

واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

دراسة حالة ملبنة ومجبنة بودواو- ولاية بومرداس

The application of tools in strategic decision making:
Case study of milk and cheese of Boudouaou - Boumerdes

صبرينة ترغيني

أستاذ محاضر - ب - ، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، terghinisabrina07@yahoo.com

تاريخ القبول: 2018/06/30

تاريخ الاستلام: 2018/03/10

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مجموعة من الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار، وقد وقع اختيارنا لتطبيق الدراسة النظرية على ملبنة ومجبنة بودواو- ولاية بومرداس كمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على المنهج الاستكشافي وبالاستعانة على المقابلة كأداة جمع البيانات، بالإضافة للمصادر الثانوية من كتب ودوريات، وقد توصلنا إلى أن الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار ضرورية لترشيد القرارات والاعتماد عليها يرجع للظرف والحالة التي تستدعي اللجوء إلى أداة ما دون سواها. كلمات مفتاحية: اتخاذ القرار، الأدوات الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي، الأدوات الحديثة للتحليل الاستراتيجي، ملبنة ومجبنة بودواو- ولاية بومرداس.

تصنيف JEL : M1, M100.

Abstract:

The study aims to identify a range of decision-making tools, we have chosen to apply the theoretical study on the dairy milk and cheese of Boudouaou- Boumerdes as the institution of study, based on the exploratory approach and using the interview as a data collection tool of the secondary sources of books and periodicals. We have found that decision-making tools are necessary to rationalize decisions, and to rely on them because of the circumstance and the situation that requires recourse to a tool.

Keywords: decision making, classical tools for strategic analysis, modern tools for strategic analysis, dairy milk and cheese of Boudouaou- Boumerdes.

Jel Classification Codes: M1, M100.

Résumé:

L'étude vise à identifier une série d'outils de prise de décision, en s'appuyant sur l'approche exploratoire, en utilisant l'interview comme outil de collection de données, ainsi que comme source secondaire de livres et de périodiques. Nous avons constaté que les outils d'aide à la décision sont nécessaires pour rationaliser les décisions et les utiliser en raison des circonstances et de la situation qui nécessitent un recours à un outil.

Mots-clés: Prise de décision, outils classiques d'analyse stratégique, outils modernes d'analyse stratégique, lait et fromage, province de Boudouaou-Boumerdes.

Codes de classification de Jel: M1, M100.

1. مقدمة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدراء. حيث يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشادة القرارات وفعاليتها، وأن تدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. حيث يتوفر أمام المؤسسات عدد كبير من البدائل الاستراتيجية، لذا فكل مؤسسة ملزمة بأن تعمل وفق توليفة من هذه الاستراتيجيات والتي تتلاءم مع رسالتها وأهدافها، وبما يتناسب مع نتائج تحليل محيطها، خاصة التنافسي والوظيفي. حيث يكون إلزامياً على المسيرين أن يختاروا من بين هذه التوليفات الممكنة للاستراتيجيات أو الاستراتيجية المثلى. فالقرار الجيد للاختيار بين البدائل سيأخذ بعين الاعتبار كافة المعلومات المتاحة، ويعطي اهتماماً لكل البدائل المحتملة، ويستخدم الأساليب الكمية والنوعية، بالإضافة إلى أدوات التحليل الاستراتيجي الكلاسيكية منها والحديثة. هنا تظهر أهمية الاعتماد على هذه الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار، وعليه فإن هذا المقال سيعالج الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

لمعالجة المشكلة المطروحة سنحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هو مفهوم اتخاذ القرار؟
- ما هي أهم أدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
- ما هو واقع تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في اتخاذ القرار لدى ملبنة ومجينة بودواو- ولاية بومرداس؟

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من فائدته المتوقعة لكلا الحقلين الأكاديمي والعلمي فضلاً عن جوانب الأهمية الآتية:

- الأهمية العلمية: يركز البحث في المجال العلمي عبر خلفيته النظرية لكل من اتخاذ القرار وأدوات التحليل الاستراتيجي كونهما من المحطات المهمة التي لا بد من التوقف عندها وخاصة عند علاقة القائمة بينهما.
- الأهمية العملية: يركز البحث إلى التعرف على واقع تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي على مستوى ملبنة ومجينة بودواو - ولاية بومرداس، ومحاولة توعية منظمات الأعمال وبالتحديد مدراءها ومسيريها على أهمية استخدامها في ظل الوقت الراهن الذي يتسم بالمنافسة المحترمة وتسارع التطور التكنولوجي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لكل من اتخاذ القرار وأدوات التحليل الاستراتيجي، والتعرف على مدى مساهمة هذه الأخيرة في اتخاذ القرار الجيد للقرارات في منظمات الأعمال، من ثم اسقاط الدراسة النظرية على ملبنة ومجينة بودواو- بومرداس كمؤسسة محل الدراسة.

2. مفهوم اتخاذ القرار

1.2 مفهوم القرار:

القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة (Jean, Brigitte, 1998). ويعتبر القرار الإداري بأنه ناتج العملية الإدارية وجوهرها، ويعرف على أنه سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار (حسين، 1998). بالتالي هو أحد مراحل عملية اتخاذ القرارات، يتم فيه الإفصاح عن إرادة صاحب القرار - المدير أو اللجنة المختصة - باختيار أحد البدائل (عبد المجيد، 2003).

2.2 أنواع القرارات:

يمكن تصنيف القرارات الإدارية طبقاً للأسس متعددة فمثلاً يمكن أن تصنف حسب الأنشطة الإدارية إلى قرارات تخطيط وقرارات تنفيذ وقرارات رقابة، أما حسب المستوى الذي يتم فيه التخطيط فتقسم إلى قرارات تكتيكية وقرارات استراتيجية، كما تقسم حسب إمكانية هيكلة المشكلة التي يتخذ القرار بشأنها إلى قرارات هيكلية وقرارات شبه هيكلية وقرارات غير هيكلية. وتعتبر عمليات تدفق المعلومات داخل المنشأة أفقياً (بين الأقسام والوظائف المختلفة في نفس المستوى)، ورأسياً (بين المستويات التنظيمية المختلفة)، إضافة إلى تدفق المعلومات من الخارج بمثابة الشرايين التي تغذي عملية اتخاذ القرار بمستوياتها وأنواعها المختلفة (عصام، 2006). نفضل أنواع القرارات فيما يلي:

- التصنيف الأول: على أساس الوظائف الإدارية المتعلقة بالوظائف الإدارية للمدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة.
- التصنيف الثاني: على أساس وظائف المنظمة التي تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المنظمة مثل قرارات خاصة (بالإنتاج - بالتسويق - بالأفراد - بالتمويل).

