن إعطاء مفهوم يشمل كل النقط التي تطرق لها كل تعريف:

المؤسسة هي وحدة اقتصادية ، تجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة ، و تقوم بعملية الإنتاج لغرض بيع السلع و الخدمات ، و توزيع الدخل مقابل استخدام الموارد المتاحة لديها و تحقيق ربح .

المؤسسة : هي كيان اقتصادي يقوم باستعمال الموارد المختلفة بهدف إنتاج سلع و خدمات و تحقيق الربح .

3. خصائص المؤسسة : المؤسسة كائن حيوي موجود في جميع المستويات يؤثر و يتأثر بالمحيط .

<sup>1</sup> رفيقة حروش ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، شركة دار الأمة ، الجزائر ، الطبعة 2013 ، ص 33 – 34 .

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة ، 2006 ، ص 28 .

<sup>3</sup> عزيزة بن سميحة ، اقتصاد المؤسسة ، الجزء الأول ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2017 ، ص 15 .

<sup>4</sup> Marc Lbailly ; Alain Simon ; Pour une authropologie de l'entreprise ; Eloge de la pensée sauvage ; louisejean ; Frane ; 2007 ; P 48

<sup>5</sup> رفيقة حروش ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2013 ، ص 29 .



1. كائن قانوني : موجودة بفعل قانوني أي لها قانون خاصة ملزمة به .
  2. كائن جبائي : كل مؤسسة ناشطة لها رقم تسجيل جبائي كي لا تكون خارج الإطار الرسمي للاقتصاد فعلى المؤسسة أن تظهر رقم تسجيلها الجبائي في جميع معاملاتها ، حيث يجب أن تدفع الضرائب و الرسوم للدولة التي تساهم بها الجهد التنموي للدولة .
  3. كائن مالي : يجب أن تكون لها معاملات بنكية رسمية ، فهي ملزمة بفتح حساب لدى أي بنك تجاريفي الدولة الكائنة بها لتظهر جميع معاملاتها التي تقوم بها بصفتها شرعية ، فإذا لم تفتح المؤسسة حسابا في البنك في البنك التجاري بسبب انتشار ظاهرة تبييض الأموال وغيرها .
  4. كائن اجتماعي : تضمن مزايا اجتماعية للأفراد و الجماعات و لاقتصاد الوطن وذلك عن طريق فتح مناصب الشغل و هذا ما سيزيد في استهلاك سلعها و خدماتها و يمكنها من توسيع استثماراتها.
  5. كائن ثقافي و رياضي : يكون ذلك بفعل مشاركتها في نشاط ثقافي أو رياضي في المنطقة الناشطة فيها .
  6. كائن تربوي إنساني : تشارك في المجهود التربوي الانساني حيث تقوم بتغطية إنشاء مدارس في المناطق النائية و الفقيرة كالمدارس التي بنتها منظمة الأمم المتحدة في فلسطين مثلاً حيث يمنع للصهيون قصفها لأنها تعتبر ملكية جماعية .
  7. كائن سياسي : حيث تشارك في تمويل الأحزاب السياسية بشكل رسمي أو غير رسمي .
3. أنواع المؤسسات:

تصنف المؤسسات حسب معايير محددة وهي كالتالي :

3. 1. معيار الحجم : تصنف المؤسسات بدورها حسب عدد العمال كما يلي :

- المؤسسات الفردية : يملكها شخص واحد
- المؤسسات الصغيرة جداً : عدد عمالها أقل من 10 عامل .
- المؤسسات المتوسطة و الصغيرة : عدد عمالها أقل من 500 عامل .
- المؤسسات الكبيرة : عدد عمالها أكثر من 500 عامل .

- 1.3. معيار القانوني : يصنفها كما يلي :

مؤسسات الفردية : مسؤوليتها تقع على فرد واحد .

شركات ذات مسؤولية محدودة : تنشأ من طرف 50 شريك .

شركة ذات أسهم : يتم طرح هذه الشركة في البورصة مما يمكن للمؤسسات الباحثة عن رؤوس الأموال لتمويل مشاريع لإنجاز هذه المشاريع .

2. معيار الاقتصادي : يصنف حسب المعيار القطاعي :

- قطاع أولي : هو قطاع يشمل الموارد الطبيعية (مثل الفحم ، البترول ، ... إلخ )

- قطاع ثانوي : يخص عمليات التحويل الصناعي للمؤسسات الصناعية .
- قطاع الثالث : ينقسم بدوره إلى قسمين : قسم يتعلق بالعناصر السوقية غير السوقية كما يلي :

✓ العناصر السوقية : كل ما هو موجود في السوق .

✓ العناصر غير السوقية : مثل الخدمات .

#### 4. التحليل الوظيفي للمؤسسة (وظائف المؤسسة):

تجتمع جميع الوظائف الأساسية التي تجعل المؤسسة كائنًا حيويًا يؤثر ويتأثر ويتفاعل مع جميع المتدخلين في الساحة الاقتصادية والمالية . التي تأخذ الطابع الفني التنفيذي التخصصي تشمل الوظائف التالية :

- وظيفة التمويل : هي الوظيفة التي تعتبر همزة وصل بين سوق التمويل والمؤسسة أي اقتناء مدخلات الانتاج من سوق التمويل إلى المؤسسة .

- وظيفة التمويل: هي الوظيفة التي تعتبر همزة وصل بين سوق التمويل والمؤسسة أي اقتناء مدخلات الانتاج من سوق التمويل إلى المؤسسة

- وظيفة الانتاج: هي التحويل الصناعي للمدخلات إلى منتج نهائي (مخرجات)

- وظيفة التخزين: هي وضع المدخلات أو المخرجات في فضاء خاص بالمؤسسة قبل تحويله إلى وجه آخر

- وظيفة التسويق: تحويل المنتج النهائي من المؤسسة إلى السوق عبر قنوات التوزيع بحيث يصبح سلعة يخضع لقانون العرض والطلب

- وظيفة Marketing : هو بيع وتسويق صورة المؤسسة عبر الإشهار أو الترويج؛

- وظيفة التوزيع: هي وظيفة تقوم على مهام إيصال المنتج إلى مكان (فضاء) السوق عبر شبكات التوزيع

- وظيفة المالية: تقوم على تسيير الموارد المالية للمؤسسة عن طريق ضبط مختلف الحسابات المالية بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بإرباحية

-وظيفة المحاسبة:هي وظيفة ضبط عمليات و نشاطات المؤسسة باللغة المحاسبية أي لغة الأرقام و الحسابات و التي تغطي نفقات و ارادات المؤسسة و ذلك بتوظيف الأدوات المحاسبية التقنية في ايطار النظام المالي المحاسبي SCF؛

-وظيفة الموارد البشرية: هي وظيفة أساسية في المؤسسة و العمود الفقري في تسيير المؤسسة كما تغطي جميع الوظائف في المؤسسة حيث تشرف على جميع محطات بيئة التوظيف؛

5. إستراتيجية المؤسسة : هي خريطة الطريق التي تقود إلى تحقيق الأهداف ، و تتفاوت إستراتيجية كل منظمة فيما بينها في وعيها و إدراكها لأهمية التغيير البيئي و أثره على مخططات المؤسسة و في توجهاتها الفعلية لمتابعة تلك التغيرات و استيعابها بوتيرة التغيير البيئي ليست ثابتة ، فبعضها تتسم بوتيرة تغيرات عميقة و متسارعة و البعض الأخر يتسم بتغيرات أقل عمقًا و تسارعًا ، و لقد تم تبويب البيئات حسب مستوى التغيير فيها إلى ثلاث أنواع رئيسية هي <sup>1</sup> :

✓ البيئة المستقرة نسبيًا .

✓ البيئة ذات التغيير المعتدل .

✓ البيئة الديناميكية أو المتحركة جدًا .

و في المقابل للاستجابة لهذه الأنواع من البيئة يجب تبويب كل من نقط القوة و الضعف و كذا الفرص و التهديدات لبناء إستراتيجية محكمة من خلال مصفوفة SWOT .

#### 6. مصفوفة SWOT : ( Strengths , Weaknesses , Opportunities , Threats )

تعرف البيئة الداخلية على أنها مجموعة من نقط القوة Strengths و نقط الضعف Weaknesses في المقابل تواجه من المحيط الخارجي الفرص Opportunities و التهديدات Threats التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي بعد إعطاء مفاهيم <sup>2</sup> :

أولاً : نقاط القوة : القوة هي تلك الميزات من الأعمال التي تسمح للمؤسسة أن تعمل بشكل أكثر فعالية من منافسيها ، يمكن لقوة أن تكون المعرفة الفنية .

ثانيا : نقاط الضعف : فهي المناطق يمكن تحسينها من خلال معرفة هل لديها قاعدة تكاليف أعلى أو أقل إنتاجية من منافسيها ... إلخ .

ثالثا : الفرص : يمكن من خلالها تحديد أي فرص جديدة للأعمال ذات علاقة بنشاط المؤسسة .

رابعا التهديدات : إن التهديدات الخارجية أو الداخلية يمكن أن تكون و أي شيء يمكن أن تؤثر سلبا على عمل المؤسسة .

#### جدول رقم (1) : مصفوفة نقط القوة و الضعف

<sup>1</sup> أمين محمد الشرفات ، أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2017 ، ص 42 - 43 .

<sup>2</sup> مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT ، دار المناهج ، الأردن ، 2016 ، ص 186 - 187 .

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الانتاج : تقديم بطيء للمنتوج</li> <li>- تطوير بطيء للمنتوج</li> <li>- تخفيض عملية التشغيل المصنعي</li> <li>- موارد بشرية : كثرة نماذج و عدم المرونة في الإجراءات .</li> <li>- سوء التقييم الداخلي و الخارجي لبعض الفروع</li> <li>- ضعف المشاركة و مركزية القرارات .</li> <li>- قصور سياسة الإختيار البدائل .</li> <li>- ضعف التدريب و التنمية</li> </ul>	<p>الوظيفة المالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قوة المكون المالي</li> <li>- امتداد ساعات العمل</li> </ul> <p>الانتاج :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض تكلفة أداء الخدمة .</li> <li>- مقارنة المنتج بالمنافسين</li> </ul> <p>التسويق :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- انتشار الفروع بمناطق متميزة .</li> <li>- ولاء و ائتمان العاملين .</li> <li>- شبكة المراسلين متكاملة</li> </ul> <p>التمويل :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- منتج ذات جودة عالية منطبق لمعايير الإيزو .</li> </ul>
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- محدودية الفرص المتاحة أمام المنظمة في السوق.</li> <li>- تزايد حدة المنافسة .</li> <li>- اندماج بعض المنافسين و انحصار حصة السوقية .</li> <li>- الركود الاقتصادي ( الظروف الاقتصادية النسبية )</li> <li>- انفتاح السوق الخارجية .</li> <li>- تزايد منافسين جدد .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأحداث : المحتمل حصولها حاليًا أو مستقبلياً .</li> <li>- إمكانية فتح فروع بالخارج .</li> <li>- نمو الوعي لدى العملاء</li> <li>- مرونة التأقلم مع المحيط .</li> <li>- الاهتمام بالمرأة العاملة .</li> <li>- الاهتمام بفئة الشباب .</li> <li>- استخدامات جديدة محتملة للمنتجات .</li> <li>- التأقلم مع الأحداث المحلية و العالمية .</li> <li>- الاستخدام المتسارع لتكنولوجيا و الأسواق ( مثل : شبكة الانترنت )</li> </ul>

المصدر: من اعداد الباحثة

### جدول رقم (2) : تحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة
------------	------------

<p>استراتيجية علاجية : لمجابهة نقاط الضعف و تصحيحها و هنا المنظمة تكون في ظل الانتعاش الاقتصادي .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● إعادة النظر لهيكله إدارة السوق</li> <li>● اعتماد على طرق توزيعية جديدة</li> <li>● تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة .</li> <li>● الدخول بأجزاء من السوق أقل منافسة ... إلخ .</li> <li>● الاعتماد على التطوير و التنمية لتغطية نقاط الضعف متى يمكن الاستفادة منها لتعظيم الفرص المتاحة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إستراتيجية هجومية :</li> <li>● الدخول إلى الأسواق التي يعملون بها و الاقتراع أجزاء من حصصهم في السوق ,</li> <li>● لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة .</li> <li>● الاعتماد على نقاط القوة الداخلية لتعظيم الفرص الخارجية</li> </ul>	<p>الفرص</p>
<p>إستراتيجية الانسحاب : (الانكماش)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● سيعتمد على إستراتيجية التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق و الانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكانتها .</li> <li>● تعالج نقاط ضعفها التي تحاور النشاط و العمل .</li> <li>● تحُد من أنشطتها و تقلصها بما يؤدي لتقليل التكاليف و تأثير المنافسين عليها إلى حين و من ثم تعاود النشاط و لا تقوم بعملية</li> </ul>	<p>استراتيجية دفاعية :</p> <p>( المنظمة تواجه تهديدات خارجية غير مسيطر عليها )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تعمل على التكيف مع التهديدات قدر المستطاع و مواجهة ما تستطيع مواجهته ( ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو في .... الداخلية )</li> <li>● تنتهج هذه الاستراتيجية من خلال تقرير و تقوية م .. من قوتها لمواجهة التهديدات و قد ذات فترة زمنية محدودة )</li> <li>● الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات و تقليلها و تخفيف أثارها .</li> </ul>	<p>التهديدات</p>

التصفية أو الانسحاب الكلي من السوق .		
--------------------------------------	--	--

المصدر: من اعداد الباحثة

## 1.6 فوائد تحليل SWOT :<sup>1</sup>

- إن المزايا لإجراء تحليل SWOT هو أن فيه القليل من التكلفة .
- استخدام تحليل SWOT عند لم يكن لديك الكثير من الوقت لمعالجة الوضع المعقد .
- يمكنك من اتخاذ خطوات نحو تحسين عمل المنظمة دون الحاجة لمستشار خارجي أو مستشار الأعمال .
- يركز على أهم العوامل المؤثرة على عمل المؤسسة .
- الاستفادة من الفرص المتاحة ونقاط القوة الخاصة بالمؤسسة .

## 2.6 الأسباب التي تدعو إلى إجراء تحليل SWOT :<sup>2</sup>

تسمح للمؤسسات من تحليل وتقييم نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص من خلال تحليل هذه العوامل و من ثم وضع نفسها على النحو الأمثل في السوق فيما يلي أهم خمسة أسباب تدعو لإجراء تحليل SWOT:

1. تحديد القدرات
2. الحصول على فهم أوسع للسوق
3. تحديد الاستراتيجيات
4. تحديد الاحتياجات التدريبية .
5. الحفاظ على نقط القوة .

<sup>1</sup> مجيد الكرخي ، مرجع سبق ذكره ، ص 167 .  
<sup>2</sup> مجيد الكرخي ، مرجع نفسه ، ص 168 .

# الفصل الثاني:

مدخل عام للإدارة الإستراتيجية

تجربة





## مقدمة :

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، فمن الضروري أن يتمكن المديرون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية وبصورة مستمرة. لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة، حتى تضمن البقاء في السوق، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية والبيئة الخارجية من خلال التعرض إلى مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها وخطوات بنائها، لنتناول في الجزء الثاني من هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بالبيئة الخارجية، وتبيان علاقة المؤسسة بالبيئة وخصائصها كمدخل لموضوع الدراسة الذي يمثل أحد خطوات بناء الإستراتيجية داخل المؤسسة.

## 1- الإدارة الإستراتيجية:

لقد استحوذ هذا المصطلح على اهتمام العديد من الباحثين والأكاديميين، ورجال الأعمال، والمختصين بالأعمال، وإستراتيجية التفكير نظرا لما لهذا الموضوع (الإدارة الإستراتيجية) من مكانة في تاريخ الإدارة المعاصرة وفي مسار ومصير المنظمات الإدارية بالإضافة إلى منظمات إدارة الأعمال.

### 1-1- مفهوم الإستراتيجية:

استخدم لفظ الإستراتيجية *strategie* منذ عدة قرون في الميدان العسكري وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (*strategos*) (ستراتيجوس) وتعني: فن قيادة وتوجيه الجيوش، كما تعني: تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع.

ولا يختلف الأمر إذا انتقلت إلى مشروعات الأعمال فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال، وفي هذا الصدد سنحاول إظهار بعض المفاهيم الحديثة للإدارة الإستراتيجية:

- تعريف توماس (Tomas): تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية<sup>(1)</sup>.

- تعريف فيليب كوتلر (Philip Kotler): تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات وخطط تنمية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة<sup>(2)</sup>.

- تعريف تومسون واستريكلانند (Tompson et Strickland): هي رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها<sup>(3)</sup>.

(1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص2.

(2) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص64.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص32.

وفقا لهذا التعريف فان الإدارة الإستراتيجية تمثل تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز النتائج المرغوب فيها في ظل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال، كما تعرف بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".<sup>(4)</sup>

يتضح لنا أن الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والإنتاج والتمويل والبحوث والتطوير، بغرض تحقيق نجاح منظمة الأعمال.

- ويرى جليوك ( Glueck ) أنها تمثل: اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخدامها أفضل بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.<sup>(1)</sup>

ومن خلال التعارف السابقة يمكن تعريف الإستراتيجية كالتالي:

" هي أسلوب التحرك المرهلي لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهدافه ويتماشى مع سياساته".

ومهما تعددت التعاريف والمفاهيم فإنها كلها تشترك في خصائص تميز الإدارة الإستراتيجية:

- أن النواتج الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هي استراتيجيات وقرارات استراتيجيه؛

## 1-2- خطوات بناء الإستراتيجية :

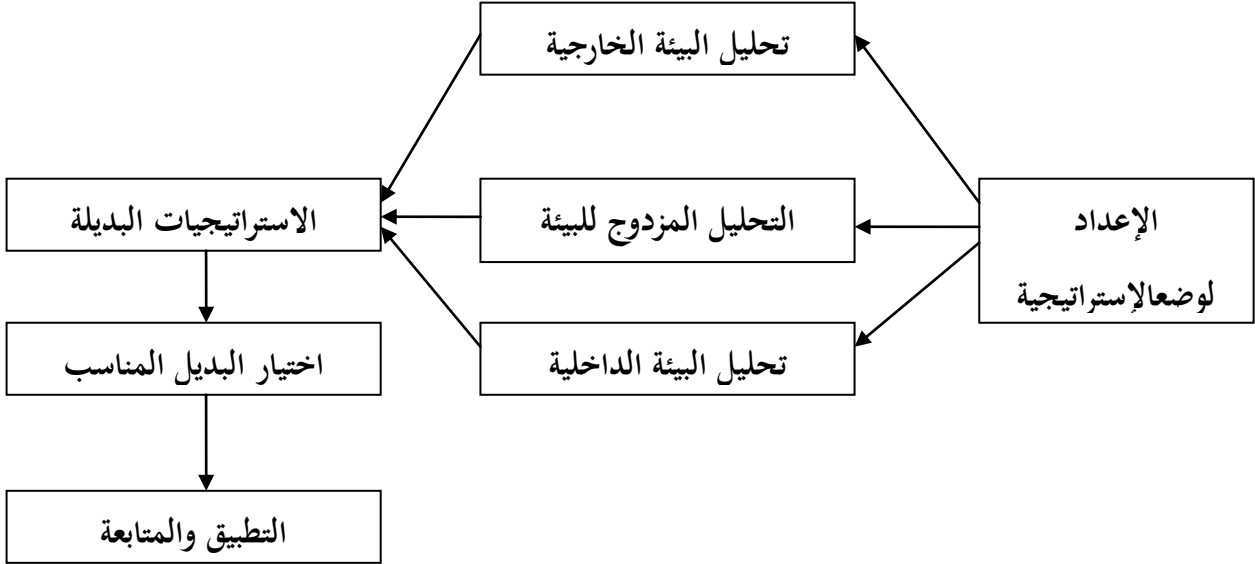
يقصد ببناء الإستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف، وتشتمل عملية صياغة الإستراتيجية على:

تحديد رسالة المنظمة، تحديد الغايات والأهداف، دراسة البيئة الداخلية، دراسة البيئة الخارجية، ثم تحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار البديل المناسب ثم التنفيذ والرقابة، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

<sup>(4)</sup>نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإبراهيمية، مصر، 2004، ص6.

