

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر الذكاء الإستراتيجي في عملية صنع القرار
دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

د. مسمش نجاة

إعداد الطالب(ة):

-العشي صلاح عماد الدين

-لوام محمد الشريف

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	نسرین بوزاهر	أستاذة الدكتور	رئيسا	جامعة بسكرة
2	نجاة مسمش	أستاذة محاضرة أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شمس نريمان علوي	أستاذة مساعدة	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



الموضوع

أثر الذكاء الإستراتيجي في عملية صنع القرار
دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

د. مسمش نجاة

إعداد الطالب(ة):

-العشي صلاح عماد الدين

-لوام محمد الشريف

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	نسرین بوزاهر	أستاذة الدكتور	رئيسا	جامعة بسكرة
2	نجاة مسمش	أستاذة محاضرة أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شمس نريمان علوي	أستاذة مساعدة	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر و عرفان

قبل كل شيء الحمد لله و نشكره على ما أنعم علينا من فضل و توفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع، فله الحمد أولا و أخيرا،
و الصلاة و السلام على المصطفى نبينا محمد صلى الله عليه و سلم صاحب الفصاحة و البلاغة و سراج هذه الأمة التي
جعلها الله خير أمة أخرجت للناس و أما بعد :

شكرا للأستاذة المشرفة دكتورة " مسمش نجاة " التي كانت نعم المرشدة و المؤطرة على ما قدمته لنا من نصائح و توجيهات.
و نتقدم بأصدق التشكرات إلى كل من ساندنا و لو بكلمة الطيبة و مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا
البحث.

و أخيرا أهدي هذا البحث إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة و تزويد رصيده المعرفي العلمي و الثقافي .

إلى من وضع المولى -سبحانه و تعالى - اللجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه " أمي الحبيبة "

إلى الذي لم ييخل علي بأي شيء، إلى من سعى من أجل راحتي و نجاحي "أبي الغالي".

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الأخوة "إخوتي الأحباء "

إلى كافة زملاء الدراسة .

إلى كل من نسيه القلم و حفظه القلب .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات بمؤسسة البسكرة للإسمنت بمنطقة برانيس ولاية بسكرة ، وهذا بالاعتماد على مكونات أو عناصر الذكاء الاستراتيجي (الأبعاد) والمتمثلة في الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم الدافعية الشراكة الحدس والإبداع والتي تعتبر متغيرات مستقلة وعملية اتخاذ القرارات داخل الشركة والذي يعتبر متغير مستقل.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي قد تم استخدام أسئلة في مقابلة لمعرفة آراء عينة الدراسة والمتكونة من موظف ومنتخب القرار في الشركة وتم تحليل النتائج بالاعتماد على تحليل أسئلة المقابلة و شملت العينة 25 شخص ، وتحليل النتائج بأساليب إحصائية متعددة.

وأظهرت الدراسة أن هناك وجود ذكاء استراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة لكن بشكل " ضئيل " وهذا راجع إلى ضعف الهياكل والمنشآت التقنية والتكنولوجية وهناك وجود اتخاذ القرار أيضاً لكن بشكل " مقبول " بالمؤسسات محل الدراسة وهذا راجع للجهد الفردي المكثف للموظفين وافتقار المنظمة للجو الملائم والطبيعة الملائمة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، أبعاد الذكاء الاستراتيجي، اتخاذ القرار مؤسسة البسكرة .

Abstract :

This study aims to identify the strategic intelligence and its role in decision-making at Al-Baskaria Cement Corporation in Branis, Biskra, by relying on the components or elements of strategic intelligence (dimensions), namely foresight, future vision, systems thinking, motivation, intuition and creativity, which are considered independent variables, and the decision-making process within the company, which is considered an independent variable.

The study relied on the descriptive approach in the theoretical aspect and the analytical inferential approach in the applied aspect. Interview questions were used to know the opinions of the study sample consisting of employees and decision makers in the company and the results were analysed by relying on the analysis of the interview questions and the sample included 25 people, and the results were analysed by multiple statistical methods.

The study showed that there is a presence of strategic intelligence in the study organisation, but in a 'small' form, and this is due to the weakness of technical and technological structures and facilities, and there is a presence of decision-making also, but in an 'acceptable' form in the study organisations, and this is due to the intensive individual effort of employees and the lack of a suitable atmosphere and nature of the organisation. Through the results obtained, the students recommended the need to pay attention to the intellectual aspect of the organisation, develop technology, create knowledge and facilitate its circulation among individuals.

Keywords: Strategic intelligence, strategic thinking, dimensions of strategic intelligence, decision making.

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
05	ملخص الدراسة
06	فهرس المحتويات
08	قائمة الجداول والاشكال
10	قائمة المختصرات
97	قائمة الملاحق
11	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي
15	المبحث الأول : ماهية الذكاء الإستراتيجي
16	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الإستراتيجي
18	المطلب الثاني : علاقة الذكاء الإستراتيجي بمصطلحات إستراتيجية الأخرى
23	المطلب الثالث : أهداف الذكاء الإستراتيجي
25	المطلب الرابع :أهمية الذكاء الإستراتيجي
26	المبحث الثاني : عناصر و مراحل الذكاء الإستراتيجي
27	المطلب الأول: عناصر الذكاء الإستراتيجي
34	المطلب الثاني : خصائص القائد الذكي إستراتيجيا
37	المطلب الثالث : مراحل و مبادئ الذكاء الإستراتيجي
	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني مدخل نظري لعملية اتخاذ القرار
	المبحث الأول : ماهية القرار
44	المطلب الأول: تعريف القرار
45	المطلب الثاني: أهمية القرارات داخل المؤسسة
47	المطلب الثالث :أنواع القرارات و تصنيفها
52	المطلب الرابع : خصائص القرار الجيد
53	المبحث الثاني : عملية اتخاذ القرار

54	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
56	المطلب الثاني : أهمية اتخاذ القرارات
57	المطلب الثالث : شروط اتخاذ القرارات
57	المطلب الرابع : صعوبات اتخاذ القرارات
58	المبحث الثالث: عناصر و حالات و طرق اتخاذ القرارات
58	المطلب الأول : عناصر اتخاذ القرار
59	المطلب الثاني : ظروف أو مواقف اتخاذ القرار
61	المطلب الثالث : طرق اتخاذ القرار
63	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار
67	المطلب الخامس: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و عملية اتخاذ القرار
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت - برانيس - بسكرة	
72	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة البسكرية للإسمنت BC
73	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة البسكرية
74	المطلب الثاني : عرض مختلف المنتجات مؤسسة البسكرية و أبرز المنافسين
76	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة البسكرية
77	المبحث الثاني : عرض و تحليل المعطيات الكمية و الكيفية بالمؤسسة البسكرية
78	المطلب الأول : منهج الدراسة و أدوات المستخدمة في جمع البيانات
79	المطلب الثاني : عرض بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة البسكرية للإسمنت و تحليلها
83	المطلب الثالث :كيفية تجسيد الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة البسكرية للإسمنت
90	خلاصة الفصل
93	خاتمة عامة
96	قائمة المراجع
97	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
19	الجدول رقم (01) استعمالات مصطلح الذكاء الإستراتيجي في بعض المؤسسات الفرنسية
48	الجدول رقم (02) الفرق بين القرارات المبرمجة و الغير المبرمجة
49	الجدول رقم (03) تصنيف القرارات حسب درجة اليقين
74	الجدول رقم (04) أهم النتائج مؤسسة العسكرية للإسمت
75	الجدول رقم (05) أهم المنافسين لمؤسسة العسكرية للإسمت

قائمة الأشكال و الرسوم البيانية

الصفحة	قائمة الأشكال و الرسوم البيانية
	الأشكال
17	الشكل رقم (01) الإطار العام لذكاء الإستراتيجي
51	الشكل رقم (02) أنواع القرارات في المستويات الإدارية
54	الشكل رقم (03) حلقة القرار
55	الشكل رقم (04) مراحل صناعة القرار
56	الشكل رقم (05) كيف يتم اتخاذ القرار
61	الشكل رقم (06) ظروف اتخاذ القرار
63	الشكل رقم (07) شجرة القرار
76	الشكل رقم (08) الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمت
	الرسوم البيانية
79	الرسم البياني رقم (01) أعمدة بيانية توضح تغيرات الإنتاج على مستوى مؤسسة العسكرية للإسمت من 2018 غاية 2023
<u>81</u>	الرسم البياني رقم (02) منحني بياني يوضح تغيرات رقم الأعمال على مستوى للإسمت من سنة 2018 غاية 2023 مؤسسة العسكرية
<u>82</u>	الرسم البياني رقم (03) دائرة نسبية توضح نسب المئوية لعناصر الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت

قائمة المختصرات

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق
101	1-الملحق رقم (1) طلب مساعدة لاستكمال البحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
102-103	2-الملحق رقم (2) أسئلة مقابلة التريض الميداني ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
104	3-الملحق رقم (3) شهادة ضمن دورة تدريبية لموظفي مؤسسة البسكرية للاسمنت

المقدمة

المقدمة

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تحولات هائلة في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فانفتاح الأسواق وظهور العولمة، وتعدد رغباته جعل من المؤسسة الاقتصادية أما تحديات قوية تعيق مسارها نحو تنفيذ مخططاتها وأهدافها الاستراتيجية.

في ظل هذه المعطيات وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على القيام بقفزة نوعية من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع لاسيما الاقتصاد المعتمد على المعرفة والذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء وفاعلية المؤسسات، حيث تعتبر المعلومة فيه المورد الاستراتيجي. كل هذه الحتميات أدت إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي الذي تتخذه المؤسسات المعاصرة كأسلوب ومنهج عمل يجعل المؤسسة في حالة يقظة تامة ومستمرة بما يجري حولها، إذ يعد الذكاء الإستراتيجي من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن مكانته في سوق المنافسة.

ولكون الجزائر جزء لا يتجزأ من الخارطة الاقتصادية للعالم، شهدت هي الأخرى تحولات في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، مما يجعلها مطالبة بالبحث عن وسائل ملائمة من أجل تحقيق أداء متميز وتوجد فعال في سوق عالمي تزداد فيه المنافسة يوما بعد يوم. والذكاء الاقتصادي هو من بين أفضل الوسائل الحديثة التي تستطيع القيام بذلك مما يؤدي إلى النهوض بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتأهيلها وتحقيق التنمية الاقتصادية في جميع المستويات، لذلك أصبح من المواضيع التي تشغل اهتمام الدولة الجزائرية من خلال سعيها لمساعدة المؤسسات على التكيف مع متطلبات الذكاء الإستراتيجي.

وتمثل عملية صنع القرار و اتخاذه احد ابرز المهام التي تؤثر على وضعية المؤسسة في السوق خاصة اذ ما تعلق الامر بالقرارات الاستراتيجية ، فالظروف و المتغيرات التي رافقت التنوع و التقييد في عوامل البيئتين الداخلية و الخارجية لمنظمات العصر الحالي ، استلزمت وجود قادة و مفكرين اذكياء من ذوي القدرات الفكرية و المهارات غير التقليدية التي تعتمد على اسس تنمية المعرفة و الخبرة و مبادئها و تكوين التصورات و الرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر و هو ما يفرض وجود حنكة استراتيجية لدى المسؤولين متخذي القرار في مجال دراسة و تحليل المحيط بنوعيه الداخلي و الخارجي التنافسي بصورة خاصة ، من خلال اعتماد اساليب علمية ملائمة يمكن من خلالها استطلاع المستقبل و الاستعداد لمواجهة التطورات و التغيرات - المذكورة و بهذا الصدد برز مفهوم الذكاء الاستراتيجي INTELLIGENCE STRATEGIQUE التيتحيط بها و تؤكد الدراسات اهمية ادراك الذكاء الاستراتيجي من طرف المنظمات من اجل تكييف هذا النمط من الذكاء سعيها منها لتحقيق الموائمة

بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى التي نذكر من بينها الذكاء الاقتصادي و الذكاء التنافسي، نظرا لما يفرضه لمتخذي القرار امكانية الكشف عن مداخل استراتيجية لاستباق الازمات و التهيئ لمواجهتها.

1. طرح الإشكالية :

و استنادا الى ما سبقى جاء اختيارنا لهذا البعد (الذكاء الاستراتيجي) من خلال محاولة توضيح اهم المفاهيم الاساسية فيه و كذا محاولة عرض اهميته في عملية اتخاذ القرار منطلقين في ذلك من الاشكالية التالية: ما مدى أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة العسكرية للإسمت -برانيس-

و يندرج عن هذه الاشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالذكاء الاستراتيجي ؟
2. ماهي أهم محددات الذكاء الإستراتيجي
3. ما المقصود بعملية اتخاذ القرار ؟
4. كيف تظهر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و عملية اتخاذ القرار بمؤسسة العسكرية ؟

2. دراسات سابقة:

من خلال البحث عن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ببعديه لاحظنا بوضوح قلة الدراسات الأكاديمية لا سيما فيما يتعلق بمحور الذكاء الإستراتيجي ، وبطبيعة الحال كان لذلك أثر على توفر المراجع الجامعة بين المحورين (الذكاء الإستراتيجي و اتخاذ القرار) ، و قد تحصل الباحث و استعان بالدراسات التالية :

أولا الدراسات العربية :

-سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات ، وتقديم مقترحات قابلة لتطوير الذكاء الاستراتيجي ، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في الأونروا مما يساهم في اتخاذ القرارات السليمة. حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة تحقيقا لأهداف البحث . حيث أثبتت الدراسة تمتع المدراء بالأونروا بذكاء استراتيجي بمستوى جيد جدا وقد كان ترتيب عناصر الذكاء الاستراتيجي حسب أهميتها وفق استجابات عينة المدراء على النحو التالي (الاستشراف تفكير النظم - الدافعية - الرؤية المستقبلية - الشراكة) وكذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات

دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات. وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة بما يتعلق بخلفيتها النظرية والمنهجية المتبعة ، وكذلك معرفة أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات. -بن داودية وهيبة، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر (0706 نوفمبر 2012) .

دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في هذه المؤسسة وتحديد أهميته ، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على الابعاد التالية : الاستشراف، تفكير النظم الرؤية المستقبلية الدافعية الشراكة، كذلك تمثلت مراحل الذكاء الاستراتيجي في اطار دعم عملية اتخاذ القرار فيما يلي : تحديد الحاجة الى المعلومة جمع المعلومة، معالجة المعلومة، بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار، حيث استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة بعلاقة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات لدى صانعي القرار بالمؤسسة ، واختلف البحث الحالي عن الدراسة بالمنهجية المتبعة حيث عمد الباحث على استخدام الوصفي تحقيقا لأهداف البحث

- دراسة (Seitovirta,2011) بعنوان

"The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making"

هدفت الدراسة إلى وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة، وإنتاج مقترحات حول دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل، وكيفية تطوير وظيفة الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يمثل أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات، وكذلك يزود الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة، كذلك يعطي مؤشرات للشركة ويزود بتغذية راجعة عن رجال البيع، ويساعد في التحكم في مشاريع الشركة. حيث استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة من أطارها النظري، ومن دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة واتخاذ القرارات واختيار أفضل البدائل المتاحة بناء على المعلومات والبيانات الموجودة، واختلف البحث الحالي عن هذه الدراسة بالمنهجية المتبعة كون الدراسة اعتمدت على منهج دراسة الحالة تحقيقاً لأهداف الدراسة.

- (Kruger, 2010) بعنوان

"A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa"

الهدف من الدراسة استكشاف الي أي مدى يمكن أن يستخدم ويستغل الذكاء الاستراتيجي على المدى البعيد في مجال (قطاع صناعة التأمين في جنوب افريقيا، لتحسين قدرتها على مقاومة الجامعة الوطنية العدد (٩) . سبتمبر ٢٠١٩م

الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية (دراسة تحليلية إعداد الباحث علي فيصل أحمد أبو إصبع

هجوم المنافسين وتوسيع نطاق عملها في أسواق جديدة، واتخاذ القرارات بشأن الاندماج مع شركات أخرى من خلال الاستخدام المناسب لأنظمة الذكاء الاستراتيجي، وتوضيح إلى أي مدى يوفر الذكاء الاستراتيجي احتياجات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال صناعة التأمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي تحقيقاً للأهداف. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عمليات الذكاء الاستراتيجي أكثر انتشاراً في المنظمات الكبيرة، كذلك يوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، كذلك يستخدم في رصد الأداء والتخطيط الاستراتيجي. حيث استفاد الباحث من هذه الدراسة معرفة محددات الذكاء الاستراتيجي وكذلك توضيح أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعلاقتها باتخاذ القرارات .

3. التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "أثر الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار" المؤسسة العسكرية للإسمت -برانيس- توصلنا إلى أن الدراسات السابقة كمرجع لنا على مدار البحث ككل و استفدنا بدرجة كبيرة علو ضوء النتائج و الدراسات السابقة إلا أننا التمسنا نقائص مشتركة من هذه الدراسات و قمنا بتلخيصها في عدة نقاط :

-تتفق الدراسة الحالية مع السابقة في تناولها لموضوع الذكاء الإستراتيجي من الجانب النظري.

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لموضوع اتخاذ القرار من الجانب النظري .

-عدم اتفقنا مع الدراسات السابقة بخصوص اعتماد على تحليل إحصائي على مستوى المؤسسة لأن الذكاء الإستراتيجي شيء ذاتي يعد مهارة تتشكل وفق أبعاد و تؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار و مصدرها القيادة الفعالة ة إدارة بشكل مميز .

-اختلاف الدراسة الحالية و السابقة على إطار الزماني و المكاني للدراسة .

-الاستفادة من الدراسة السابقة في الجانب النظري و إثراء جانب النظري .

4. نموذج الدراسة :

يقوم هذا البحث على نموذج الفرضي التالي :

الشكل رقم (.) : نموذج الدراسة

متغير المستقل : و هو الذكاء الإستراتيجي ، و تتضمن عدة متغيرات فرعية

-معلومات

-الإستشراف

-تفكير النظم

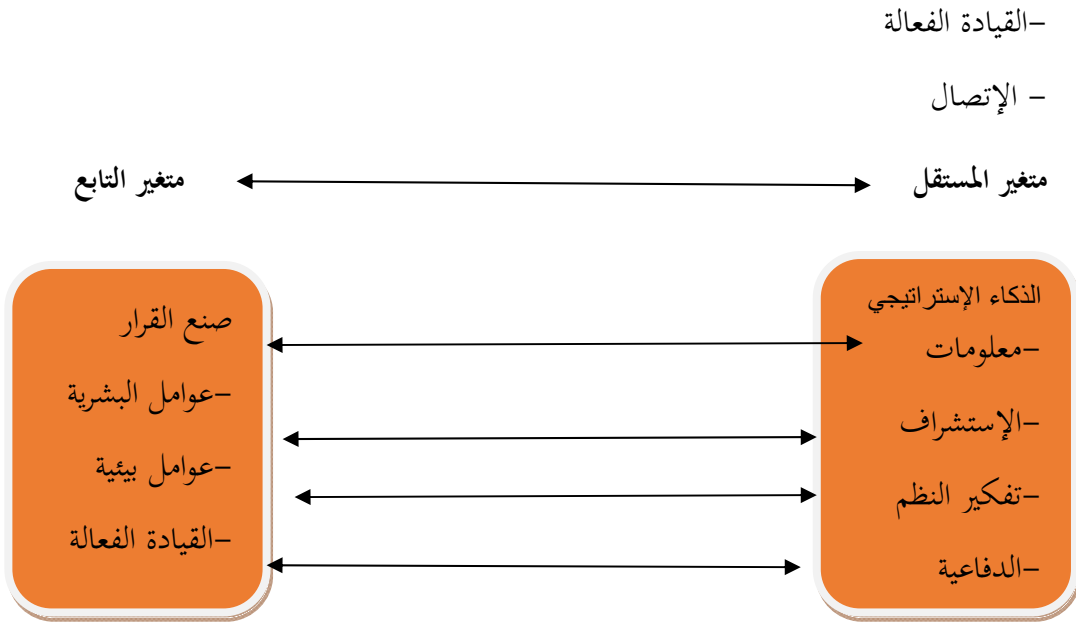
-الدفاعية

-الشراكة

المتغير التابع : و هو اتخاذ القرار ، و يتضمن عدة متغيرات فرعية

-عوامل البشرية

-عوامل بيئية



5. الفرضيات تمثل الفرضية إجابة أولية عن التساؤل المطروح ، و بناءا عليه تم تحديد فرضية البحث الرئيسية في ما يلي :

• للذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في إتخاذ القرارات بمؤسسة - العسكرية-

للإجابة على هذه الفرضية تم تقسيمها للفرضيات الفرعية التالية:

- للمعلومة أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة العسكرية.
- للإشراف أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة العسكرية.
- لتفكير النظم أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة العسكرية.
- للرؤية المستقبلية أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة العسكرية.
- للدفاعية أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة العسكرية.
- لشراكة أهمية كبيرة أثناء عملية اتخاذ القرار بمؤسسة العسكرية.

6. التعريفات الإجرائية :

❖ **التعريف الإجرائي لذكاء الإستراتيجي :** هو وصول المعلومات الصحيحة الى ايدي الاشخاص المناسبين

في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة و العملية حول مستقبل المنظمة.

❖ **التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار :** يعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتكفل بها المدير بوصف اتخاذ القرار

نشاطا إداريا و تنظيميا و تعد عملية اتخاذ القرار جزءا من حل المشكل و هي الية لاتخاذ البدائل و الخيارات في

كل مرحلة من المراحل عملية حل المشكلات.

❖ **التعريف الإجرائي الإستشراف :** التطلع للمستقبل من خلال دراسة الماضي و فهم الحاضر و السنن الفاعلة فيم بينهما.

❖ **التعريف الإجرائي تفكير النظم :** ويجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظاما أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ أطرا للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة.

❖ **التعريف الإجرائي الدافعية :** حالة داخلية جسمية أو نفسية تدفع الفرد نحو سلوك في ظروف معينة وتوجهه نحو إشباع حاجة أو هدف محدد. د. أي أنها قوة محركة منشطة وموجهة في وقت واحد.

❖ **التعريف الإجرائي الرؤية الإستراتيجية :** هي تصور للتوجه المستقبلي لنشاط الأعمال وما ينبغي أن يكون عليه ، كما ينظر إليها باعتبارها مفهوم ارشادي لما يحاول أن يفعله التنظيم أو يؤول اليه مستقبلا.

❖ **التعريف الإجرائي الشراكة:** هي إتفاق بين عدد من الأطراف لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة بواسطة إنجاز عدد من الأعمال المشتركة مع الأخذ بعين الاعتبار المصالح الخاصة لكل شريك، وهذا العمل الجماعي المشترك يتم على أساس تعاقد بين الأطراف المشاركة وإن اختلفت دوافعهم ومصالحهم.

7. التوضع الإستمولوجي :

ظهرت الاستمولوجيا لأول مرة سنة 1854 ثم انتقلت للغة الفرنسية سنة 1901 و هي تعني فلسفة العلوم مشكلة بذلك احد فروع الفلسفة، و هي بالمعنى الحديث غالبا ما تحمل التركيز على معاني المفاهيم وتركز بدلا من ذلك على دور هذه المفاهيم، فهي ذلك العلم الذي يبرز آلية عمل العلم ، كما أنها تقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية و طرق انتاجها، و تساؤلاتها تدور غالبا حول مصادر المعارف العلمية و طرق الحصول عليها، و نجد أن ما يميزها عن غيرها من المعارف كيفية تبريرها و اثبات صحتها، مجالها و قدرتها التفسيرية .

و يعد التوضع الإستمولوجي ذلك الإطار الذي يتخذه الباحث كمرجع في البحث كونه يحدد فكره و أفعاله و أدواته المنهجية، في حين نجد أن القبول المبدئي لمفهوم الإستمولوجيا يتضمن ذلك التفكير النقدي في مسار البحث العلمي و كيفية بنائه، وكذا انشغالاته، كالسؤال عن ماهية المعرفة و ما السبيل إليها.

كما توجد ثلاث مواضع ابستمولوجية للباحث وهي: النموذج التفسيري البنائي، النموذج الوضعي الوصفي، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي المعتمد في اختبار العلاقات السببية بين المتغيرين و الذي يعتمد على الحيادية، كما يقوم على أساس "المنطق الاستنتاجي" أي المقاربة الافتراضية الاستنتاجية التي تعني أنه "إذا كانت الفرضيات صحيحة فالنتائج كذلك"، وعليه للتحقيق في العلاقة بين القيادة الذكاء الإستراتيجي و عملية

صنع القرار و معرفة الأثر السبي لمتغير الذكاء الإستراتيجي و أبعادها في صنع القرار و أبعادها اخترنا هذا النموذج المناسب للدراسة و اعتمدنا على الأساليب الوصفية .

8. المنهج المتبع في الدراسة :

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، و يعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، و للإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي، و الذي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها و اخضاعها للدراسة الدقيقة عن طريق ثلاثة أشكال تعود لهذا المنهج و هي: أسلوب دراسة الحالة.

9. أدوات جمع البيانات والمعلومات:

إن صدق النتائج المتوصل إليها، يعتمد على الأداة المستخدمة في جميع البيانات الضرورية في الحصول على هذه النتائج، وتماشيا مع طبيعة الموضوع، فقد تم الاعتماد على المقابلة الشخصية والملاحظة العلمية والسجلات والوثائق الإدارية.

1- المقابلة : وهي عبارة عن استبانة شفوية يتم من خلالها جمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة . ويمكن للمقابلة أن تكون فردية مع شخص واحد كما يمكن أن تكون جماعية مع عدة أشخاص في نفس المكان والزمان . وبعد اختيار الباحث بين المقابلة الجماعية والفردية أو النوعين معا يكون أمامه خيار آخرو المتمثل في المفاضلة بين المقابلة المفتوحة؛ وهي المقابلة التي تعطى فيها الحرية للمستجيب دون التقيد بالزمن والأسلوب، غير أن هذا النوع يعطي للمستجيب الفرصة للخروج من الموضوع. وبين المقابلة شبه المفتوحة وهي التي تعطى للباحث الحرية في طرح الأسئلة بصيغة أخرى للتوضيح أكثر للمستجيب في حالة وجود غموض في الأسئلة. أو أن يختار المقابلة المغلقة وهي التي لا تسمح بمنح مجال للشرح المطول.

و بالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الإعتماد على المقابلة الفردية . شبه المفتوحة ، حيث حاول الباحث طرح مجموعة من الأسئلة التي تشمل أهم المحاور الرئيسية والتي لها علاقة بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة واتخاذ القرار

2- الملاحظة:

في الواقع إن استخدام الأداة السابقة (المقابلة) يتضمن قدرا كبيرا من الملاحظة، ومن ثم فإن الملاحظة تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب الذي استخدم في جمع البيانات وذلك بتسجيل الملاحظات بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق، وقد استخدمنا هذه الأداة بشكل أكبر في الحصول على معلومات لم تتمكن من جمعها بالأداة السابقة، وتركزت ملاحظتنا سواء المباشرة أو التلقائية على التصريحات المستخدمة من طرف المستجوبين وتسجيل مختلف ردات فعلهم حول مدى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة وسيرورة عملية اتخاذ القرارات فيها .