- التصنيف الثالث: على أساس هيكل القرار ويقصد به مدى روتينية وتكرار القرارات وتقسيم القرارات إلى: قرارات مهيكلة وهي التي سهل التنبؤ بها وتتخذ بقرارات قريبة وبشكل متكرر مثل قرارات المخزون، وقرارات غير مهيكلة وهي قرارات صعب التنبؤ بها وتتخذ لمرة واحدة أو في فترات متباعدة جداً، وفي الحقيقة تصنيف القرارات إلى روتينية وغير روتينية هو أمر نسب إذ مثل هذين النوعين الحدود القصوى ويقع بينهما أنواع أخرى من القرارات اقل تكرار وأكثر صعوبة في برمجتها.

- التصنيف الرابع: وفقاً لمعيار الزمن ووفقاً لهذا التصنيف تقسم القرارات حسب الفترات التي يغطيها القرار ويمكن تقسيمها إلى: قرارات طويلة الأجل (وهي التي يكون تأثيرها طويل) وقرارات متوسطة الأجل (وهي التي يكون مداها متوسط من عام إلى عامين مثلاً)، وقرارات قصيرة الأجل (وهي التي يكون مداها أقل من عام). (عبد الله، 2005)

- التصنيف الخامس: تبعاً لمستويات القرارات الرئيسية ونقصد بها مدى أثرها على المنظمة وتحديد عملها وتعاملها مع البيئة وتقسم إلى:

■ **القرارات الاستراتيجية:** تعرف هذه القرارات على أنها تتخذ في مستوى أعلى للإدارة، فهي قرارات هامة تتطلب قدراً من الجهد والوعي ومهمة في حياة المؤسسة. وترتبط بأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها في مدى زمني أطول، وتتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وتقوم من خلالها المؤسسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات البيئية وبالتالي فهي جزء هام من المعلومات. تتعلق هذه القرارات بكيان المؤسسة ككل ومكانها في البيئة المحيطة بها وتؤثر على قدرتها على التكيف مع الظروف المستقبلية.

■ **القرارات الإدارية أو التكتيكية:** تعرف على أنها تتخذ في مستوى أوسط للإدارة، فهي قرارات تتخذ من طرف غالبية رؤساء الأقسام أو الإدارات، وتهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بين حدود السلطة، أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال. إنها تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل، سواء كانت مصادر مالية أو بشرية، بما يحقق أعلى معدل من الأداء. فهي قرارات ذات صفة تنظيمية أساساً، وتتعلق بتحديد هيكل المؤسسة الذي يسمح بتحقيق أقصى أداء ممكن للمؤسسة.

ويمكن التمييز بين صنفين من القرارات الإدارية، منها التي تتعلق بموضوع الهيكل في حد ذاته، أي كل ما يتمحور حول السلطة، والمسؤولية، وقنوات الاتصال التي تناسب من خلالها المعلومات، وطرق توزيع العمل. ومنها ما يتعلق بتأكيد توفير الموارد اللازمة للعمليات الحالية والمستقبلية، سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مالية، مواد أولية أو معلومات.

■ **القرارات التنفيذية أو العملية:** هي القرارات التي تتخذ بحسب المستويات التي تصدر عنها، فهي قرارات ثانوية، وقليلة الأهمية تتلاءم مع حالة العمل الروتينية. إنها من اختصاص الإدارة التنفيذية، وتتميز بكونها لا تحتاج إلى الجهد والبحث من

قبل متخذها، فهي تتخذ بصفة روتينية وذلك اعتمادا على التجارب السابقة، ويتم ذلك بصفة فورية، فهي قرارات قصيرة المدى تتعلق بالعمل المكرر باستمرار. إنها قرارات تتعلق بالتوزيع الداخلي للموارد، والإمكانيات وكيفية استغلالها (عيسى، 2005).

- التصنيف السادس: حسب درجة تأثير متخذ القرار باحتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة وتقسم إلى:

- اتخاذ القرارات قرارات في حالة التأكد: هي القرارات التي تتخذ في ظل ظروف ثابتة ومؤكدة الحدوث ونتائجها معروفة مسبقا وفيها يتم معرفة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالقرار. وفي هذه الحالة يعرف متخذ القرار ماذا سيحدث بالضبط حيث لديه معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المتوقعة.
 - اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد: هي القرارات التي تعن أقصى درجات عدم المعرفة وعدم الدراية من متخذ القرار. وهذا معناه أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار، وفي هذه الحالة لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد الاحتمالات التي تحدث لحل المشكلة.
 - اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة: هي تتخذ في ظل ظروف تزداد درجة المخاطرة كلما زادت العوامل والظروف الاحتمالية المؤثرة. حيث أن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو وجودها، ولكن غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة
 - اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاختلاف: هي التي تتخذ عندما كون أمام متخذ القرار منافسين آخرين مستعدين لاتخاذ قرارات مشابهة ويبحثون عن فرصة وبدائل التي تتصف بكونها محدودة للغاية.
 - اتخاذ القرارات حالة الصراع والمنافسة: وهي الحالة التي تكون فيها عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة لأن المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس، ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار والظروف المحيطة والبدائل المتاحة أمامه في اتخاذ القرار (ماجد بن سفر، 2012).
- التصنيف السابع: حسب القرارات الفردية والشخصية والتنظيمية وتقسم إلى قرارات: فردية وهي المتعلقة بالفرد وتنعكس نتائجها عليه ولا تأثر التنظيم بنتائجها، وقرارات تنظيمية المتعلقة بالقرارات التي تتخذ في المنظمة.
- التصنيف الثامن: حسب زاوية توفير أنواع الحلول لمتخذ القرار وتقسم إلى:
- القرار الممكن: هو القرار الذي يؤدي إلى نتيجة أو حل ممكن وعادة يكون سهل التحضير له وتم اختياره من العديد من البدائل المتوفرة.
 - القرار الأفضل: وهو الذي يؤدي إلى نتيجة أو حل أفضل من القرار الممكن وبذل جهد أكبر في التحضير له وتميئته وتم اختياره من بدائل القرار الممكن.
 - القرار الأمثل: وهو قرار أحسن مما هو عليه من الممكن أو الأفضل وتطلب جهد ووقت في التحضير له ويختار من بين بدائل القرار الأفضل ويكون هو البديل الوحيد (عبد الله، 2005).

3.2 مفهوم اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار كأحد وظائف المسير في المؤسسة، يعتبر جوهر العملية الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة، ولهذا سنحاول فيما يلي توضيح هذه العملية بالاستناد إلى تعاريف مختلفة:

- تعريف اتخاذ القرار: تعددت تعاريف عملية اتخاذ القرار بين الباحثين والمفكرين بتعدد توجهاتهم الفكرية وسنحاول عرض أهمها فيما يلي:

عملية اتخاذ القرار هي عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينهما، باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار (عمر وصفي، 1998).

اتخاذ القرار هو وسيلة اختيار واعي لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائد أو أقل تكلفة محققا الأهداف المرغوبة (منال طلعت، بدون سنة النشر).

الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبة بتحديد إجراءات التنفيذ (محمد حافظ، 2002).