<sup>(1)</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص33.

## شكل رقم (5): خطوات بناء الإستراتيجية



المصدر: أ.د. عماد عمار، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، تخصص الإستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003.

وتمر عملية صياغة الإستراتيجية بالمراحل التالية:

1-2-1- تحديد رسالة المنظمة<sup>(1)</sup> : رسالة المنظمة هي إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بمنظمة الأعمال لماذا وجدت منظمة الأعمال؟ والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها وتعظيم خدمات الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها.<sup>(2)</sup>

كما يمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها: تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية.<sup>(3)</sup>

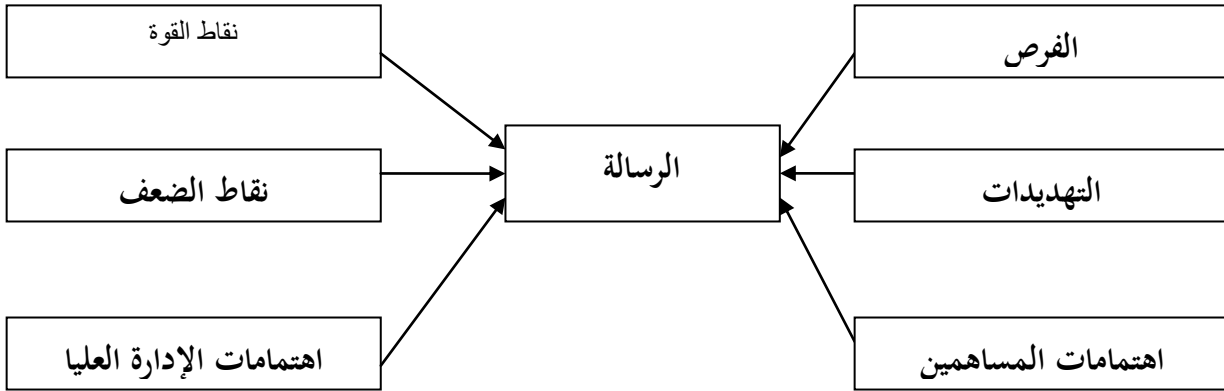
وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في إعداد الرسالة وهي موضحة في الشكل التالي:

(1). ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص41.

(2). مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص35.

(3). فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص54.

## شكل رقم (6): مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص45.

2-2-1- تحديد الغايات والأهداف : يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة<sup>(1)</sup>.

كما أنها تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها عادة بصورة محددة، كتعظيم الربح، النمو، التوسع، المسؤولية الاجتماعية، لذلك فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، ويجب أن يتم تحديدها تبعا لذلك من طرف الإدارة العليا.

كما يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها، وهي تمثل حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها،<sup>(2)</sup> ولكي تكون الأهداف ذات معنى يجب أن تتميز بالدقة والقابلية للقياس، التوجه للأمور الأساسية، الاتسام بالتحدي والواقعية، تحديد الفترة الزمنية.

2-2-3- تحليل وتوصيف عناصر البيئة : إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دورا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، وكذلك فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المنظمة، والتي نحن بصدد دراستها.

(1). جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000، ص93.

(2). شالزوارث جونز ، الإدارة الإستراتيجية : نموذج متكامل ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2001، ص95.

4-2-1- التحليل الثنائي: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تحليل البيئة المحيطة بها للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تقف أمامها، وإلى تحليل نقاط القوة والضعف، وتبقي الخطوة الأساسية وهي كيفية دمج تقييم البيئة الخارجية بتقييم الأداء الداخلي لرسم التحرك الاستراتيجي.

ويمكن أن نجعل هذا التحليل يضم أكثر من مربع واحد في آن واحد، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تخرج بمجموعة قرارات إستراتيجية ويتم بعد ذلك اختيار القرار المناسب.

5-2-1- تنفيذ الإستراتيجية : يقصد بتنفيذ الإستراتيجية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيم المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية.<sup>(1)</sup>

وعملية التنفيذ تتمحور حول أربعة أبعاد:<sup>(2)</sup>

- البعد الأول: من يقوم بعملية التنفيذ ؟

- البعد الثاني: ما الذي يجب عمله ؟

- البعد الثالث: كيف سينفذ البديل الاستراتيجي ؟

- البعد الرابع: ما محددات التنفيذ الاستراتيجي ؟

أولاً: من يقوم بعملية التنفيذ: عادة ما يقوم مدراء المؤسسة (الإدارة العليا) بإعداد الإستراتيجية، بينما يقوم آخرون كل في موقعه بعملية التنفيذ، بحيث يقوم مدراء الفروع بوضع البرامج التنفيذية كل حسب تخصصه.

ثانياً: ما الذي يجب عمله:

- بعد تحديد البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات للنشاطات المطلوبة يتم وضع الميزانيات المالية؛

- تحديد الميزانيات المالية التي توضح بالتفصيل التكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي؛

<sup>(1)</sup> توماس وهيلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص38.

<sup>(2)</sup> علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003.

- تحديد الإجراءات لعملية التنفيذ التي توجه نشاط المؤسسة إلى الجهة الصحيحة وهي سلسلة من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام والوظائف المختلفة.

### 3. البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة:

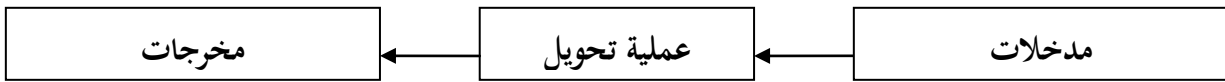
#### 1.3- البيئة الخارجية:

تعتبر البيئة من أهم المؤثرات في الحركة السلعية والخدمية، ولهذا تعمل المنظمة على تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية التي هي إحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية.

#### 1.3-1- مفهوم البيئة الخارجية:

لا شك أن تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية يعتبر من أهم المسائل التي يتعرض لها علم اقتصاد المؤسسة كفرع من فروع العلوم الاقتصادية، علما بان موضوع اقتصاد المؤسسة لا يقتصر على المؤسسة في حد ذاتها بل يتعدى ذلك ليشمل العلاقات بين المؤسسة والمحيط. وهذا ما يؤكد تعريف المؤسسة كنظام مفتوح في إطار نظرية الأنظمة<sup>(1)</sup>، وبذلك فان المؤسسة الاقتصادية تعتبر نظاما مكون من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات كما يوضحه الرسم التالي:

شكل رقم(1-05): المؤسسة كنظام مفتوح.



المصدر: علي الشرقاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص84.

وهناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، والتفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم.

<sup>(1)</sup>عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط : الأسس النظرية و الآثار العملية، في مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، 2001/12/16، قسنطينة، ص146.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع لا من إيراد مجموعة التعاريف التالية:

- تعريف (إمري وتريست) (Trist-Emery): "البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها"<sup>(1)</sup>.

وفقا لهذا التعريف فإن البيئة تنطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة منظمة الأعمال، وهي تحدد الملامح الأساسية وسلوكها الواجب إتباعها لضمان ديمومتها وإستمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق أهدافها، إلا أن هذا التعريف غير شامل.

- ويشير (ب.فلهو) (P.Filho): أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات:

المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم<sup>(2)</sup>.

بالرغم من أن هذا التعريف يشمل أطراف ومتغيرات أكثر من الأول، إلا أنه هناك نوع من الجمع بين عوامل معينة في نفس الوقت وهيئات وأشخاص، ودمج المحيط الداخلي في نفس العناصر.

في حين يعرف عبد اللطيف خمخام المحيط على أنه: "كل ما هو غير المؤسسة"<sup>(3)</sup>.

إن هذا التعريف عام وغير دقيق، ذلك لأنه لا يحدد مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة فيه، إذ أنه جاء بشكله المهم.

(1). عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص29.

(2). ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص83. نقلا عن :

عبد الغفار حنفي وسمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151.

(3). Abdelatif KhamKham. *La dynamique du contrôle de gestion*, dunod, Paris. 1986, p27.



- أما (فرانسوا لوروا) (Françoise Leroux) فيقول بأن المحيط يعرف بأنه: "أدوات اللعب les règles de jeux التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين"<sup>(1)</sup>.

إلا أن هناك من يرى بأن تعريف كلمة محيط في علوم التسيير تعني:

"العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المؤسسة مثل المنافسة القوانين، جماعات الضغط، النقابة، وبالتالي نجد أن هذا المحيط يتكون من المحيط الاقتصادي، الاجتماعي المالي، التكنولوجي"<sup>(2)</sup> لها تأثير مباشر على المؤسسة.

إضافة إلى هذا في علوم التسيير المحيط يعرف على أنه: "مجموعة من العوامل السوسيو-اقتصادية socio-économique والتي تؤثر على المؤسسة كالدولة، التشريع الاجتماعي la législation social، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المستهلك وغير ذلك، إذ أن هناك كذلك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني، وغير ذلك"<sup>(3)</sup>.

من خلال التعريف نستخلص بأن مكونات المحيط متعددة، فإذا أخذنا المجتمع في شكله المتمثل في الأعوان الاقتصاديين الأساسيين: الأسر، المؤسسات، الدولة، بالإضافة إلى العالم الخارجي، وهذا في إطار جغرافي وطبيعي معين، وفي زمن معين، نستطيع أن نطلق على كل هذا محيط المؤسسة ومنه يمكن استنتاج التعريف التالي لمحيط المؤسسة الاقتصادية:

المحيط: هو عبارة عن مجموعة العوامل والمتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل من هذه العناصر، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملا مساعدا، وقد يكون عائقا أمام المؤسسة.

### 2.1.3 علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية:

مهما كانت نوعية نشاط المؤسسة فإنها تنمو وتتطور داخل محيط معين، تربطها به علاقات متشابهة ومتابينة بحيث لا يمكن فصل حياة المؤسسة عن المحيط الذي تنتهي إليه.

(1).Françoiseroux. **Introduction à l'économie de l'entreprise** , 2eme édition .imprimerie de lac-se-jean enr.1980.p144.

(2).Gameladuan.**performance de l'entreprise dans les pays en voie de développement -le rôle de la fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise** , lauvrain.1982.p109.

(3).Daloz, **lexique de gestion** .2eme édition. Imprimer en France jouve. Juin1989.p131

فالمؤسسة تقوم باتخاذ قرارات تخص كيفية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من طرفها من قبل، ولأجل ذلك فإن المؤسسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط المختلفة (منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو غير اقتصادي) والتي من شأنها أن تؤثر على عملها في إطار العلاقة بين المؤسسة ومحيطها وفي هذا المجال يقول أوكتاغليينير OctavGelinier:

" إن العمل الحقيقي لمخطط طويل المدى والذي يبدأ بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة هو كشف وقياس المشاكل التي تتصادم مع تنمية المؤسسة"<sup>(1)</sup>.

ولعل من أهم النقاط التي توضح العلاقة المؤسسة بمحيطها نذكر مايلي:

- أن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها؛
- أن مختلف هذه الأطراف المذكورة تؤثر في المؤسسة وفيما بينها أيضا، وتفرض عليها قيودا مختلفة، اجتماعية واقتصادية وغيرها؛
- أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها، وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثر فيها ويتأثرون بها.<sup>(2)</sup>
- بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، تمتلك إلى جانب ذلك رأس مال، أي وسائل الإنتاج التي يقوم الأفراد بإنتاجها، ولكي يكون هذا المجموع متجانس يجب أن تتحقق علاقة متناسقة بين العنصرين المذكورين، لذلك يجب علة المؤسسة أن تعمل على استمالة كل الصفات الجديدة التي يتميز بها الأفراد العاملين بها؛<sup>(3)</sup>

- المؤسسة تأتي بمواردها من المحيط وتقدم إليه مخرجاتها، وبالتالي لا يهتمها فقط كيفية الحصول على هذه الموارد المختلفة من حيث الزمان والمكان والنوعية والكمية، بل أيضا ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.

(1). Paul Jubin, *pilotage économique de l'entreprise*, Maury-12-Maulin ,Paris.1972 ,p43.

(2) .ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص84.

(3). Suzane, Marie Perrin, *comprendre les mécanismes actuels de l'économie*, imprimerie c.h.corle.1972.p200.

وعندما نقول أن منظمة الأعمال عبارة عن نظام مفتوح فإن بعضاً من المؤثرات البيئية التي يصعب التعامل معها تصبح عوامل ضاغطة أو ضابطة، وبالتالي لا يمكن أن تعد هذه المؤثرات من بين المتغيرات المتفاعلة مع منظمة الأعمال، بل إنها متغيرات ثابتة ينبغي لمنظمة الأعمال أن تتكيف معها، أما المتغيرات الأخرى فهي تلعب دورها، أو تظهر كأحداث طارئ، قد تتغير أو تغير ببطء أو لا تتغير، إلا أنها لا تكون محل للرقابة من قبل إدارة منظمة الأعمال.

ذلك بأنه لا توجد منظمة قادرة على تأدية أعمالها برشد وعقلانية تنظيمية مثالية، لأن ذلك يتطلب من منظمة الأعمال الإلمام التام بمتغيرات البيئة، وعليها كذلك أن تقوم بحالة رقابية واسعة حتى تتحكم في هذه المتغيرات.

ولهذا وجب على إدارة منظمة الأعمال مراعاة الآتي<sup>(4)</sup>:

- أن يجري العمل في ظل ظروف متغيرة وفترات متنوعة، فهي مجموعة من الضغوط أو المؤثرات؛
- ضرورة التهيؤ والاستعداد للتكيف مع أي ظرف، إذ أن عدم التهيؤ قد يفسح المجال أمام العناصر البيئية لأن تصبح ضغطاً يؤثر على سير أعمال منظمة الأعمال؛
- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توسيع مدى استيعابها للمتغيرات البيئية لتمكن نفسها من إحكام الرقابة والسيطرة عليها، وعلى الضغوط الناشئة عنها.

من خلال العوامل السابقة الذكر يمكن أن نخلص إلى أن المؤسسة على علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر بيئتها الخارجية، كما يقول الدكتور أحمد فهمي جلال في هذا الشأن أنه: "يمكننا تشبيه البيئة بالنسبة للمؤسسة بالماء بالنسبة للسّمك أو الهواء بالنسبة للإنسان، فإذا خرج السّمك من الماء أو تم عزل الإنسان عن الهواء، فإن قدرتهما على الحياة والاستمرار أمر مشكوك فيه".

(4). شوقي ناجي جواد، إدارة الإستراتيجية، دار مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، صص: 160-161.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أنه لبناء أي إستراتيجية داخل المؤسسة يجب إتباع مجموعة من الخطوات كتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، ومن ثم تحليل وتوصيف عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ثم التحليل الثنائي لتحديد الخيارات الإستراتيجية، ليتم اختيار البديل الأمثل وتنفيذه، كما تم تحديد مفهوم البيئة الخارجية باعتبار أنها موضوع الدراسة، لتقوم المؤسسة بعد ذلك بمعرفة مكونات البيئة التي تعملها وهذا لمعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة ومدى تأثير المؤسسة بها، وهذا ما سنعرفه في الفصل الثاني.

# الفصل الثالث:

## مدخل عام لمليقظة الإس

### تراجية

## مقدمة:

إن نظام الاستماع والتحليل البيئي جد ضروريان لأي مؤسسة من أجل التحكم في المتغيرات المحيطة بها، والتي تؤثر عليها باستمرار، وإنه لجد ضروري معرفة كيفية تحليل فرص السوق من أجل اكتساب حصة سوقية كبيرة، أو على الأقل تفادي الخسارة، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وكذا تكاليف إنتاجها ومعرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها. ولهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنهم من تتبع كلما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراتهم وتحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.

## 1. مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية:

ومن أجل التطرق لليقظة المؤسسة الإستراتيجية وجب أولاً التحدث عن مفهوم مصطلح اليقظة وإضافة لأهمية وشروط فعالية اليقظة وتوضيح العلاقة بين كل من اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

### 1.1. مفهوم مصطلح اليقظة:

قبلاً لتطرق إلى المعنى اليقظة الإستراتيجية، يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي:

- اليقظة أو التيقظ: تشير هذه الكلمة في معناها الحقيقي إلى الشخص الذي يكون مستيقظاً، عكس كلمة النوم، بمعنى أنه في حالة استعداد للكشف عن شيء يمكن أن يحدث، دون معرفة بالضبط ما هو هذا الشيء وأين ومتى سيحدث، بمعنى آخر، أنه في حالة تأهب أو استعداد دائم للتحرك لأدنى إشارة إنذار ممكنة<sup>1</sup>.

وتطابق حالة الوعي أنت كون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أياً لانتباه كل ما يحيط بنا وأخذ الحيطة منه، وفيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية:

عرفها ريبولت Ribault أنها: "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية"<sup>2</sup>.

وعرفها مصطفى بور وبيعل أنهما: "طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق قرص البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص بآسر وقت ممكن، وهياً أيضاً النظام الذي يهدف لالابتكارات واتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

حسب "هيمبيرت ليسكا Humbert Lesca" اليقظة الإستراتيجية هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلاله مجموعة أفراد يجمعون بصفة تطوعية ويستعملون المعلومات ذات الطابع الإستباقي والتي

---

<sup>1</sup> la méthode L.E.SCanning, éditions EMS, Paris, 2003, p10.:Humbert Lesca: **veille stratégique**.  
<sup>2</sup>.Laurent Hermel:**maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Editionsafnor,2 emeédition,France,2007,p2.

<sup>3</sup>كرواشيمينة،PME algériennes-PMilla **veille stratégique dans les**، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في اقتصاد العالم، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان 2003.

تخص التغيير المحتمل الناتج في البيئة الخارجية للمنظمة، بهدف خلق فرص أعمال وتخفيض الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة".<sup>1</sup>

من أجل إعطاء تحديد وتعريف أفضل لليقظة هنا كأبعاد معينة لهذا المفهوم وهي:

- الغاية أو (الهدف): تتعلق بهدف المتابعة ومرتبطة بالإجراء اتوالقرارات المتخذة؛
- الموضوع: تخص التكنولوجيا، والمنتوجات والعمليات والمنافسين والعملاء والموردين...؛
- الأجراء والعملية: فهو منهجية اليقظة وعملية التحول الضرورية للوصول إلى الأهداف؛
- المحيط: فهو يضم العوامل المحيطة لعملية اليقظة سواء الداخلية أو الخارجية.

## 2 الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية:

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج أهم الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية:<sup>2</sup>

- الإستراتيجية: تستعمل من أجل الإشارة إلى المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لاتتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على
- علتنا نفسية وبقاء واستمرار المؤسسة؛

- تطوعية: لا يمكن أن تكون اليقظة عملاً محدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى السواجه المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنسيق كل الحواس، وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا لأنها تبقى الأكثر دلالة.
- ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بآراء السفينة لأنهم يهدفون إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادراً على التصرف؛

- المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوم مجرد أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا

تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عنها ستهداف اليقظة الإستراتيجية؛

- إنشاء الإبداع : تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات وإشارات الإنذار المبكرة والتبعية عنصر الإبداع،

فمعلومات اليقظة لاتصفاً بالأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات

وإنشاء رؤية إبداعية من خلال التفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط لمعرفة والمخزنة في

مجموعه ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية، والذاكرات الضمنية الفردية) ؛

<sup>1</sup>.Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE : **les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique**, colloque annuel sur: le management face à l'environnement socioculturel, Université Saint-Joseph, BEYROUTH, 2004, p2.

<sup>2</sup>. Humbert lesca: **veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997, pp:2-3, In: <http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf>



- التوقع : يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتيت تتعلق بالمستقبل .

### 3. أهمية اليقظة وشروط فعاليتها

إن أهمية اليقظة الإستراتيجية لا تنحصر في مجال معين بل تشمل كافة المجالات المختلفة، وتزداد أهميتها وفعاليتها كلما كان لها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وتضمن لها الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها.

#### 1.3 أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة:

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات المتخللا لملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية. ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تسمح لليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته؛

- تسمح بمرونة عالية للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛

- تسمح بالتخدير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية ،

- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة علم مناطق النفوذ، إضافة

لتهديدات والفرص التي تستطيع أن تتغير من إستراتيجية المؤسسة ومنافسة في السوق .