10. المجتمع والعينة :

لقد قنا بإختيار مجتمع الدراسة الذي يتمثل في المؤسسة الاقتصادية في إنتاج الإسمنت المسماة بمؤسسة العسكرية للإسمنت -برانيس- و بعد ملاحظة و حسب طبيعة الموضوع أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار و لي معرفة العلاقة بين المتغيرات و مدى تطبيق مبادئ الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة اخترنا عينة الممتثلة في مجموعة من موظفين و كوادر المؤسسة التي تتمثل في 15 شخص مما توصلنا إلى نتائج ساهمت في إيجاد العلاقة بين المتغيرات .

11. الحدود الزمانية و المكانية :

إن طبيعة الموضوع البحث و طبيعة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة لهم دور كبير في تحديد الحدود الزمنية و المكانية للباحثين

لأن انشغال موظفين بالعمل أدى إلى تضارب في مواعيد و غير منظبطة إلى حد ما .

الحدود الزمنية : كان استقبال الباحثين صباحا ، و أحيانا مساء و كانت فترة شهر كفيلة على إتمام جمع المعلومات و اختتام التبرص الميداني في المؤسسة العسكرية للإسمنت -برانيس- في فترة الممتدة 18\02\2024 إلى غاية 11\03\2024 .

أما الحدود المكانية كانت على مستوى مقر المصنع ببلدية برانيس بسكرة .

12. أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع التي تعمل على دراسته ، حيث يتميز الوضع الراهن بالتقدم التكنولوجي و التغيير المعرفي في جميع المجالات و قد انعكس ذلك على المؤسسات الاقتصادية فأصبحت تواجه العديد ، من التحديات التي تفرض عليها النظر في أنظمتها الإدارية و العمل على تطويرها للمحافظة على تميزها في ظل عصر

العملة و يجعلها ذلك بحاجة إلى قادة قادرين على استشراف فرص التميز لجعل المؤسسة قادرة على مواجهة تحديات المستقبل و توقع التغيرات المستقبلية التي تحدث و تؤثر على بقاء المؤسسة و تميزها أيضا الشراكة التعاونية مع المؤسسات الأكثر تميزا و بث روح الحماس في العاملين و الحرص على الارتقاء بمستويات الأداء في سبيل انجاز الأهداف المنشودة و اتخاذ القرارات الصائبة التي تعمل على الارتقاء بالمؤسسة و جعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات ، و لهذا الدراسة يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تطوير مجال إدارة المؤسسات .

13. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي و هو معرفة أهمية الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات ، و لتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الجزئية على النحو التالي :

✓ بصورة عامة نحاول من خلال هذه الدراسة تقديم معطيات نظرية عن مضمون الذكاء الإستراتيجي نظرا لقلّة تناول هذا البعد في الدراسات الأكاديمية ، و ذلك من خلال التعرف على المفاهيم الرئيسية للذكاء الإستراتيجي ، و تحديد أبعاد هذا المفهوم و مراحله.

✓ التطرق إلى ماهية عملية اتخاذ القرارات و تحديد الفرق بينها و بين عملية صنع القرار و ذلك نظرا للتداخل الذي يحدث عموما بين المفهومين عن النقائص

✓ التعرف على مدى ممارسة الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة ، و الكشف الموجودة بها فيما يتعلق بهذا البعد و كذا محاولة معرفة سيورة عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المذكورة.

✓ محاولة تقديم مقترحات قابلة للتطبيق لتطوير الذكاء الاستراتيجي ، والتي يمكن ان تساهم في تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء في المؤسسة مما يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

14. خطة مختصرة للبحث :

تم تناول الموضوع من خلال تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول حيث عنواننا الفصل الأول ب : الذكاء الإستراتيجي : مفاهيم أساسية

وسوف نتطرق في هذا الفصل الى التعريف بالذكاء الاستراتيجي أنواعه عناصره وأهميته من خلال مبحثين الأول ماهية الذكاء الاستراتيجي و الثاني عناصر و مراحل الذكاء الاستراتيجي.

الفصل الثاني : اتخاذ القرارات ؛ مدخل نظري.

سوف نتطرق في هذا الفصل الى التعريف باتخاذ القرار و المفاهيم الاساسية له المؤسسات ، و كذلك إتخاذ القرارات في المؤسسة

لنصل في الأخير إلى فصل ثالث يضم الدراسة الميدانية ، سنحاول من خلاله التعرف على واقع ممارسة الذكاء الإستراتيجي و حيثيات عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة و هو ما سيسمح لنا في الأخير بالإجابة على الفرضيات المطروحة.

و نختتم هذه الدراسة بخاتمة نعرض فيها مجموعة النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري و التطبيقي كما سنحاول في حدود ما توصلنا إلينا من نتائج تقديم مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

تمهيد:

يناقش هذا البحث الذكاء الاستراتيجي مراحله وعناصره، ويقدم التعريف بمختلف مفاهيم الذكاء الاستراتيجي. كما يتناول بعض المصطلحات الإستراتيجية المشابهة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي. كما يناقش هذا البحث ويلقي الضوء على طرق تفسير هذا النوع من الذكاء. حول المبادئ الأساسية للذكاء الاستراتيجي وأهميتها بالنسبة للمنظمات للتغلب على التحديات التي تواجهها وتحقيق أهدافها.

المبحث الأول : ماهية الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الإستراتيجي من أحدث المفاهيم المتداولة في مجال الإدارة الإستراتيجية ، بما يمثله من منظومة تساعد على رصد المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والعمل على استغلالها والإستفادة منها و سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهم معالم الذكاء الإستراتيجي من مفهوم ،أهمية و مراحل.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات، وضرورة أن تحاور هذه الأخيرة حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، وسعوا إلى تجسيد منظوراتهم فيه من خلال ما قدموه من تعريفات يمكن تصنيفها إلى مداخل متعددة، و سنحاول فيما يلي أن نستعرض بعض تعريف الذكاء الاستراتيجي كما جاءت في بعض المساهمات في هذا الموضوع من وجهة نظر بعض الباحثين والأكاديميين كما يلي:

تعريف Kuhlmann et al: "يمثل الذكاء الإستراتيجي عملية ابتكار خرائط طريق توجه صنع القرارات على اتخاذ قرارات صائبة بصورة أكثر وعيا ،و ذلك من خلال توفير المعلومة في الوقت المناسب و بالقدر المناسب و بالجودة والدقة اللازمة التي تسمح باتخاذ قرارات صائبة". (kuhlmaan.stefan, 1999)

تعريف Bournois et P.J.Romani : الذكاء الإستراتيجي هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب و بالقدر المناسب لدعم عملية التخطيط و اتخاذ القرارات الإستراتيجية. (F.bournois & P.J.Romani, 2000)

وفي تعريف للمؤلفان محمد حسين الطائي و نعمة عباس الخفاجي : " يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير .

والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية ."(الخفاجي، 2000، صفحة 231)

يشكل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التميز من خلال توافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقد وقد قدمت الباحثة سعاد قاسم حرب مجموعة من التعاريف لمختلف الباحثين يمكن عرض بعضها فيما يلي : (قاسم، 2011-2012، صفحة 172)

تعريف O'donnal عرفه على أنه معلومات تساعد متلقيها والمستفيدين منها على اتخاذ قرارات مهمة، ويمكن أن تؤثر على العاملين في المراتب الدنيا في المنظمة، أو تظهر تأثيراً على أية قضايا أخرى بصرف النظر عن طبيعتها .

تعريف Brouard : عرفه على أنه عملية معلوماتية تصغى المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ

الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.

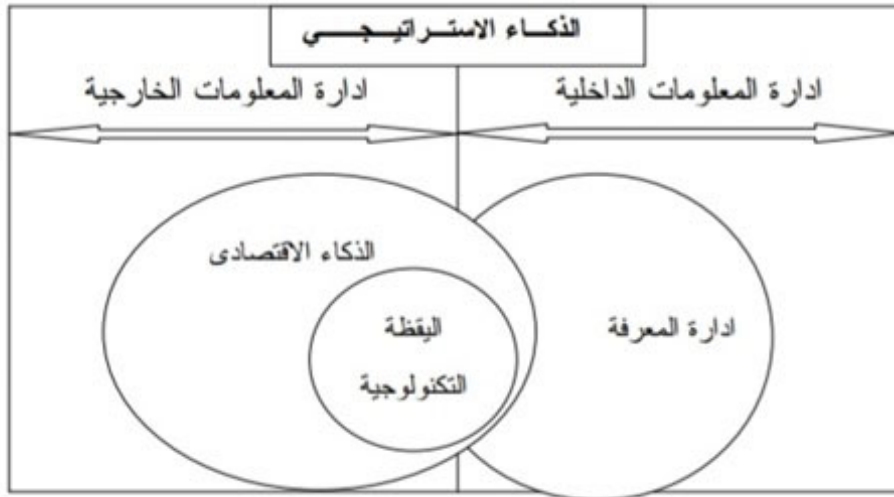
تعريف Tham & Kim: عرفه على أنه ما تحتاج إليه الشركة المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغيرات استعداداً للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة (Tham, Kim, & M, 2002). وبناء على التعريفات المقدمة يمكننا القول أن الذكاء الاستراتيجي يمثل ركيزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمات، وخاصة فيما يتعلق بدراسة وتحليل البيئة بناء على معلومات دقيقة وآنية عن متغيراتها. وأخيراً، فهو يمكن صناع القرار من اتخاذ قرارات مستنيرة.

هناك باحثون يعتقدون أن الذكاء الاستراتيجي هو المفهوم الجامع لكل من الاقتصاد، وهو إدارة وحماية المعلومات الداخلية للمنظمة، وإدارة المعرفة، والتي يطلق عليها عادة إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة. (العيدي، الياس، 2012، صفحة 4)

وبشكل عام يمكننا تمثيل الإطار العام لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في الشكل التالي:

(الياس، 2012، صفحة 04)

الشكل رقم 01: الإطار العام للذكاء الاستراتيجي



من خلال التعاريف المعروضة سابقا للذكاء الاستراتيجي يتضح ما يلي:

1. يرى الدكتور نجم العزاوي أن آلية الذكاء الإستراتيجي يمكن أن تنطبق على المنظمات العامة ومنظمات الأعمال على حد سواء، على اعتبار أن توافر المعلومة و تحليلها هو أمر حتمي في كلا المنظمين ، مع أن الكثير من

مديري هذه المنظمات لازالوا يجهلون مفهوم الذكاء الاستراتيجي بالرغم من تزايد أهميته في مجتمعات المعرفة .
(العزاوي، 2009)

2. لقد ركزت المفاهيم على أهمية المعلومة في الذكاء الاستراتيجي من منطلق أن مراحل اتخاذ القرار في المنظمة و في مختلف المستويات تتطلب الحصول على المعلومة الدقيقة في التوقيت و المكان المناسبين و هو ما جعل النظرة للذكاء الإستراتيجي مبنية

على أنه عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار الفكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلاً، ثم تحليل مسوغات التغيير كقوى جوهرية لخلقها وتعزيزه بمرور الوقت، إلى جانب كونه أنشطة هادفة إلى توفير المعلومات لصياغة السياسات المختلفة لتفعيل عملية صياغتهم لها، وجعل المستقبل في قبضة أيديهم وهم يسعون لتحقيق أهداف دولهم، ومنظمتهم.. وتوجيههم إلى هذه المبادئ التوجيهية وفق الانعكاسات المترتبة على مستقبل المنظمة . (العيداني الياس، 2012، صفحة 2)

3. يُنظر إلى الذكاء الاستراتيجي على أنه جزء من نظام الشخصية الذي يمتلكه المديرون في المنظمات . ويدرك ماكوي هذا الاتجاه بقوله إن هذا الذكاء يتكون من مجموعة مكونة من عنصراً أساسياً تمثل القوة التي في يد المدير . وبهذه الطريقة يمكنك الارتقاء إلى مستوى المنافسة العالمية، وهو ما سنتحدث عنه لاحقاً .

4. وفي سياق آخر تم التأكيد على مفاهيم أن الذكاء الاستراتيجي هو وظيفة تعالج كافة المشكلات التي تؤثر على المنظمة على المدى المتوسط والطويل، وتحدد لها الفرص التي يمكن استغلالها، والتهديدات التي يجب مواجهتها والتي لديك . لتواجه . الأسواق المفتوحة والقطاعات الواعدة مع اهتمامها بتحليل المنافسين .

وبعد هذا النوع من الذكاء مدخلا رئيسيا لتنفيذ الذكاء التنافسي في بيئة الأعمال، فضلا عن توفيره المعلومات عن الزبائن والمجهزين والشركاء، وجعل المنظمات تستبق إستراتيجيات منافسيها وتذود عن مصالح المنافسين فيها . (صالح، 2010، الصفحات 139-140)

المطلب الثاني: علاقة الذكاء الاستراتيجي بمصطلحات إستراتيجية أخرى

بعد مناقشة مفهوم الذكاء الاستراتيجي لابد من التمييز بينه وبين بعض المصطلحات التي قد تكون مشابهة لهذا المفهوم و المتمثلة حسب ما ورد في الأدبيات فيما يلي: (الذكاء الاقتصادي، التفكير الإستراتيجي، الذكاء التكتيكي، إدارة المعرفة، الذكاء التنافسي).

