

## اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

أ.د. معين أمين السيد

أستاذ التعليم العالي

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

ط.د. علوط فتيحة

طالبة دكتوراه

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

قدم للنشر في: 2018/03/07 &amp; قبل للنشر في: 2018/05/26 &amp; نشر في: 2018/06/15

## ملخص:

تعتبر المعلومات المجمعة من نظام اليقظة الاستراتيجية أحد أهم القواعد التي يُعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، كون أن هذا النظام يمثل بالنسبة للمنظمات الحالية القدرة الحقيقية على توقع المستقبل، وبالتالي اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وتوفير الحماية وتحقيق المصالح. ومنه يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية تمثل الأداة الفعلية لصنع واتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، عملية اتخاذ القرارات، معلومات اليقظة الاستراتيجية.

**Abstract:**

Is the information gathered from the strategic vigilance system, one of the most important rules relied upon in the decision-making process, the fact that this system is for the current organizations the real ability to anticipate the future, and thus seize the opportunities and avoid threats, and to provide protection and achieve interests. It can be said that strategic vigilance is the actual tool for making and making decisions, especially those related to strategy.

**Key words:** strategic vigilance, decision-making process, Strategic vigilance information.

## اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

مقدمة:

خلافًا للاعتقاد الشائع، لتأتي القيمة الاستراتيجية للمعلومات مع رياح العولمة، فجميع أمراء الحرب السابقين، من الإسكندر الأكبر إلى نابليون بونابرت استخدموا المعلومات لإضعاف أعدائهم، ثم كان السياسيون الذين استخدموها لفرض أفكارهم وأهدافهم على الشعب. وفي العالم المعاصر، كان هذا الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات في إطار مفهوم "الحرب الإعلامية" قد بلغ ذروته في المواجهة بين الشرق والغرب خلال الحرب الباردة. أما اليوم، في سياق تشديد المنافسة الاقتصادية على مستوى اللاعبين الوطنيين والإقليميين والعالميين، تواجه الشركات تقنيات جديدة "قتالية" حيث السيطرة على المعلومات وكيفية استخدامها نشرها، ليس فقط كمتجه للمعرفة والتوقع، ولكن باعتباره سلاحًا هجومياً. وفي بعض الدول الحديثة، لم تعد اليقظة تخضع للاحتياجات العسكرية أو الأمنية فحسب، بل أيضاً للبحث عن أسواق جديدة، وعملاء جدد، وخلق قيمة مضافة. وبالتالي تصبح المعلومات المادة الخام الرئيسية للاقتصاد، وهي أيضاً أداة للمنافسة، ويسهل التعامل معها أو ببساطة استخدامها لأغراض ضد الجهات الفاعلة الاقتصادية، خاصة مع ظهور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة. وقد أثرت هذه الأخيرة على وظائف المدير، إذ أن القدرة التي أتاحتها في جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وإيصالها ساهمت بشكل كبير وواضح في تحسين الأدوار الإدارية التي يلعبها المديرون خاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات التي أصبحت من أهم المواضيع الأكثر تأثيراً في حياة الأفراد والمنظمات والدول.

في ضوء ما سبق ذكره سنحاول في هذه الورقة البحثية التعرف على دور مجالات اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات، وهذا من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية؟ وما هي أهم المجالات المتعلقة بها؟
- ما مفهوم عملية اتخاذ القرار؟ وما الفرق بينها وبين عملية صنع القرار؟
- كيف تساعد معلومات اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار؟
- هل مجالات اليقظة الاستراتيجية دور مهم أثناء وضع مراحل عملية اتخاذ القرار؟

فرضيات الدراسة: ولأجل الإجابة على التساؤلات المطروحة تم اعتماد الفرضيات التالية:

- اليقظة الاستراتيجية عبارة عن عملية مسح ومراقبة للبيئة المحيطة بالكيان الإداري، بحيث يحاول هذا الأخير رصد كل ما له صلة به من حيث التكنولوجيا ومجال البحث العلمي، المنافسة، التجارة والجانب الاجتماعي.
- تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات داخل المنظمات، فهي تعمل على تقديم الحل الأمثل للمشكلة المطروحة. ويُمثل اتخاذ القرار المرحلة الأخيرة من عملية صنع القرارات.
- تعمل معلومات اليقظة الاستراتيجية على توفير كافة المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت الملائم بالأخص تلك المتعلقة بالإستراتيجية.

## اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

- تسمح مجالات اليقظة الاستراتيجية من خلال المعلومات المجمعة بإمداد عملية اتخاذ القرار بدءا من تحديد وتحليل المشكلة وصولا الى القرار الملائم.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه مجالات اليقظة الاستراتيجية وما مدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.

## منهج الدراسة:

إن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا انطلاقا من اجراء مسح مكتبي وشبكي لعدة مصادر ومراجع ذات الصلة.