#### 2.2 شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية:

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة الإستراتيجية

وهي:<sup>2</sup>

- إدارة ثابتة من قبل الإدارة: فعلى المديرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها

شخصيا؛

<sup>1</sup>. رتيبة حديد، نوفيل حديد: اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة للتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 146 .

<sup>2</sup>. علاوينصيرة، مرجع سبق ذكره، 2010-2011، ص 86 .

- 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؛

- التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة

لذلك؛

- الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل من

طرف إطارات ذات وظائف محددة؛

- روح جماعية قوية: وهذا بين مختلف الموظفين.

#### 4. علاقة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة الإستراتيجية

يرتبط مفهوم اليقظة الإستراتيجية بشكل كبير بالإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، فهي

تعتبر وسيلة مساعدة للإدارة الإستراتيجية وجزءا منها، وأحد المراحل والمكونات الأساسية للذكاء

الاقتصادي.

#### 1.4 علاقة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة الإستراتيجية:

يقع مفهوم اليقظة الإستراتيجية في مجال الإدارة الإستراتيجية، فاليقظة الإستراتيجية يمكن

اعتبارها كوسيلة مساعدة في الإدارة الإستراتيجية. من جهته "شوارز Schwarz" أشار إلى أن اليقظة

الإستراتيجية تُكون جزءا مهما من الإدارة الإستراتيجية، هذه الأخيرة تشتغل في الوقت الحقيقي

للمنظمة وتسمح لها بتحديد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

الإدارة الإستراتيجية هي نشاط مرتبط بالانشغالات الإستراتيجية للمنظمة، تهدف إلى توجيه

التحركات المستقبلية والاختيارات الإستراتيجية للمنظمة. وفي الواقع فإن معظم الكتاب (مثل: هاري

إغور أنسوف H.Igor ANSOFF ، مارتينات Martinet،...) وضحوا بأن الإدارة الإستراتيجية تعتبر نشاط

ديناميكي ومتطور، لأنها موجهة بشكل أساسي نحو مستقبل المنظمة، فهي من جهة تعمل على اختيار

وتنظيم تطور المنظمة في المستقبل، ومن جهة أخرى كهدف أساسي في توفير التوضيحات التي تخص

التوجهات والقرارات الإستراتيجية للمنظمة من أجل الاستمرار في المنافسة.<sup>1</sup>

في هذا الإطار يمكن الإشارة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تهدف في غالب الوقت إلى تسيير التعقد

الناجم عن الأوضاع الغامضة والغير متكررة والمرتبطة ببيئة المنظمة، وأيضا التغيير الكبير لهذه الأخيرة،

<sup>1</sup>.Salima KRIAA-MEDHAFFER, **veille stratégique problématique de l'animation, proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées**, cas des entreprises tunisiennes, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2006, p26.

كما أن الإدارة الإستراتيجية تهدف أساسا إلى تحديد وحل المشاكل التي تتصف بعدم التكرار والغير منظمة.

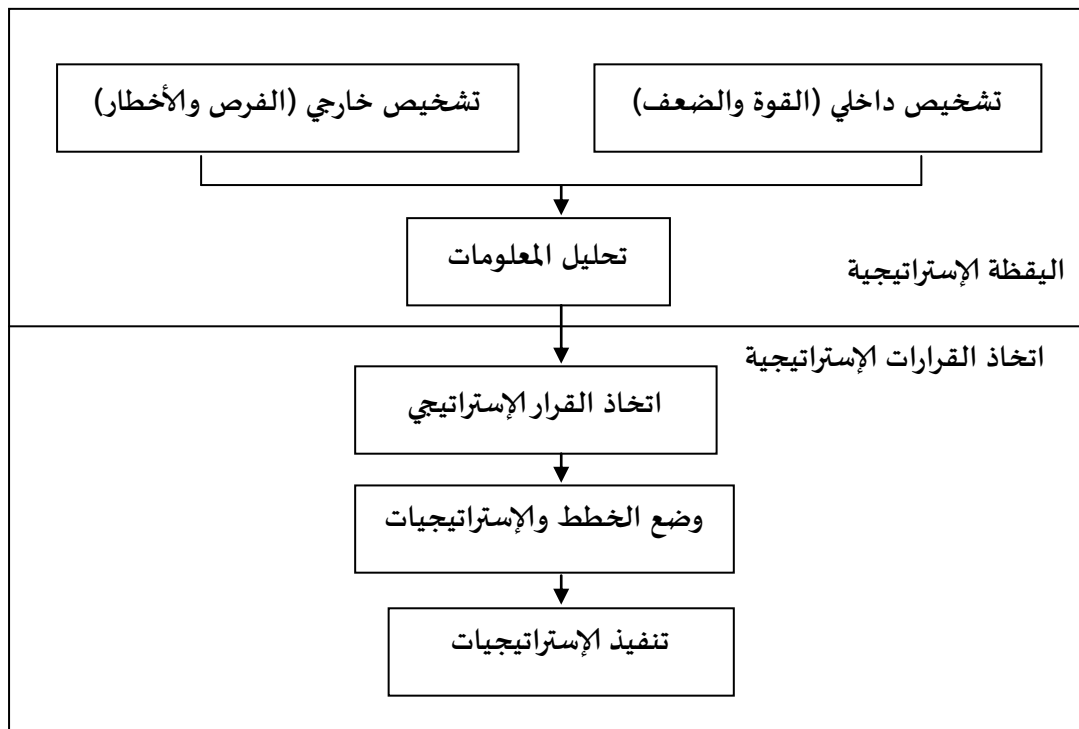
فالإدارة الإستراتيجية هي التي توجه سلوك المنظمة في البيئة المضطربة، فهي سلسلة القرارات والعمليات التنظيمية المرتبطة بالوقت، والتي تعمل على الملائمة بين متطلبات البيئة وإمكانيات المنظمة.

وفي هذا المجال فقد أظهر العديد من الباحثين وجود علاقة بين سياق اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، حيث قسم "أنسوف ANSOFF" سياق الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين ، يتم القيام بتشخيص داخلي وخارجي للشركة أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة مكامن قوتها وضعفها وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، كما يتم وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الإستراتيجي.<sup>2</sup>

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر

"أنسوف ANSOFF":

الشكل رقم (8):علاقة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة الإستراتيجية.



<sup>2</sup>. كمال رويج، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثاني، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص3.

المصدر: كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثاني، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003 ص3.

من خلال ما تم التطرق اليه يتوضح أن اليقظة الإستراتيجية هي مفهوم جامع لأشكال عديدة من اليقظة، وبهذا فإن اليقظة الإستراتيجية هي ذلك المسار المعلوماتي المستمر والمنسق ذو الطابع التوقعي أو الإستباقي الذي يبدأ بتحديد المتعاملين والمواضيع ذات الأهمية، أو ما يسمى باستهداف اليقظة الإستراتيجية. ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف وجمعها خاصة المعلومات من نوع " إشارات الإنذار المبكرة " التي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة. ثم تحليلها وتخزينها ونشرها إلى مستعملها أو أصحاب القرار في المنظمة، هذا ما يدل على أهمية ودور المعلومات بالنسبة لليقظة الإستراتيجية التي هي موضوع بحثنا الموالي، بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتفاديها أو التقليل من أثارها، وبالتالي اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة.

## الفصل الرابع:

تنظيم اليقظة الإسترات

يجية في المؤسسة



## مقدمة:

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في مراقبة بيئتها، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع، وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، لذلك فإن إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية يتطلب من المنظمة الاستثمار في الطاقات، الوقت، المال، واللجوء إلى الوسائل المختلفة.

### 1. منفعة اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمنظمة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص. 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 المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المنظمة عند حدوثها ووقوعها. لهذا فإن اليقظة الإستراتيجية تلعب دوراً أساسياً خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية، فبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس. وتتجلى منفعة اليقظة الإستراتيجية للمنظمة في ما يأتي:

#### 1.1. اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة:

تسمح اليقظة الإستراتيجية بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية (الاستثمار، تغيير الإستراتيجية، مهاجمة منافس، ...)، فبحكم أنها ذلك الرادار الذي يجعل المنظمة في حالة يقظة مستمرة لما يدور حولها في المحيط المتغير والمضطرب والغير مؤكد، فإنها تتمكن من رصد معظم المعلومات التي تساعد على تفعيل وتصويب القرارات الإستراتيجية خاصة. ولما كانت اليقظة الإستراتيجية تستهدف إشارات الإنذار المبكرة، فإن هذا يجعلها تتخذ قراراتها بروية وتأنى ووضع كافة الخيارات المناسبة، بسبب هامش المناورة الذي ينتج عن استشعار علامات الإنذار المبكرة، فضلاً عن توفير المعلومات الحديثة وفي الوقت المناسب، فهذا ما يسهل عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

#### 2.1. تطوير منتجات جديدة:

---

<sup>1</sup> بن عمار عبد اللطيف، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة واقتصاد مؤسسات، جامعة مستغانم، الجزائر،

المنتج له دورة حياة تبدأ من مرحلة الانطلاق، ثم النمو، ثم النضج، ثم الزوال، وقد لا يمر المنتج بكل هذه المراحل كأن يزول بمجرد انطلاقه ووضعه في السوق بسبب وجود أو ظهور منتوجات منافسة له، ذات تكنولوجيا أعلى وطلب أكبر من المستهلكين.

لهذا فإن المنظمات بحاجة ماسة إلى اليقظة الإستراتيجية التي تمكنها من معرفة آخر التطورات التكنولوجية والقوانين الجديدة والتغير في أذواق المستهلكين وغيرها، لكي تستطيع أن تقدم منتوجا يمكنها من المنافسة والاستمرارية، وتتجنب المفاجآت التي يمكن أن تحدث بسبب ظهور تكنولوجيا أو قوانين جديدة أو تغير في أذواق المستهلكين أو إلى غير ذلك. وفي هذا الصدد يقول "نويل غوتارد Noel goutard" رئيس شركة Valeo: "أن السيارات تتقدم بسرعة من الناحية الميكانيكية وشيئا فشيئا يظهر التقادم بالمقارنة مع القوانين الجديدة والتطلعات الجديدة للزبائن، وهذا يستدعي ليس فقط البقاء على علم بكافة التطورات التقنية، وإنما بالإضافة إلى ذلك التطورات التجارية، القانونية،..."<sup>1</sup>

### 3.1. ترجيح كفة المنافسة لصالح المنظمة:

بفضل اليقظة الدائمة فإن المنظمة تستطيع أن تجمع المعلومات اللازمة عن منافسيها، والتي تمكنها من معرفة أسباب نجاحهم وميزاتهم التنافسية فتستغلها وترجح كفة المنافسة لصالحها، فكما قال "ج.ف. كينيدي J.F. Kennedy": "أن الشيء الوحيد الذي يكلف أكثر من المعلومة هو جهلنا للمعلومة؛ 4.1. تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة:

لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته. وحسب دراسة قدمها "Future group" وهو مكتب متخصص في الأعمال الاستشارية مقره بوسطن أن 82% من المؤسسات الكبيرة والتي تقوم بعملية اليقظة الإستراتيجية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي، وهو رقم تزايد حسب دراسات المكتب؛<sup>2</sup>

### 5.2. تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة:

إتفق العديد من الكتاب الذين اهتموا باليقظة الإستراتيجية مثل هيريمبرتليسكا Humbert Lesca، أغويلر Aguilar، همبريك Hambrick) أن اليقظة الإستراتيجية تحقق للمنظمة المزايا الآتية:<sup>3</sup>

- اليقظة الإستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات و/أو للتغيرات المفاجئة؛

<sup>1</sup> عمور سهيلة: التصد الإستراتيجي حاجة وضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص5.

<sup>2</sup> رتيبة حديد ونوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص196.

<sup>3</sup> Salima KRIAA-MEDHAFFER, Op.cit, 2006, p45.



- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات؛
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المنظمة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة؛
- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- وسيلة تسمح بتأقلم المنظمة مع بيئتها؛
- الاقتصاد في الموارد، لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيراً؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان؛
- اكتساب زبائن وأسواق جديدة إضافة إلى إيجاد شركاء وحلفاء جدد.

## 2.متطلبات اليقظة الإستراتيجية

إن إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية يتطلب من المنظمة الاستثمار في الطاقات، الوقت، المال، واللجوء إلى الوسائل المختلفة. ويمكن تقسيم الوسائل التي تتطلبها اليقظة الإستراتيجية إلما يلي:

1.2. الوسائل البشرية:

وتعتبر أهم الوسائل في اليقظة الإستراتيجية، لأنها المحرك الأساسي لها. وقد قسمها "فرانسوا جاكوبياك François Jakobiak" إلى ثلاث شبكات أساسية هي:<sup>1</sup>

1.1.2. شبكة المترصدين:

تكلف شبكة المترصدين بالبحث وجمع ونشر المعلومة الخام والمختارة، وينقسم هؤلاء المترصدون إلى:

1.1.1.2. مترصدون مؤسسيون: وهم مختصون في المعلومة الوثائقية ومكلفون بجمع المعلومة المنشورة أي استعمال المصادر الرسمية. ويشترط في هؤلاء المترصدون أن يتميزوا بالكفاءات اللازمة كي يكونوا قادرين على فهم لغة واحتياجات الخبراء، وفرز المعلومة بحيث لا يرسلوا إلى الخبراء إلا المعلومات الخام المختارة؛

2.1.1.2. المترصدون الآخرون: وهم بقية العمال في المنظمة والمكلفون بالبحث وجمع المعلومة الغير رسمية والغامضة، فلكل من هؤلاء طريقته في التردد للتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية. حيث تقول الإحصائيات أن كل فرد يقوم بتحليل حوالي 30% من المعلومات بشكل دائم. لهذا يمكن اعتبار المعلومات سمة مشتركة وجماعية داخل المنظمة، الكل في مكتبه وعلى مستوى مسؤوليته يشارك في جمع المعلومات.

<sup>1</sup> FRANCOIS Jakobiak: *pratique de la veille technologique*, DUNOD, Paris, France, 1991, pp46-47.

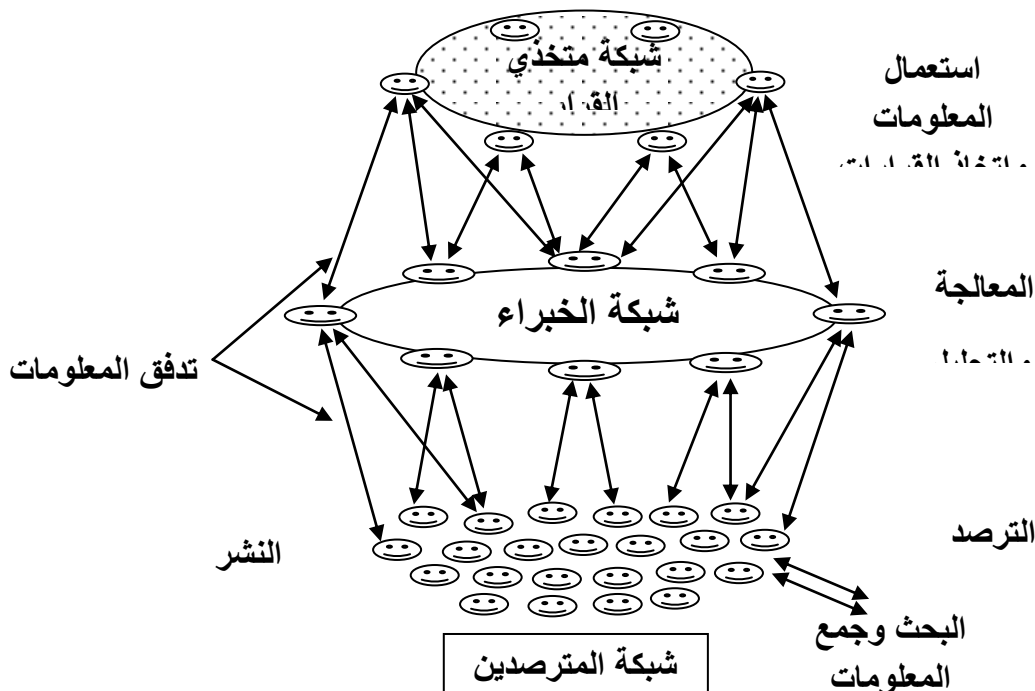
## 2.1.2. شبكة الخبراء والمختصين:

وهم الأشخاص الذين يقومون بمعالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها من طرف المترصدون، ومن طرفهم هم أيضا، وهذا بفضل وجود اتصال بينهم وبين شبكة المترصدين، والتي تضمن انتقال المعلومات بين الطرفين وتوفيرها في الوقت المناسب. إضافة إلى أنهم يتمتعون بكفاءات عالية فيما يخص طرح الأسئلة الملائمة، تكوين شبكة شخصية، القراءة، الكتابة، إعداد التقارير والملاحظات،....، ويتجلى الهدف الأساسي لهذه الشبكة في توفير المعلومات على شكل منتج تام وتقديمها لمتخذ القرار. لهذا تعتبر هذه الشبكة حلقة الوصل والركيزة الأساسية لنظام اليقظة الإستراتيجية.

## 3.1.2. شبكة متخذي القرار:

وهم الذين يستخدمون المعلومات الجاهزة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، كما أنهم المسؤولون عن عملية توجيه أعمال اليقظة الإستراتيجية وتصحيح النتائج. وتبقى اليقظة الإستراتيجية مسؤولية جميع الأفراد داخل المنظمة، مهما كان عمله أو مستواه التنظيمي. لأن الاعتماد فقط على المختصين في التوثيق قد ينقص من فعالية نظام اليقظة، وذلك لاحتمال تجاهل المعلومات التي بحوزة الأفراد الآخرين العاملين في المنظمة والتي قد تكون ذات فائدة وتساعد على إكمال اللوحة الفسيفسائية، ولا يمكن في هذا المجال إهمال إشراك المترصدون المساعدون كالزبائن، الموردون، وغيرهم من ذوي العلاقة مع المنظمة. ويمكن توضيح هذه الشبكات الثلاثة في الرسم الآتي:

الشكل رقم (9): ممثلو اليقظة الإستراتيجية



Source : FRANCOIS Jakobiak, **Op.cit**, 1991, p 48.

### 2.3. الوسائل المادية:

تعتمد اليقظة الإستراتيجية بشكل كبير على الوسائل البشرية، ولكن هذا لا يعنى الاعتماد التام على الوسائل البشرية، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تقوم باليقظة الإستراتيجية دون الاستعانة بوسائل ترصد و خزن وتحليل ونشر المعلومات، وهو ما يمكن إجماله في الوسائل المادية لليقظة الإستراتيجية. وتتلخص الوسائل المادية في الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويمكن ذكر منها ما يأتي:

#### 1.2.3. الأنترنت وسيلة هامة لليقظة الإستراتيجية:

تعتبر شبكة الأنترنت أهم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وهي تشكل ركيزة أساسية لعملية ترصد المعلومات، حيث أنها تتوفر على كم هائل من المعلومات المختلفة والتي تخص كافة الميادين. كما أنها تمكن هياكل المنظمة من تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني. ومن ناحية أخرى على الصعيد الخارجي فهي تمثل نافذة للمنظمات على بيئتها الخارجية. بهذا الشكل فإن المنظمة تستطيع عن طريق الأنترنت الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين، لا سيما منتجاتهم واستراتيجياتهم التجارية، والحصول عليها بسرعة فائقة، ومعرفة أهم التغيرات والتطورات التي تحدث في المحيط الخارجي وذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم والكم الإعلامي الهائل والمتاح<sup>1</sup>.

بفضل الأنترنت تستطيع المنظمة البحث عن المعلومات التي تُمَكِّنُها من فهم أكثر للمنافسة، الزبائن، الموردون،... من أجل فحص وتجديد قاعدة المعطيات، تحويل وتحميل الملفات، قراءة المنشورات والكتب، تحصيل المعلومات التي تخص الفرص، الدخول من أجل تفحص دليل عروض الموردون، اكتشاف زبائن جدد،... كما أن الأنترنت تعتبر وسيلة اتصال تضمن المشاركة في القوائم الإلكترونية والمنتديات، الاتصال مع فروع المنظمة والموظفين، الزبائن والموردين والشركاء، وأيضا تبادل المعلومات مع التنظيمات المختلفة،... الخ.