اتخاذ القرار يتضمن خيارا واعيا من بين عدد من البدائل و الهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة، وهو عملية متعددة الخطوات تتوج باختيار حل معين كخطوة أخيرة (خليل محمد، 1999). كما يعتبر بأنه عملية مستمرة يتم فيها المفاضلة والاختيار بين عدة بدائل بغية تحقيق أهداف محددة (عبد المجيد، 2003).

ومن خلال استقراء عملية اتخاذ القرار الإداري نرى أنها تتألف من العناصر التالية:

- وجود مشكلة: وهذا يعني أن يجد المسير أمامه مشكلة محددة تتطلب حلا.

- توفر بدائل مختلفة: أي هناك طرقا مختلفة أمام المسير لينتقي منها أجدرها.

- وجود هدف: يسعى إليه متخذ القرار ويمثل ذلك الهدف تحقيق أقصى عائد أو أقل تكلفة.

- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: إذ لا يمكن أن نتصور البديل المرجح دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل.

- المناخ الذي يتخذ فيه القرار: أي الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار وما يتضمنه من اعتبارات.

من التعاريف السابقة نستخلص أن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن عملية تبدأ بالبحث عن جملة البدائل الممكنة لمشكلة ما وتنتهي بالاختيار الأمثل لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائد وأقل تكلفة، وذلك في ظل توفر معطيات محددة لمتخذ القرار.

4.2 أهميه اتخاذ القرارات في الإدارة:

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية في الإدارة ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تكاد تكون العملية الوحيدة التي تميز مديراً عن مدير أو مديرا ناجحا عن مدير فاشل، ومن ناحية أخرى فإن اتخاذ القرارات يتغلغل في نشاطات كل مدير ووظائفه. فالمدير يتخذ قرارا في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة والرقابة) فقد يتخذ قرارا يتعلق بوضع الأهداف أو السياسات أو تعديل الهيكل التنظيمي لمؤسسة أو تعيين موظف أو ترقية أو عزله أو توجيه العاملين وحل مشكلاتهم. قد تكون القرارات على أكثر من مستوى، قد تكون على مستوى الأفراد، وقد تكون على مستوى المجموعات، وقد تكون على مستوى المؤسسة (أحمد صالح، 2009).

5.2 العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة وتلك التي تتعلق بتفاعلاتها مع البيئة الخارجية، وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة، وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها، وزادت ديناميكية بيئتها الخارجية والداخلية، وتختلف هذه العوامل من منظمة إلى أخرى إلا أنها لا تخرج في مجملها عن ما يلي:

- عوامل البيئة - عوامل داخلية

- سياسة المنظمة وحجمها ومدى نموها ونمط وسلامة بنائها: تختلف سياسة المنظمات حسب أهدافها، فأما أن تهدف إلى تحقيق أعلى أرباح أو إلى أعلى مبيعات وبالتالي التوسع في السوق، ويكون شأنها الأكبر تخفيض التكلفة، وأي كان هدفها فعلى القرارات المتخذة من طرف المدراء أن لا تخرج عن نطاق هذه السياسة، كما يعتبر حجم المنظمة ومدى نموها من العوامل المؤثرة على هذه العملية، حيث كلما كبر حجم المنظمة ونموها كبر حجم البيئة المحيطة بها وزاد عدد العاملين بها

والمستفيدين من خدماتها والمنافسين لأنشطتها فتصبح بذلك تواجه تحديات أكبر تفرض عليها اتخاذ القرارات بطرق أكثر حداثة وباستخدام أدوات أكثر تطوراً.

أما بالنسبة للنمط التنظيمي السائد في المنظمات وذلك يختلف خصوصاً في ظل التطورات الجديدة لنظم المعلومات المحسوبة، من منظمة إلى أخرى حسب تأثير هذه النظم على البناء التنظيمي فقد يكون مركزياً يحقق فعالية أكبر باستخدام قرارات مركزية، أو يحققها في ظل اللامركزية أو الجمع بينهما، وتتأثر المنظمة بهذا العامل كلما كبر حجمها، وتصبح هذه العوامل عوائق إذا لم تستطع المنظمة توفير متطلبات الوضع (أسهان، 2009).

-الاتصالات الإدارية

- كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار: من بين العناصر المهمة في زيادة فعالية اتخاذ القرار هو عنصر المعلومات من حيث الكمية والنوعية، فكلما توفرت المعلومات كلما اقترب المدير من حالة التأكد وبالتالي اقترب من اتخاذ القرار الرشيد، وكلما كانت المعلومات منظمة، سهلة، شاملة ودقيقة، وفي توقيتها المناسب كلما اقترب من التأكد التام، وبالتالي زادت جودة القرارات المتخذة إضافة إلى وجود المعلومات في وقتها المناسب يسرع ويسهل عملية اتخاذ القرار وتنفيذه إضافة إلى تبيد عوامل الشك مما يزيد درجة قبول المرؤوسين له، وبالتالي يعزز فرص نجاحه وتحقيقه لأهدافه (محمد رسلان، 2000).

وبشكل عام فإن الاهتمام بالمعلومات اللازمة لتحقيق دورها الفاعل في دعم صناعة القرار سوف يكون له نتائج إيجابية بالغة الأهمية وعلى نحو شامل وفي مقدمتها:

- تنمية قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تحققت في المؤسسات الأخرى .
- ترشيد وتنسيق ما تبذله المؤسسة من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.
- كفاءة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- توفير البدائل والأساليب الحديثة لحل المشكلات الفنية والاختيارات التي تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
- رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية في قطاعات الإنتاج والخدمات.
- والأهم من كل ذلك ضمان القرارات السليمة على مختلف مستويات المسؤولية.

6.2 مراحل اتخاذ القرار:

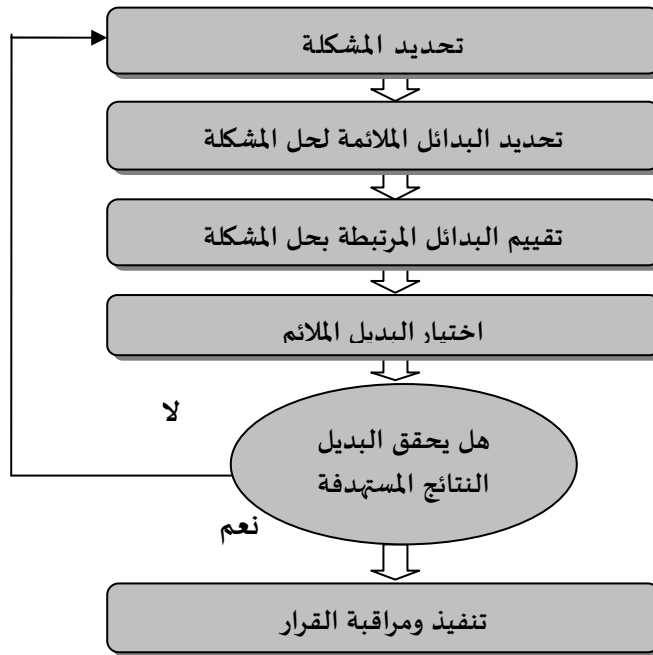
من أجل اتخاذ قرارات صائبة لا بد من أن تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل يمكن أن نصلها فيما يلي (الطيب، 2010):

- تحديد المشكلة: يعتبر تحديد المشكلة بشكل واضح ومحدد من أهم دعائم الوصول إلى قرار سليم يساعد على حل هذه المشكلة.

- تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة: بعد تحديد المشكلة يجب التفكير في حلول مناسبة لها.
- تقييم البدائل المرتبطة بحل المشكلة: يجب أن تخضع البدائل المقترحة لحل المشكلة للتقييم.
- اختيار البديل الملائم: تختار المؤسسة واحد من بين البدائل التي وضعتها، والذي يمكنها من تحقيق الهدف النهائي الذي رسمته.

- تنفيذ ومراقبة القرار: يقصد بذلك وضع البديل موضع التنفيذ من ثم مراقبة مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة على القرار ومدى الالتزام بالجدول الزمني المعد للتنفيذ. نلخص المراحل السابقة التي تمر بها عملية اتخاذ القرار في الشكل الموالي:

الشكل 1: مراحل اتخاذ القرار

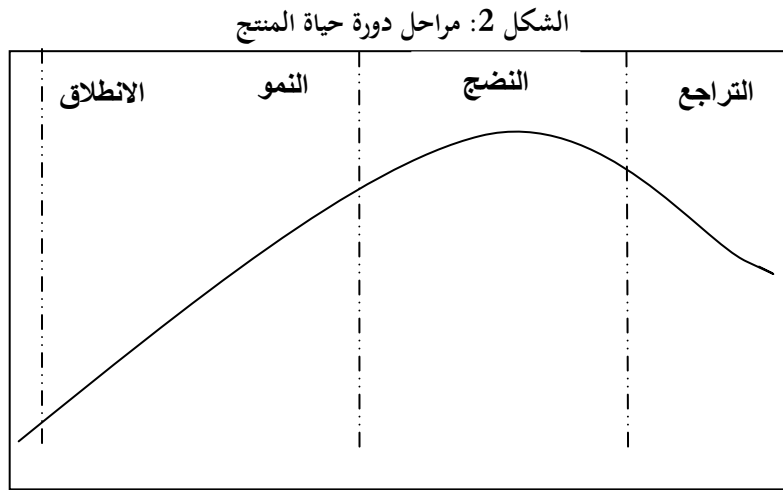


المصدر: من إعداد الباحثة

3. الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار

1.3 الأدوات الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي:

- تختلف هذه الأدوات تبعاً للباحثين لكن المتعارف عليها في جل الكتابات والبحوث الأدوات التي سنتطرق لها فيما يلي:
- دورة حياة المنتج: (*Products Life Cycle*): (مأمون نديم، 2004) يقصد بدورة حياة المنتج بأنها الدورة التي تتكون من مراحل أساسية متعددة يتغير فيها سلوك ذلك المنتج عاجلاً أم آجلاً. كما يمكن تعريف (*PLC*) بأنها عملية نشوء منتج جديد في السوق، ويمر ذلك النشوء بالعديد من المراحل ذات الظروف الداخلية والخارجية. تتمثل هذه المراحل في:
 - المرحلة الأولى التقديم: تمتاز بأنها المرحلة الأساسية والأولى التي يبدأ فيها المنتج دورة حياته، إذ في هذه المرحلة يتم طرح المنتج الجديد أو الإبداع الجديد في السوق، وهذه المرحلة هي مرحلة حرجة جداً وذات مخاطرة عالية كما تمتاز بارتفاع التكاليف ونفقات الأبحاث والتطوير والترويج للمنتج.
 - المرحلة الثانية النمو: تمتاز هذه المرحلة بأنها فترة قبول السوق المتزايد للمنتج وفيها تزايد سريع لتحقيق أرباح ومبيعات حصة سوقية.
 - المرحلة الثالثة النضج: بعد أن تزداد المبيعات بشكل كبير خلال مرحلة النمو فإنها أيضاً تستمر بالزيادة إلى أن تصل لمرحلة النضج والاستقرار لبرهة من الزمن. وتتميز هذه المرحلة بوصول المبيعات للذروة أو القمة، إذ تسجل المبيعات أقصى حد ورقم يمكن أن تصل إليه وانخفاض التكاليف يكون بشكل أكبر من المرحلة السابقة كما تستمر الأرباح بالارتفاع بشكل أكبر من المرحلة السابقة.
 - المرحلة الرابعة التدهور: يكون هناك تراجع في المبيعات وبالتالي في الأرباح. والشكل الموالي يوضح مراحل دورة حياة المنتج.



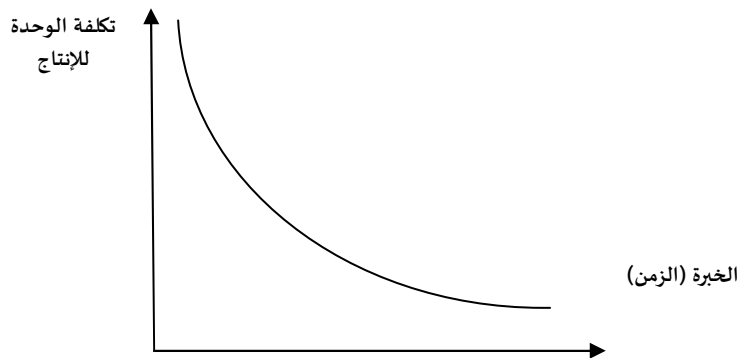
Source: M. Porter, *Competitive Strategy (techniques for analyzing industries and competitors)*, the free press Edition, (New York, The free press Edition, 1980), P 158

مما سبق نجد أن دورة حياة المنتج تساهم في اتخاذ القرار، حيث أنه في مرحلتي نمو ونضج المنتج تتخذ قرارات لتمويل عمليات البحث وتطوير منتجات جديدة قادرة على تعويض المنتجات المتخلى عنها. كما تساهم في اتخاذ القرار حول امكانية بعث المؤسسة لمنتجاتها التي تتصف بالاستمرارية، والمطلوب منها استبدالها بمنتجات جديدة تسمح بتجديد المؤسسة، وتحقيق أفضل إشباع لحاجات المستهلكين.