## 1. مدخل إلى اليقظة الاستراتيجية

أولا: ماهية اليقظة الاستراتيجية:

## 1. مفهوم اليقظة:

على الرغم من الافتقار الذي يقدمه AFNOR معيار [053 - XP XPX50، أبريل 1998] لتعريف اليقظة الا انه لا يزال مهم، حيث يعرف اليقظة على أنها نشاط مستمر وتكراري إلى حد كبير يهدف إلى مراقبة البيئة التكنولوجية والتجارية وغيرها....، لتوقع التطورات<sup>1</sup>، ويعني هذا التعريف الرصد المستمر لبيئة الأعمال، ولكنه يتجاوز ذلك، لأنه يتضمن أيضا بعدا استباقيا. وتعتبر كذلك اليقظة مفهوم (علم) حديث نسبيا (ظهر حوالي سنوات الثمانينات)، ينجم عن وعي لدى المؤسسة و" وحدات المعلومات لديها" بوضع وتفعيل شكل جديد لإدارة وتسيير المعلومة تتمحور قبل كل شيء حول النوعية وليس الكمية<sup>2</sup>. ويعتبر Cartier Michel اليقظة بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله<sup>3</sup>. ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد أهم المعايير التي تتميز بها اليقظة:

- نشاط مستمر ومتتابع؛
- رصد بيئة الأعمال العامة؛
- اليقظة عبارة عن عملية معلوماتية؛
- الغرض من اليقظة توقع المخاطر والفرص (عملية استباقية)؛

## اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

## 2. مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

حسب Fabrice Fontaine فان اليقظة الاستراتيجية تتمثل في مراقبة بيئة الأعمال العامة لتوقع الفرص والتهديدات<sup>4</sup>. ويرى H. Lesca أن اليقظة الاستراتيجية عبارة عن العملية الجماعية التي تتم من خلال مجموعة من الأفراد يقومون بمتابعة المعلومات الاستباقية حول التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للشركة طوعا، بهدف خلق فرصا لأعمال تجارية والحد من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام. وتشمل هذه المعلومات علامات الإنذار المبكر<sup>5</sup>. في حين يقصد بها السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الاصغاء المسبق والارادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية<sup>6</sup>.

نلاحظ أن التعريف الاخير أعم وأشمل من التعاريف السابقة كون أنه تعرض لمراحل اليقظة الاستراتيجية.

## 3. أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تسمح عملية اليقظة الاستراتيجية بالعمل بسرعة كبيرة وتوفير المعلومات في الوقت المناسب؛ كما أنها تقوم بعملية مسح لجميع اجزاء البيئة، مما يسهل على المنظمة معرفة كافة التغييرات التي تحدث بهاته الأخيرة ومنه كشف أي علامات انذار مبكر أو اشارات ضعيفة، التي تعمل على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات؛ وتكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية كذلك في أنها توفر وتجهز وتنشر معلومات التي تُوجه للقرارات الاستراتيجية؛ ويمكن وضع النقاط التالية والمتمثلة في الفوائد التي تحققها اليقظة الاستراتيجية لأي منظمة مهما كان نوع نشاطها<sup>7</sup>:

- **دعم للتخطيط:** تدعم اليقظة الاستراتيجية سيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وتساهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها؛
- **دعم الاستجابة:** تمثل اليقظة الاستراتيجية نظام يسمح للمنظمة بالبقاء في حالة وعي دائم ومعرفة بتطورات الاسواق والمنافسين، وتساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات، وتحديد وتحليل التهديدات والضغوط وكذا الفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع التغييرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة. ومنه تمكن اليقظة الاستراتيجية من تنمية استجابة فعالة للتغيرات البيئية وتساهم في ضمان تحسين موقع المنظمة في المستقبل؛
- **دعم الإبداع:** تقوم اليقظة الاستراتيجية بمقارنة الوضعية الحالية للمنظمة مع وضعيات المنظمات الاخرى التي تنشط في نفس المجال، هذا ما يحفز على الابداع والابتكار، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، ومن ثم تدعم موقعها التنافسي، وتساعد على تطوير مزايا تنافسية أخرى؛

## اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

- حل المشاكل وتدعيم القرارات: تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين، واحداث التكنولوجيات.. الخ، وبالتالي تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة، وتساعد على فهم المشاكل وحلها؛

- تدعيم التوقع واستباق الاحداث: تعمل اليقظة الاستراتيجية على توسيع قدرات المنظمة من خلال اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، هذا ما يمكن من استباق فرص جديدة والقضاء على التهديدات والمخاطر المحتملة؛

#### 4. خصائص اليقظة الاستراتيجية: تتحدد أهم المميزات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية في النقاط التالية<sup>8</sup>:

- الاستراتيجية: تقدم اليقظة الاستراتيجية معلومات لا تتعلق بالعمليات الحالية والمتكررة فقط، وإنما كذلك تزود القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة وكل كذلك يخدم مفهوم الاستراتيجية.
- التوقع المسبق: تتميز اليقظة بكشف التغيرات وتوقع أي شيء قد يحدث في المحيط الخاص بالمنظمة والمرتبطة بالمستقبل، فالمعلومات المقدمة من طرف اليقظة هي معلومات خاصة بما قد يحدث في المستقبل.
- بيئة المنظمة
- الابداع: إن معلومات اليقظة الاستراتيجية تمثل إشارات إنذار مسبق، إذ أنها لا تصف الأحداث التي وقعت وبالتالي يمكن من خلالها صياغة فرضيات ورؤية إبداعية مسبقة.
- الطوعية (الإرادية): كون أن اليقظة الاستراتيجية تملك طابع إبداعيا يمكن أن يقتصر على مجرد رصد للبيئة، وهذا يفرض على أفراد المنظمة نشاطا ويقظة واسعين لأجل التقاط المعلومات الاستباقية.