أولا: الذكاء الاقتصادي : ظهر مصطلح الذكاء الاستراتيجي في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، ثم انتقل إلى المجال الاقتصادي حيث كان أول تعريف للذكاء الاقتصادي في عام 1967 من طرف (Harold Wilensky) فهو يعرف : "الذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية للمنظمة.. ويعتبر الذكاء الاستراتيجي أكثر شمولاً من الذكاء الاقتصادي لأنه يتناول الجوانب الاستراتيجية المختلفة لنشاط المنظمة، بما في ذلك الجانب الاقتصادي، كما تظهر الإحصائيات التي أجريت في فرنسا عام 1999 على 1200 مؤسسة. من المعهد العالي لدراسات الدفاع الوطني (LT HDEN)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 01: استعمال مصطلح الذكاء الإستراتيجي في بعض المؤسسات الفرنسية (F.bournois &

P.J.Romani, 2000, p. 62)

المصطلح	مؤسسة تطبق الذكاء الاقتصادي و الذكاء الإستراتيجي	مؤسسة في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي و الذكاء الإستراتيجي
الذكاء الإستراتيجي	9 ,8	13 ,1
الذكاء الاقتصادي	54 ,5	45,8
اليقظة	35,9	41,1
المجموع	100	100

ثانيا : التفكير الإستراتيجي:

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي بحثت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ لغايات المنظمة .والتفكير الاستراتيجي أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر، وهو العملية التي تستخدم لتطوير تصور عمليات تطوير الإستراتيجية ، وصياغتها،

كما ينبغي أن يقدر المدير الأعلى أعمال المنظمة وبيئتها عبر أمد زمني مستقبلي قدره 10-20 سنة، لإيجاد حالة الأمثلية في التصور الاستراتيجي للمنظمة ، وهو يبني تدريجياً أساس تكوين تصورات شمولية لواقع المنظمة التي يعمل فيها المفكر الاستراتيجي بشأن استعدادات الحاضر ومتطلبات المستقبل، وفي إطار ما تقدم تظهر نقاط التلاقي بين الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي من خلال دورهما المهم في التنبؤ بالمستقبل ، والتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيط دورهما في دعم المدراء في اتخاذ القرارات (الحفاشي، 2008، الصفحات 217-218)

وبشكل عام يمكننا القول أن التفكير الاستراتيجي يتمثل في الأساس في كيفية توظيف القدرات العقلية بما فيها ما يعرف بالذكاء الشعوري، المتمثل في القدرات العقلية التي تستند إلى الشعور والعاطفة في فهم احتياجات الذات ومتطلبات الآخرين وسبل تحقيق التناغم والانسجام فيما بينهما، وعليه فإن متطلبات الذكاء الاستراتيجي تتطلب توافر القدرات العقلية التي تسند المفكر الاستراتيجي في استشراف المستقبل وتكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الإستراتيجية للأمد البعيد وكيفية تحفيز الآخرين لتوحيد توجهاتهم من خلال تدعيم حالات التعاون وأسس الشراكة مع جهات، أو منظمات أخرى، أو مع الأفراد والإدارات في داخل المنظمة للسعي نحو تحقيق النجاح والتفوق.

ثالثاً : الذكاء التكتيكي

إن الذكاء التكتيكي محدد بدرجة كافية ويعتمد عليه لوضع أساس للعمل الفوري، وفي الواقع يشار إليه أحياناً بالذكاء العملي، والذكاء التكتيكي هو ذكاء عملي في حده الأدنى، ولا يركز على الحدس أو التنبؤ 3 . وأبرز نقاط التمييز بين الذكاء التكتيكي والاستراتيجي هي:

1- الذكاء التكتيكي يعالج المسائل الفورية التي يواجهها المدراء الآن ويستطيع تشخيصها بوضوح لة، بينما يقوم الذكاء الاستراتيجي على التحليل والتوجه نحو المستقبل ويقضي إلى خطط للطوارئ.

2 - إن الذكاء التكتيكي لا يعتمد على الحدس والتنبؤ بينما يركز الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير على الحدس .

3- الذكاء الاستراتيجي يقود المنظمة إلى الاستشراف والرؤية المستقبلية والتخطيط للمستقبل ، بينما يركز الذكاء التكتيكي على الأعمال الحالية .

4- الذكاء التكتيكي يتعامل باستهداف أفراد معينين، ولكن الذكاء الاستراتيجي يهتم بفحص المشاكل بطريقة توفر الفهم الكامل لطبيعة المشكلة (الموضوع) حتى تستطيع المؤسسة تطوير خطط شاملة لها، والذكاء الاستراتيجي

يهتم بتحقيق تخطيط فعال على المستوى على المدى البعيد، بينما يهتم الذكاء التكتيكي بالمستويات التشغيلية .
(Maccoby.michael, 2001, p. 5)

وحدد Sharma 2004 جوانب أخرى للتمييز:

1. يعتمد الذكاء التكتيكي على مصدر أو اثنين في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ إجراء مجموعة إجراءات قرار (واحد)، في حين يعول الذكاء الاستراتيجي على مصادر متعددة في استقاء المعلومات التي توظف في اتخاذ قرارات وصياغة سياسات متعددة.

2. يخصص الذكاء التكتيكي موارد محدودة، وهي غالبا ما تكون جزءا من الموارد المخصصة للاستخبارات الإستراتيجية، التي تتميز بوفرة الموارد المتخصصة الأشخاص والأموال .

3. يطلب العديد من القادة التنظيميين الاسترشاد بالمسار الذي يجعل ذكاءهم "أقل تكتيكا" وأكثر "إستراتيجية" لتحسين عناصر الاستشراف والرؤية المستقبلية والارتباط (...). ويمكن القول أنه ذكاء تكتيكي وهو أكثر ما يحتاجه المديرون في المستويات الإدارية التشغيلية الدنيا، بينما يحتاج المديرون في المستويات الإدارية العليا إلى مزيد من الذكاء الاستراتيجي .(صالح، 2010، صفحة 148)

رابعا: إدارة المعرفة :

والمعروفة باللغة الإنجليزية بـ إدارة المعرفة تعرفها جامعة تكساس في أوستن بأنها العمليات المنهجية لإيجاد المعلومات واستيعابها وتنظيمها وتدوينها وعرضها بطريقة تعمل على تحسين قدرات الفرد .الذين يعملون في المنظمة في مجال عملهم، وتساعد إدارة المعرفة على تركيز اهتمام المنظمة عليه استيعاب وحفظ واستخدام المعرفة للأشياء، مثل : حل المشكلات، والتعلم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر، وتهتم عمليات إدارة المعرفة بجمع وتنظيم وتصنيف البيانات ونشرها في المنظمة حتى تكون في متناول من هم بحاجة إليها .

(الربحي، 2008، صفحة 146)

وبالتالي تلقت إدارة المعرفة مع الذكاء الاستراتيجي في كونها أداة لجمع المعلومات وتوفيرها لاتخاذ القرارات المناسبة، واختلفت إدارة المعرفة عن الذكاء الاستراتيجي في كون الذكاء يأتي في مرحلة لاحقة (أعلى من المرحلة التي تبرز فيها المعرفة في الترتيب الهرمي للذكاء .(صالح، 2010، صفحة 140).

خامسا الذكاء التنافسي :

الذكاء التنافسي هو عملية منظمة للحصول على المعلومات العامة عن المنافسين وتحليلها، للتمييز عنهم واستهدافهم بما في السوق وهو يوفر معلومات عن بيئة التشغيل الخارجية، ويعمل على تسهيل عملية اتخاذ القرارات ، ويعبر عن عملية رصد ومراقبة المنافسين في أسواق محددة وبأي موقع كانوا وفي إطار ما تقدم يمكن تلخيص نقاط التلاقي بين الأذكاء الاستراتيجي والتنافسي كما يلي توظيف الذكاء الاستراتيجي في تمكين المنظمات من التفوق على منافسيها والإحاطة بقراراتهم وأسواقهم كلاهما يدعم عملية اتخاذ القرارات، إلا أن الذكاء الاستراتيجي أعم وأشمل ، لأن الذكاء التنافسي يتعلق بكل ما يخص الوضع التنافسي للمنظمة، بينما يتعلق الذكاء الاستراتيجي بمجالات كثيرة من عمل المنظمة، وقرارات إستراتيجية متعددة قد تشمل الموارد المالية وغيرها. يتم استخدام كلا الذكاءين لجمع وتحليل المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات المناسبة . وأكد تريم ولي في دراسة أجراها أن ضباط الاستخبارات التنافسية يمكنهم المساهمة بشكل فعال في عملية الاستخبارات الإستراتيجية والمشاركة في تطوير الإستراتيجية وتنفيذها . عبر تحالف الاستخبارات العالمي (GIA) عن الفرق بين الذكاء التنافسي والذكاء الاستراتيجي من حيث أن الذكاء الاستراتيجي يركز بشكل أكبر على دعم صنع القرار الاستراتيجي، وله أفق زمني واسع ويستند إلى الماضي والحاضر والمستقبل . بينما يركز الذكاء التنافسي على الفهم المنافسة الحالية للشركة ، ولكن الذكاء الاستراتيجي أوسع فهو يشمل التركيز على المنافسين الحاليين والمحتملين ويؤمن توقعاً أكثر دقة ، والذكاء الاستراتيجي موجه نحو المستقبل أكثر من الذكاء التنافسي لمنظمة .

ومما سبق يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يكون أوسع، ويطور الرؤية لدى مديري لاستباق الأحداث مما يجعل نشاط المنظمة استباقي وليس نشاطاً علاجياً، ويهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال العمل مع الشركاء لتحديد الأهداف طويلة الأجل (F.bournois & P.J.Romani, 2000, p. 32) .

سادسا المعلومة الإستراتيجية :

المعلومات الإستراتيجية تغطي مجالات عديدة داخل وخارج المنظمة، فهي كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المنظمة. والمعلومة المفيدة هي المعلومة التي يحتاج إليها متخذ القرار في الوقت المناسب، فالشخص الذي يمارس الذكاء الإستراتيجي يجب أن يستقي المعلومة بما يتلاءم مع نظام المعلومات، وعليه يمكن القول بأن المعلومة هي محور الذكاء الإستراتيجي نظراً لما توفره لمتخذ القرار من أرضية يستند عليها لبناء وصنع قراراته. (طاهر محسن منصور الغالي، 2008، صفحة 163)

سابعا .اليقظة التكنولوجية :

المراقبة التكنولوجية هي: "العملية التي تحدد من خلالها المنظمة التقنيات أو التقنيات التي يستخدمها عملاؤها وموردوها وشركاؤها ومنافسوها ضمن نطاق عملياتها من أجل تتبع التطورات التي لا تقوم بها". ليس فقط هل تؤثر على مستقبلك، لكنها تشرح أيضاً مستقبل عملائك ومورديك". وشركائها ومنافسيها وتتخذ الإجراءات الوقائية . في المستقبل".

كما يمكن تعريفها بأنها ملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية لاستنتاج فرص ومخاطر التنمية، ويمكن القول بأن اليقظة التكنولوجية تتمثل في جميع المعلومات التي تمكن المؤسسة من poiujoiz سبق الإبداعات التكنولوجية .

وينصب الاهتمام اليقظة التكنولوجية من معطيات، و إبداعات و بحوث، و تقارير، و براءة الاختراع وغيرها .

-أما RIBAUT و MARTINET فيعرفانها على أنها: "ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"، ونقصد بإشارة الضعف أو كما تسمى بإشارة "الإنذار المبكر"، تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث، وهي على العموم ضعيفة الشدة، مبهمة، وصعب تمييزها وهي تأخذ أشكالا عديدة .(رتيبة حديد، 2010، صفحة 189)

من خلال ما تقدم يمكننا القول أن اليقظة التكنولوجية تمثل إحدى محاور الذكاء الإستراتيجي نظرا لما تدعم به متخذ القرار من معطيات حول المنافسين و تكنولوجياتهم المستخدمة في كسب الحصة السوقية و توسيع أنشطتهم ، و هو ما يساعده على تصويب جانب من قراراته الإستراتيجية في مجال التكنولوجيا و المنافسة.

المطلب الثالث : أهداف الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي عنصرا هاما في تسيير نشاط المنظمات في كل مرحلة من مراحل إستراتيجياتها وعملياتها ، وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، من خلال وصف المخاطر والتهديدات وتحديد و دراسة الفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة، وهو ما يجعل المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص وتعزيز المنظمة ونجاحها كما أن الذكاء الاستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة (Maccoby.michael, 2001, p. 32) .