- أثر التجربة: إن فكرة أثر التجربة جاءت من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية *BCG* عند قيامها بدراسات حول التكلفة والسعر، حيث تقوم فكرتها على مبدأ أنه كلما زادت التجربة عن المنتج، كلما انخفضت التكاليف كما هو موضح في الشكل 3 حيث ينتج أثر التجربة من عدة عوامل تتمثل في:

- اقتصاديات الحجم.
- التعلم الذي ينتج عنه تحسين الإنتاجية، تخفيض التكلفة، السرعة في الإنجاز.
- الإبداع والذي يقصد به إدخال تعديلات على المنتج، تحسين عمليات الإنتاج

الشكل 3: أثر التجربة



Source: Jacques Muller, Sabine Separi, *économie d'entreprise*, Dunod, (Paris : Dunod, 1995), P 124

مما سبق نجد أن أثر التجربة يساهم في اتخاذ القرار بشكل كبير في مرحلة النمو، لكن يتعذر اعتماده في فترة الاضطراب والتقلب، لأن الإبداع التكنولوجي ينشئ كبح قوي لتراكم الخبرة. وأهم القرارات الممكنة اتخاذها تبعا لاعتماد هذه الأداة هي الأخذ بعين الاعتبار عنصر الوقت والاستثمار المطلوبين، وأن تبحث عن مصادر لتمويل التوسع.

- المصفوفات: تتنوع إلى:

■ مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية: حيث يمكن بناء مصفوفة جماعة بوسطن طالما توفرت البيانات والمعلومات عن بعدين أساسيين هما:

البعد الأول: المركز التنافسي للمؤسسة أو حصتها في السوق، ويبدو ذلك على المحور الأفقي.

البعد الثاني: معدل النمو في النشاط وذلك فيما يتعلق بالصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة ويظهر ذلك على المحور الرأسي. وهكذا يأخذ النموذج في اعتباره العوامل التي سبق شرحها فيما يتعلق بالبيئة الخارجية حيث يتم الكشف عن الفرص والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة. كما يتم الأخذ في الاعتبار نواحي قوة المؤسسة وضعفها الداخلي بما يساعد على بيان مركزها التنافسي في السوق، ويوضح الحصة التسويقية التي تحصل عليها المؤسسة (عبد الحميد، بدون سنة نشر). وهذا ما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل 4: مصفوفة جماعة بوسطن الاستثمارية (BCG)



Source: Jean Pierre Detrie et. al Stratégor politique générale de l'entreprise, Dunod, (Paris: 1997, Dunod), P 10.

من الشكل يتضح أن البدائل المتاحة أمام المؤسسة في ظل البعدين السابقين (حصة السوق، معدل النمو أو المردودية) هي أربعة بدائل (قرارات):

- في مرحلة النجم على المؤسسة أن تتخذ قرار الاحتفاظ بالحصة أو زيادتها.

- في مرحلة البقرة الحلوب على المؤسسة الاحتفاظ بالحصة.

- في مرحلة علامات الاستفهام فإن على المؤسسة اتخاذ قرار زيادة الحصة والاستبعاد.

- في مرحلة الأوزان الميتة على المؤسسة اتخاذ قرار التخلي.

■ مصفوفة ماكزي *McKinsey*: يمكن بناء مصفوفة ماكزي طالما توفرت البيانات والمعلومات عن بعدين أساسيين هما:

البعد الأول: وهو الموقع التنافسي أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بواسطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، بصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية.

البعد الثاني: يشير إلى جاذبية القطاع (أو الصناعة) حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، والأسعار المطبقة، وآفاقه التكنولوجية وكذا أهمية الاستثمارات ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين ويتم قياس البعد على مستويات: قوي، متوسط، ضعيف حيث يسمح بنمو موضع أنشطة مضمونة (حسن محمد أحمد، 2009).

حيث تعد هذه المصفوفة أفضل وأسهل الطرق لعرض المحفظة الاستثمارية للمؤسسة، حيث ترسم وحدات العمل الاستراتيجي أو المنتجات المختلفة بناء على وضعها فيما يتعلق بمعدل نمو الصناعة التي تعمل فيها وتتنافس مع الأخريات ضمنها والحصة السوقية النسبية التي تمتلكها في تلك الصناعة.

وبما أن هذه المصفوفة كيفية فهي تدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة، بالتالي فإنها تساهم في اتخاذ القرارات بخصوص متغيرات جاذبية النشاط كعوامل السوق (موارد التميز، مرونة الطلب بالنسبة للسعر....)، عوامل تكنولوجية (درجة الانفتاح التكنولوجي، الحركة التكنولوجية....)، عوامل صناعية (حواجز الدخول، حواجز الخروج، اقتصاديات الحجم....)، العوامل الاقتصادية والاجتماعية (التضخم في الاقتصاد، ضغوطات النقابات، تهمين الموارد البشرية....) العوامل القانونية (الضرائب والرسوم، قوانين التجارة، مقاييس الإنتاج والجودة....)، عوامل أخرى (تقسيم التكاليف مع أنشطة أخرى، تهمين المعارف والخبرات....).

■ مصفوفة *ADL: Arthur D-Little*: تتكون مصفوفة *ADL* من بعدين أساسين هما:

البعد الأول: يتمثل في الوضعية التنافسية، تحدد هذه الوضعية انطلاقا من تقييم عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي المتعلقة بالتمويل، الإنتاج، التسويق. وبعد تقييم هذه العوامل تتوصل المؤسسة إلى تحديد وضعيتها كالتالي: مسيطرة، قوية، مرضية، غير مرضية، هامشية.

البعد الثاني: يتمثل في نضج المهنة حيث يعكس هذا البعد جاذبية القطاع بتطبيق دورة حياة المنتج، ويمكن تحديده عن طريق مجموعة من المؤشرات منها: أذواق المستهلكين، معدل نمو السوق، تسهيلات الدخول إلى السوق. وعلى الرغم من تشابه مصفوفة *ADL* مع مصفوفة *BCG* في استخدامها لدورة حياة المنتج وتركيزها على الوضعية المالية للمؤسسة، في إجراء عملية التحليل الاستراتيجي إلا أن ما يميز هذه المصفوفة عن مصفوفة *BCG* هو أنها أضافت الوضع التنافسي كمؤشر جديد، حيث نجد أنه كلما كانت الوضعية التنافسية قوية، كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف بغض النظر عن مرحلة حياة المنتج أو النشاط. (عبد الرزاق، 2002)

ما يميز مصفوفة *ADL*، أنها تساهم في اتخاذ القرار حول متى تسعى المؤسسة لتحقيق نمو سريع، التميز، أو التركيز وهذا تبعا لدرجة نضج الصناعة ووضعيتها التنافسية، كما تساهم في اتخاذ القرارات بخصوص استغلال الموارد والتمسك أو التخلي عن أنشطة معينة دون سواها.