عن طريق الأنترنت يمكن أيضا:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رتيبة حديد ونوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 195.

<sup>2</sup>Raquel JANISSEK-MUNIZ : **veille anticipative stratégique en PMI**: vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations "terrain" afin d'amorcer des innovations: concept,

- مراقبة عروض عمل المنافسين: فالإنترنت من الوسائل الممتازة التي تستعملها المنظمات الأخرى للطلب على العمالة، وبالتالي فإن الاطلاع على هذه العروض قد يُمكن المنظمة من استشعار المشاريع المستقبلية للمنافسين عن طريق تحليل المهارات المطلوبة مثلاً؛
  - مراقبة رسائل المنافسة: فغالبا ما تستعمل المنظمات الأخرى المنتديات لبث رسائلها للزبائن والموردين، وبالتالي فإن تتبع هذه الرسائل يعطي الإشارة لأهم نشاطات المنافسة؛
  - الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين؛
  - تحليل التجاوب الذي تحضّأ به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر، فهذا يُمكن من معرفة ثغرات المنافسين، ونظرة الزبون، ونقاط القوة كذلك، مما يعطي فكرة لتدارك الأخطاء وانهاز الفرص؛
  - معرفة آخر القوانين التي تصدر عن الحكومة؛
  - معرفة المنافسين الجدد؛
  - معرفة كافة الأخبار السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.
- 2.2.3. الإترانت:

وهي عبارة عن شبكة معلومات داخلية، تقوم المنظمة بإنشائها بغرض الاتصال الداخلي. فهي تساعد على انتقال المعلومات بين سائر أقسام المنظمة بسرعة وسهولة، وهذا ما يساعد شبكات التردد الثلاث من تبادل المعلومات، سواء كانت معلومات خامة أو جاهزة للاستهلاك.

### 3.2.3. وسائل التحليل والتخزين:

ومن أهمها أجهزة الإعلام الآلي، وما تحتوي عليه من برامج مختلفة، مثل برنامج " إكسل Exel"، "ورد Word"، "أكسس Access"، وغيرها من البرامج المختلفة والتي تتطور يوما بعد يوم وتظهر منها أنواع مختلفة. هذه البرامج تعمل على تحليل المعلومات وتبويبها وترتيبها وخبزها، الأمر الذي يسهل على ممثلي اليقظة الإستراتيجية من التحكم الجيد في المعلومات.

إضافة إلى وسائل التحليل هناك وسائل التخزين التي تعمل على تخزين المعلومات وحفظها إلى أن يحين وقت استخدامها، ومن أمثلتها الأقراص الصلبة والأقراص المضغوطة، بطاقات الاستعلام، الأقراص اللينة، الأقراص الضوئية، قواعد البيانات،... الخ. وفي هذا الصدد فإن التطور العلمي الكبير قد أفرز العديد من البرامج المساعدة على اليقظة الإستراتيجية، ومن بينها برامج " المحاكاة " والتي

تسمح بمحاكاة المحيط التنافسي للمنظمة، ويمكن ذكر برنامج "ماركستار Marcstart" كأحد الأمثلة عن هذه البرامج والذي أنشأه المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال.<sup>1</sup>

وحتى تتمكن المنظمة من تطبيق نظام اليقظة، فلا بد من توفر بعض الشروط اللازمة ومنها:<sup>2</sup>  
-إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المديرين اعتبار اليقظة الإستراتيجية كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصياً؛

-اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة الإستراتيجية عمل جماعي وليس عمل فردي؛  
-التحم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛  
-الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تُعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات وظائف محددة؛  
-روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.

### 3. مكانة نظام اليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي:

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو موجود داخل المنظمة "كنشاط"، وذلك في بعض وظائفها كالوظيفة التجارية، حيث يقوم الأفراد بالتقصي والبحث عن المعلومات الضرورية لعملهم والتي تخص المبيعات والزبائن والسلع والخدمات. وكذلك هو الشأن بالنسبة لوظيفة التسويق، فهي تقوم بالبحوث التسويقية والتي من ضمنها الحصول على المعلومات التي تخص الأسواق وكل ما يخدم عملية التسويق، إلا أن اليقظة الإستراتيجية "كنشاط" يمس فقط بعض وظائف المنظمة وبالتالي فهو لا يوفر إلا جزءاً محدوداً من المعلومات التي تغذي القرارات الإستراتيجية.

وفي المقابل فإن وجود نظام لليقظة كجزء من "هيكل" المنظمة يكسبها أولاً طابع الرسمية، وبالتالي يؤخذ بجديّة. ثانياً فهو يكتسب نوع من التنظيم، إذ يحدد الأفراد المساهمين في البحث، الجمع، التحليل والمعالجة، توزيع المعلومة، كما أنه يكتسب الشمولية، لأنه سوف يشمل كل وظائف المنظمة، ولا يُقصر أي وظيفة، ويشرك الجميع في البحث عن المعلومة وجمعها وتوزيعها لضمان اتصال جيد داخل المنظمة، وهو ما يعطي قوة وفعالية لعملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

ومن أجل نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية كجزء من هيكل المنظمة فلا بد من:

<sup>1</sup> FRANCOIS Jakobiak: *L'intelligence économique en pratique*, organisation Paris, France, 1998, p231.

<sup>2</sup> رتيبة حديد ونوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 197.

<sup>1</sup> عمور سهيلة، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 61.

-توافق نظام اليقظة مع هيكل المنظمة، بحيث يعمل على خدمة المنظمة وليس فقط اليقظة من أجل اليقظة؛

-قرب هيكل اليقظة من متخذي القرار، لأن المعلومة التي يحتاجونها تعتبر حاسمة بالنسبة لقرارات المنظمة؛

-قلة المستويات السلمية المكونة لهيكل المنظمة وبساطتها، فإن كان عددها كبير فإنه قد يعيق عمل نظام اليقظة ويؤدي إلى اختناقه وفشله، بسبب صعوبة الاتصال، وهو ما يفقد المعلومة أهميتها؛

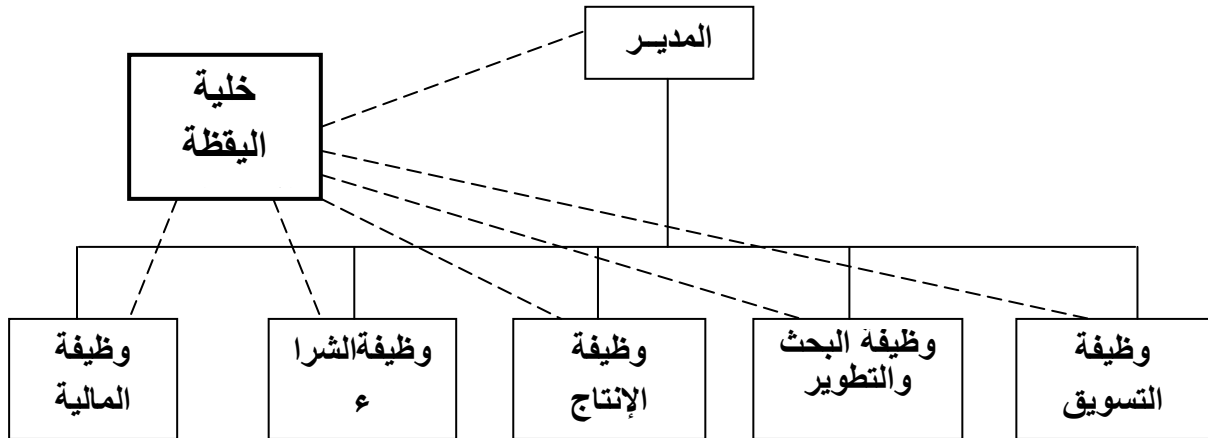
-استقلالية عمل اليقظة، بمعنى عدم خضوعه للضغوطات السلمية، فهذا يحد من عمله؛

-إرساء روح التعبير فيما يتعلق بالظواهر التي تم ملاحظتها وترصدها؛

-مرونة الهيكل، لأن الهياكل التي تتميز بالبيروقراطية تعيق عمل اليقظة، مما يفقدها فعاليتها في توفير معلومات موثوق فيها وضرورية للمنظمة وملائمة بحيث يمكنها التأثير على ردود أفعال متخذي القرارات.

ويمكن تمثيل مكانة نظام اليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمنظمة كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): مكانة اليقظة في تسيير المؤسسة



المصدر: سهيلة عمور، مرجع سبق ذكره، 2005، ص62.

يرتبط مفهوم اليقظة الإستراتيجية بشكل كبير بالإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، فهي تعتبر وسيلة مساعدة للإدارة الإستراتيجية وجزءا مهما منها، فيمجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل الأثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازاتها، كما أنها أحد المراحل والمكونات الأساسية للذكاء الاقتصادي.

ويعتبر نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية في المنظمة مرهون بما توفر المنظمة من وسائل مادية بشرية وبمدى تضافر جهود الأفراد العاملين في المنظمة، وإرادة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية وأهمها "الأنترنت" تعتبر ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.

# الفصل

الخامس: المعلومة

كمورد إستراتيجي

للمؤسسة



## مقدمة:

أصبحت المعلومات تمثل ركيزة أساسية لصنع القرار سواء على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة، أو على المستوى الجزئي لرسم إستراتيجيات المنظمات. والجدير بالذكر أن هناك انفجار في المعلومات حيث تزايد المعلومات بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي يضاعف من أهمية المعلومات خاصة بالنسبة للمنظمات، فقد أصبحت المعلومات أحد أهم موارد المنظمة. وكمحاوله لإبراز أهم المفاهيم حول المعلومات وكذا أهميتها باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه نظام المعلومات.

### 1.. خصائص ومصادر المعلومات وطرق الحصول عليها

الأمر الذي يفرض على المنظمة أن تكون على دراية بأهم خصائص ومواصفات المعلومات التي تؤدي الغرض المنشود، وكذا مصادرها وطرق الحصول عليها من أجل استهداف المعلومات المطلوبة بشكل أدق.

#### 1.1 خصائص المعلومات:

حيث حدد "بورش Burch" عشرة خصائص أساسية للمعلومات وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

1.1.1 التوقيت: أي أن يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه، ومعنى هذا عدم وصول المعلومات لمتخذ القرارات بعد الحاجة لها أو قبل الحاجة لها بفترة طويلة للاحتمالات تقادمها؛

1.1.2 الدقة: أي الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات وتشغيلها وتحفيزها وتلخيصها وعرضها وكذا يجب أن تكون المعلومات مرتبطة بمجال العمل وبالجوانب والقضايا الهامة التي تعني الفرد أو الوحدة التي تحتاج لمعلومات؛

1.1.3 إمكانية التعبير الكمي: أي إمكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام والنماذج الكمية إذا لزم الأمر؛

1.1.4 إمكانية التحقيق: ويشير إلى درجة الدقة التي تمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين والحاصلين لنفس المعلومات ؛

1.1.5 الموضوعية: والتي تعني في المعلومات الخلو من التمييز، كما تشير أيضا الموضوعية في المعلومات إلى توافر الدليل الموضوعي القابل للتحقيق؛

1.1.6 إمكانية الحصول عليها: أي درجة السير والسرعة في الحصول على المعلومات اللازمة؛

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس : إدارة الأعمال نظريات ونماذج جامعية المنوقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 208-210.

7.1.1. الخلو من التحيز: أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي، أو لتحقيق أغراض خاصة؛

8.1.1 الشمول: أي اكتمال المعلومات؛

9.1.1 الملائمة: مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها؛

10.1.1 الوضوح: أي مدى ارتباط المعلومات من الغموض وتمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح إذا كانت زيادة الوضوح تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات.

ويرى "جسورد Gessord" أن المعلومات يجب أن يتوفر لها شرطان أساسيان، أولهما أن تكون جديدة، وثانيهما أن تحتوي على حيز معين. ومن الواضح أن الشرط الثاني تحتوي على الشرط الأول، فلا تمكن للمعلومات أن تحتوي الحيز ما لم تكن جديدة بالنسبة للمستخدم ويفترض في الحيز الذي تحتويه المعلومات أن يكون ملائماً لاحتياجات المستخدم.

2. مصادر المعلومات:

إن حصول المنظمة على المعلومات يلزمها معرفة مصادرها، الأمر الذي يسهل عليها عملية

الحصول على هذه المعلومات، وتحديد خصائصها. ويمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى الآتي:

1.2. المصادر الداخلية: ويقصد بها كل السجلات والتقارير التي تحتفظ بها المنظمة، من أجل الرجوع

إليها عندما تريد وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات والمعايير لتقويم الأداء من أجل اتخاذ

قرارات متعلقة بهم. وتختلف بحسب نوع المنظمة التي تقوم بها، ومنها:<sup>1</sup>

- معلومات تتعلق بالتمويل: وتشمل الميزانيات التقديرية ومصادر التمويل وكافة المراسيم والقوانين

المالية؛

- معلومات تتعلق بالإنتاج: معلومات عن التدفق المادي للسلع أو الخدمات أو المواد الأولية،

معلومات عن متطلبات الإنتاج من مواصفات المنتجات أو الآلات اللازمة أو الطاقة الإنتاجية أو برامج

الصيانة وغيرها؛

- معلومات متعلقة بالموارد البشرية: أي كل ما يتعلق بالتدريب وتنمية الفكر الإداري، الأجور،

الترقيات، التعويضات، القوانين الخاصة بالموظفين، وغيرها؛

- معلومات متعلقة بالبحث والتطوير: تحديد تكاليف التطوير والبحث ونسبتها من المبيعات،

التقنيات الواجب استخدامها لمقابلة التطورات السريعة، وغيرها.

<sup>1</sup>حسن علي مشرقي: نظرية القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1997، ص56.

2.2.3 المصادر الخارجية: أي كل ما يصل المنظمة من البيئة الخارجية عن طريق المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات الحكومية أو الوزارات أو العملاء أو الموردون، في شكل قوانين أو تشريعات أو تقارير أو النشرات المهنية وكافة المعلومات المتعلقة بالوقائع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية، وغيرها من المصادر الخارجية. والجدير بالذكر أن مصادر المعلومات سواء كانت خارجية أو داخلية، فهي إما:<sup>2</sup>

- مصادر رسمية: ذات طابع قانوني ومعترف به لدى الجميع بشكل منظم ورسعي، كالدوريات والتي تضم الجرائد، المجالات والمنشورات المختلفة التي تعتبر مصدر للمعلومات على اختلاف أنواعها (علمية، تقنية، اقتصادية...) والتي تسمح برصد هذه المعلومات بشكل سريع وشامل، أو الكتب والموسوعات والأطروحات، وبراءات الاختراع، التي تعتبر هي الأخرى مصدر رئيسي للمعلومات خاصة من أجل البحث والتطوير، أو بنوك المعلومات والتي تعتبر قاعدة المعلومات المخزنة لدى المنظمة وغيرها؛

- مصادر غير رسمية: وهي باقي المصادر الأخرى باستثناء المصادر الرسمية، وتعتبر الأكثر مقارنة بالمصادر الرسمية، ومن أمثلتها: المنافسون، الموردون، الزبائن، البعثات والرحلات الدراسية، المعارض والندوات،...

### 3. طرق الحصول على المعلومات:

هناك طرق متعددة لجمع المعلومات يتم اختيار الأنسب تبعاً للاحتياجات، ومن بين هذه

الطرق:<sup>1</sup>

1.3 البحث وفحص السجلات: ويتم ذلك عن طريق متابعة الخريطة التنظيمية، الملفات والتقارير ونماذجها، سجلات العمل، القرارات والشكاوى بالإضافة إلى المشاكل التي سجلت حين إعداد وتنفيذ الخطط والموازنات وكذا خرائط المسارات

### 2.3 دور نظام المعلومات الإستراتيجي:<sup>1</sup>

نظام المعلومات الإستراتيجية هو النظام الذي يؤمل لمخرجاته أن تسهم في دعم أو تشكيل الإستراتيجية التنافسية وتنفيذها باستخدام الحاسوب وإسناد قرارات الإدارة العليا في المنظمة بالمعلومات الإستراتيجية للحصول على تقدم في الموقف التنافسي، أو إدامة التقدم المتحقق أصلاً، أو تقليص الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن منافسيها.

<sup>2</sup> محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات والمفاهيم والتكنولوجيا، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1990، ص 51.

<sup>1</sup> كروميسعيد، مرجع سابق ذكره، 2009، ص 61.

<sup>1</sup> حسن علي الزغبى، مرجع سابق ذكره، 2005، ص ص: 21-24.

فنظام المعلومات هنا يعد استراتيجيا كون مخرجاته المعلوماتية تعد إستراتيجية، والتي تستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالمنافسة مع المنظمات الأخرى. وبالتالي التركيز على تشكيل الإستراتيجية التنافسية والموقف التنافسي سواء كان تقدم متحقق أصلا أو غير متحقق، وذلك كله يتم من خلال تزويد المنظمة بالمعلومات الإستراتيجية التي يتطلبها اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنافسة.

ويعد نظام ( SAPER ) أول نظام معلومات إستراتيجي يستخدم لأغراض تجارية، والذي قامت بتطويره شركة الخطوط الجوية الأمريكية حيث ساعدها على تحقيق تفوق تنافسي واضح منذ عام 1959.

إن نظام المعلومات الإستراتيجية هو بمثابة نظام مساند لنشاط المنظمة فضلا عن تمكين العمليات من الوصول إلى ما هو أفضل، ولا يؤدي إلى زيادة الربحية وإنما يقوم بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الكافية التي يُعَوَّل عليها التي تجعل المنظمة تعمل بسلاسة، ليتم استغلالها لأغراض التحليل من أجل وضع اتجاهات جديدة. ومن جهة أخرى فإن له تأثيرات مباشرة على الحصة السوقية والإيرادات، ومعظم الجوانب الأخرى من الربحية السوقية. غير أن القيمة الإستراتيجية لنظام المعلومات الإستراتيجية تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك راجع إلى كيفية استخدام تلك النظم. ويتضح الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات من خلال تأثيرها الجوهرية في المجالات الآتية:<sup>2</sup>

- المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من خلال إضفاء خصائص، الوضوح، العمق والشمول، والمساعدة في تحقيق أعلى قدر ممكن من المشاركة الفعالة في عملية صياغة وإيضاح الرؤية الإستراتيجية؛

- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة وذلك عن طريق تحديد أنواع الأنشطة الجوهرية وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة؛

- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحليل عناصر القوة والضعف في داخل المنظمة ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية، ومقارنة هذه النتائج مع الموارد الجوهرية والقدرات التنظيمية الموجودة؛

- المساعدة في اختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة من بين البدائل الإستراتيجية الممكنة، بالإضافة إلى الاندماج البنوي مع الأنشطة الجوهرية للرقابة والتقييم الاستراتيجي الموجه نحو معايرة الأداء الكلي للمنظمة ومقارنته بأداء المنظمات المنافسة في القطاع؛

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 63.

الفصل السادس: اليق

ظة الإستراتيجية

ونظام المعلومات

الإستراتيجي

## مقدمة:

لقد تطورت نظم المعلومات وتعددت أشكالها مع تزايد الاهتمام بالمعلومات، وتعتبر نظم المعلومات الإستراتيجية من هذه الأشكال التي لها مكانة كبيرة بالنسبة للمنظمات، حيث تسعى إلى تزويد متخذي القرارات بالمعلومات التي تخص البيئة الخارجية للمنظمة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية أحد نظم المعلومات الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من الإنصات لبيئتها الخارجية والتي تتميز بالاضطراب والتغيير السريع، بهدف تحصيل المعلومات التي تخص هذه البيئة والمتمثلة في إشارات الإنذار المبكرة، وتحليلها ومعالجتها ونشرها إلى أصحاب القرار من أجل تغذية القرارات الإستراتيجية، إذن اليقظة الإستراتيجية بمثابة رادار المنظمة الذي يستشعر أي تحرك في بيئتها الخارجية والتقاط تلك الإشارات الضعيفة والتي قد تُنبئ بتهديد قادم أو فرصة مقبلة، وهو ما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب والذي يمكنها من تلافي التهديدات أو اقتناص الفرص قبل غيرها من المنظمات.