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من خلال أنظمتها في المؤسسات المؤسسية أداة ل: (الخفاجي، 2000، الصفحات

231-234)

1. القدرة على ضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الإستراتيجية والتميز الاستراتيجي
2. تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والتعرف على افتراضاتهم وقدراتهم وطبيعة استجاباتهم
3. ربط قدرات الأنظمة الذكية مع القدرات الأساسية للإنسان كأحد التطورات المهمة في تكنولوجيا المعلومات .
4. بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، وخاصة المنظمات القيادية .
5. تشخيص الفرص الإستراتيجية والمخاطر والتهديدات المرتبطة بها في بيئة الأعمال الإلكترونية
6. تعزيز مهاراتهم الإستراتيجية وتشكيل تطور علاقاتك الإستراتيجية مع العملاء والموردين
7. التفكير الاستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداع، وذاكرة، وتمثيلاً، وهيكل واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها .
8. دعم القرارات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية. ويوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات ، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة الزبون وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة، حيث يرى Martinet أن الذكاء الإستراتيجي يستعمل لإتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعديد من المجالات و الأقسام داخل المنظمة و التي من أهمها :

- تطوير منتج جديد ، تحسين الأداء، زيادة المبيعات اتخاذ القرارات ، الحصول على ميزة تنافسية، تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصر على رد الفعل ، فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل و اقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل والتحليل ، مصدر للابتكارات من خلال تحفيز بحوث جديدة وتطويرها و مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجالها النشاطي كما يساعدها أيضا في الحياة على ميزة تنافسية كون أنه يجمع كل من: التردد، اليقظة، التكنولوجيا، اليقظة التنافسية، اليقظة المعلوماتية، اليقظة الحركية.... إلخ، مقارنة المعرفة حول أداء وتطور المنظمة، واختيار المشروع المناسب في الصناعة وفي السوق، وشراء براءات الاختراع أو بيعه (B.martinet, 2001, p. 13) . ولعل أهم أهداف العمل بالذكاء الاستراتيجي، بحسب مارتيเน็ต، هي تطوير الخطط الاستراتيجية، وخطط استثمار

رأس المال، والبحث والابتكار على المدى الطويل. مثلما يرتبط الذكاء الاستراتيجي بشكل أكثر تحديداً باتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة، والتحالفات الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، والمشورة والتخطيط الاستراتيجيين، والاستخبارات الأمنية القوية، فهو مصمم خصيصاً لتمكين اتخاذ القرارات المناسبة لصياغة السياسات. طويل الأمد ويساعد في تطوير البرامج والسياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرار. (طاهر محسن منصور الغالي، 2008، صفحة 181)

المطلب الرابع: أهمية الذكاء الاستراتيجي : تتحدد أهمية الذكاء الاستراتيجي في الجوانب التالية:

1. دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير .

2. دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.

أولاً. دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير :

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغيرات التي قد تحدث وتؤثر على بناء المنظمة .

يساعد الذكاء الاستراتيجي القادة على التخطيط طويل الأمد ويمكنه من توقع التغيير ودارته، وكما يوفر الذكاء الاستراتيجي تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات ، ويمكنه فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار التهديدات والفرص التي تواجه القادة ويوفر ايضاً لهم معرفة ما يدور في البيئة التي يعمل فيها وهذا يساعده في توقع التغيرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل و ادارته ، ووضع الإستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث. ويمكن الإشارة الى أن توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في قيادة المنظمة يساعد المدراء في التنبؤ بالمستقبل وهذا يساعد المنظمة على تغيير نشاطاتها وخدمتها بما يتلاءم مع رغبات المستفيدين .(صالح، 2010، صفحة 90)

ثانياً دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي :

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجاوب التحديات المحيطة بها ، (صالح، 2010، صفحة 74)

ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق، والتكنولوجيا الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية، والمنظمات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة هي المنظمات التي

المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها (22) p. 2001, (B.martinet, .

وفي مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أشار (Alden R.taylor) المدير التنفيذي لشركة " للرؤى الإستراتيجية"، وهي شركة متخصصة باستشارات الذكاء الاستراتيجي " إن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية موقع قيادتها قد تعرض بلايين الدولارات للخطر، لذلك فإن القادة قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق وأحداث ، فهم بحاجة إلى رؤية في دوافع المنافسة لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من التحسب للتأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة لفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم وليتخذوا القرارات الإستراتيجية قبل الحدث التنافسي"، ويعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات. (العبدلي، 2011، الصفحات 55-56)

ويركز الذكاء الاستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهداف المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية وفهم قدراتهم ، ورسم تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الالكترونية والاستفادة من الشركات الإستراتيجية بقواعد البيانات الالكترونية . (الخفاجي، 2000، صفحة 234)

المبحث الثاني : عناصر و مراحل الذكاء الاستراتيجي :

على غرار المفاهيم الإستراتيجية الأخرى ، يتكون الذكاء الإستراتيجي من عناصر أساسية ومراحل تمثل سيورة هذه العملية الديناميكية في المنظمات، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى هذه المراحل والعناصر.

المطلب الأول : عناصر الذكاء الاستراتيجي :

الذكاء الاستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى يستطيع فهم وتشكيل المستقبل وتحدد أبرز عناصر الذكاء الاستراتيجي في :

أولا الاستشراف : وهو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الاستشراف عنصراً بارزاً لقيادة المنظمات الأذكاء استراتيجياً من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة وتنسيق قدراتهم العقلية وتوفير معلومات الاستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر .(وهيبة، 2012، الصفحات 02-03)

وتعكس مقدرة الاستشراف الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير المرئية وغير المدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل، وفي مجال العمل يمثل الاستشراف إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه .(النعمي، 2008، صفحة 173)

وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات من خلال :

- أ - مساعدة القادة في تنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها.
- ب- تنسيق القدرات العقلية للقادة، ومنحهم رؤية إبداعاً وتبصراً بقضايا السوق والنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعاتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، وتوسيع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، ويعقد الاستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة .
- ج - توفير المعلومات الإستراتيجية للمدراء يصعب الحصول عليها، وتتعلق بالمستقبل، لاتخاذ القرارات المناسبة، ويزيد هذا العنصر من وعي المدراء لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر، ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة.
- د- دراسة الماضي وفهم الحاضر، ليتمكن المديرين من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار .

ثانياً تفكير النظم : ويجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظاماً أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ أطراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة، وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح كما يوفر طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية، كما يوفر الفرصة للمشاركة (الأفراد وفرق العمل) و وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة (وهيئة، 2012، صفحة 8) .

ويعد مدخل تفكير النظم منهجاً قديماً أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة، وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي :

أ - النظام الميكانيكي: حيث يتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام، مثل تصميم السيارة لأغراض النقل .

ب - النظام العضوي : وهو كجسم الإنسان حيث تصميم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها مستقبلاً كالمنظمة، فهي كالجسم البشري وعلى قادتها أن يحفزوا أجزائها في خدمة أهداف النظام الكلي .

ج - النظام الاجتماعي: الأجزاء الأدمية للنظام الاجتماعي لها أهداف خاصة ولذلك يجب أن تكون القيادة قادرة على تحفيزهم لخدمة أغراض النظام .

يتم تحديد النظام القائم على هذا العنصر بثلاثة شروط :

1. يمكن لكل جزء من النظام التأثير على سلوك وخصائص النظام ككل .

2. تعتمد كيفية تأثير كل جزء على النظام ككل على سلوك وخصائص ما لا يقل عن جزءاً آخر من النظام

3. المجموعات الفرعية أو المجموعات الثانوية التي تتكون منها كل جزء لها نفس خصائص الأجزاء التي تتكون منها تلك المجموعات . لذلك، يستمد النظام خصائصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل بها أجزائه، وليس من كيفية عملها.

عندما تنفصل عن بعضها البعض، وهكذا عندما يفك النظام في عملية التحليل فإنه يفقد الخواص الجوهرية، وعندما يحاول المحللون حل مشكلة يفقدون المفهوم الاستراتيجي للنظام ككل .(قاسم، 2011-2012، صفحة

وفي إطار ما تقدم يتضح أن : القادة الذين يتسمون بهذا النمط من التفكير يمتلكون دماغاً تحليلياً، ومع التعلم والخبرة المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل وحينها سيشرحون السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا ما تعددت أسبابها. (صالح، 2010، صفحة 181)

ارتكاز هذا التفكير على مفهوم النظام يجعله قابلاً للتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، وبما يوجب تحليل التفاعل بين عناصره في إطارها لغرض الارتقاء بفاعلية النظام. وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ الآتي

أ- إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمعالجة تعقيدات البيئة .

ب - طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر بافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.

ج - طريقة أكثر فعالية للتعلم واكتساب المعرفة حول التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة في بيئة النظام وديناميكياته .

د- رؤية أوضح وتقييم أكثر دقة لعمليات المنظمة والعلاقات بين أنظمتها والنتائج الناتجة .

هـ - استراتيجيات أفضل للتعامل مع المشكلات المعقدة وتنفيذ التغييرات الإستراتيجية والحفاظ على الرؤى والأهداف في جميع الأوقات .

و- إتاحة الفرصة للأفراد، فرق العمل للمشاركة في تحليل أسباب المشكلات ذات التأثيرات طويلة المدى على المنظمة والحد من الآثار السلبية الناتجة عنها (F.bournois & P.J.Romani, 2000, pp. 45-52) .

ومما تقدم يتضح أن هذا العنصر عزز دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات باعتباره مدخلاً متقدماً للتفكير الاستراتيجي، وأسلوباً معاصراً للتكيف مع الحياة أولاً، وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانياً .

ثالثاً الرؤية المستقبلية : هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضاً، وكأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فهي تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف و تفكير النظم في تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها وهي لا تعني مجرد تبني موجة ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجة، ويكون هناك دائماً رؤية في بداية أية نشاط وبرنامج، فمثلاً اعتبر ستيفن مؤسس أكبر شركة بناء في العالم، الكوكب الأرض بأجمعه كموقع بناء وعمل دائماً

وكان متمسكاً بتوجيهه المبدئية حيث يقول "سوف نبني أي شيء وفي أي مكان وفي أي وقت". (النعيمي، 2008، الصفحات 146-147)

ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين من خلال :

- أ- رسم خارطة طريق للعاملين ، لكي يتبعوها حيث تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم في المنظمة .
- ب - تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهما مبكرا للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانات المنظمة استعدادا للمرحلة القادمة .
- ج.إن توفير رؤية ناجحة يمكن أن يساعد في توجيه المنظمة على مستوى الأقسام والأفراد حول الطموحات المستقبلية التي يمكن تحقيقها وكيفية التعامل مع الفرص المتعددة والظروف العامة لتحسين حالة البقاء وتحقيق وضع تنافسي أفضل .

د -يعتمد القادة على رؤيتهم لتحديد مواقف المنافسين واتخاذ قرارات مستنيرة استجابة لذلك .خلق حالة من التفاعل الإيجابي بين كافة العاملين في منظمة الأعمال .وهكذا فإن عمليات الإبداع والأداء والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة ترتبط بمدى قدرتها على إيصال هذه الرؤية لمختلف الموظفين .تساعد في توضيح الاتجاه العام للتغيير حيث تعمل الرؤية على تبسيط آلاف القرارات التفصيلية، وتشجع الموظفين على اتخاذ الإجراءات الصحيحة وفقاً للاتجاه المحدد، وتنقذ منظمات الأعمال من الإخفاقات الناجمة عن عدم وجود منظور أصلي للتغييرات .عمل . تعتبر رؤية التزاما ووعدا يمنع المنظمة من الانحراف ورؤية مستقبلية للمسار الذي يؤدي إلى حلم المنظمة وطموحها . لكي تكون الرؤية ناجحة كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي، يجب أن تقدم صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف جميع أجزاء المنظمة من قيم وأنظمة وأفراد وقيادة وهيكل تنظيمي (..) ، وأن تكون رؤية واقعية تخاطب مشاعر العاملين وذكائهم، فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة الوجهة الصحيحة، وكل مدير يدعي امتلاكه كفاءة في الإدارة وينبغي عليه أن يكون قادرا على ذكر رؤيته بوضوح ، وعلى القائد أن يتمسك برؤيته إيمانا بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وأن رؤيته ستحقق الأهداف المرسومة، لكن عليه أن يتقبل الانتقاد مستعدا للدفاع عن رؤيته، وتذليل الصعاب التي يمكن أن تعترض تنفيذها (قاسم، 2011-2012، صفحة 46)

رابعا: الدافعية :

هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيه نحو هدف معين، وكعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز المقدرة على التحفيز في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ

. ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل اتجاه الهدف ومما يتقدم نجد القائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين دون أن تؤثر ذلك على قراراته، وذلك من خلال فهم عواطف العاملين وشعورهم وحتى يتم استخدام هذا العنصر بشكل فعال ينبغي ضرورة تقديم الحوافز للعاملين . (صالح، 2010، صفحة 189)

ويصف : Maccoby هذه الحوافز بأنها الرءاءات الأربعة: (les quatre R 4R'S) المسؤوليات responsibilitiesR الأسباب Reasons ، المكافآت Relationship Rewards وتعني العلاقات.

و القائد الذكي هو الذي يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات و الرؤى التي تم وضعها و يشير (Maccoby) إلى ستيف جوبس Jobs Steve صاحب شركة Appel للكمبيوتر كأحد القادة الأذكياء استراتيجيا، و الذي استطاع أن يحفز العاملين عنده من خلال منح المبرمجين الشباب فرصة أن يكونوا جزءا من الفريق الذي يقدم أشياء عظيمة في البرمجة و البرامج (Maccoby.michael, 2001, p. 5).