2.3 الأدوات الحديثة للتحليل الاستراتيجي:

لقد اشتهرت في الفترة الغير بعيدة نظرا لدورها الهام الذي أبرزه الباحثين فأصبحت متداولة لدى كبرى المؤسسات وحتى المحلية وفيما يلي نستعرض أهمها كالآتي:

- الاقتفاء (المقارنة المرجعية): *Benchmarking*: يستند مفهوم المقارنة المرجعية بالأساس إلى مقارنة تطبيقات أعمال وحدة اقتصادية معينة مع ما يقابلها من معايير معتمدة من قبل الوحدات الاقتصادية الرائدة في مجال العمل ذاته لغرض خلق تطبيقات تكون بمثابة معايير أعمال جديدة ومحسنة تؤدي إلى الحصول على المنتج أو الخدمة الأفضل فضلا عن مساهمة المقارنة المرجعية في مساعدة الوحدات الاقتصادية للوصول إلى مكانة تجعلها هي القائدة في مجال عملها. فهي تمثل تقنية

تكشف عن تطبيقات محددة تمكننا من الوصول إلى الأداء الأفضل وتساعد على فهم كيفية عمل تلك التطبيقات ومن ثم تبنيها وتطبيقها في الوحدة الاقتصادية لتكون بمثابة أهداف نهائية لأغراض تقويم الأداء أي أنها تمثل القيام بعملية المقارنة ذاتها (ثائر صبري، 2009).

مما سبق نجد أن المقارنة المرجعية تساهم في اتخاذ القرار حول تخصيص الموارد، التحول من نشاط إلى آخر، تطوير المنتجات، تحسين عمليات،..... مما يدل على أن المقارنة المرجعية تساهم في اتخاذ القرارات متعددة لا تختص بأمر محدد وإنما بكل ما يمكن أن يساهم في تحسين المؤسسة نحو الأفضل بالمقارنة مع نظيراتها.

- سلسلة القيم: قدم بورتر مفهوم سلسلة القيمة – الذي ظهر في الثمانينات وهي تختص بالتحليل الداخلي- حيث أن لكل منظمة سلسلة القيمة الداخلية المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة. حيث تتكون الأنشطة الأساسية للشركة بحيث تبدأ باللوجيستيات المتجهة للداخل (مناولة المواد الخام والمخازن)، ثم مرحلة العمليات حيث يتم تصنيع المنتج، يليها اللوجيستيات الموجهة للخارج (المخازن والتوزيع)، ثم التسويق والبيع، وفي نهاية الخدمة (التركيب، الصيانة، وبيع قطع الغيار). ويساند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل الشراء، التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير)، إدارة الموارد البشرية، والبنية الأساسية للمنشأة (المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي) والتي تساعد الأنشطة الأساسية وتعمل على أدائها بكفاءة وفعالية. ولكل خط من خطوط منتجات الشركة سلسلة القيمة الخاصة به (نادية، 2005).

مما سبق نجد أن ما يميز نموذج سلسلة القيم بخصوص مساهمته في اتخاذ القرار من حيث التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل الإنتاج، وهذا باقتراح الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على التحكم في هيكل التكاليف.

- مصفوفة القرار MCC: تعتبر أداة لتوزيع الموارد، وهي تتكون من محورين أساسيين هما:

■ المحور الأفقي: يمثل الكفاءة الجوهرية للمؤسسة (الكفاءات المحورية).

■ المحور العمودي: يمثل رسالة المؤسسة، وما تتضمنه من قيم وثقافة تنظيمية. والشكل الموالي يوضح الشكل العام للمصفوفة:

الشكل 5: مصفوفة القرار

		التوافق مع الكفاءة الجوهرية	
		عالية	ضعيفة
التوافق مع الرسالة	عالية	التخفيف	حوافز
	ضعيفة	الإستنزاف	الذهول
		ضعيفة	عالية

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية، عمان، 2002، ص145

بالنظر إلى المصفوفة أعلاه نجد أنها مقسمة إلى أربعة خانات، حيث تمثل كل خانة المتوقع لمنتجات معينة، حيث

نجد:

المنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة الحوافز، وتكون دوافع ملاءمتها عالية لكل من الرسالة والقدرات التنظيمية (الكفاءات الجوهرية). على العكس من ذلك المنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة الاستنزاف تمثل وحدات تضعف القدرات الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل وتكون مرشحة للإلغاء والتصفية.

أما المنتجات أو الوحدات التي تقع في الخانات الباقية يكون وضعها غير واضح بصورة قاطعة إذ تلي متطلبات بعد واحد من أبعاد المصفوفة دون الآخر، فوحدات أو منتجات الذهول تعتمد على القدرات الأساسية (الكفاءات الجوهرية) لكنها

لا تتماثل أو تتطابق مع رسالة المؤسسة، وهذه المنتجات عادة تكون جذابة لأنها تستخدم المهارات الحالية المتوفرة. والمشاريع أو المنتجات المتوقعة في خانة التخفيف فهي تتلاءم بدرجة كبيرة مع رسالة المؤسسة، وبدرجة ضعيفة مع القدرات التنظيمية (الكفاءات الجوهرية) (سعد غالب، بدون سنة نشر).

مما سبق نجد أن هذه المصفوفة تساهم وبشكل كبير في اتخاذ القرارات خاصة فيما يخص عملية التقييم الاستراتيجي عند كل مستوى داخل المؤسسة، بالتالي فإن مصفوفة القرار MCC تعتبر أداة فعالة في تطبيق المنطق الاستراتيجي على القرارات الخاصة بتوزيع وتعيين الموارد. كما أنها تمثل مجالاً مهماً لاختيار رؤى المؤسسة، واستراتيجياتها كأساس في عملية تطوير وتحديث الاستراتيجيات.

4. الدراسة الميدانية: واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار لدى ملبنة ومجينة بودواو- ولاية بومرداس

1.4 تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة:

اسم المؤسسة محل الدراسة هو ملبنة ومجينة بودواو LFB ومقرها الاجتماعي في حي بن عجال ببودواو ولاية بومرداس، حيث أن مدينة بودواو تقع على بعد 20 كلم عن مقر الولاية و30 كلم عن ولاية الجزائر. لقد تم إنشاء هذه المؤسسة في السبعينات من طرف أحد الخواص، وكانت تحمل اسم مؤسسة الأجبان لمتيجة (sofaram)، وكانت متخصصة في إنتاج الأجبان. وبعد عملية التأميم ألحقت هذه المؤسسة بالديوان الوطني للحليب (onalaït) الذي تأسس بموجب الأمر الصادر بتاريخ 20-04-1969 وقسم إلى ثلاث تعاونيات:

- تعاونية الحليب بقسنطينة.

- تعاونية الحليب بوهران.

- تعاونية الحليب بالجزائر.

في سنة 1978 بدأ النشاط الفعلي للمؤسسة في إنتاج الحليب والأجبان، وفي سنة 1982 تم ضمها إلى الديوان الجهوي للحليب للوسط، الذي نشأ عن عملية إعادة هيكلة onalaït، وفي سنة 1987 تم انشاء ورشات متعددة لإنتاج الحليب، وفي سنة 1988 تم تشغيل محطة معالجة المياه المستعملة، وفي سنة 1997 تم تحويل المؤسسة إلى شركة المساهمة وهي فرع لمجمع giplait الذي ينقسم إلى خمسة وحدات:

- وحدة بئر خادم 500000 لتر في اليوم.