## 1. اليقظة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي

إن أهمية المعلومات تزداد يوما بعد يوم كعنصر منافسة ومورد إستراتيجي هام جدا بالنسبة لأي منظمة، وبالموازاة تزداد معه أهمية نظام المعلومات كوسيلة لتحصيل وتحليل ومعالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها لغرض تغذية القرارات الإدارية، وفي هذا السياق تتخذ نظم المعلومات أشكالا وأنواعا مختلفة لكي تتماشى مع الأغراض والأوضاع المتغيرة.

لعل أحد أشكال هذه النظم هو نظام اليقظة الإستراتيجية، والذي يعتبر في شكله العام نظام معلومات إستراتيجي، يهدف إلى تحصيل المعلومات الإستراتيجية، في البيئة التي تتميز بالتغيير والاضطراب، وهذا بهدف تقديم المعلومات التي تساعد على صنع قرارات إستراتيجية فعالة.

### 1.1 معلومات اليقظة الإستراتيجية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهداف معلومات اليقظة الاستراتيجية.

#### 1.1.1 أهداف معلومات اليقظة الاستراتيجية

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تُنبئُها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية.

### 3: أنواع المعلومات التي تستهدفه اليقظة الاستراتيجية:

في هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كالآتي: <sup>1</sup>

#### 1.3. معلومات التحكم:

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

#### 2.3. معلومات التأثير:

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

#### 4. : مراحل اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من أجل أن تُكوّن المنظمة نظرة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها. هذا السياق المعلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية، ينطلق من داخل المنظمة باتجاه الخارج ثم يعود عند تعقب المعلومات.

ويمكن توضيح أن سياق اليقظة الإستراتيجية مكون من إجراءات فرعية، حيث أن نجاح كل فرع من هذه الفروع أو المراحل هو شرط أساسي لنجاح اليقظة الإستراتيجية ككل.

<sup>1</sup>:كمال رويح، مرجع سبق ذكره، 2003، ص4.

مع الإشارة إلى أن هذا النموذج الذي يضم مراحل اليقظة الإستراتيجية هو نتاج البحوث التي قام بها فريق البروفيسور "هيمبرت ليسكا HumbertLesca". وهناك نماذج أخرى من باحثين آخرين تختلف مع هذا النموذج في بعض التفصيلات ولكنها تتفق معه في شكلها العام. وتضم المراحل بشيء من التفصيل:

#### 1.4 : البحث عن المعلومات:

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

##### 1.1.4 : الاستهداف:

يقصد باستهداف اليقظة الإستراتيجية العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المنظمة الذي يتم وضعه تحت الترصّد (المراقبة المسبقة) والذي يمثل أهمية بالغة (أو حرجة) بالنسبة للمنظمة وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والغرض من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة الإستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف وتخفيض الجهود، وهو شرط لكفاءة اليقظة الإستراتيجية.

من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية، والهدف هو النتيجة التي تتولد عن عملية الاستهداف، وهو عبارة عن وثيقة تحدد الجزء من بيئة المنظمة الذي تريد أن تراقبه من خلال فريق اليقظة الإستراتيجية. هذه البطاقة أو كما تسمى (الرسم الخرائطي cartographie) تتمثل بصفة عامة في جدول ذو مدخلين، مدخل عليه المتعاملين (الأعوان Acteurs)، والمدخل الثاني عليه المواضيع (المجالات Thèmes)، كما أن عملية الاستهداف تؤدي أيضا إلى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها المنظمة.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف كل من المتعاملين (الأعوان Acteurs) والمواضيع (المجالات Thèmes) كما يلي:<sup>2</sup>

1.1.4 المتعاملين (الأعوان Acteurs): يقصد بالمتعامل أي شخص (طبيعي أو معنوي) تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير مستقبلي (إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المنظمة، هذا التأثير يمكن أن يكون

<sup>1</sup> :HumbertLesca, op. cit, 1997, pp:8-9.

<sup>2</sup> :<http://www.gfi.asso.fr//2020/04/06>: تاريخ الاطلاع:



مباشراً أو غير مباشر، ويمكن أن يظهر من خلال الحدث الذي ينشأ عن " المتعامل " : مثلاً ابتكار منتج جديد أو أسلوب جديد.

" المتعامل " يتميز باسم وعنوان (بما فيه العنوان الإلكتروني)، والاستهداف يكون ممكناً إلا إذا كان عدد المتعاملين المحتملين والحاليين قليل (أقل من مئة مثلاً)، ومن أمثلة المتعاملين: الزبائن، المنافسين، الموردون، السلطات العامة،....

**2.1.4. المواضيع (المجالات Thèmes):** يشير الموضوع إلى نشاط المتعامل، أو بعض الخصائص المميزة له، والتي تهم المنظمة فيما يخص اليقظة الإستراتيجية. بعبارة أخرى، هو معرفة بعض الأشياء عن المتعامل (الحالي أو المحتمل)، لكن ليس أي شيء أو كل شيء، بل فقط ما يمكن أن يفيد المنظمة في قراراتها.

ومن أمثلة المواضيع: البحوث الجارية لأحد المختبرات، مشروع إطلاق منتج جديد في المستقبل، اقتراح تطوير وسائل النقل العمومي،... الخ.

تحتاج هذه الخطوة إلى جهود جماعي وتعاون كبير من أجل تحقيقها. وفي هذه الحالة يكون المسؤول عن فريق اليقظة الإستراتيجية المستقبلي هو المنشط لهذه العملية.

هذا الجدول هو عبارة عن مسودة، يضم قائمة المتعاملين والمواضيع التي تهم فريق اليقظة الإستراتيجية المستقبلي، ثم بعد ذلك يتم المصادقة على هاتين القائمتين\* ، والتوصل إلى تكوين الهدف، هذه العملية تتم عن طريق الفحص، والذي يقوم به أعضاء فريق اليقظة الإستراتيجية المستقبلي، عن طريق الخطوات التالية:<sup>1</sup>

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

-ثانياً: القيام بعملية الفحص (من طرف أعضاء فريق اليقظة الإستراتيجية المستقبلي): حيث يتم تقديم نسخة من كل جدول إلى كل عضو من الأعضاء، كل عضو يمثل دور المراجع.

\* : القائمتين يقصد بهما قائمة المواضيع وقائمة المتعاملين.

<sup>1</sup> : Humbert Lesca, Op.cit, 2003, pp : 65-72.

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

- رابعا: يقوم رئيس المشروع بتحليل كل الجداول المقدمة له، والتحليل يخص الجدولين السابقين.

وبهذا الشكل يتم تحديد " المتعاملين والمواضيع " ذات الأهمية الكبرى، وبذلك يتم تحديد الهدف، ثم بعد ذلك يبقى تحديد مصدر المعلومات الخاصة بكل متعامل وبكل موضوع.

من خلال المقارنة بين مراحل اليقظة الإستراتيجية مع مراحل نظام المعلومات يمكن ملاحظة التطابق بين هذه المراحل في شكلها العام، ومن هنا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام معلومات، ذلك أنها تساعد المنظمة على تحصيل المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية. وبما أن معلوماتها خاصة تتعلق بالبيئة الخارجية فهي نظام معلومات مفتوح على البيئة، يأخذ مدخلاته منها في صورة إشارات الإنذار المبكرة، ويقوم بتحليلها ومعالجتها و نشرها على شكل معلومات إستراتيجية، يستخدمها متخذو القرارات في اتخاذ قراراتهم بفعالية أكثر، حيث تتمكن المنظمة من الاستجابة لتغيرات المحيط بصورة مسبقة، واقتناص الفرص وتفادي الأخطار التي يمكن أن يحدثها عدم التأكد والاضطراب البيئي استنادا على عدة أساليب لاتخاذ القرار.

# الفصل السابع:

## نظرية اتخاذ القرارات

## 1 : أساليب إعداد القرار (إتخاذ القرار)

تتعدد الأساليب المساعدة لإتخاذ القرارات الإدارية، وإن إستخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وطبيعة الظروف المحددة لها، على تقدير المدير ورأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لإستخدام هذا الأسلوب ولذا يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة من الأساليب تعتبر أفضل من غيرها، يمكن تطبيقها في شتى الظروف لأن كل ظرف يملي نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه.

### 1.1 : الأساليب الكيفية و الأساليب الكمية

تنقسم أساليب إتخاذ القرارات إلى أساليب كيفية وأساليب كمية.

#### 1.1.1 : الأساليب الكيفية :

توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في إتخاذ القرارات وأهمها مايلي :

#### - الحكم الشخصي أو البديهية:

إن المعيار في إتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي هو نظرة المدير للأمر وتقديره لها والتي تبنى عادة على أسس شخصية غير موضوعية وتنطلق من التكوين النفسي والأفضلية، والتأثر بمجريات الأحداث والمدير عند إتخاذه للقرارات في هذه الحالة إنما يستند إلى معلومات سابقة.

#### - الحقائق :

تعد الحقائق قواعد ممتازة في إتخاذ القرارات في حين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة في كل وقت يجب إتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة، الأمر الذي يؤدي أحيانا بالمدير إلى إتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة وإن توفر الحقائق في إتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي من قبل المدير.

#### - التجربة(الخبرة) :

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في إتخاذ القرارات، إلا أنها قد تكون غير كافية للحكم على موقف ما، فعلى المدير أن لا يتقيد بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لإتخاذ القرارات، بل لابد أن يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره للأمر.

## – الآراء :

إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو الأسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتهجه كل المدربين ولكنه يظل أسلوب أفضل في اتخاذ القرارات، وإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذ كل في المجال الذي يخصه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتمل المداولة والتأخير.

## 2: الأساليب الكمية في تصنيف حالات اتخاذ القرار :

اتسعت دائرة الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطر أو في حالات المنافسة، أي أنها تتوقف على الاحتمالات والتوقعات والإحصاء هو الأداة الفعالة التي تستخدم نظرية الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقربه بصورة يمكن رؤيتها فيسهل على المدير أن يقرر في ضوء ما يراه مناسباً، وهناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات، وتعتمد أنواع القرارات التي يستخدمها الأفراد على كمية المعلومات المتوفرة عن الحالات الطبيعية التي يواجهونها وهناك ثلاث حالات رئيسية يواجهها متخذو القرارات وهي :

### 1.2 . اتخاذ القرار في حالة التأكد التام :

مما قد ذكرنا سابقاً بان يكون متخذ القرار على علم بجميع البدائل والنتائج كل منها وبالتالي فإن تحديد الحل الأمثل يعتمد على اختياره للبديل الذي يعطي النتيجة الأفضل التي ترغب الإدارة الحصول عليها<sup>1</sup> فلو وجد معك مثلاً : 20000 دينار وأمامك بديلين للاستثمار هذا المبلغ ، الأول وضعه في مصرف بفائدة 7% والثاني استثمارها بسندات حكومية بفائدة 10% في هذه الحالة من المؤكد أن تكون السندات الحكومية استثماراً أفضل يعني أن احتمال حصوله على النتائج هو واحد صحيح أي 100% وبناء على ذلك فإنه لا يوجد أكثر من حالة طبيعية واحدة أي مصفوفة القرارات في هذه الحالة تتكون من عمود واحد ومجموعة من البدائل يتم الاختيار من بينها.

وتتخذ مصفوفة القرارات المشتملة على ثلاثة بدائل في حالة التأكد الجدول التالي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup>: دلال صادق الجواد ، حميد ناصر حميد الفتال، " بحوث العمليات "، در اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 294.

<sup>2</sup>: محمد الطراونة ، سليمان عبيدات ، مرجع سابق ، ص 28.

جدول رقم (1-2): مصفوفة القرارات

حالات الطبيعة	$S_1$
البدائل	
$\alpha_1$	$P_{11}$
$\alpha_2$	$P_{21}$
$\alpha_3$	$P_{31}$

المصدر: محمد الطراونة، سليمان عبيدات، مرجع سابق، ص 28.

**مثال 1:** إذا كان أحد المستثمرين يرغب باختيار البديل أو البدائل المناسبة لاستثمار أمواله وفق المعطيات التالية على افتراض أن النتائج مؤكدة.

القرار:

فإنه ولاشك سوف يستثمر أمواله في السندات لأنه يحقق له أكبر عائد ممكن وهو 10% فمجالات الاستثمار تمثل البدائل ونسب العائد تمثل النتائج ولا يوجد الحالة طبيعية واحدة مؤكدة الحدوث.

الجدول رقم (2-2): عوائد الاستثمار

نسبة عائد	مجال الاستثمار
10 %	✓ سندات
8.5 %	✓ أسهم
7 %	✓ ودائع بنكية

المصدر: من إعداد الباحثة

**مثال 2:** إذا كنت ترغب بالسفر إلى منطقة ما وكان أمامك ثلاثة بدائل وبالتكاليف التالية:

جدول رقم (3-2): تكاليف وسائل النقل

التكلفة	وسيلة النقل
50 دينار	✓ الطائرة
25 دينار	✓ السيارة

المصدر: من إعداد الباحثة

**القرار:** في حالة التأكد الوسيلة النقل التي تختار بناء على التكاليف هي القطار لأنه يمثل لنا أفضل النتائج بأقل التكاليف.

## 2.2 اتخاذ القرار في حالة عدم لتأكد :

هذا النوع من حالات اتخاذ القرار ربما كان أكثرها أهمية لتكرار حدوثها في دنيا الأعمال التجارية وقد أطلق عليها اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد لان احتمال حدوث حالات الطبيعية غير معروفة بسبب أن متخذا القرار لا يستطيع تقدير الاحتمالية بثقة أو عندما لا توجد احتمالات على الإطلاق في هذه الحالة لا بد من إيجاد وسيلة تساعدنا على تحطي العقبة الناتجة عن عدم توفر معلومات كافية تتعلق باحتمالات حدوث حالات الطبيعة<sup>1</sup>، لذلك مصفوفة القرار تتكون من ثلاثة أجزاء هي حالات الطبيعة والبدائل والنتائج.

إن الطرق التي تعالج مسألة اتخاذ القرار تعتمد على العائد بشكل مباشر وتأخذ بنظر الاعتبار طبيعة متخذ القرار من حيث إمكانية على المجازفة من عدمها.

أما الطرق أو المعايير المستعملة لاتخاذ القرار في مثل هذه الحالات هي :

## 1.2.2 معيار أفضل الأفضل :

وفق هذا المعيار فإن متخذ القرار يفترض أن الظروف المحيطة اتخاذ القرار تكون مواتية بل تمثل أفضل الحالات ولهذا يتوقع الحصول على أفضل النتائج وخطوات اتخاذ القرار في الحالة هي التالية:<sup>2</sup>

أ. اختيار أفضل النتائج المقابلة لكل بديل وتكون :

\* - أعلى قيمة في حالة الربح.

\* - أقل قيمة في حالة التكلفة.

ب. توضع أفضل النتائج في مصفوفة خاصة " مصفوفة النتائج "

ج. يتم اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج من مصفوفة النتائج.

<sup>1</sup>: دلال صادق الجواد ، مرجع سابق ، ص 294.295.

<sup>2</sup>: كاسر نصر منصور ، مرجع سابق ، ص 54.

## 2.2.2 معيار المتوسط الحسابي :

ويعرف هذا المعيار بالاحتمالات المتساوية لحالات الطبيعة وذلك بأن تقسم واحد صحيح على مجموع حالات الطبيعة ولتكن (N) لتحديد احتمال حدوث كل منها.

خطوات اتخاذ القرار في هذه الحالة هي التالية:<sup>1</sup>

أ. حساب الوسط الحسابي لنتائج كل بديل تحت حالات الطبيعة المختلفة :

$$\bar{X}_{a_{1n}} = \frac{\sum(a_{11} + a_{12} + a_{13} + \dots + a_{1n})}{n}$$
$$\bar{X}_{a_{2n}} = \frac{\sum(a_{21} + a_{22} + a_{23} + \dots + a_{2n})}{n}$$
$$\bar{X}_{a_{mn}} = \frac{\sum(a_{m1} + a_{m2} + a_{m3} + \dots + a_{mn})}{n}$$

ب. نأخذ أفضل النتائج وذلك على الشكل التالي :

\* الأكبر في حالة الربح.

\* الأقل في حالة التكاليف.

في ترتيب النتائج في جدول " مصفوفة النتائج " ونأخذ الأعلى وفقاً للعلاقة التالية:

ج. معيار أفضل الاسوء " التشاؤم"<sup>2</sup>

تعتمد هذه الطريقة على الافتراض بان متخذ القرار يكون متشائماً<sup>1</sup> أو حذر ويتوقع الحصول على أسوأ النتائج لذلك فإنه يحدد أسوأ النتائج لكل بديل ومن ثم يختار أفضلها Maximum of the minimum.

<sup>1</sup>: كاسر نصر منصور ، مرجع سابق ، ص 60.

<sup>2</sup>: محمد الطراونة ، سليمان عبيدات ، مرجع سابق ، ص 31.



وفق العلاقة التالية :  $P_{ij}$

$$W = \text{Max} (\text{Min } P_{ij})$$

د. معيار الواقعية:

معيار توفيقى يجمع بين أحسن النتائج وأسوأ النتائج وأسوأها لكل بديل بحيث تتقاسم النتائج احتمال حدوثها ما بين ( صفر و 1) ولتكن  $0 < \alpha < 1$ ، فعندما يكون متخذ القرار متفائل بأخذ احتمال اقربا من الواحد أما إذا كان متخذ القرار متشائم فيأخذ احتمالا قريبا من الصفر.<sup>2</sup>

استنادا لهذا المعيار فإن أفضل بديل هو الذي يكون له أكبر عائد مرجح بمعامل التفاؤل ليكون  $\alpha$  وخطوات اتخاذ القرار في هذه الحالة هي التالية<sup>3</sup>:

1. يتم تحديد أعلى قيمة  $P_{ij}$  Max وأدنى قيمة لكل بديل  $P_{ij}$  Min.

2. يتم تحديد معامل التفاؤل لكل منهما، أي احتمال حدوث أعلى قيمة  $\alpha$  واحتمال حدوث أعلى قيمة  $(1 - \alpha)$ .

3. يتم حساب العائد المرجح لكل إستراتيجية وفق الصيغة التالية :

هـ. معيار الندم أو معيار **savage**:

وفق لهذا المعيار نقوم بتحويل مصفوفة العوائد إلى مصفوفة الندم (مصفوفة خسارة الفرص الضائعة)، حيث هذا المعيار ينظر إلى الندم الي يشعر به متخذو القرار بعد اتخاذه للقرار فإذا لم يتخذ و القرار السليم نتيجة لحدوث حالة الطبيعة غير المناسبة فإنه يشعر بالندم<sup>4</sup>.

3. خطوات اتخاذ القرار:

❖ إعداد مصفوفة الندم بتحديد أكبر قيمة في كل عمود لحالة الطبيعة.

<sup>1</sup>:BoutalebKouider, « théories de la décision », office des publication universitaires, Alger, 2006,p 30.

<sup>2</sup>:كاسر نصر منصور، مرجع سابق ، ص 57.

<sup>3</sup>: كاسر نصر منصور ، مرجع سابق ، ص 57.

<sup>4</sup>: دلال صادق الجواد ، مرجع سابق ، ص 299.

❖ اختيار اقل قيمة مصفوفة خسارة الفرص الضائعة "مصفوفة الندم" ويكون البديل المقابل لها هو الأفضل لأنها تقلل الخسارة للفرص الضائعة إلى أدنى قيمة. ويكون ذلك وفق العلاقة التالية :

$$S = \text{Max}_{ij}(R_{ij} - R_{ij})$$

← أعلى قيمة
أدنى قيمة →

### 1.3. القرار في حالة المخاطرة:

تمتاز هذه الحالة بتعدد حالات الطبيعة التي تواجه عملية اتخاذ القرار وأن متخذ القرار على معرفة مسبقة باحتمالات حدوث أي حالة من حالات الطبيعة<sup>1</sup> سواء كانت هذه الاحتمالات موضوعية أي مستندة إلى أسس علمية أو غير موضوعية ومعتمدة على التقدير الذاتية لمتخذ القرار.