تشير الدافعية (Motivation) إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، و استمرارية و قوة التوجيه نحو الهدف والدافعية هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك و توجيهه نحو هدف معين، و تمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين و يعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد. ويتضمن التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، الأهداف التنظيمية و الحاجات الفردية و تعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، أي تتعلق بالفرد ذاته وعوامل خارجية، و التي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، و تتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعية الإنجاز و الانتماء السيطرة والجدارة... الخ كما أنها تتميز بالتطور والتغير. يختلف الدافع من شخص لآخر ومن مستوى إداري إلى آخر . كما أنها تختلف من حالة إلى أخرى . يشير الدافع أيضاً إلى قدرة المدير الذكي على تحفيز الموظفين لتنفيذ الرؤى والأفكار التي وضعوها التي تحقق

الاستمرارية. (الخفاجي، 2000، صفحة 258)

خامسا الشراكة :

تتمثل في القدرة على توحيد القوى وخلق الفرصة لبناء تحالفات إستراتيجية مع المنظمات الأخرى . في حين أن الأشخاص ذوي الذكاء العاطفي يشكلون صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، فإن الأشخاص ذوي الذكاء

الاستراتيجي يميلون إلى تكوين شركات وتحالفات لتحقيق أهداف مشتركة. التحالف الاستراتيجي هو اتفاقية التي تجمع بين مجموعتين أو أكثر من المنظمات لتقاسم مواردها لتطوير مشروع مشترك للاستثمار في الفرص التجارية. أصبحت التحالفات الإستراتيجية إحدى سمات عصر الأعمال والعولمة الاقتصادية، وقد حفزت هذه الظاهرة الإستراتيجية الباحثين على دراسة وتحليل أسباب نشوئها وتكوينها، فضلا عن المدخرات الاقتصادية التي تولدها. أنها تمثل المبررات التي تعزز الإدارة. هناك العديد من المنظمات الضخمة التي يجب التفكير فيها وهناك أسباب لتشكيل تحالفات وهي كما يلي (الخفاجي، 2000، الصفحات 262-263)

أ - أسباب دخول السوق .

ب - الدوافع المتعلقة بالمنتج والسوق .

ج - أسباب تتعلق بهيكل السوق .

د - أسباب تتعلق بالاستخدام الفعال للموارد

هـ - أسباب تتعلق بتقليل الموارد وزيادتها

و - دوافع مرتبطة بتعزيز المهارات

مهارة التعلم من المتحالفين Microsoft. وتعمل المنظمات معا لمنفعة متبادلة و كل منظمة تفهم أهداف واستراتيجيات المنظمة الأخرى، و القادة الذين يكونون شركاء يظهرون ذكاءهم الاستراتيجي فقد اشترك Gates (Bill مع (Baller Steve) وعملا سويا مع (Allen Paul لإنشاء شركة مايكروسوفت العالمية (Microsoft) العلمية الرائدة وشار (Maccoby) أن Grove Andy القيادي في شركة إنتل هو قائد يتمتع بقدر كبير من الذكاء الاستراتيجي حيث سيطر على سوق Microprocessor عن طريق تكوين شراكة مع شركة و غالبا عند تكوين شراكة مع شركات خارجية بحيث القادة الأذكياء استراتيجيا عن الشركاء الذين يضيفون قيمة للمنظمة و رؤيتها، و ليس فقط زيادة حجم المنظمة، فقد كونت شركة Microsoft 1500 تحالف استراتيجي، وكانت دائما تنظر إلى الشركات المبدعة التي من الممكن أن تحسن هيكله برامجها و العروض التي تقدمها ، و يدرك القادة الأذكياء استراتيجيا أنهم قد لا يستطيعون تحقيق الرؤية المحددة بمفردهم وأنهم سيكونون أقوى مع من سيكملهم من الأشخاص أو المنظمات لمساعدتهم في إحراز النجاح و تحقيق الاهداف. وتعد الثقة والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، و مشاركتهم في المعلومات و في تصميم المنتج مقومات رئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الشراكة، و لنمو المنظمات المنطوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة .

ويلاحظ بشكل عام أن المفكر الاستراتيجي في المنظمة بحاجة ماسة إلى استخدام مجمل القدرات العقلية التي تتوفر في الدماغ، والمهم في كل ذلك هو كيفية توظيف هذه القدرات العقلية التي تستند إلى الشعور والعاطفة في فهم احتياجات الذات ومتطلبات الآخرين وسبل تحقيق التناغم والانسجام فيما بينه، أو متطلبات الذكاء الاستراتيجي... أي القدرات العقلية التي تسند المفكر الاستراتيجي في استشراف المستقبل وتكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الاستراتيجية للأمد البعيد وكيفية تحفيز الآخرين لتوحيد توجهاتهم من خلال تدعيم حالات التعاون وتعزيز أسس الشراكة من جهات أو منظمات أخرى أو مع الأفراد والإدارات في داخل المنظمة للسعي نحو تحقيق النجاح والتفوق من خلال الحصول على مركز تنافسي مرموق يضمن البقاء والنمو والتقدم باستمرار.

(Maccoby.michael, 2001, p. 7)

المطلب الثاني : خصائص القائد الذكي استراتيجيا :

يرى الدكتور أحمد على صالح أن الذكاء الإستراتيجي : « ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون ب: الرؤية المستقبلية، الشراكة القدرة على التحفيز والحدس، والإبداع ». ويعتبر الذكاء الاستراتيجي من أبرز السمات التي تميز المدير المستنير المبدع لأنه كما يرى دراكر 1996 انه يجعل القائد الذي يتصف به ذا مخيلة « واسعة، وبصيرة ثاقبة، ويتسم بالعلم، وبالمهارتين الفكرية والتحليلية، ويعتمد على العقل المفكر والمعرفة بدلا من اعتماده على قوته العضلية في انجاز مهام عمله. (النعي، 2008، الصفحات 174-175)

«ومن سمات القائد الاستراتيجي التي أشار إليها باحثون آخرون أنه « : شخص مفكر ومتأمل، ذو خبرة واسعة في رسم الخطط الإستراتيجية . ولكي يتمكن القائد من بناء خطة إستراتيجية فإنه بحاجة إلى : جمع معلومات حول المؤسسات الأخرى المنافسة له في الميدان، معرفة أي هذه المؤسسات أقوى من مؤسسته، وأيها أقل، معرفة العوامل التي تساعد على منافسة الأقوياء، تحديد نقاط الضعف في مؤسسته والعوامل التي تحدد بقاءها واستمرارها وتحول دون تطورها، معرفة الصعوبات التي تواجهها المؤسسة حاليا وكيف السبيل لتخليصها منها بوضوح وواقعية الإستراتيجية التي تنتهجها المنظمة حاليا. (الرملي، 2013، صفحة 6)

ومن صفات القائد الذي يمتلك ذكاء استراتيجي ما يلي :

- ثقة كبيرة بالنفس .
- وضوح الفكر وهدوءه .
- النزاهة والحكمة والعدالة
- يستخدم الموارد الفكرية والمادية المتاحة بشكل حكيم .
- يفعل ما يقول ويتصرف بشكل حاسم
- إضافة إلى ذلك فإن القادة الذين ينتظر منهم التقدم والنجاح يجب أن يتميزوا بما يلي:
- __ الحكمة والقدرة على استشراف المستقبل
- __ العمل التعاوني الديمقراطي
- القدرة على تحفيز وتشجيع جهود الموظفين بهدف التحسين معنويا وماديا .الدافع الخاص بك للعمل الجاد والبناء .القدرة على جمع المعلومات وتحليلها بهدف الاستفادة منها
- الحدس ومعرفة العواقب
- الإبداع والتفكير في حلول المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمة .

- تلعب العوامل الوراثية والبيئية دوراً هاماً في تحديد مدى قدرة القائد على استخدام الذكاء الاستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي مهمة قيمة بين يديه. الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي وأنواع الذكاء الأخرى تشكل معاً القائد المنشود وتصبح جزءاً لا يتجزأ من شخصيته، مما يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية . وبشكل عام يمكننا تلخيص الكفايات الأساسية للمدير في إطار الذكاء الاستراتيجي كما يلي :

1. القدرة على التخطيط .

2. الكفاءة في التعامل مع شخصا آخر .

3. القدرة على إجراء الحوار وقيادة النقاش .

4. مهارات إدارة الوقت.

5. تشكيل وقيادة الفريق الجماعي .

6. إدارة الاجتماعات .

7. حل المشكلات واتخاذ القرارات.

إن كل مهارة من المهارات السابقة تحتاج إلى دوره كاملة ومتكاملة فضلاً عن أن يتحدث عنها في يوم أو نصف يوم. وقدما قالت العرب: يكفي من القلادة ما أحاط بالعنق .

بوجود مثل هذه المهارات التي تحتاج إلى إستراتيجية معينة وتخطيط مسبق لا بد من أن يكون القائد لديه ذكاء استراتيجي يساعده في ممارسة دوره القيادة بفن وأخلاق ومن هنا نجد دور الذكاء في تنمية هذه المهارات ولأهمية عنصر الذكاء فقد تعددت مفاهيم الذكاء على حسب ما يراه كل باحث وأن أسلوب تفكير محليله لا يتطابق. ويمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي بصورة تتناسب مع الموضوع بأنه " : هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات وعناصره هي: الاستشراف ، تفكير النظم الرؤية المستقبلية ، الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين ، الشراكة، ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصائبة ، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات ، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها .(الرملي، 2013، الصفحات 6-7) وأشار (صالح و آخرون إلى أن هؤلاء القادة يوسمون أيضا ب :

1-أنهم محاربون حكماء يتصرفون بحسم يفعلون ما يقولون، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير ، وهم ذوو حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلاً عن إدارة الصراعات التنظيمية بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الإستراتيجي في هذا المجال

2. لا يستخدمون الأساليب التقليدية لاستخدام عقولهم للاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية المحيطة بمؤسساتهم والتفكير بشكل إبداعي .

3. التمتع بثقة عالية بالنفس ونزاهة طبيعية، مما يعزز مهارات التركيز الاستراتيجي طويل المدى ويلهم المزيد من الإبداع لدى العاملين معهم .

وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الذكاء يجعل القائد يتمتع بقدر كبير من الخيال والبصيرة، ويتميز بالمعرفة والمهارات الفكرية والتحليلية، ويعتمد على العقل المفكر والمعرفة وليس على قوته العضلية في إنجاز العمل، مع غطرسته الفكرية وثقله الذي لا يزال يفقده محبة من حوله . (صالح، 2010، الصفحات 152-153)

المطلب الثالث: مراحل ومبادئ الذكاء الاستراتيجي :

في الواقع لا نجد في الأدبيات الاقتصادية تعريفا موحدا لمراحل الذكاء الاستراتيجي، فهناك من يرى أن الأخيرة مشابهة لمراحل الذكاء الاقتصادي والذكاء التنافسي في معظم الخطوات، وبشكل عام يمكننا تمثيل مراحل الذكاء الاستراتيجي في الخطوات التالية :

I. مراحل الذكاء الاستراتيجي:

حدد ماك دويل عناصر عملية الذكاء الاستراتيجي كما يلي: (قاسم، 2011-2012، صفحة 24)

- التعرف على الأصل يجب أن تكون الوظيفة التي يتم استخدام الذكاء الاستراتيجي فيها.

- تطوير الإطار المفاهيمي

- تطوير المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة.

- تطوير الصلاحيات.

- إعداد خطة عمل المشروع.

- التخطيط وتنفيذ جميع البيانات .

- فحص وتقييم البيانات الواردة (المدخلة).

- دمج وتحليل وتفسير البيانات .

- استخلاص الفرضيات

-مراجعة التقدم .

- إعداد تقرير التقييم الاستراتيجي

- المراجعة النهائية للمهمة فيما يتعلق بالكفاءات المتوقعة .

- توزيع التقرير على المديرين والعملاء .

- التحقق من الأداء والكفاية والفعالية بعد العمل .

باحثين متخصصين حددوا ست مراحل متتابعة تتعلق بعملية الذكاء الاستراتيجي (F.bournois & :

P.J.Romani, 2000, p. 40)

أولا مرحلة الاستشعار :خلق الوعي والقدرة لدى المديرين على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية في

المنظمة .

تركز مرحلة الجمع على طرق جمع البيانات ذات الصلة وذات المغزى .

ثانياً مرحلة التنظيم : وتشمل هذه المرحلة تنظيم وتنسيق وهيكلية ووضع البيانات المجمعة في شكل مصادر معلومات .

تتضمن مرحلة المعالجة تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات باستخدام الأساليب والأدوات المناسبة .

ثالثاً : مرحلة الاتصال : تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.

رابعاً مرحلة الاستخدام : الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ووضع الخطط ووضع إجراء لتنفيذها. حلة وكل مر. من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين. وفي إطار هذا المدخل يتضح أن عملية الذكاء الاستراتيجي متكررة ومتعاقبة المراحل، وإن كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء، مع حاجة العملية إلى مراجعة وتعديل في إطار مؤشرات تستقي من مستخدمين صناع القرار. و هناك تصنيف آخر لمراحل الذكاء الاستراتيجي إذ يتقاطع هذا التصنيف إلى حد بعيد مع مراحل الذكاء الاقتصادي و التي تظهر كما يلي : (العيداني الياس، 2012، صفحة 5)

1. تحديد الحاجة إلى المعلومة : إن مراحل اتخاذ القرار و كذا كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة في كافة المستويات تتطلب الحصول على المعلومة في الوقت و المكان المناسبين ، فكل مستوى يتطلب المعلومة المناسبة و الضرورية، فسؤال المهم الذي يطرح نفسه في هذه المرحلة : ماهي المعلومات التي يجب الحصول عليها ؟ الأمر الذي يتطلب المعرفة الجيدة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية .

2. جمع المعلومة: إن كل المستويات المنظمة تتطلب معلومات محددة و دقيقة، الأمر الذي يتطلب تحديد المصادر إيجاد المعلومة، وفي ما يلي نذكر أهم مصادر المعلومة

-تشمل المصادر الرسمية بشكل عام جميع المقالات الصحفية، والكتب، ووسائل الإعلام، وقواعد البيانات، والأقراص المدججة، وما إلى ذلك، مصادر المعلومات الرسمية .