- وحدة بودواو 400000 لتر في اليوم.

- وحدة ذراع بن خدة 330000 لتر في اليوم.

- وحدة بني تامو 320000 لتر في اليوم.

- الشكل القانوني للمؤسسة وتشكيله المنتجات: هي مؤسسة عمومية في شكل شركة أسهم (spa)، وهي تمثل فرع لمجمع (giplait) تم إنشائها بتاريخ 12-04-1997، وتبلغ مساحتها 800000 م² منها 1269 م² مغطاة، ويقدر رأسمالها بـ 55074000000 دج.

- تشكيله المنتجات (gamme de production)، تتنوع المنتجات كما يلي:

- الحليب وهو على ثلاث أنواع:

- حليب مبستر معبأ في أكياس بحجم 1 لتر.

- لبن معبأ في أكياس 1 لتر.

- حليب مجفف كامل في أكياس 19 غ، 200 غ، 250 غ.

- الجبن وهو على ثلاثة أنواع:

- جبن مذاق مبستر في شكل قطع بوزن 1000 غ (علبة 16 قطعة).

- جين مذاب مبستر علب (8 قطع).

- جين معقم في علب حديدية على شكل دائرة بوزن 200غ.

2.4 تحليل المقابلة:

تبعاً لإجابات المتحصل عليها من المقابلة فإننا سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها كما يلي:

- المنهج المتبع: للتحكم في الموضوع ارتأينا تبني المنهج الاستكشافي الذي يهدف إلى استكشاف هيكل دراسة يساعد على البحث عن الفهم والتفسير للظاهرة المدروسة بغية تحقيق نتائج نظرية من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم، كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة للولوج للحقيقة الميدانية.

- حجم وطبيعة العينة: إن ما يميز الدراسات النوعية هو أن حجم عينتها قد يتضمن حالة واحدة كما قد يتضمن عدة حالات، كما أنها تميل إلى أن تكون موجّهة أكثر من عشوائية الاختيار. بالتالي وقع اختيارنا للمبنة ومجينة بودواو كمؤسسة محل الدراسة التطبيقية وتبعاً للمقابلة الأولية فقد تبين لنا أن الأفراد المصنفين في منصب مدير أو اطارات أو اطارات عليا أو من لا يقل منصبهم عن رئيس مصلحة هم المعنيين بالمقابلة.

- أدوات جمع المعلومات: من أجل جمع المعلومات حول واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار فقد تم الاعتماد على أداة المقابلة من خلال إجراء مقابلة نصف موجهة مع مسؤولي وبعض أهم إطارات المبنة. ويرجع ذلك كون أن هذه الدراسة تستدعي ضرورة اعتماد المقابلة الفردية لأنها الأداة الأنسب لمثل هذه البحوث حيث تمكن من تطبيق تساؤل عن الموضوع وبموقف يتميز بعدم المباشرة بين الباحث والمستجوب، مما يعني الانتباه الإيجابي للامشروط للمستجوب الذي يقول أشياء كثيرة في اجابته والباحث يتجاوب معه بمنطق أن كل عنصر قد يعني قيمة ما.

- محاور المقابلة: من أجل الامام بمختلف جوانب البحث فقد تم طرح عدة تساؤلات ترمي إلى استكشاف ما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تطبق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار من عدمه، وعلى أي أداة تعتمد أكثر في اتخاذ قراراتها. وفيما يلي أهم محاور التي تطرقت لها الباحثة في المقابلة والأسئلة المقترحة من أجل الاجابة عنها:

- مدى إطلاع المدير والاطارات العليا على الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار: وتضم التساؤل الآتي:

■ Q 1: هل لديكم معرفة بالأدوات المساعدة في اتخاذ القرار؟

- مصادر معرفة المدير والاطارات العليا بالأدوات المساعدة في اتخاذ القرار: وتضم التساؤل الآتي:

■ Q 2: ما مصدر معرفتكم بالأدوات المساعدة في اتخاذ القرار؟

- مدى استخدام المديرين للأدوات المساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة: وتضم التساؤل الآتي:

■ Q 3: ما مدى استخدامكم للأدوات المساعدة في اتخاذ القرار؟

- أهم مجالات استخدام المديرين للأدوات المساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة: وتضم التساؤل الآتي:

■ Q 4: ما هي أهم مجالات استخدامكم للأدوات المساعدة في اتخاذ القرار؟

- أي أداة مساعدة في اتخاذ القرار يعتمد عليها المدير والإطارات العليا في اتخاذ القرار وتضم التساؤل الآتي:

■ Q 5: ما هي الأداة المساعدة على اتخاذ القرار التي تعتمدون عليها أكثر في اتخاذكم للقرارات؟

3.4 تحليل ومناقشة النتائج:

إن الوقوف على واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة سيمكننا من الوصول إلى

جملة من النتائج، وفي ما يلي سنتطرق إلى:

- تحليل نتائج المقابلة: نفضلها كالآتي:

■ تحليل نتيجة محور مدى إطلاع المدير والاطارات العليا على الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار: أجمع كل من مدير المؤسسة محل الدراسة وبعض اطارات العليا على الإجابة الموالية:

R 1: “ نعم نحن على إطلاع بمختلف الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار، فالمؤسسة تسعى إلى أن تكون من بين أهم مؤسسات صناعة الألبان والأجبان على المستوى الوطني لذا نتوخى الحذر في اتخاذ أي قرار من شأنه أن يساهم في نجاحنا واستمراريتنا ”

■ تحليل نتيجة محور مصادر معرفة المدير والإطارات العليا بالأدوات المساعدة في اتخاذ القرار: كانت إجابة مدير المؤسسة محل الدراسة وبعض الإطارات العليا تتراوح بين:

R 2: “ مصدر معرفتنا بالأدوات المساعدة في اتخاذ القرار هو الدراسة الجامعية، الممارسة والتطبيق ” ومنهم من أجاب بـ:

R 2: “ مصدر معرفتنا بالأدوات المساعدة في اتخاذ القرار هو التكوين، الكتب والمنشورات ”

■ تحليل نتيجة محور مدى استخدام المديرين للأدوات المساعدة في اتخاذ القرار: أجمع كل من مدير المؤسسة محل الدراسة وبعض الإطارات العليا على الإجابة الموالية:

R 3: “ نستخدم الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار بشكل دائم نظرا لحنمية الاعتماد عليها في المجال التسييري ”

■ تحليل نتيجة محور أهم مجالات استخدام المديرين للأدوات المساعدة في اتخاذ القرار: أجمع كل من مدير المؤسسة محل الدراسة وبعض الإطارات العليا على الإجابة الموالية:

R 4: “ نستخدم الأدوات المساعدة في اتخاذ قرار مجالات عدة أهمها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والمفاضلة بين مصادر الحصول عليها، لأنها خطوة مهمة لتحديد سعر منتجاتنا وقدرتنا على المنافسة ”