مصنوف القرار في حالة المخاطرة تتصف بما يلي :<sup>2</sup>

أ. وجود عدد من البدائل المختلفة لتحقيق الهدف.

ب. لكل بديل يكون أكثر من نتيجة أو عائد بسبب وجود أكثر من حالات البيعة.

ج. وجود أكثر من حالة من حالات الطبيعة.

عندما نقوم باتخاذ القرار تحت ظروف المخاطرة علينا أولاً تهيئة المعلومات التي تمكننا من تجهيز الاحتمالات الخاصة بكل حالة من حالات الطبيعة ويمكن ان تكون هذه المعلومات من سجلات المنشأة أو من المعاينة أو ربما تعتمد على خبرة وتجربة متخذ القرار.<sup>3</sup>

المعيار المستخدم هو معيار القيمة المتوقعة وذلك للمفاضلة من البدائل.

### 2.3.2 معيار القيمة المتوقعة :

أ. القيمة المتوقعة في حالة التأكد:

<sup>1</sup>:Evans, J.R, oisan, D.L, « Statistics, Data Analysis, and Decisian Modeling », 1<sup>st</sup>ed, Prentice Hall, New Jersey, 2000, Page218.

<sup>2</sup>:كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص13.

<sup>3</sup>:Andersan, D.R4, sweneyD.g, Willians, T.A, « introduction to managenet science AquantitativeApproach to Decisian Making with CD.Room, New york, 2001, p301.

في هذا المعيار يتم حساب القيمة المتوقعة لكل بديل ومقارنة بعضها ببعضها الآخر لتحديد البديل الأفضل ويقصد بالقيمة المتوقعة هنا الوسط الحسابي المرجح.

والقيمة المتوقعة لعائد كل بديل والتي يمكن أن نرمز لها بالرمز  $ai( )$  يمكن الحصول عليها من تطبيق العلاقة الآتية:

**حيث:**  $J$  يمثل حالة من حالات الطبيعة التي عددها  $m$  بعد حساب القيمة المتوقعة لجميع البدائل يتم المفاضلة بينها:

- أكبر قيمة متوقعة في حالة تحقق الأرباح.

- أقل قيمة متوقعة في حالة تخفيض التكاليف.

**ب. القرار في حالة توفر المعلومات الكاملة:**

إن توفر المعلومات الكاملة لمتخذ القرار عن حالة الطبيعة ستجعله يختار البديل الذي يعطي أفضل عائد، وإذا عرفنا أن لكل معلومات إضافية كلفة معنية فعلى متخذ القرار أن يقرر ما يمكن أن توفره تلك المعلومات من دقة في القرار بحيث تزيد من القيمة المتوقعة للعائد المنتظر من قراره ببلغ أعلى من الكلفة اللازمة للحصول على تلك المعلومات قبل البدء بجمعها وتحليلها.

لمعرفة قيمة هذه المعلومات والتي يرمز لها بالرمز  $EVPI$ (Expected value of perfect information) لا بد من حساب ما يلي:<sup>1</sup>

**1.** القيمة المتوقعة للعائد في ظل المعلومات التامة ويرمز لها بـ  $EPI$ (expected of perfect information) ويمكن حسابها كما يلي:

<sup>1</sup>:Anderson, D.R, swenyD.g, williams, I<sub>0</sub> A « introduction to thonagen New York, 2009, 2<sup>e</sup>dition, p 302-303..

$$EPI = \sum_{j=1}^m m_j p(s_j)$$

حيث:

**m<sub>j</sub>**: تمثل أكبر قيمة في العمود *j* إذا كانت مصفوفة العائد تمثل الأرباح.

وأقل قيمة في العمود *j* إذا كانت مصفوفة العائد تمثل خسارة.

2. القيمة المتوقعة للعائد في حالة عدم توفر المعلومات التامة (في ظل حالة المخاطرة) ويرمز لها بالرمز:

$$E_{a_0}(w)$$

- وتكون قيمة المعلومات الكاملة في (حالة أن مصفوفة العائد تمثل الأرباح).
- وقيمة المعلومات الكاملة (في حالة أن مصفوفة العائد تمثل خسارة).

## 2 : شجرة القرارات

تعتبر شجرة القرارات إحدى الطرق الكمية التي تمكن المنظمة والمؤسسة خصوصا من اتخاذ القرارات المناسبة في تسييرها الاقتصادي والمالي وسائر أنواع ومصالح الاستغلال في المؤسسة.

### الفرع الأول: مفهوم شجرة القرار:

ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات و الوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة لاتخاذ القرار.

إذ قد صور لنا "كوتتر" و"اوديل" هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي :  
البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، الاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع او الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>:نواف كنعان -اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق - الأردن - دار الثقافة - 1428/2007 - ص 196

وسميت شجرة القرار بهذا الاسم بناء على شكلها التركيبي الذي يشبه الشجرة في تركيبته.

إذن فشجرة القرارات عبارة عن تمثيل أو رسم لعملية اتخاذ القرارات بشكل يسهل معه تحديد مراحل اتخاذ تلك القرارات، وغالبا ما تستعمل هذه الطريقة لاتخاذ القرار بشأن بعض المشاكل المعقدة أو كبيرة الحجم أو متعددة المراحل.<sup>1</sup>

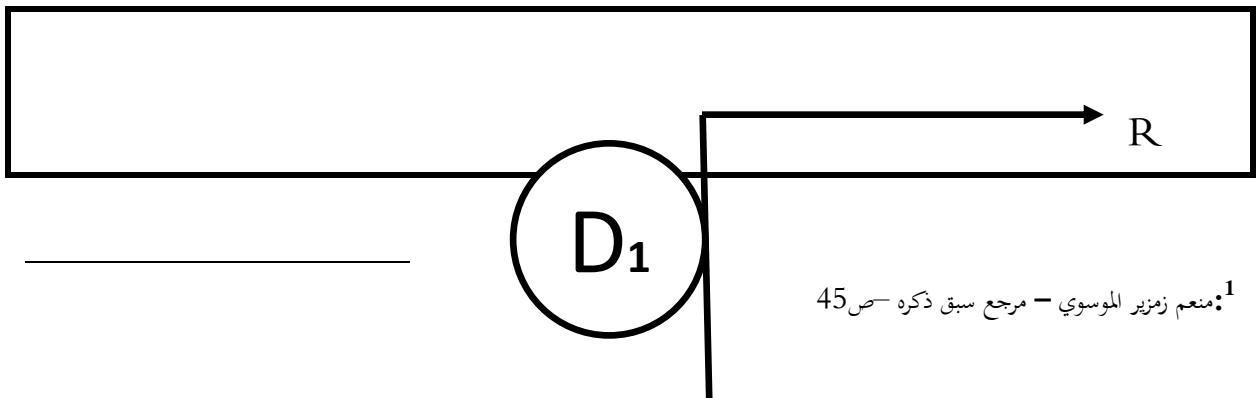
إن المدخل الأساسي المستخدم في شجرة القرار هو الحل التراجعي من يمين الشجرة إلى يسارها، وحساب القيمة المتوقعة (EV)(Expected value) لكل فرصة عند كل نقطة قرار ومن ثم يتم اختيار الفرق الملائم (البديل) الذي يحقق أعلى قيمة.

تحسب القيمة المتوقعة من خلال الصيغة الرياضية التالية:

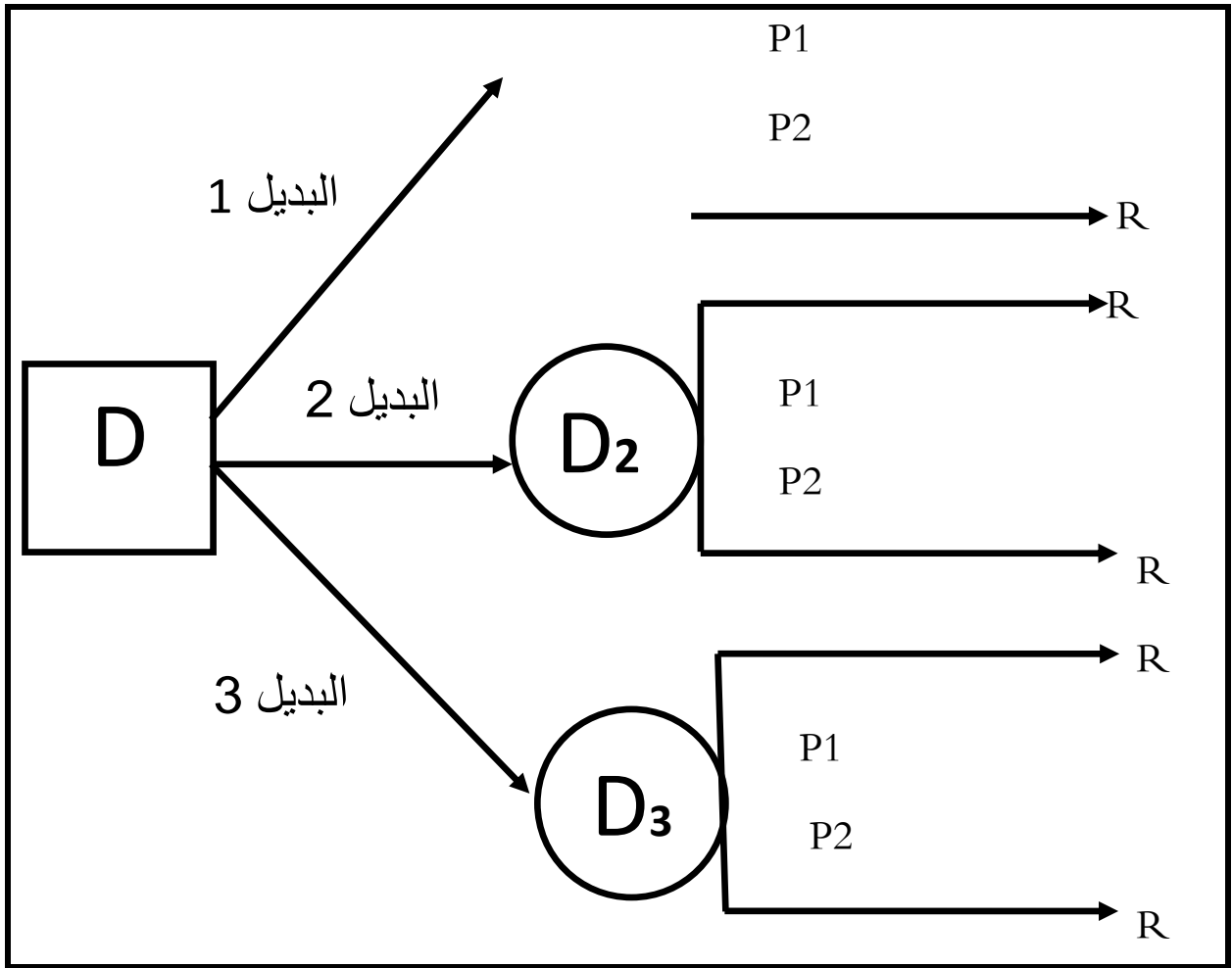
$$\text{القيمة المتوقعة} = \text{الدخل} \times \text{الاحتمال}$$

الفرع الثاني: الهيكل العام لشجرة القرار :

الشكل (6-2): الهيكل العام لشجرة القرار



<sup>1</sup>: منعم زمزير الموسوي - مرجع سبق ذكره ص 45



حيث :

$P1, P2$ : قيم احتمالات حالات الطبيعة

## الجدول رقم (2-4): الرموز المستعملة في الهيكل العام للشجرة

إن الجدول التالي سوف يوضح الأشكال و الرموز المستعملة في الهيكل العام للشجرة :

الرمز	الحالة التي يعبر عنها
	وتسمى بعقدة القرار، تعبر عن الموقع او المكان الذي يتحدد فيه القرار بناء على البدائل المتوفرة. ويتواجد في قاعدة الشجرة و تخرج منه عقد فرعية للبدائل.
	وتسمى بعقد الاحتمال و يخرج منها فروع الاحتمالات التي تربط بحالات الطبيعة.
	وتسمى الفروع وتكون في عدة حالات فعندما تعبر لنا عن القرارات المتخذة نسميها في هذه الحالة فروع الأداء لأنها تنشأ من عقد الأداء (القرار) و توضع فوقها البدائل الممكنة، أما عندما يكون لدينا حالات الطبيعة فانه ينشأ لدينا عقد المصادفة أو الاحتمال ونضع فوقها احتمالات حالات الطبيعة، وفي الأخير ينشأ لدينا عقد فروع النهاية وهي فروع لا تتبع بعقدة بل توضع أمامها قيمة العائد.
<b>R</b>	يعبر عن العائد المتوقع من كل بديل من بدائل القرار.

### الفرع الثالث: خطوات تحليل شجرة القرار :

من اجل تحليل شجرة القرارات و الوصول إلى القرار الأمثل الذي يخدم أهداف المنظمة لا بد من المرور بجملة من الخطوات هي <sup>1</sup>:

1- تحديد نقاط القرار للمشكلة و بدائلها بشكل منتظم.

2- تحديد الاحتمال و الربح المتوقع في كل نقطة قرار و الخاص بكل بديل.

<sup>1</sup>: ماجدة عبد اللطيف محمد التميمي و آخرون - بحوث العمليات تطبيقات على الحاسوب - دار المنهاج - الطبعة الأولى 2007 - ص76.

3- حساب القيمة المتوقعة للأرباح او التكاليف لكل بديل ، مبتدئين من الجهة اليمنى للمخطط.

4- اختيار البديل الذي يؤشر على أعلى ربح او أدنى تكلفة لكل قرار.

5- اعتماد المرور التراجعي إلى المرحلة الأخرى من نقاط القرار.

6- إعادة الخطوات السابقة حين الوصول إلى أول نقطة للقرار.

7- تحديد البديل المناسب و الذي يجب تبنيه في ظل مختلف الظروف المتوقعة من الأرباح او التكاليف.

### 1.3 في ظل حالة التأكد :

يكون متخذ القرار على يقين في هذه الحالة من كل بديل من بدائل القرار ومن الطبيعي أن يختار البديل الذي يعطي أفضل مردود فلو وجد معك 10000 دج وأمامك بديلين لاستثمار هذا المبلغ :

\*الأول وضعه في المصرف بفائدة 1 بالمئة.

\*الثاني استثماره بسندات حكومية بفائدة 10 بالمئة

في هذه الحالة من المؤكد أن تكون السندات الحكومية أفضل استثمار

مثال :

تنتج مؤسسة مؤمن 3 أنواع من المنتجات والمصفوفة آلائية تمثل العوائد المحققة من كل صنف تحت 3 حالات من الطبيعة ممكنة الحدوث

المطلوب : تحديد أفضل بديل باستخدام شجرة القرار



جدول رقم (2-5): مثال حول شجرة القرار

ط3	ط2	ط1	حالات البدائل الطبيعية
18	12	15	البديل 1
17	30	20	البديل 2
6	15	10	البديل 3

المصدر: من إعداد الباحثة

بما أن المصفوفة هي مصفوفة عوائد فهنا سيتم اختيار أفضل النتائج المقابلة لكل بديل و بالتالي :

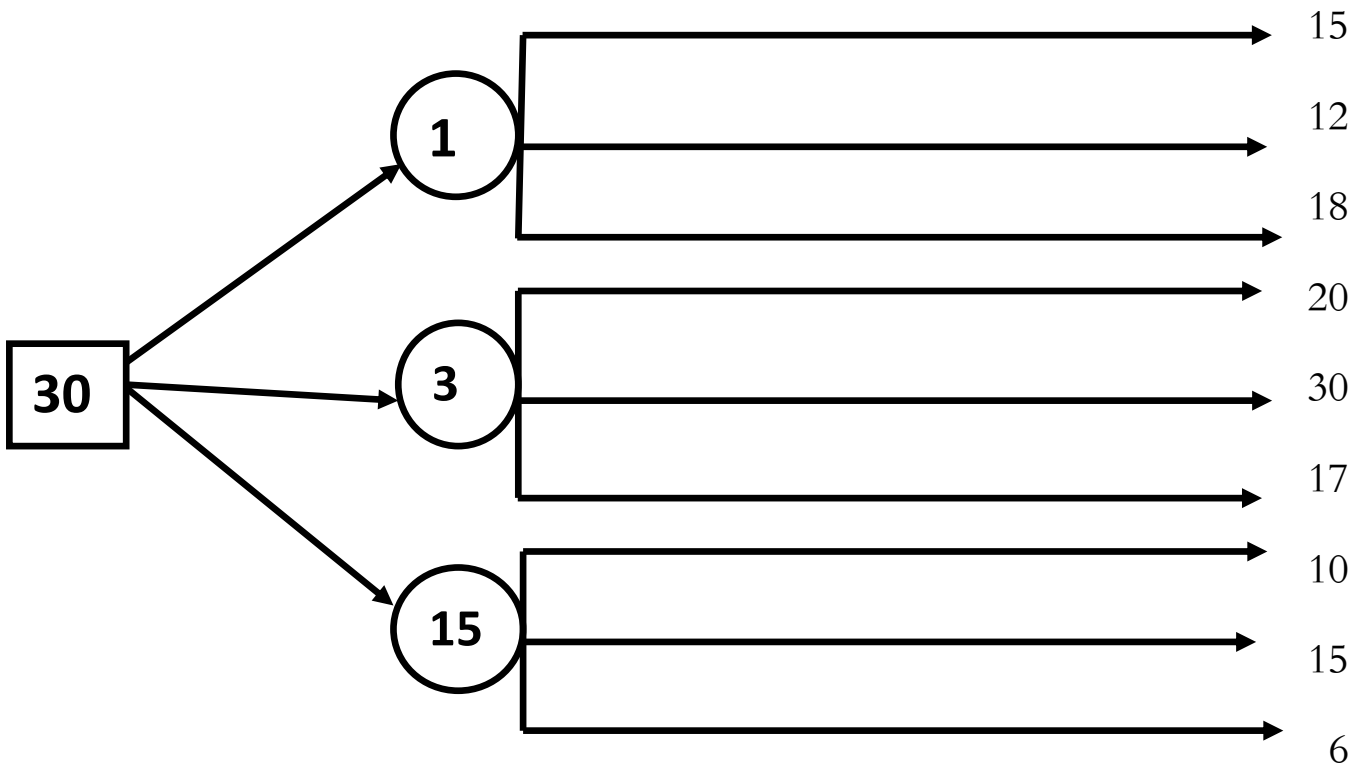
بالنسبة للبديل (1) : يتم اختيار العائد 18 تحت ط3

بالنسبة للبديل (2) : يتم اختيار العائد 30 تحت ط2

بالنسبة للبديل (3) : يتم اختيار العائد 15 تحت ط2

وبالتالي يتم اختيار البديل الثاني صاحب أكبر عائد وهو 30

رسم شجرة القرارات :



المصدر: من إعداد الباحثة

من المثال السابق :

إذا افترضنا أن مصفوفة العوائد هي مصفوفة التكاليف فهنا يكون تحديد أفضل بديل على النحو التالي:

بما أن البيانات تمثل تكلفة كل بديل تحت ظروف أو حالات الطبيعة المختلفة فإنه يتم اختيار اقلها تحت كل حالة طبيعة أي يتم اختيار أفضل بديل يحقق اقل كلفة إنشاء و نلاحظ من المعطيات أعلاه أن البديل الثالث يحقق اقل كلفة و هي 15.

### 2.3 - في ظل حالة المخاطرة :

يتم استخدام شجرة القرارات لاتخاذ القرار في حالة المخاطرة من خلال إظهار احتمالات حالات الطبيعة المختلفة في الشجرة ومن ثم يتم توظيف تحليل شجرة القرارات لاحتساب القيمة المتوقعة للأرباح والتكاليف واستخدامها كأساس للمفاضلة بين البدائل حيث أن :

$$\text{القيمة المتوقعة} = \text{الدخل} * \text{الاحتمال}$$

## مثال في حالة المخاطرة:

1/ تمثل صناعة الحواسيب الشخصية إحدى منتجات الشركة العامة للصناعات الالكترونية وأمام الإدارة البدائل التالية :

- 1 تصنيع الشركة لجهاز الحاسوب
  - 2 الحصول على امتياز من شركة عالمية .
  - 3 بيع كل الحقوق
- يبين الجدول الأتي الأرباح المتوقعة بآلاف والاحتمالات المتعلقة بحجم المبيعات .