#### ثانيا: مراحل ومجالات اليقظة الاستراتيجية:

##### 1. مراحل اليقظة الاستراتيجية: تتمثل المراحل الكلاسيكية لليقظة الاستراتيجية في النقاط التالية<sup>9</sup>:

- الاستهداف: استهداف اليقظة الاستراتيجية يتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول إليها، وتكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة، وهنا كعدة طرق تمكن المنظمة من معرفة هذه المعلومات المفيدة؛ وأشهرها الطريقة المقترحة من طرف فريق Lesca حيث تعمل هذه الوسيلة لمحاولة الإجابة على التساؤلات حول استهداف اليقظة الاستراتيجية. ومن خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الذي هو نتيجة لعملية الاستهداف وهو عبارة عن الوثائق التالية: جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة الموضوعات؛ قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات؛ وقائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها. ويتم استهداف المعلومات من قبل لجنة اليقظة الاستراتيجية بتحديد مجالات الاستهداف وتعقب

## اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

المعلومات والحرص على تحريّ الدقة والتعمق في استقبال الإشارات خاصة الضعيفة منها والتي تعتبر مدخلا مهمّ العملية التنبؤ؛

- **جمع المعلومات:** التعقب هو العملية المسبقة **Pro-active** الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المنظمة أو الوحدة على معلومات اليقظة الاستراتيجية، ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح أنه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة، بل من الضروري أن يكون هنا كمجهود إرادي تطوعي استباقي من خلال اللجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات.

ولهذا يسمى المتعقبون أو الملاحظون الأشخاص المكلفون بالبحث والتقصي بكل مجهوداتهم من أجل إيجاد معلومات اليقظة الاستراتيجية. وعليه لابدّ من اختيار أشخاص متعقبين أكفاء وتدعيمهم بالتدريب وتمكينهم بالشكل الذي يزيد من فعاليتهم ومن جودة المعلومات التي يحصلونها؛

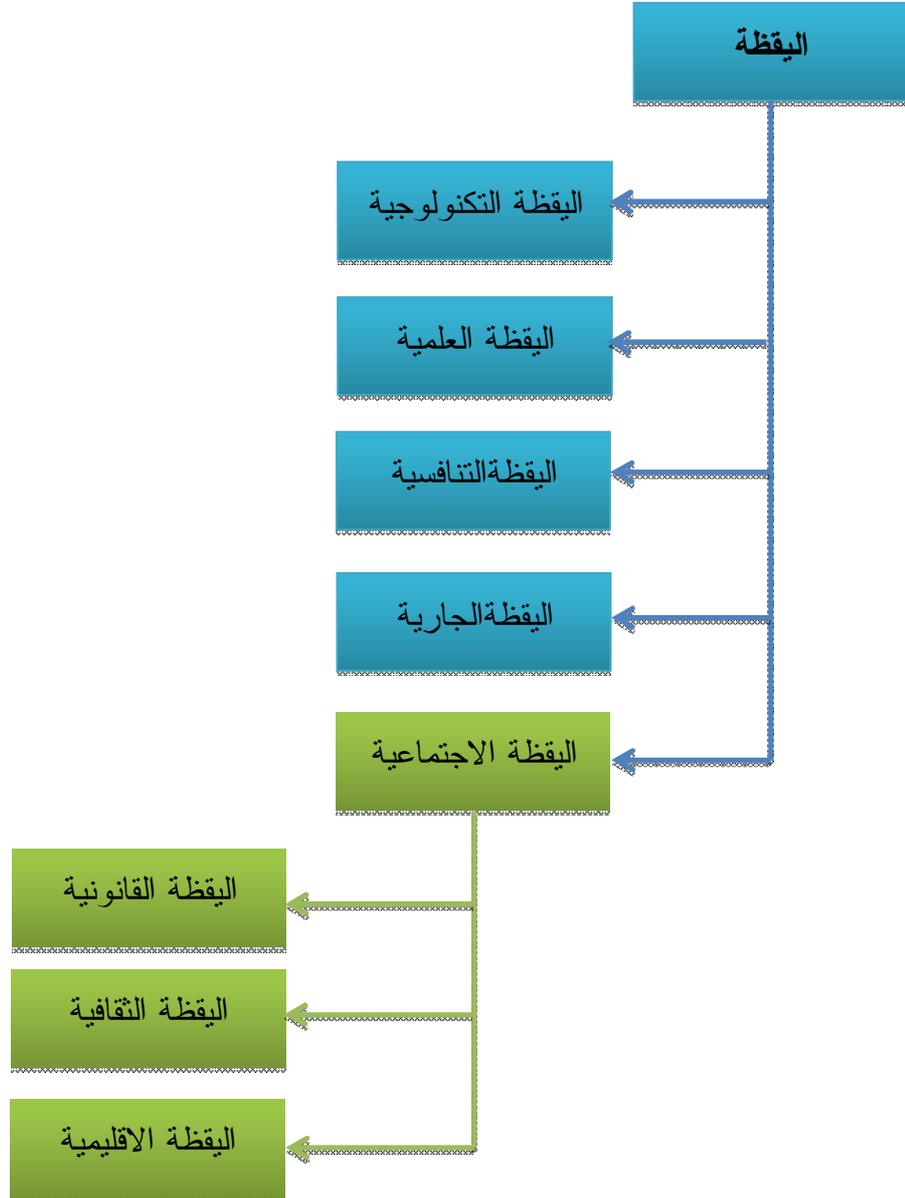
- **تحليل المعلومات:** بعد جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثالثة والمتمثلة في التحليل والمعالجة، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على الأساسية منها والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار. وتعتبر هذه المرحلة من أهمّ مراحل اليقظة الإستراتيجية، إذ يتم فيها التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دقيق حتى يمكن تمييز الإشارات الضعيفة والقويّة واستخلاص مادة معلوماتية تكون مدخلا مهمّاً لعملية التوقع. في نهاية هذه المرحلة يتمّ تخزين المعلومات في ملفات مفرسة، وتوثيقها جيّداً حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الطلب. كما يستوجب تلخيص أهمّ المعلومات ليتمّ نشرها والاستفادة من طالبيها في إطار التغذية العكسية؛