■ تحليل نتيجة محور أي أداة مساعدة في اتخاذ القرار يعتمد عليها المدير والإطارات العليا في اتخاذ القرار: أجمع كل من مدير المؤسسة محل الدراسة وبعض الإطارات العليا على الإجابة الموالية:

R 5: “ نعلم في اتخاذ قراراتنا على الموازنة التقديرية¹ * لأنها تمكننا من تحديد الموارد اللازمة (كمية وكلفة) لأنشطة المشروع المختلفة وتوفير هذه الموارد عندما تحين الحاجة لها ”

- مناقشة نتائج المقابلة: جاءت كالآتي:

تبعاً للإجابة R 1 فإن ملبنة ومجينة بودواو –ولاية بومرداس تعتمد في اتخاذ قراراتها على الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار وهذا يرجع لإطلاع مدير المؤسسة ومختلف الإطارات العليا على هذه الأدوات من خلال دراستهم الجامعية والتكوين الذي يحصلون عليه وكذا إطلاعهم على الكتب والمنشورات التي زادت من تعميق معرفتهم بهذه الأدوات، وهذا ما أكدته إجابتهم R 2. وبناء عليه فهذا زاد من أهمية الاعتماد عليها بشكل دائم نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتسم بالاستمرارية وهذا ما أكدته الإجابة R 3.

وحسب ما ورد في الإجابة R 4 فإن طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة والتي تعتمد على الحليب كمادة أولية من أجل تزويد تشكيلة منتجاتها فإن اتخاذ القرار بخصوص المفاضلة بين مصادر الحصول عليه بتكلفة أقل وجودة عالية وتخصيص هذه المادة لمنتج بكميات أكبر دون سواه يحتاج إلى أداة تساعد في ذلك، مما أدى بالمؤسسة إلى اللجوء إلى الموازنة التقديرية كأداة لترشيد القرارات حيث تمكنها من تحديد الموارد اللازمة وما كمية هذه الموارد، ومتى تحتاجها وبأي كلفة ستحصل عليها وهذا ما جاء في الإجابة R 5.

* هي مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها، فهي أداة للتخطيط، أداة للتحكم، أداة اتصال وتنسيق، أداة تحفيز وأداة للرقابة وتقييم الأداء.

5. خاتمة:

في الأخير تبقى مجموعة أدوات التحليل الاستراتيجي التي ذكرناها والتي لم نذكرها كأسلوب *PESTE*، جوهره بورتر التي تستخدم في تحديد الأفضليات التنافسية للأمم أو للصناعات، نماذج تحليل التكنولوجيا، طريقة 360° لتقييم وتحسين مهارات المسيرين، هذا فضلا عن الطرق أو الأدوات ذات البعد التشغيلي *JAT*، *TQM*، *Outsourcing*، والنماذج المستخدمة في تسيير الموارد البشرية، كلها عبارة عن أدوات مساعدة بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات، حيث أن التباين في الاعتماد عليها يرجع للظرف والحالة التي تستدعي اللجوء إلى أداة ما دون سواها.

ومن خلال نتائج الدراسة التطبيقية للمبنة ومجينة بودواو – ولاية بومرداس، توصلنا إلى أن هذه الأخيرة تطمح إلى تحقيق النجاح والاستمرارية والمنافسة من خلال تشكيلة منتجات متنوعة، وهي تعتمد في اتخاذ قراراتها بخصوص تخصيص الموارد على أداة الموازنة التقديرية. وتبعاً لذلك حاولنا طرح جملة من التوصيات:

- ضرورة اعتماد أدوات أخرى تساعد على اتخاذ القرار إلى جانب الموازنة التقديرية، فلا يجب الاكتفاء بأداة واحدة فقط.
- على مدير وأهم إدارات المؤسسة حضور الملتقيات الوطنية و الدولية التي تتطرق لعملية اتخاذ القرار عموماً وللأدوات المساعدة في اتخاذ القرار خصوصاً، وذلك لأهميتها بالنسبة لنجاحها وتنافسيتها، نظراً لترحها تجارب مؤسسات وطنية وأخرى دولية لكي تستفيد منها.
- ضرورة إشراك عمال المؤسسة في عملية اتخاذ القرار من أجل الاستفادة من آرائهم وضمان تقبلهم لتلك القرارات وعدم معارضتها.

6. هوامش:

¹ Jean. François Dhenin, Brigitte Fournie, *50 Thèmes D'Initiation à L'Economie D'Entreprise*, Ed: Breal, (Paris: Ed: Breal, 1998), P 175

² حسن حريم وآخرون، *أساسيات الإدارة*، دار الحامد، (عمان: دار الحامد، 1998)، ص140

³ عبد المجيد صالح بوعزة، *واقع استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل مديري المؤسسات الصناعية الخليجية:*

منطقة الرسيل العمانية نموذجاً، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 1، مارس 2003، ص ص78-79

⁴ عصام محمد البحصي، *تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع*

الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، العدد 1، 2006، ص161

⁵ عبد الله حمود سراج، *أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة*، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 4،

2005، ص129

⁶ عيسى بهدي، *رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي*، أطروحة دكتوراه منشورة في

العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص ص79-80

⁷ ماجد بن سفر بن صالح السفياني، *درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية -دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة*

الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص14-

30

⁸ عمر وصفي عقيلي، *الإدارة (أصول، أسس ومفاهيم)*، دار زهران للنشر والتوزيع، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1998)، ص2

⁹ منال طلعت محمود، *أساسيات علم الإدارة*، المكتب الجامعي الحديث، (مصر: المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة نشر)، ص136

- ¹⁰ محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء- العمليات- النمط الإداري)، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، (الإسكندرية: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2002)، ص 64
- ¹¹ خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع 1999)، ص 107
- ¹² عبد المجيد صالح بوعزة، واقع استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل مديري المؤسسات الصناعية الخليجية: منطقة الرسيل العمانية نموذجا، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 1، مارس 2003، ص 78
- ¹³ أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، 2009، ص ص 395-396
- ¹⁴ أسهمان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر -باتنة، الجزائر، 2009، ص 55
- ¹⁵ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، (عمان: دار المسيرة، 2000)، ص 80
- ¹⁶ الطيب الوافي، نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، 2010، ص ص 113-114 (بتصرف)
- ¹⁷ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل استراتيجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص ص 121-134 (بتصرف)
- ¹⁸ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، (مصر: مجموعة النيل العربية، بدون سنة نشر)، ص 182
- ¹⁹ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009)، ص ص 127-128
- ²⁰ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002)، ص 159
- ²¹ ثائر صبري الغبان، نادية شاکر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2009، ص ص 14-15
- ²² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، (مصر: الدار الجامعية، 2005)، ص 113
- ²³ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، (عمان: دار اليازوري العلمية، بدون سنة نشر) ص ص 144-146