جدول رقم (2-6): الاحتمالات حجم المبيعات

بيع الحقوق	الامتياز	التصنيع	البديلات الاحتمال	حالات الطبيعة
60	120	300	0.20	طلب عال
60	75	90	0.30	طلب متوسط
60	45	30-	0.50	طلب منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة

\*المطلوب :

تمثيل الشركة من خلال مخطط شجرة القرار و بيان البديل المفضل للشركة المذكورة

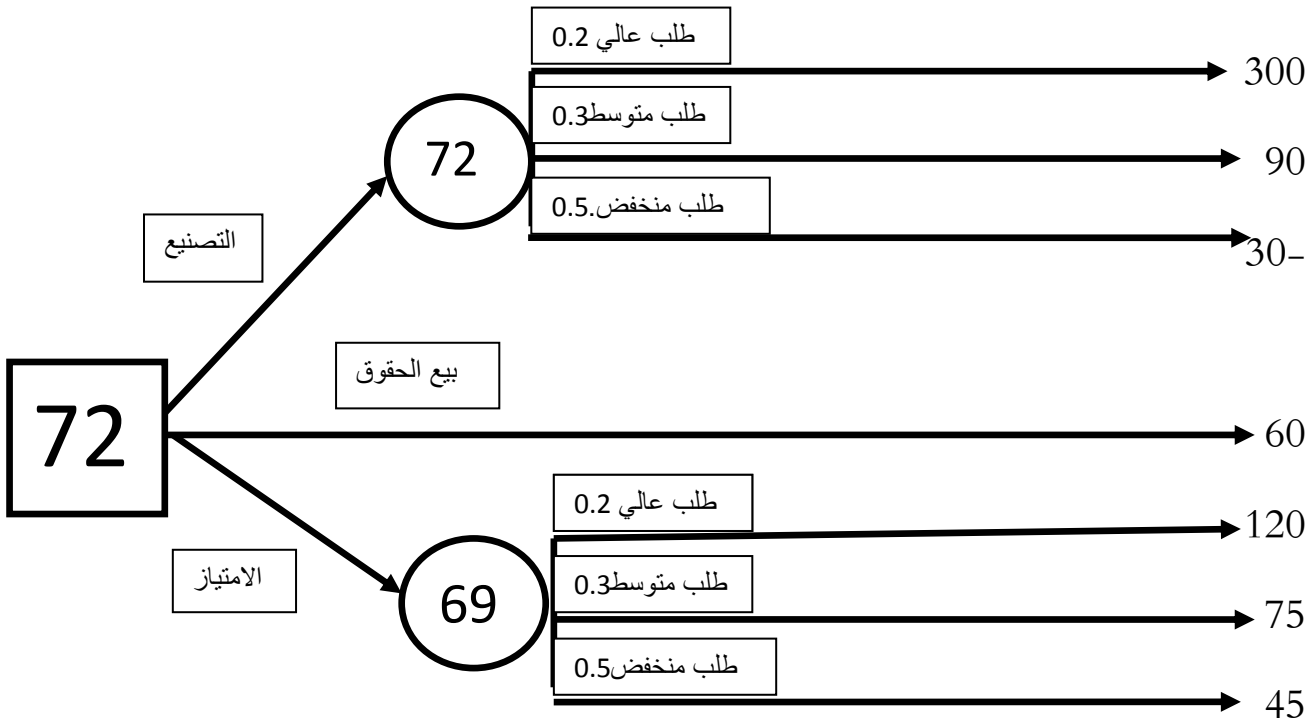
1/ لو افترضنا أن الشركة اختارت التصنيع كبديل و في حالاتي الطبيعة لما يكون الطلب عالي او متوسط فأمام الشركة فرصة لتطوير جهاز الحاسب الآلي باحتمال قدره 0,6.

علما أن تكاليف التطوير قدرها 100 ألف، أما العائد المتوقع منزوع منه تكاليف التطوير فكان 160 ألف في حالة الطلب مرتفع أما في حالة الطلب المتوسط فالعائد كان 30 ألف.

اعد تمثيل مشكلة الشركة باستعمال شجرة القرارات بإضافة المعلومات الجديدة مع بيان أفضل بديل بالتفصيل أمام الشركة.

حل التمرين الثاني :

1- شجرة القرار في المرحلة الأولى :



\* حساب القيم المتوقعة لكل بديل كالآتي :

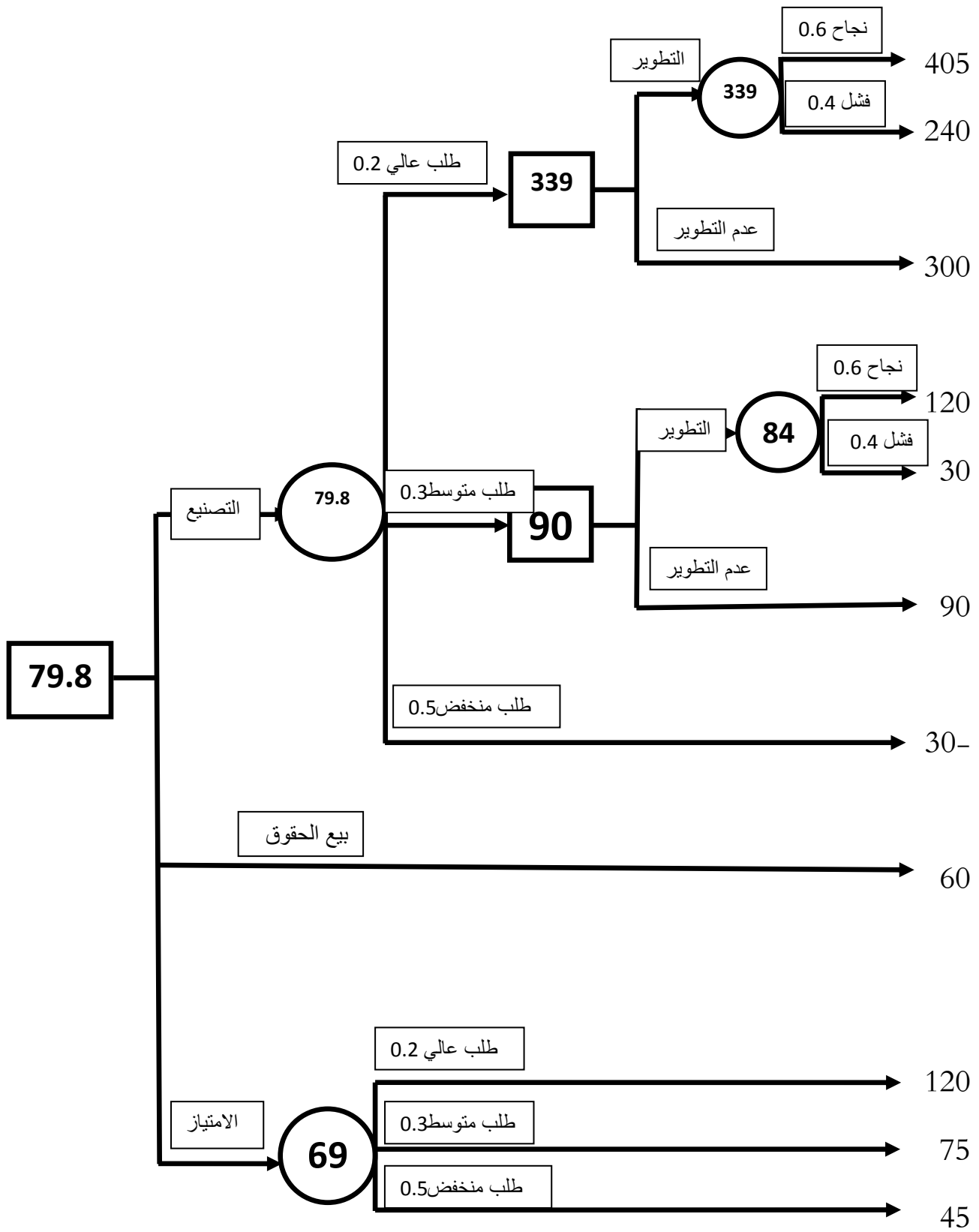
القيمة المتوقعة للتصنيع =  $(0.2 \times 300) + (0.3 \times 90) + (0.5 \times 30) = 72$  ألف دج.

القيمة المتوقعة لبيع الحقوق = 60 ألف دج.

القيمة المتوقعة للامتياز =  $(0.2 \times 120) + (0.3 \times 75) + (0.5 \times 45) = 69$  ألف دج.

وعليه فان القرار الأمثل هو أن تقوم الشركة بتصنيع جهاز الحاسوب لكي تحصل على الأرباح المتوقعة و البالغة 72 ألف دج.

2- شجرة القرار في المرحلة الثانية :



**ملاحظة:** عند حالة التصنيع و في حالة الطلب العالي لدينا بديلين إما أن نقوم بالتطوير أو لا، فإذا قمنا بالتطوير لدينا أولاً احتمال أن ننجح في ذلك نسبته 60% والعائد المتوقع هو (  $300+105=405$  الف دج ) ، وثانياً احتمال أن ن فشل نسبته 40% والعائد المتوقع هو (  $300-60=240$  الف دج ).

أما إذا لم نقم بالتطوير فيبقى عائد التصنيع في حالة الطلب العالي كما هو أي 300.

نفس الشيء في حالة التصنيع لما يكون الطلب متوسط، فإذا نجح التطوير العائد هو (  $90+30=120$  الف دج )، أما إذا فشل فالعائد هو (  $90-60=30$  الف دج ).

\* حساب القيم المتوقعة لكل بديل كالآتي :

\* حالة التصنيع :

القيمة المتوقعة للطلب العالي (حالة التطوير) =  $(0.6 * 405) + (0.4 * 240) = 339$  الف دج.

القيمة المتوقعة للطلب المتوسط ( حالة التطوير ) =  $(0.6 * 120) + (0.4 * 30) = 84$  ألف دج.

عند الطلب المرتفع بعد المفاضلة بين عائد التطوير وعدم التطوير نختار الأكبر وهو عائد حالة التطوير = 339 ألف دج.

عند الطلب المتوسط بعد المفاضلة بين عائد التطوير و عدم التطوير نختار الأكبر و هو عائد حالة عدم التطوير = 90 ألف دج.

1- القيمة المتوقعة للتصنيع =  $(0.2 * 339) + (0.3 * 90) + (0.5 * 30) = 79.8$  ألف دج.

2- القيمة المتوقعة لبيع الحقوق = 60 ألف دج.

3- القيمة المتوقعة للامتياز =  $(0.2 * 120) + (0.3 * 75) + (0.5 * 45) = 69$  ألف دج.

\* القرار: و منه يبلغ الربح المثالي للشركة 79.8 ألف دج و لكي تحصل على هذا الربح لابد لها من القيام بتصنيع جهاز الحاسوب و تطويره إذا كان الطلب مرتفعاً. أما إذا كان الطلب متوسطاً فينبغي عدم تطويره.

### 3: نظرية الألعاب

إن كلمة مباراة تعبر عن مصطلح عام لحالات تكوين مشكلة أو بصورة أساسية تعني المنافسة والصراع بين جهتين أو أكثر وفقا لقاعدة محددة مسبقا. تعود دراسة نظرية المباراة إلى عام 1994 عندما قام كل من Johuven, Neumann, HoscARTHorgenster، بنشر كتابهم الموسوم "نظرية المباراة والسلوك الاقتصادي". (HrearyofGameandEconomicBeharior)

منذ ذلك الوقت استخدمت أسلوب المباراة في مجال معالجة الموضوعات الحربية وإدارة الصراعات والأزمات والمواقف العسكرية إلى اتجاه الكثير من علماء السياسة والإدارة وبحوث العمليات وكذا حالات تحليل المراهنات والمنافسة بين جهتين مختلفتين كل منهما تتمتع بحرية اختيار الأسلوب والإستراتيجية التي تدعى أنها تؤدي إلى نتائج جيدة لها، ومن ثم فإن مشاكل المباريات هي عبارة عن دراسة للاستراتيجيات في جو يتسم فيه ظروف المنافسة لذا سنتناول في ذلك دراسة النماذج المعروفة ذات طابع تطبيقي كما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف نظرية الألعاب:

تعريف نظرية الألعاب لجون ناش: (JohnNash) هي تحليل رياضي (حالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ قرارات في ظل ظروف معطاة تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة.<sup>1</sup> تعريف ثاني تعد نظرية المباريات النظرية الرئيسية التي تعالج اتخاذ القرارات في حالة المواقف التي تتميز بالصراع وهي الحالة التي يواجه فيها الشخص (متخذ القرار) منافس يؤثر بقراراته على أعمال الشخص لمتخذ القرار.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: الاستخدامات لنظرية الألعاب

من أهم مجالات استخدام هذا الأسلوب يتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

• القرارات الاستثمارية.

• سياسات الترويج.

<sup>1</sup>:لحسن عبد الله باشيوة، بحوث عمليات، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص592.

<sup>2</sup>:المرجع نفسه، ص593.

<sup>3</sup>: محمد الطراونة، سليمان عبيات، مرجع سابق، ص358.

- سياسات التسعير .
- تطوير المنتجات .
- دخول أسواق جديدة، بتحليل شروط السوق المستقبلية .
- سياسات التفاوض (إعداد مفاوضات عمل) .
- العمليات العسكرية .
- الألعاب الرياضية .
- القرارات السياسية .

هذا إضافة إلى العديد من الحالات التي ينتج عن اتخاذ القرار بشأنها رد فعل من طرف أو أطراف أخرى .  
تستخدم لتحديد الإستراتيجية المثلى في حالات المنافسة . (اتخاذ القرارات الإستراتيجية) .

### الفرع الثالث: قواعد الألعاب

تقوم على القواعد التالية:<sup>1</sup>

- اختلاف الأطراف الممثلين للمباريات وعددهم (اللاعبين) يكون محددًا .
- انفصال الدوافع التي تحرك أطراف النزاع، علما أن العلاقة بين الأطراف هي حادثة تنافس وتناقض في المصالح .
- نجاح أحد الأطراف يعني خسارة الطرف الآخر .
- إن نتيجة المباراة (العائد) لكل طرف تعتمد على البدائل التي يختارها اللاعب بالإضافة إلى البدائل التي يختارها اللاعبون الآخرون .
- المباريات تأخذ بالظروف الخارجية للأنظمة المتنافسة .

### الفرع الرابع: عناصر الألعاب

تتألف المباراة من العناصر التالية:

<sup>1</sup>: كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص 301-302 .



أولاً/ عدد اللاعبين: العناصر المتنافسة.

ثانياً/ الإستراتيجية: أمام كل لاعب Player مجموعة من الخيارات choices محدودة أو غير محدودة ويطلق على الخيارات والبدائل بالاستراتيجيات التي من خلالها يتم المفاضلة لاتخاذ القرار الصائب الذي يزيد من أرباحه (عوائده).<sup>1</sup>

ثالثاً/ في مصفوفة الدفع (العوائد): والتي تمثل عوائد كل إستراتيجية (ربح أو خسارة) (GainorLoss) لكل لاعب وفقاً للقرارات والخطط المختلفة.

رابعاً/ قيمة اللعبة: هي التي تمثل نتيجة تكرار اللعب ربح أو خسارة لكل لاعب في النهاية.

الفرع الخامس: فرضيات وكيفية تمثيل اللعبة الإستراتيجية:

أولاً/ فرضيات نظرية الألعاب الإستراتيجية:

إن نظرية الألعاب الإستراتيجية كأسلوب اتخاذ القرارات تفترض وجود العديد من الأطراف أو اللاعبين بشكل تنافسي لذلك فإن لها صيغا عديدة تعتمد على عدد اللاعبين ونتائج اللعبة أما من أهم الفرضيات التي تعتمد عليها هذه النظرية :

1. عدد اللاعبين لا يمكن أن يكون أقل من اثنين .
2. إن العائد من جميع البدائل المتاحة لاستراتيجيات اللاعبين المختارة معلوم .
3. يعتمد كل ربح أو خسارة اللاعب على اختيار استراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية الطرف الأخر.
4. كل لاعب يتصرف بوعي عقلائي larationalité.

<sup>1</sup>:DavidM.kreps,théorie des jeux et modélisation économique, dunod,paris,1999 ,p12.

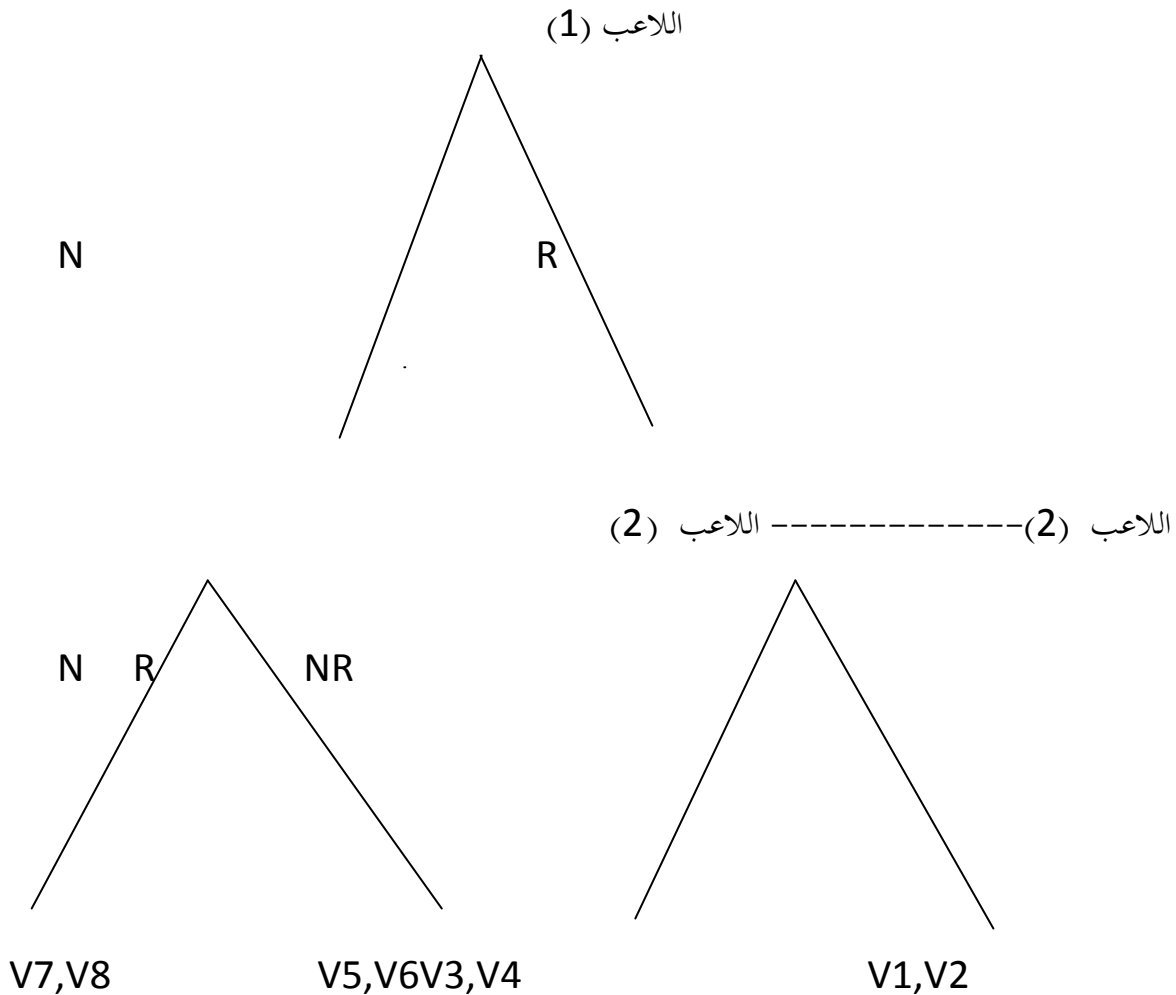
ثانيا/ كيفية تمثيل اللعبة الإستراتيجية:

(la يمكن تمثيل اللعبة الإستراتيجية بطريقتين بما يسمى الشكل الطبيعي أو الإستراتيجي formestratégiqueou la formenormal) الثانية على شكل شجرة.