- **نشر المعلومات:** يتم من خلال هذه العملية وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالباً ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. والهدف من هذه المرحلة هو حوصلة أهداف اليقظة الاستراتيجية. وتجدر الإشارة إلى أنّ استخدام هذه المعلومات يتمّ بشكل فردياً وجماعياً ويتولّد عنه خلاصات تُعتمد في تحديد مجالات جديدة لاستهدافها؛

## 2. مجالات اليقظة الاستراتيجية

وفقاً للمنهج التقليدي الخاص بالتحليل الاستراتيجي فإن عملية الرصد تسمح للمنظمة بمعرفة ل ما هو جديد ومتعلق ببيئتها الحيطية بها. وهذه الأخيرة تشمل كافة العوامل التي تؤثر على المنظمة، والمتمثلة في المنافسة التي قد تكون حالية (هنا يجب التركيز على نقاط القوة) أو مستقبلية (مراقبة الداخلين المحتملين)، هناك أيضاً العامل التجاري هنا على المنظمة مراقبة التغيرات في القوى الأخرى وتحديد المخاطر (الموردين)، إضافة إلى العامل التكنولوجي هنا يجب تحديد البدائل في البيئة التنافسية والتنبؤ بالبدائل القادمة. من هذا المنطلق يمكن تحديد أهم المجالات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) يوضح: أنواع اليقظة الاستراتيجية



Source : Ilhème GHALAMALLAH, Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'Intelligence Economique., THÈSE En vue de l'obtention du DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE, spécialité : Informatique, Délivré par l'Université Toulouse III - Paul Sabatier, Le 18 Décembre 2009. P : 39.

من الشكل السابق نرى أن اليقظة الاستراتيجية تتكون من عدة أنواع يمكن تلخيصها على النحو التالي<sup>10</sup>:

## اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

في عام 1989م اقترح كل من Jean Michel Ribault و Bruno Martinet بداية أربعة أنواع أساسية لليقظة الاستراتيجية والمتمثلة في:

- **اليقظة التكنولوجية:** تنطبق على البيئة التكنولوجية للمنظمة، حيث تعمل هذه الأخيرة على دراسة التكنولوجيا في مجال التنمية الصناعية، وهذا بالاعتماد على قواعد البيانات والمتمثلة في براءات الاختراع، الوثائق التقنية، الكتيبات والمواقع... الخ، بغية تحديد التقنيات المرتبطة بأعمالها أو من المحتمل أن يتم تنفيذها لأجل ضمان الحصول على ميزة تنافسية. وهناك جانبين لليقظة التكنولوجية من حيث عملية الرصد هما: اليقظة المتعلقة ببراءات الاختراع والملكية الصناعية فعلى المنظمة القيام بعملية مراقبة ورصد لبراءات الاختراع لها ولمنافسيها، أما النوع الثاني يتمثل في يقظة متعلقة بالمنتجات المبتكرة بمعنى مراقبة ورصد المنتجات الجديدة في السوق والبدائل المتاحة التي تعمل على تجاوز المنافسين وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- **اليقظة العلمية:** وهي تلك المتعلقة بالبحث العلمي المرتبط بمجالات الإنتاج (المهارات التجارية)، وتتم عملية الجمع والمعالجة من عدة مصادر قد تكون المقالات العلمية، الرسائل الجامعية، تقارير البحوث والتي عادة ما تكون مستمدة من قواعد البيانات البيبليوغرافية.
- **اليقظة التنافسية:** تنطبق على البيئة التنافسية للمنظمة، التي تراقب المنافسين الرئيسيين والمحتملين لها، وكذا تحديد المواقع في السوق وتطورها، وتحديد التهديدات والفرص المتاحة في هذه الأسواق.
- **اليقظة التجارية:** تنطبق على البيئة التجارية للمنظمة، وهي تتيح رصد كل ما هو متعلق بالعلاقات التجارية للمنظمة، من عملاء، موردين، منتجات، تكاليف وأسعار السوق حالياً ومستقبلاً. وكل هذا متعلق بتحديد الاحتياجات التي يرغب بها العملاء والمستهلكين وكيفية تطويرها.

ثم اتى كل من Salmon و Delinares سنة 1997م و Jakobiak سنة 2004م وعدة باحثين آخرون في هذا المجال إلى تحديد وبشكل تفصيلي نوع جديد من أنواع اليقظة الاستراتيجية والمتمثل في **اليقظة الاجتماعية** إذ تم تحديد أنواع خاصة بها وهذا وفقاً لنطاق تطبيقها، والتي يمكن شرحها كالتالي:

- **اليقظة القانونية:** وينطبق هذا النوع على المراقبة القانونية أو التنظيمية للبيئة التنظيمية والقانونية للمنظمة. حيث تأخذ في الاعتبار تطور النصوص القانونية، والمعايير الوطنية أو الدولية، والاتفاقات التجارية، وإيداعات البراءات، وتسميات المنتجات الجديدة، وما إلى ذلك. وهذا ما يتيح إمكانية توقعاً لتعديلات الضرورية التي يتعين إجراؤها على أساليب تشغيل المنظمة مثل تحليل اللوائح الجديدة وكذلك الأنظمة قيد الإعداد.
- **اليقظة الثقافية:** هي عبارة عن الرصد المتعلق بالبيئة الثقافية للمنظمة، حيث تدرس الجهات الفاعلة ذات الصلة بالمنظمة من خلال ثقافتهم، وسلوكهم، والمستوى الاجتماعي، واحتياجاتهم... الخ.
- **اليقظة الإقليمية:** تتمثل في العمل العام على خدمة التنمية الاقتصادية والصناعية في الإقليم، كجزء من التفوق الإقليمي، فعلى سبيل المثال تستخدم السلطات المحلية (المجالس الإقليمية، والمجالس العامة، ومجتمعات البلديات، أو مجموعات البلديات) أدوات

## اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

تحليل تشغيلية أكثر فأكثر لتحسين إدارة أراضيها. وتتنوع أهداف هذا النوع من النظام ونجد أهمها: معرفة أراضيها لتحسين السيطرة على مواردها؛ القدرة على الاستجابة بسرعة لحالات الأزمات؛ السيطرة على البنى التحتية (الطرق، الشبكات...)؛ تحديد الممارسات الجيدة في الأقاليم الأخرى لتحقيق المقارنة؛ المعرفة والدراية الكافية حول المنتجات المتواجدة هنا كل تنفيذ التسويق الإقليمية. مما سبق تعمل اليقظة الاستراتيجية على التنسيق بين جميع مجالاتها وهذا لأجل تقديم ملخص لصانعي القرارات، وهذا طابع استباقي، توفر معلومات الاتجاهات البيئية الخاصة بها لإثراء الرؤية الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

## II. الأصول الأدبية لعملية اتخاذ القرار

## أولاً: ماهية اتخاذ القرار

في حين تبدو بعض القرارات بديهية، فإن البعض الآخر يصعب كثيراً اتخاذه، وهذا على حسب الصفات الشخصية للفرد والمعلومات المتاحة لتغيير الكثير من نقاط التحول، وكيف نختار للغد الذي يكون على المحك، وهنا يجب أخذ الاساليب التي تساعد على أخذ القرار المناسب لكل ظرف معين.

والواقع أن نشاط دعم القرار هو نشاط نقوم به كل يوم تقريباً. فنحن نتخذ القرارات دون توقف، ومن أبسطها: "أنا أمسك مظلة أملا؟" إلى أكثر تعقيداً "كيفية تطبيقاً لاتفاق على نزع السلاح؟". وهناك قرارات تتخذ على جميع المستويات كالفرد (الطلاق؟)، التنظيمية (كيفية إدارة دوران العمل؟)، بين المنظمات (كيفية الحصول على الريادة؟)، وفي الكثير من الأحيان خلال عمليات اتخاذ القرار هذه نطلب المشورة والمساعدة، والدعم من الأصدقاء والخبراء والشركات الاستشارية... الخ.

## 1. مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار:

إن القرار Decision هو عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه<sup>11</sup>. ويمكن أيضاً قول أن هناك قرار عند بروز حالة يتضح فيها وجود "مشكلة" واحدة أو أكثر يتعين حلها، وهذا باختيار الحل المناسب من بين الحلول المتاحة<sup>12</sup>.

أما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار فهي تعد من المسؤوليات التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاط إداري وتنظيمي وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، وتعد هذه العملية جزء من حل المشكلة وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات؛ وتعبر عملية اتخاذ القرار على أنها اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا ما يمكن أن يُعرض متخذ القرار للخطر لأجل الوصول إلى الهدف المنشود<sup>13</sup>.

ونجد كذلك مفهوم صنع القرار والذي يقصد به جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدتها، وتحليل المشكلة وتقييمها، وجمع البيانات، واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده، ثم اختيار أفضل الحلول. وقد تعددت تعريفات صنع القرار، فبرى تاننباوم Tannenbaum أن صنع القرار عملية ديناميكية تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة، تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار. كما يرى الجوهري أن صنع القرار هو سلسلة من

## اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين. ومنه نرى أن اتخاذ القرار هو نتاج عملية صنع القرار<sup>14</sup>.