1-تمثيل اللعبة على شكل شجرة : (la forme extensive ouarborcente)

تمثل قواعد اللعبة على شكل شجرة أو مايسمى شجرة kuhn (1953)،يكون شكل اللعبة الإستراتيجية على الشكل التالي :

الشكل رقم (7-2) : تمثيل اللعبة الاستراتيجية على شكل شجرة قرار



Source : Nicolas Eber « théorie des jeux »Editiondunod ,paris 2004 p14.

يتمثل شكل الشجرة في بيان متفرغ، تعبر الفروع  $N$  و  $R$  على الاختيارات الممكنة أو الإستراتيجية الممكنة التي يفاضل بينها اللاعب 1 أو اللاعب 2 ، بفضل كل فرع وفرع موالي عقدة  $unnœud$  وهي عبارة عن نقطة أو دائرة .

مجموعة العقد مرتبطة بالنقط المتقطع بما يسمى بمجموعة المعلومات المتوفرة لدى اللاعبين .

تمثل  $V1$  عائد اللاعب الأول عندما يختار الإستراتيجية  $R$  ولما يختار اللاعب الثاني الإستراتيجية  $R$

وتمثل القيمة  $V3$  عائد اللاعب الأول الناتج عن إختيارها الإستراتيجية  $R$  وإختيار اللاعب الثاني الإستراتيجية  $N$ .

تمثيل اللعبة على الشكل الطبيعي:  $laformenormal$

عندما تصبح اللعبة الإستراتيجية أكثر من اللاعبين و أكثر من إستراتيجيين ، يصبح التمثيل على شكل شجرة قرار معقدا، بحيث يتطلب حجم ووقت الرسوم التخطيطية للعبة ، إذا نمر التمثيل على الشكل الطبيعي أي على شكل جدول.

لهذا النوع من التمثيل يتكون من ثلاثة عناصر :

1- مجموعة اللاعبين .

2- لكل لاعب مجموعة من الإستراتيجيات.

3- لكل استراتيجية مختارة عائد متوقع.

يكون شكل اللعبة الاستراتيجية على الشكل الطبيعي كالتالي :

الجدول (7-2): تمثيل اللعبة الاستراتيجية على الشكل الطبيعي  
اللاعب 2

	N	R
N	$(v_1, v_2)$	$(v_3, v_4)$
R	$(v_5, v_6)$	$(v_7, v_8)$

:إستراتيجية اللاعبين الأول والثاني

V1: تمثل عائد اللاعب الأول عند اختيار كل اللاعبين الإستراتيجية N.  
V2: تمثل عائد اللاعب الثاني عند اختيار كل اللاعبين الإستراتيجية R.  
تمثل مصفوفة العوائد (LaMatricedesPaielement)

### الفرع السادس: أنواع الألعاب

يمكن تصنيف الالاعاب إلى مجموعتين:<sup>1</sup>

أولاً/ الألعاب ذات مجموع الصفري:

هي ألعاب تشمل متصارعين (لاعبين) في حالة منافسة بمعنى أن مكسب أحد اللاعبين يتساوى مع خسارة اللاعب الآخر.  
بفرض أن لدينا المصفوفة التالية:

• اللاعب A:  $i = \{1,2,3, \dots \dots n\}$

• اللاعب B:  $j = \{1,2,3, \dots \dots m\}$

فإن كتابة المشكلة التي تعبر عن توقعات اللاعب A تكون كالتالي:<sup>2</sup>

Maximize (i)=V

Subject to

<sup>1</sup>: Dawid H.KREPS ; théorie des jeux et modélisation économique Dunod ; France, Dunod, 1999, p12.

<sup>2</sup>: لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 597، 598.

{

$V =$  قيمة اللعبة.

كما يمكن كتابة المشكلة التي تعتبر عن توقعات اللاعب B كالتالي:

Minimize  $(j)=V$

Subject  $t_0$

{

$$\sum_{j=1}^n y_j = 1,$$

إن لعبة طرفين ذات المجموع الصفري، تكون اهتمامات الطرفين متعارضة في كل سلوك وإن منافعهم تضاف إلى الصفر لكل عائد اللعبة، وبالتالي هناك حل مهم يتعلق بدراسة أسلوب أدنى أكثر (MiniMax) حيث يعمل على تقليل أقصى حد ممكن من الخسائر أو (MaxMini)، أي تعظيم أدنى الأرباح الممكنة. إن هذه هي خصائص لعبة طرفين ذات المجموع الصفري، أي ما اللاعب A، يخسره اللاعب B باحتمال يساوي الواحد أي:

$$MaxMin(a_{ij}) = MinMax(a_{ij})$$

ثانيا/ الألعاب ذات المجموع اللاصفي: (الاستراتيجيات المفضلة)<sup>1</sup>

إن مفهوم الاستراتيجيات المفضلة (المسيطرة) تعني اختزال مصفوفة الدفع إلى مصفوفة ذات حجم أقل يسهل علينا كثيرا من الجهد الرياضي ويقلل الوقت اللازم لمعالجة المباراة، وتحت ظروف معينة يمكن أن تختصر حجم المصفوفة المعطاة إلى حجم أصغر منه عندما تتحقق الشروط التالية:

**1/ الصفوف:**

تمثل إستراتيجية اللاعب A بمصفوف مصفوفة الدفع فبالإمكان حذف الصف ذات المردود السيئ أو ذات الريج القليل عند مقارنتها مع الاستراتيجيات (الصفوف) الأخرى بشرط أن تتم المقارنة للقيم المتناظرة لكلا الاستراتيجيين الصفيين وكما يلي:

بفضل الصف  $i$  على الصف  $K$  في مصفوفة العائد إذا تحقق الشرط التالي:

$$a_{ij} \geq \alpha_{kj}$$

علما بأن  $K$  تمثل رقم صف محدود، تتم مقارنته مع الصف  $i$ .

$$i = 1, \dots, \dots, \dots, m$$

**الأعمدة:**

أما بالنسبة إلى استراتيجيات اللاعب B والذي يمثل أعمدة المصفوفة، الاستراتيجيات المتاحة له فهي حذف العمود (استراتيجي ذي الخسارة الكبيرة) عند مقارنتها مع إحدى الاستراتيجيات (الأعمدة) الأخرى يشترط أن تتم المقارنة للقيم المتناظرة لكلا الاستراتيجيين (العمودين).

يفضل العمود  $K$  على العمود  $J$  في المصفوفة عندما يتحقق الشرط التالي:

$$a_{ij} \geq \alpha_{ik}$$

نحذف العمود من أية اعتبارات أخرى لأن اللاعب B يحاول تقليل خسارته.

**الاستراتيجيات المختلطة:<sup>2</sup>**

لقد وصف سابقا أن المباراة تتصف بوجود نقطة استقرار، ومن خلال تلك النقطة تم تحديد القيمة المثلى للمباراة (optimal value)، لكن عندما لا يكون هناك نقطة استقرار في المباراة، ففي هذه الحالة لا يحقق الشرط التالي:

<sup>1</sup>: سهيلة عبد الله سعيد، مرجع سابق، ص 277.

<sup>2</sup>: سهيلة عبد الله سعيد، مرجع سابق، ص 280-281.

$$\text{MaxMin}(a_{ij}) \neq \text{MinMax}(a_{ij})$$

لإيجاد أسلوب آخر لأجل الحصول على حل للمباراة وهذا ما يطلق عليه بالاستراتيجيات المختلطة في هذه الحالة تتم اختيار الاستراتيجية المعينة بإجمال معين يحدد عند حل المباراة أو المشكلة. إن الاستراتيجيات المختلطة هي عبارة عن أسلوب اختيار أكثر من إستراتيجية واحدة وباحتمالات مختلفة الحصول على نتائج مفضلة فإن قيمة المباراة تقع بين:  
 قيمة الحد الأدنى للمباراة  $\leq V$  قيمة الحد الأدنى للمباراة.  
 للعب بالاستراتيجيات المختلطة نفرض ما يلي:

➤ احتمال الصفوف هي  $(x_1, x_1, \dots \dots \dots x_n)$

➤ احتمال الأعمدة هي  $(y_1, y_1, \dots \dots \dots y_n)$

الاحتمالات التي بموجبها يستطيع اللاعبان A و B اختيار استراتيجياتهم الحرة i شرط أن يكون:

$$\text{For all } i \text{ and } j, x_i, y_j \geq 0$$

فإن:  $a_{ij}$  تمثل عناصر  $(i, j)$  لمصفوفة اللعب Game Matrix.

وإن i و  $y_j$  يمكن تمثيلها كما يلي في المصفوفة:

### اللاعب (B)

$$\begin{matrix} \text{اللاعب (A)} \\ \left[ \begin{array}{c} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ \vdots \\ x_m \end{array} \right] \end{matrix} \left[ \begin{array}{cccc} y_1 y_2 & y_3 & \dots & y_n \\ a_{11} a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ & & \dots & \\ a_{m1} a_{m2} & a_{m3} & \dots & a_{mn} \end{array} \right]$$

يكون الحل في المباراة المختلطة يعتمد أيضا على مبدأ Minimax إلا أن الفرق هو أن:

- اللاعب **A** سيحدد الاحتمالية  $i$  للإستراتيجية التي من المتوقع أن تعظم من ربحه القليل.
- اللاعب **B** سيحدد الاحتمالية  $j$  للإستراتيجية التي من المتوقع أن تحلل من خسارته.

ومن ثم يتم تحديد الإستراتيجية التي من المتوقع أن يحصلوا بموجبها على أفضل عائد.

ويمكننا صياغة قاعدة Min Max وباعتبار الاستراتيجيات المختلطة كالتالي:<sup>1</sup>

❖ اللاعبين **A** يختار  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$  :  $x_i \geq 0$  و  $\sum_{i=1}^m x_i = 1$  هذا يعني أن اللاعب **A** يحاول أن يزيد من أرباحه Maximun كالتالي:

❖ أما اللاعب **B**: يختار  $(y_1, y_2, \dots, y_n)$  :  $y_j \geq 0$  و  $\sum_{j=1}^n y_j = 1$  معناه أن اللاعب يحاول أن يقلل من خسائره لذا فمبدأ Minimax يكون:

وهذه القيمة تبين لنا Maximin و Minimax للقيمة المتوقعة.

ففي حالة تساوي طرفي المتباينة التي نكون قد حصلنا على الحل الأمثل للمباراة  $V^*$  وتكون قيمة كل من  $x_i^*$  و  $y_j^*$  مثلثي وكذلك تمثل القيمة المتوقعة  $(a_{ij})$  كمثل القيمة المثلى المتوقعة للمباراة  $V^*$  والتي تساوي:

علما بأن  $x_i^*$  و  $y_j^*$  يمثلان الاحتمالين الأمثلين و  $d_{ij}$  تمثل قيمة أحد عناصر مصفوفة الدفع التي تقابل الاحتمالين  $x_i^*$  و  $y_j^*$ .

<sup>1</sup>: سهيلة عبد الله سعيد، مرجع سابق، ص 282.



## خلاصة:

على إثر ما تم تناوله في هذا الفصل تظهر أهمية المعلومات كمورد هام من موارد المنظمة، فكفاءة القرارات تعتمد على توافر وتكامل المعلومات الضرورية، حيث يعتمد القرار الرشيد على مقدار ما يتوافر من بيانات ومعلومات للإدارة حتى يتم تحديد البدائل واتخاذ القرار في حالة التأكيد والابتعاد عن العشوائية والعمل على توفير المعلومات الجيدة واستخدام التكنولوجيا الملائمة في معالجتها على تحقيق فوائد عديدة للإدارة من تنمية وزيادة إدراك المدير لاتخاذ القرار السليم وتشكيل قاعدة واضحة لحل المشكلات وزيادة الأداء وتوفير التكاليف.

خاتمة عامة:

من خلال ما سبق نرى أن نظرة المؤسسة الواسعة للبيئة الخارجية كان لها أثر على الاهتمام بتحصيل معلومات البيئة الخارجية، التي تتم من دون استهداف المتعاملين والمواضيع ويقتصر بشكل كبير على المعلومات التي تخص أحداث وقعت، وغياب النظرة الاستباقية، و يتم القيام بتشخيص داخلي وخارجي للشركة أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة أماكن قوتها وضعفها وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، كما يتم وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الاستراتيجي.

لقد أحدث التطبيق الرياضي للأساليب الكمية تطورا هائلا في اتخاذ القرارات إذ مكنت من الحصول على إجابات كمية للنتائج المترتبة على كل بديل من البدائل مما يسر اتخاذ القرار، ولقد ساعد على هذا التطور لاستخدام المدخل الكيفي غير كافي للوصول إلى القرار الرشيد لتغطية الجوانب المختلفة للمشكلة وزيادة فعالية اتخاذ القرار ومواكبة الملابس المستقبلية والتغيرات البيئية إلا بالاجوء لأسلوب اليقظة الإستراتيجية وتطبيقها في الأساليب الكمية لنظريات إتخاذ القرار.

قد أشرنا فيما سبق إلى أهمية أسلوب نظرية الألعاب في كونه أسلوب إتخاذ القرارات التي تقوم على وجود العديد من الأطراف واللاعبين وكذلك على النتائج ويتعلق هذا الأسلوب بالربح والخسارة.

## قائمة المراجع

### 1. مراجع باللغة العربية

- إبراهيم سلطان: نظام المعلومات الإدارية: مدخل للنظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- احمد حسين علي حسين: نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2003.
- بن عمار عبد اللطيف، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة واقتصاد مؤسسات، جامعة مستغانم، الجزائر، 2012/2013.
- ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات ونماذج جامعية المنوفية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005.
- جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله: نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.
- حسن علي الزغبى: نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- حسن علي مشرقي: نظرية القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1997.
- حيرش عيسى: محاضرات في اليقظة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003، (غير منشورة).
- 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 حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.
- رتيبة حديد،  
نوفيل حديد: اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة للتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

- سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- سليم إبراهيم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998.
- عبد الجبار أمين محمد هلال: نظم المعلومات الإدارية وأثرها في صناعة القرار الإداري ، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، العدد الأول، 2006.
- علاء السالمي وآخرون: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، لمدسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.
- عمور سهيلة: الترسد الإستراتيجي حاجة وضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- فايز جمعة صالح النجار: نظام المعلومات الإدارية MIS، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2007.
- كرواشيمينة، *PMIla veille stratégique dans les -PME algériennes*، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزيوزو، الجزائر، جوان 2003.
- كروميسعيد: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية مقارنة بين "موبيليس، جيزي، نجمة"، مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم معلومات التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2009..
- كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثاني، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003.

- محمد أحمد جرنانز: أهمية المعلومات ودورها في البحث العلمي، مؤتمر الشعب العام، طرابلس 15-17 ديسمبر 2002، الصادر عن أكاديمية الدراسات العليا، مركز الدراسات والبحوث، أمانة مؤتمر الشعب العام، طرابلس، الجفرة، 2003.
- محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات والمفاهيم والتكنولوجيا، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1990.
- محمد الطائي: اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية - المفاهيم الأساسية والتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2002-2003.
- هوارى معراج وناصر دادي عدون: اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، 2005.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2006،
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، التسيير والتنظيم والمنشأة، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2011
- <sup>1</sup> صولح سماح، محاضرات في تسيير مؤسسة، مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015 – 2016
- رفيقة حروش، إقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة، الجزائر، الطبعة 2013، ص 33 – 34.
- <sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2006،.

- <sup>1</sup> عزيزة بن سمينة ، اقتصاد المؤسسة ، الجزء الأول ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2017 .
- أمين محمد الشريفات ، أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2017 .
- نواف كنعان – اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق – الأردن – دار الثقافة – 1428/2007
- ماجدة عبد اللطيف محمد التميمي وآخرون – بحوث العمليات تطبيقات على الحاسوب – دار المنهاج – الطبعة الأولى 2007-
- لحسن عبد الله باشيوة، بحوث عمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT ، دار المنهاج ، الأردن ، 2016
- دلال صادق الجواد ، حميد ناصر حميد الفتال، " بحوث العمليات " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 294.
- دلال صادق الجواد ، حميد ناصر حميد الفتال، " بحوث العمليات " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،
- محمد الطراونة ، سليمان عبيدات مقدمة في البحوث العمليات، دار المسيرة، الطبعة الاولى، 2009 .
- كاسر نصر منصور ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2006 .
- نواف كنعان – اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق – الأردن – دار الثقافة – 1428/2007
- ماجدة عبد اللطيف محمد التميمي وآخرون – بحوث العمليات تطبيقات على الحاسوب – دار المنهاج – الطبعة الأولى 2007-
- لحسن عبد الله باشيوة، بحوث عمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.

- Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE : **les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique**, colloque annuel sur: le management face à l'environnement socioculturel, Université Saint-Joseph, BEYROUTH, 2004.
- Bai Ying:**l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des soft technologies sur la méthodologie de l'intelligence compétitive**, thèse doctorat en sciences de l'informations et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Sain-Jérôme, Canada, 2006.
- CHALUS-SAUVANNET Marie-christine:**dynamique du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, thèse doctorat de science de gestion, Faculté de sciences économique et de gestion, Université Lumière Lyon 2, France, 2000.
- FRANCOIS Jakobiak:**l'intelligence économique en pratique**, organisation Paris, France, 1998.
- FRANCOIS Jakobiak:**pratique de la veille technologique**, DUNOD, Paris, France, 1991.
- HenrySamier,VictorSandoval:**laveillestratégiquesurl'internet**,éditions hermèsscience,paris.2002,
- Humbert lesca:**veillestratégique,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, ministère de l'éducation nationale,de la recherche et de la technologie, 1997, In:<http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf>
- Humbert Lesca:**Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, DISTNB, Paris, France, 1997.
- Humbert Lesca:**veille stratégique: la méthode L.E.SCAnning**, éditions EMS, Paris, 2003.
- Khaled CHERIF : **Le Management Stratégique De L'information Dans L'entreprise De Prestation De Service**, Regard Particulier Sur La Veille Technologique et Concurrentielle, mémoire de magistère, université d'Alger, 2005.
- Laurent Hermel:**maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Editionsafnor,2 emeédition,France,2007.

- Martinet B et Marti Y M: L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, édition organisation, paris, 1995.
- Moyaj l, **Management de l'information - l'information au cœur de la stratégie de l'entreprise**, 2001, in: [http:// www.egideria.fr/](http://www.egideria.fr/).
- Mustapha Bouroubi et Mohamed Damou : **Rôle et place du système de veille stratégique d'information de l'entreprise**, gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb, édition dar el adib,Algérie, 2004.
- Raquel JANISSEK-MUNIZ : **veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations "terrain" afin d'amorcer des innovations: concept, instrumentation et validation**, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2004.
- Robertreix :**système d'information et management des organisation**, 4 eme édition, vuibert, paris, 2002.
- Salima KRIAA-MEDHAFFER, **veille stratégique problématique de l'animation, proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées**, cas des entreprises tunisiennes, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2006.
- Samia Menif : **Problématique de la recherche d'information d'origine "terrain" dans la veille stratégique, proposition d'éléments pour la formation des traqueurs**, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2005.
- Jean – Lue charron ; Sabine Sépari , **Management manuel et application** , Dunod , Paris , 2eme Edition , 2010
- Marc Lbailly ; Alain Simon ; **Pour une authropologie de l'entreprise ; Eloge de la pensée sauvage** ; louisejean ; Frane ; 2007 ;
- Boutaleb Kouider, « théories de la décision », office des publication universitaires, Alger, 2006,.
- Evans, J.R, oisan, D.L, « Statistics, Data Analysis, and Decisian Modeling », 1<sup>st</sup>ed, Prentice Hall, New Jersey, 2000,.
- Andersan, D.R4, sweneyD.g, Willians, T.A, « introduction to managenet science Aquantitive Aproach to Decisian Making with CD.Room, New york, 2001,.
- Anderson, D.R, sweneyD.g, williams, I<sub>0</sub> A « introduction to thonagen New York, 2009, 2édition..



- David M.kreps,théorie des jeux et modélisation économique, dunod,paris,1999 ,.
- DawidH.KREPS ; théorie des jeux et modélisation économique Dunod ; France, Dunod, 1999,