## 2. الخصائص العامة لاتخاذ القرارات: تتمثل الخصائص المميزة لعملية اتخاذ القرارات فيما يلي<sup>15</sup>:

- القابلية للترشيد: بمعنى أن عملية اتخاذ القرار تفترض عدم وجود إمكانية الوصول إلى الترشيد الكامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الترشيد؛
- التأثير بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل السيكولوجية والناعبة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين والمساهمين في اتخاذها أو المتأثرين بها، إضافة إلى أنها تتأثر بالعوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية؛
- الامتداد في الماضي والمستقبل: تعتبر عملية اتخاذ القرار امتداد واستمرار للقرارات التي تم اتخاذها في الحاضر والمستقبل، أي أن القرار لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها؛
- الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة: إن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل، سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولاسيما أن القرارات لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية؛
- العمومية والشمول: عملية اتخاذ القرار تقوم على أسس علمية بالنسبة لجميع المنظمات سواء كانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أو الخدمات، وسواء كانت هذه المنظمات تجارية، صناعية أو خدمية، كما أنها تتميز بالشمول، إذ وجب توفر القدرة على اتخاذ القرار في جميع من يشغلون الوظائف على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والاستشرافية؛

## 3. أهمية عملية اتخاذ القرارات:

إن فن عملية اتخاذ القرار يعتبر قديم قدم البشرية، فمنذ نشوء الانسان واكتسابه الوعي لذاته وبيئته، نشأت حاجته إلى اتخاذ القرارات إزاء المواقف المتعددة والقضايا المتنوعة التي اعترضته في حياته اليومية. ويعتبر اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، إذ تقوم كافة الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على اتخاذ القرارات، إضافة إلى ما تشهده منظمات اليوم من تعدد وتعقد لأهدافها ووجود تعارض في بعض الاحيان بينها، الأمر الذي أدى إلى زيادة المشاكل التي تواجه مديريها هو ما استدعى اتخاذ العديد من القرارات لمواجهتها. ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على قدرة وكفاءة مديريها على اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة، التي تقوم بدورها على أسس وأساليب معينة<sup>16</sup>.

### ثانيا: مراحل عملية اتخاذ القرار

نجد أن مراحل عملية اتخاذ القرار تختلف باختلاف أفكار ووجهات نظر الباحثين، لكن نجد أن أغلبها اتفقت على وجود المراحل التالية<sup>17</sup>:

#### 1. تحديد المشكلة: يقال كثيرا أن تحديد المشكلة هو نصف الحل، فالفرد الذي يشخص المشكلة بطريقة سليمة يستطيع أن

يحلها. وتُعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرارات بأنها انحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقا، لذا وجب لتحديد المشكلة

## اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

أن يكون هناك وعي بوجود مشكلة (يشير الى انتباه متخذ القرار الى ما حوله من مشاكل) ومن ثم تشخيصها (التحديد الدقيق للخلل او الوضع غير الرغوب فيه او الانحراف)، ولأجل تعريف المشكلة بدقة وتحديد أبعادها وجب جمع المعلومات اللازمة والاستعانة بذوي الخبرة سواء من داخل التنظيم أو خارجه.

2. **تحليل المشكلة:** بمجرد تشخيص المشكلة فإن المرحلة الثانية تبدأ بتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلة، وهذا بجمع بيانات ومعلومات وتحليلها ودراستها بعمق ودقة. ويشمل تحليل المشكلة تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على أنشطة المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف، ومتابعة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على أنشطة المنظمة وذلك على المستوى العام والمستوى التشغيلي، وتحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بين الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية، وبيان أهداف المنظمة وكل نشاط من أنشطتها. وكثيرا ما يحصل خطأ شائع وهو القفز على هذه المرحلة والقيام بتطوير البدائل قبل استطلاع أسباب المشكلة بشكل متعمق. وهنا تجدر الإشارة إلى الأسلوب الياباني الشائع والمتمثل في تحليل السبب والأثر الذي يجلل بعمق الأسباب المحتملة لظهور مشكلة بهدف الوصول إلى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها.

3. **تحديد البدائل:** بعد تحديد المشكلة ومعرفة أسباب وقوعها، يعمل متخذ القرار على البحث وتحديد جملة من البدائل التي يمكن أن تكون حل للمشكلة أو أسباب معالجتها، وهذا بعد قيامه بجمع المعلومات اللازمة لضمان عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب، لذا يجب أن يكون البديل يعمل على تحقيق النتائج وفي ظل الموارد المتاحة لمتخذ القرار، حيث يتم بعد ذلك ترتيب البدائل وفقا للأولويات.

4. **تقييم البدائل:** من المهم اثناء مرحلة البحث عن البدائل ألا يجب تقييمها كون ان ذلك يعيق ذهن متخذ القرار ويصرفه عن البحث عنها. لذلك عند التوصل إلى أكبر قدر ممكن من البدائل يتم الانتقال إلى المرحلة الجديدة والمتمثلة في تقييم البدائل، وفي هذه الخطوة يحاول متخذ القرار ان يقيم البديل وفق اعتبارات وبوسائل وأدوات كثيرة من أجل معرفة هل هذا البديل يمثل أفضل حل للمشكلة المطروحة. وأحد هذه الوسائل هو تحديد الفائدة التي يحصل عليها مختلف أصحاب المصالح وهذا باستخدام أسلوب تحليل المستفيدين، هناك ايضا أسلوب تحليل المنفعة- الكلفة - وما إلى ذلك.

5. **اختيار البديل المناسب:** عند الانتهاء من مرحلة التقييم يصبح أمام متخذ القرار مجموعة حلول ممكنة يتم بعدها تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل متاح، وبناء على ذلك يمكن لمتخذ القرار اختيار افضل بديل قد يكون الذي يحقق أكبر عائد، أو أقل خسارة، أقل تكلفة... الخ. بمعنى على متخذ القرار أن يقارن بين الايجابيات والسلبيات للبدائل، وهناك أربعة معايير للاختيار تتمثل في المخاطرة مقابل المكاسب، الاقتصاد في الجهد أي أفضل النتائج بأقل جهد، التوقيت، وقيود الموارد.

6. **مرحلة اتخاذ القرار:** تنتهي عملية اتخاذ القرار بعد أن يتم وضع القرار موضع التنفيذ، إذ أن القرار لا يتم بواسطة متخذ القرار فحسب وإنما مع أشخاص آخرين يحتاجون إلى التحفيز والترغيب المادي والمعنوي، لكي يشعروا بأن القرار هو قرارهم، ولا يتحقق ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

III. علاقة اليقظة الاستراتيجية بعملية اتخاذ القرارات

## اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

لاليقظة الاستراتيجية دور جد مهم في عملية اتخاذ القرار، وفي هذه النقطة سنحاول التطرق لهذه العلاقة من خلال:

## أولاً: معلومات اليقظة الاستراتيجية

## 1. ماهية معلومات اليقظة الاستراتيجية

يمكن تعريف معلومات اليقظة الاستراتيجية بأنها بيانات مرتبطة بال محيط الخارجي للمنظمة، تتم معالجتها للمساعدة في اتخاذ القرارات المهمة خاصة الاستراتيجية، وتعمل كذلك على الكشف عن الغموض والفرص والتهديدات وحالات عدم التأكد. فنوعية هذه المعلومات تنعكس على نوعية القرارات التي سيتم اتخاذها بناء عليها، لهذا يجب أن تتميز معلومات اليقظة بجملة خصائص لجعلها ذات فائدة في دعم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. نجد من بين هذه الخصائص<sup>18</sup>:

- متجددة ولها قيمة، وبالتالي تساهم في اتخاذ القرارات الهامة خاصة الاستراتيجية؛
- تركز على متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي تعمل على كشف الفرص والتهديدات، وحالات عدم التأكد، التي تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار؛
- متوفرة في الوقت الملائم، بحيث تُقدم لمتخذ القرار وقت الحاجة إليها؛
- هي معلومات استباقية، تركز على استشراف المستقبل؛
- شاملة، تلمس كافة جوانب الظاهرة أو مشكلة اتخاذ القرار؛

## 2. الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات

تتولى مهمة توفير المعلومة المناسبة في الوقت الملائم كينونات متخصصة، تتفاعل فيما بينها ومع محيطها، تسمى خلايا اليقظة، مهمتها الأساسية جمع، تحليل، توثيق ونشر معلومات اليقظة، وهذا بالاعتماد على أحدث تكنولوجيا المعلومات. ومن هذا المنطلق اتفق الباحثين والممارسين على أن توجيه اهتمامات قادة المنظمات نحو أهمية معلومات اليقظة بالنسبة لمتخذي القرارات خاصة الاستراتيجية، يعد أكثر أهمية من إرساء آلية اليقظة في حد ذاتها. ويمكن توضيح الدور الاستراتيجي الذي تلعبه معلومات اليقظة في أنه يعتمد على: اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، فاليقظة تعتمد بشكل اساسي على المعلومات الاستراتيجية لذلك، ويعمل متخذ القرار من خلال رصد الاحداث بشكل استباقي واستقراء السلوكيات المحتملة على الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة. كما تساعد معلومات اليقظة متخذ القرار على استيعاب ما يحدث في المحيط من تحولات، وبالتالي ابراز الجانب الهجومي في كيفية اغتنام الفرص، والجانب الدفاعي من خلال الكشف عن التهديدات والمخاطر. اما الدور الثاني فيتمثل في استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، فغالبا ما يلجأ متخذ القرار لأسلوب النمذجة، من أجل تبسيط الواقع واستحضار أغلب الادراكات الممكنة التي يُكوِّنها في وصفه لبعض السيرورات الديناميكية، سواء تمت ملاحظتها أو محاكاتها، ومن ثم تأويلها عقليا، ووضع الفروض الممكنة مستقبلا. فقرار دخول سوق جديد، أو طرح منتج جديد، أو الانسحاب من قطاع معين لا يتم إلا على اساس جملة من الفرضيات، يتم صياغتها من قبل بشكل مسبق. وثالثا نجد دور هذه المعلومات في إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد، ف رؤية المستقبل بتوقعاته وتقديراته مسألة نسبية تتغير الشكوك، وعند ظهور هذه الأخيرة نكون أمام حالة عدم اليقين. وكلما تعمقت الرؤية، وامتد التوقع في

## اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

عمق الزمن من أجل استشرف المستقبل البعيد، إلا وقد زادت المواقف غموضاً وتعقيداً، وارتفع عندئذ مؤشر الخطر. وكل ذلك له انعكاسات على متخذ القرارات. لذا تعمل اليقظة عمل مجسات جهاز الاستطلاع عند الكائن الحي في الرصد والمتابعة واعطاء اشارات تنبيهية عن أي خطر قادم أو فرصة مواتية. ومنه يمكن تحديد أهمية الدور الاستراتيجي من خلال الاشارات السابقة، مقارنة بما أنفق على عمليات الجمع، المعالجة، الحفظ والاسترجاع، وبقدار ما تساهم به في تخفيض نسبة عدم التأكد والغموض الذي قد يبيط بمتخذ القرار، خاصة في حالات الظروف والمواقف المعقدة<sup>19</sup>.

ثانياً: موقع مجالات اليقظة من مراحل عملية اتخاذ القرار

### 1. تحديد وتحليل المشكلة:

ان المعلومات المقدمة من مختلف مجالات اليقظة يساعد في تحديد المشكلة. فالرصد الدائم للبيئة يسهم في تحسس العقبات والتغرات، وبالتالي تحديد المشكلة قربية الحدوث وتحليلها وفق الصياغ الذي تنتمي إليه. سواء كانت تكنولوجية أو تنافسية أو تجارية وما إلى ذلك.

### 2. تحديد البدائل وتقييمها:

تعمل مجالات اليقظة على تحديد العوامل المهمة التي تُؤثر بشكل مباشر على المشكلة، كالوقت اللازم لحلها والجهد المبذول لذلك، إضافة إلى التكاليف، وكل هذا من شأنه أن يُؤثر على عملية تحديد البديل واختياره دون آخر.

### 3. اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار:

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

## اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

## خاتمة:

إن التطورات الاقتصادية المتسارعة دفعت إلى بروز نوع جديد من التفكير الاستراتيجي، والمتمثل في النظر للمعلومات كمورد اقتصادي تمتلكه المنظمات، والمادة الأولية لعملية اتخاذ القرار. والتغيرات التي تشهدها البيئة أرغمت هاته المنظمات على القيام بعملية المراقبة والرصد الدائم لها، لأجل استباق هاته التغيرات ومواكبتها، وهذا من خلال انشاء نظام لليقظة الاستراتيجية. ومنه تعتبر المعلومات المقدمة من قبل هاته الأخيرة المزود الاساسي لعلمية اتخاذ القرار خصوصا تلك المتعلقة بالاستراتيجية. كونها تُرصد من البيئة وتمس كافة العوامل التكنولوجية، التنافسية، التجارية، وما إلى ذلك.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية نظام يعمل على المساعدة في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال القيام بعملية المراقبة للبيئة المحيطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف مجالاتها، وبالتالي تجنب التهديدات واغتنام الفرص، ومنه تحقيق الاستباقية. فمحالات اليقظة الاستراتيجية من خلال المعلومات المجمع تسمح بإمداد عملية اتخاذ القرار بدءا من تحديد وتحليل المشكلة وصولا الى القرار الملائم.

## - الهوامش:

<sup>1</sup> Mohamed Jaouad El Qasmi, **LE MANAGEMENT PAR PROCESSUS & LA VEILLE STRATEGIQUE**, [http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf)

<sup>2</sup> بـوش أحمد، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم التسويق تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007. ص: 40.

<sup>3</sup> ولد عابد عمر، علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "تموج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية / قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد 17 - جانفي 2017. ص: 4.

<sup>4</sup> Anna Leymarie, **La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS)**, MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS Ecole Management et Société-Département CITS INTD, HAL, France, 2011. P : 13.

<sup>5</sup> LESCA, H. (1997) - **Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, <http://ga-cherry.net/dcg-dscg/lescaveillestrat.pdf>

<sup>6</sup> الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 02 جوان 2015. ص: 134.

<sup>7</sup> بوقفلول الهادي، أهمية اليقظة الاستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات، مداخلة مقدمة في اطار الملتقى الدولي الثاني حول: اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014. ص: 103، 104. متوفر على: <http://www.academia.edu>

## اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة

<sup>8</sup> رملي حمزة، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني/ ديسمبر 2014. ص ص: 257، 258.

<sup>9</sup> المرجع أعلاه. ص ص: 262-264.

<sup>10</sup> Ilhème GHALAMALLAH, OP-CIT, P p: 40, 41.

<sup>11</sup> بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد 07، 2016. ص: 270.

<sup>12</sup> Anne Mesny, LA PRISE DE DÉCISION ET L'ANALYSE DE CAS EN MANAGEMENT, août 2003, disponible sur: [https://www.chambreuil.com/public/2012/12/03-Prise\\_de\\_d%C3%A9cision\\_et\\_analyse\\_de\\_cas.pdf](https://www.chambreuil.com/public/2012/12/03-Prise_de_d%C3%A9cision_et_analyse_de_cas.pdf)

<sup>13</sup> سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ديسمبر 2011. ص ص: 53، 54.

<sup>14</sup> <https://hrdiscussion.com/hr86082.html> شوهود يوم 2018/03/05 على 19 سا

<sup>15</sup> عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011. ص ص: 239، 240.

<sup>16</sup> فريد كورتل، حناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015. ص: 131.

<sup>17</sup> أنظر إلى:

- عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره. ص ص: 235-238.

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2008. ص ص: 305-307.

- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007. ص ص: 181، 232، 375.

<sup>18</sup> باية وفتوني، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016/2015. ص: 77.

<sup>19</sup> فائنة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا العلوم في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012. ص ص: 150، 154، 157.