مصادر غير رسمية :وأهم ما يميز هذا النوع من المصادر أنه يحتاج إلى جهد شخصي لجمعها، لذلك يجب البقاء على اتصال دائم والتنقل والتجسس... الخ حتى يتحقق ذلك، وتتنوع هذه المصادر، فمنها ما يلي :

-السوق ومنافسو المنظمة وغيرهم .

-العلاقات الشخصية .

-ممتدى ومعارض .

-البيئة الداخلية للمنظمة .

-معالجة المعلومات معالجة المعلومات هي خطوة مهمة للذكاء الاقتصادي

تعتمد معالجة المعلومات بشكل أساسي على قيمتها المتوسطة والطويلة المدى بالنسبة للمنظمة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية والحساسة. نقصد بمعالجة المعلومات جمع كافة البيانات (التي يتم تحويلها إلى بيانات بعد معالجتها) أو البيانات نفسها من أجل تحليلها بطريقة متجانسة. تعتبر ترجمة المعلومات خطوة أساسية في المعالجة لأنها توفر صورة واضحة تدعم الغرض المخصص لها .

حيث أن قيمة المعلومات يمكن أن تتأثر بعدة عوامل يمكن أن تؤدي إلى سوء فهم وتفسير المعلومات وبالتالي الخطأ في اتخاذ القرار، ومن أهم الأسباب ثراء البيانات ودرجة مصداقيتها، ويتطلب ذلك إجراء العمليات التالية :

-تقييم البيانات أو البيانات المستلمة .

-استخراج بيانات مفيدة من الآخرين عن المنظمة وأوضاعها .

-تحليل البيانات . تحويلها إلى شكل مناسب.

-بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار :

هذه الخطوة هي نتيجة لكل المراحل التي تسبقها، حيث يتم طرح المعلومة واستخدامها في المنظمة يساهم في خلق القيمة المضافة.

إن كل العمليات السابقة من تحديد تجميع و معالجة للمعلومات، تكون بدون جدوى إذا لم يتم استغلالها بالشكل والوقت المناسب للمنظمة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد والمستوى المطلوب، إذ أن للمعلومة تكلفة كبيرة، سواء استخدمت من طرف المنظمة أو لم تستخدمها، لذلك يجب توفيرها في المكان والزمان المناسبين من أجل استخدامها، حيث تشكل المعلومة أهم متطلبات الذكاء الاقتصادي. فبث المعلومة يعتبر بمثابة أوامر بتنفيذ خطوات ومراحل مهمة بعدها، إذ تعتبر كمفتاح لعمليات و إجراءات تليها تتم بدقة وجودة عالية من أجل الوصول إلى الهدف وتحقيق الغرض. فالمختصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع كافة أفراد المنظمة من في القيادة إلى كافة العملاء بضرورة القيام بالأعمال بالجودة المطلوبة، و هو ما يمثل إما فرصة للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية، أو فرصة توسيع أو زيادة حصة سوقية و غيرها . كأداء للتطوير والإبداع لمنظمات الأعمال.^٨

II. مبادئ الذكاء الاستراتيجي :

ناقش الباحثون مختلف المبادئ التي تحكم الذكاء الاستراتيجي وشخصوا أبعاده ومكوناته .

كولمان أشار إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال، وهي :

1. مبدأ المشاركة :ينظم هذا الاستخبارات عمليات الحوار بين الإدارات المختلفة المشاركة في صياغة السياسات، بحيث يتم ضمان التوافق بين القيم المختلفة . هو واهتمامات جميع المشاركين .
2. مبدأ الموضوعية :الذكاء الاستراتيجي يدعم التكوين الموضوعي للتصورات المختلفة من خلال توفير المؤشرات المناسبة وآليات التحليل ومعالجة البيانات .
3. مبدأ الوساطة والتنظيم :الذكاء الاستراتيجي يتيح التعلم المتبادل حول تصورات المشاركين المختلفين وخلفياتهم، مما يساهم في حل النزاعات والصراعات في المنظمة .(قاسم، 2011-2012، الصفحات 27-28)

ملخص الفصل :

نتناول في هذا الفصل الذكاء الإستراتيجي و مفهومه و أهميته البالغة في المؤسسة، وكيفية تحقيقه عن طريق أهم المراحل المرتبطة بالذكاء الإستراتيجي، بالإضافة على أهم المبادئ التي تجسد الذكاء الإستراتيجي وتوصلنا إلى أهم النقاط التالية:

- الذكاء الإستراتيجي هو أحد مكونات العقل الإستراتيجي مثل التعلم والإدراك الإستراتيجي .
- الذكاء الإستراتيجي هو أحد أنواع موارد الغير ملموسة و أحد مصادر القوة الإستراتيجية ، تشمل الاستشراف والتفكير المنظومي والرؤيا المستقبلية والتحفيز .
- إن قادة المنظمة الذين يتفوقون في الذكاء الإستراتيجي لديهم القدرة على مواجهة الحاضر ومجهول المستقبل .
- الحاجة الضرورية إلى المعرفة الإستراتيجية لاستكمال خصائص الصورة المستقبلية التي تطمح المنظمة لتحقيقها.

الفصل الثاني:

مدخل نظري لعملية اتخاذ القرار

تمهيد :

يناقش هذا المبحث ماهية القرار و تعريفاته و مدى اهمية القرارات من الناحية العلمية و العملية و انواعها و خصائصها و التطرق الى خصائص القرار الجيد، و كذلك يناقش هذا الفصل عملية اتخاذ القرارات و اهميتها و شروط اتخاذ ها و صعوبات اتخاذ القرارات التي يواجهها متخذ القرارات.

المبحث الأول : ماهية القرار

تحتل القرارات مكانة مهمة في حياة المؤسسات، إذ لا يمكن استدامتها واستمرارها دون قرارات حاسمة تنظم وتوجه تدفق العمل داخلها وتدفعها نحو تحقيق أهدافها

يمثل القرار محورا هاما في نشاط المنظمة، فهو ضمانة للحكم الرشيد، حيث أنه من الضروري توفير المعلومات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل واتخاذ القرار الجيد. تتناول هذه الدراسة مفهوم القرار وتعريفه، وثانياً المعنى العلمي والعملية للقرارات، وطبيعتها وتصنيفها، وخصائص القرار الجيد

المطلب الأول : تعريف القرار

تعددت محاولات تعريف القرار في ميدان علم الإدارة وإن كانت أغلب المحاولات تجتمع وتلتقي في مجمل عناصر القرار الإداري، فقد تطرق لهذا الغرض العديد من الكتاب والباحثين المختصين بالعلوم الإدارية وخاصة من تخصص منهم في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، بهدف تحديد مفهوم علمي للقرار، وسنحاول فيما يلي تقديم بعض التعاريف المقدمة لهذا المصطلح من طرف الباحثين : سايمون : Simon عرف القرار بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير ، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال . يونج Yong عرف القرار بأنه الاستجابة الفعالة في توفير النتائج المرغوب فيها لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة). بارنارد Barnard عرف القرار بأنه (ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحسابات و التفكير .

ركز وكوهن : Rigs: Kohn وكذلك ستونر Stoner فإنهم يعرفون القرار بأنه (عملية اختيار بين البدائل المتاحة).

هاريسون : Harrison يعرف القرار بأنه (الأساس في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندما يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارا يوجه إليه قدراته و طاقاته لتحقيق غايته). (الفضل، 2004، الصفحات 14-15)

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نقول أن القرار هو عملية اختيار أنسب بديل من البدائل المتاحة لغرض تحقيق الأهداف المنشودة أو حل مشكل معين بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل .

وتنظر أغلب الدراسات الأكاديمية لا سيما منها ما تعلق بالعلوم الاجتماعية وعلم الإدارة خاصة إلى مفهوم القرار من المنظور التالي :القرار في المفاهيم الدارجة في الأوساط العامة لمنظمات الأعمال هو تعبير عن إدارة أو رغبة معينة (مادي أو معنوي وذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ، ويفترض في هذه الحالة

توفير البدائل و الاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من الأهداف . (حسن، 2005، صفحة 45)

إن القرار بشكل عام يصدر من الشخص المادي إما، من تمازج التمعن والحساب والتفكير والإدراك الواعي، أو كونه لاشعوري تلقائي وعفوي ، وتبرز هاتين الحالتين بشكل واضح عندما يكون هنالك البدائل و الخيارات مطلوب اعتماد أحدهما لاتخاذ القرار المناسب.

ومن هذا المنطلق فإن معنى القرار الذي نعتمد عليه في هذه الدراسة هو الحالة الأولى وهو يعني أن القرار هو الاختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين وبعبارة أخرى القرار ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري ، إنما اختيار واعٍ قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه و الوسيلة التي ينبغي استخدامها ، علماً بأن الهدف و الوسيلة في هذه الحالة يرتبطان بشكل وثيق بما يسمى بمحل القرار أو الإطار الموضوعي، وبعبارة أخرى عندما يكون هناك محل القرار، فإنه من الممكن أن يكون هنالك هدف أو نتيجة مطلوب بلوغها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة بالنظر لأهمية تحديد مفهوم القرار إن طرح هذا النوع من المفاهيم يؤسس لمرحلة قادمة وهو أهمية القرار بالنسبة لإدارة و منظمة الأعمال حيث يذهب الكثير إلى اعتبار أن القرار هو العملية الأساسية في الإدارة وإن عمل المدير الحقيقي هو صنع القرار الذي يحدد البديل الأفضل والأمثل بين البدائل المختلفة المتاحة ومن خلال البديل الأفضل يتم اعتماد العقلانية Rationality كأساس منهجي في استخدام الطرق العلمية لاتخاذ القرار

(الأعرج، 1991، صفحة 94)

المطلب الثاني : أهمية القرارات داخل المؤسسة

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة .

(الفضل، 2004، صفحة 34)

وتتفق معظم الدراسات حول أهمية القرار الإداري في كونه محورا فعالا في تسيير نشاط المنظمات حيث لا تخلو أي منها من هذا المفهوم كخطوة أساسية في رسم سياستها و خططها على المستويات التنظيمية الثلاث ، و للقرارات أهمية بارزة من جوانب عديدة نورد أهمها فيما يلي :

1- أهمية القرارات من الناحية العلمية :

تعتبر القرارات وسيلة علمية حتمية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة من اجل تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية ذلك وتلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل : التخطيط الرقابة، التنظيم وغيرها تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا هاما في تجسيد ، تكيف تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة ويظهر ذلك من خلال تجميع المعلومات اللازمة للموظفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية و تكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري

2- أهمية القرارات من الناحية العملية :

تكشف القرارات عن سلوك و موقف القادة الرؤساء الإداريين و تكشف عن القوى و العوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات و التحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة

● تعتبر القرارات وسيلة لاختيار وقياس مدى قوة القادة والرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.

● يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات (decision maker) وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري. ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة. إن عملية اتخاذ القرار تمثل عملياً جميع جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً. إن التفكير في العملية الإدارية يجب أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرار، وكذلك أسس وإجراءات تنفيذها (كنعان، 2007، صفحة 65).

وما زاد من أهمية بالقرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، إذ لم يعد التنظيم الإداري .

ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، إذ لم يعد التنظيم الإداري إلى تحقيق يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه أن يسعى تواجد قيادات هذه التنظيمات، وما استبعد ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل (بلعجوز، 2007، الصفحات 102-103)

المطلب الثالث: أنواع القرارات و تصنيفها: (عبيدات، 1989، صفحة 96)

هناك عدة معايير أو أسس لتصنيف القرارات نذكر منها

أولا -حسب طبيعتها: هناك قرارات تتعلق بالمشاكل الطبيعية أو الروتينية و المشاكل فإن كانت المشكلة من المشاكل البسيطة التي يواجهها متخذ القرارات اليومية أو شكل متكرر اعتبرت مشكلة روتينية أما إذا كانت المشكلة من النوع النادر حدوثها و أنها لا تحدث بشكل متكرر اعتبرت مشكلة غير روتينية .

وبناء على ذلك فإن المشكلات الروتينية تحتاج إلى قرارات تختلف عن القرارات المتخذة بالنسبة للمشكلة غير الروتينية حيث تحتاج المشكلات الروتينية إلى قرارات منتظمة، في حين تحتاج المشكلات غير الروتينية إلى قرارات غير منتظمة إذ تعتبر القرارات الروتينية أسهل بكثير من القرارات غير الروتينية لأن المعلومات تكون متوفرة بسهولة بينما الحصول على المعلومات اللازمة للقرارات الغير روتينية عملية صعبة.

قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة :

يرى سايمون أن هناك نوعين من القرارات (Programmed Decision)

أ - قرارات مبرمجة

تعتبر القرارات مبرمجة عندما تكون معايير الحكم فيها واضحة وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها تأكد و يوجد نسبي بشأن البدائل المختارة ، و هي قرارات متكررة روتينية و محددة جيدا لها اجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها

ب - قرارات غير مبرمجة

(Unprogramed decision) :

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا تتوفر لديها خبرات مسبقة بكيفية حلها ، أو معايير واضحة لتقييم البدائل و الاختيار بينها ، لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة، و نتيجة لهذه الخصائص فإن كل قرار يتم تصنيفه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشاكل و كيفية رؤية متخذ القرار للمشكلة ، فهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة وغالبا ماتكون على درجة من الاهمية والتميز بين نوعين من القرارات وهو ما يوضحه الجدول التالي:

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	أساسيات التفرقة
غير منظمة وغير متكررة روتينية ومتكررة	روتينية و متكررة	طبيعتها
يمكن استخدام الحكم الشخصي	واضحة	معايير الحكم
تتسم بنوع من الصعوبة	سهلة	تحديد البدائل
عدم التأكد نسبي	تأكد	ظروف اتخاذ القرار
غير محددة مسبقا	محددة	الإجراءات
قليلة جدا و غير كافية	متوفرة	المعلومات
الخبرة ، برامج الحاسوب المتطورة	طرق كمية و برامج الحاسوب جاهزة	أدوات الحل

حسب البيئة :تصنيف القرار حسب البيئة على أساس درجة عدم اليقين فيه عادة ما يتم اتخاذ القرارات ذات الطبيعة الروتينية على مستويات أدنى، في حين يتم اتخاذ القرارات ذات درجة عالية جدًا من عدم اليقين على مستويات أدنى .المستويات الأعلى .ويوضح الجدول أدناه القرارات بناءً على مستوى الأمان (بلعجوز، 2007، الصفحات 104-105)

جدول رقم 03 : يوضح تصنيف القرارات على أساس درجة اليقين (بلعجوز، 2007، صفحة 106)

الخصائص	درجة اليقين
يتكرر حدوثها كثيرا مما يخفض عدم اليقين إلى أدنى القرارات عادة تؤثر على جماعة صغيرة فقط ومن السهل تطبيقها	- طبيعة روتينية
من الممكن عمل تقديرات معقولة لعدم اليقين ، القرارات يقتصر تأثيرها على إرادتين أو ثلاثة إرادات على الأكثر	قدر محدود من عدم اليقين
ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوة من القرارات . القرارات تتضمن مناطق واسعة من النشاط مواقف تقضي مناطق ومجالات واسعة جدا أو العديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها	قدر كبير من عدم اليقين

اتخاذ قراره سواء بالتوقيع على شيك يخص أحد الموردين و قرارا بالتوصية بمنح أحد العاملين مكافآت والقرار بعقاب أحد المرؤوسين عن خطأ وقع فيه، وقرارا بمنح أحد العاملين تقدير ممتاز في تقدي لأداء الخاص به وهكذا ترى بأن القرارات هي حق فردي للمدير

قرارات جماعية التنظيمية: هي قرارات يقوم باتخاذها مجموعة أفراد مجتمعين ومشاركين بالرأي والدراسة والتحليل والتصويت على القرار أو التوصية به كما هو الحال مثلا في مناقشة المشاكل الأكاديمية والبيداغوجية بإحدى أقسام الكليات الجامعية، حيث يتم بعد المناقشة الوصول إلى توصية جماعية بالقرار ويتخذ القرار بالإجماع

القرارات الإدارية حسب المستويات الإدارية

أ- القرارات التشغيلية (عبيدات، 1989، صفحة 98)

: Décision Opérationnel

هي القرارات التي تصنع المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة فهي أقرب بإتباع تعليمات وإرشادات منها الاختيار بين البدائل وعادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام الأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفعالية ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف التأكد التام و نتائجها معروفة مسبقا مثل تعطل في خط الإنتاج وما يحتاجه تصليحه من إجراءات نمطية معينة.

ب-القرارات الإدارية

فهي القرارات التي تأخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات في كل مشكلات التنظيم والرقابة ، وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ولا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقة يجب اتباعها ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة.

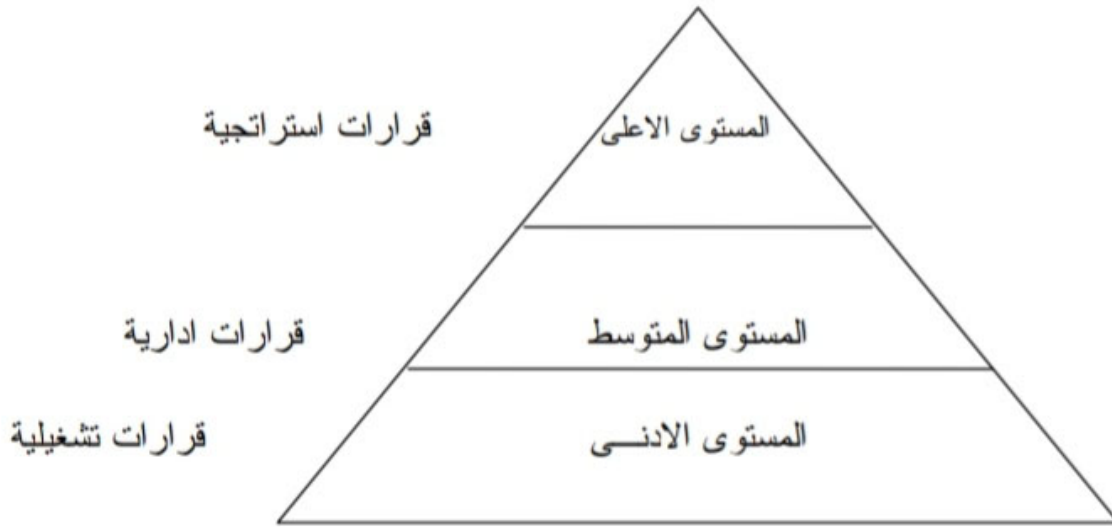
ولكي يتمكن المدير من استخدام حكمه الشخصي وخبرته الواسعة في اختيار البدائل، ففي هذه الحالة يتم اتخاذ قرارًا في ظل ظروف تتميز بعدم اليقين النسبي، أي عدم اليقين النسبي. (الحجازي، 2006، صفحة 117)

ح. خطر 1القرارات الإستراتيجية

هي القرارات التي يتم اتخاذها على المستوى الأعلى للهيكل التنظيمي، من قبل الإدارة العليا للمنظمة وهي قرارات تمتد لفترة زمنية أطول مقارنة بالقرارات السابقة. تتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق واستغلال الفرص وتجنب المخاطر البيئية. ويتطلب هذا النوع من عملية اتخاذ القرار ، معلومة تتعلق بالبيئة أكثر من غيرها. تتعلق القرارات الإستراتيجية أيضًا بتحديد أهداف المنظمة والموارد اللازمة لتنفيذ السياسات التي تنظم عملية توزيع واستخدام هذه الموارد وما إلى ذلك (بلعجوز، 2007، صفحة 107) .

ويلخص الشكل التالي القرارات الثلاثة المذكورة أعلاه على النحو التالي:

شكل 02 : أنواع القرارات في المستويات الإدارية (كنعان، 2007، صفحة 39)



القرارات حسب وقت حدوثها:

أ القرارات المسبقة انتظار وقوع بعض الأحداث التي لها علاقة بقراره لأنها تأخذ وقتاً طويلاً و هذا من شأنه أن يعرقل مشاريع المؤسسة (بلعجوز، 2007، الصفحات 107-108):
هناك حالات تضطر فيها المؤسسة إلى اتخاذ القرارات قبل وقوع الأحداث و هذا ربما للوقت لأن متخذ القرارات لا يستطيع التنبؤ بالأحداث في محيط المؤسسة .

القرارات الناشئة :

هذا النوع من القرارات لا يظهر بصورة مطمئنة بل له دائما امتدادات تاريخية فهو ينمو و يتطور بالتدرج في سياق العمل والتنظيم على ضوء المعلومات الجديدة المتوافدة إذ لا يمكن ملاحظة مختلف أطوار تشكله بوضوح خلال فترة زمنية طويلة (المدى البعيد) و قد تقاس بالسنوات و العقود (الحجازي، 2006، صفحة 118)
جـ. القرارات الطارئة:

هي القرارات التي تتخذ في حالة تفاعل المؤسسة مع حادث مهم يحتاج إلى تدخل سريع و فوري لتغيير مجرى خطواتها

(عباس، 2004، صفحة 109)

المطلب الرابع : خصائص القرار الجيد

إن اتخاذ القرار يتطلب مراعاة مجموعة من العوامل حتى يكون لهذا الأخير القيمة العملية اللازمة لضمان سيورة النشاط في المنظمة و سنحاول فيما يلي تقديم خصائص القرار الجيد

أولا - الإمكانيات الاقتصادية والفنية:

و يقصد بذلك القرار الذي يؤخذ في الحسبان الإمكانيات الاقتصادية و الفنية المتوفرة في المنظمة لتنفيذه و بناء على ذلك يجب استبعاد القرارات التي يصعب تنفيذها إما بسبب عدم المعرفة الفنية فيه أو عدم قدرة المنظمة على توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذه

(عباس، 2004، صفحة 110)

ثانيا-المثالية في القرار:

يوجد العديد من الحلول لكل مشكلة واختيارنا للحل الممكن تطبيقه من الناحية الاقتصادية والفنية هو القرار المثالي الذي يجب أن يتم وفق الأفضل ، مثلا في حالة معيار الربح يكون القرار الأفضل للمنظمة هو القرار الذي يحقق لها أعلى ربح

ثالثا- فعالية التطبيق:

و يقصد بذلك أن يكون القرار فعالا من حيث التطبيق من الناحية العملية فتوفر الإمكانيات الاقتصادية والفنية قد لا تكفي وحدها للتطبيق و الحصول على النتائج المرجوة، بل إن تدريب منفيذ القرار والتأكد من توفر المهارات اللازمة و نظام المعلومات الإدارية اليدوية و الإلكترونية و توفر نظام جيد للاتصال ووجود التحفيز كلها تعتبر عوامل تزيد من فعالية التطبيق

(أيوب، 1996، صفحة 10)

المبحث الثاني : عملية اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للمدير إذ أن عملية اتخاذ القرار تعتبر قلب الإدارة و محور عملياتها، فقد أصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة و كفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة و في هذا المبحث سوف نتطرق إلى عملية اتخاذ القرارات من خلال التطرق إلى مفهومه و الشروط اللازمة لاتخاذها و خصائصه

المطلب الأول : مفهوم اتخاذ القرار

القرار في اللغة العربية ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة ما. ويمكن تعريف القرار اصطلاحاً: كل قول أو فعل أو تقرير يصدر من الإنسان البالغ العقل بإرادته ".

إن اتخاذ القرار يعني تحويل إرادة معينة إلى فعل معين .إن عملية اتخاذ القرار هي العنصر الوسيط بين الفكر والفعل، إذ لدينا دائماً عدد غير محدود من الأفعال الممكنة أو المحتملة وبالتالي نختار الإجراء في ظل ظروف معينة. (قرور، 2009-2010، صفحة 4)

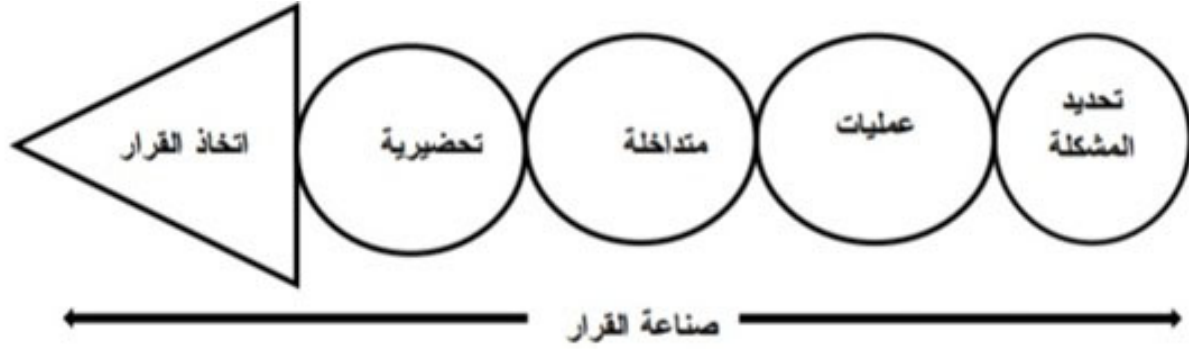
وتسمى الطريقة التي يتم بها هذا الاختبار أو المقارنة بعملية اتخاذ القرار .يسمح القرار باختيار إجراء معين من بين عدة إجراءات ويكون نتيجة لإجراء تحكيم يقوم به شخص معين أو مجموعة من الأشخاص .، يعتمد على الموقف .قد يكون فورياً ويتطلب تفكيراً مسبقاً .ونذكر في هذا السياق أن بعض القرارات القابلة للمراجعة والبعض الآخر لا يمكن الرجوع عنه . بالإضافة إلى ذلك، في بعض الحالات، تمثل القرارات وسيلة للتغلب على عدم اليقين ومقاومة البيئة، على غرار نشاط القيادة وتصرفات المديرين المختلفة .لا تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية معزولة، بل تمثل دورة يتم بموجبها اتخاذ عدة قرارات في كل مرة من خلال معلومات التغذية الراجعة أو ما يسمى بالمراقبة المستمرة، وذلك على النحو التالي : (الحشاشي، 2009-2010، صفحة 14)



عندما يقوم المدير بمهامه المختلفة، عليه اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة .ينعكس أداء وكفاءة الإدارة في جودة القرارات التي تتخذها، وإلى حد كبير، في أدائها العملي .وهي تحتوي على بديل أو أكثر من عدة مسارات محتملة تؤدي إلى ...تحقيق نفس الهدف إن عدم وجود بدائل يزيل معنى العملية، فهي أشبه بانتخابات بلا مرشحين.

يمكن أن تكون عملية اتخاذ القرار بسيطة وتطبق ببساطة الإجراءات والقواعد المعتادة، مثل طلب منتج معين بمجرد انتهاء توافره في المخزون .ومع ذلك، يمكن أن تصبح هذه العملية معقدة، وتتطلب مهارات عالية في التفكير والتصور والابتكار واستخدام التقنيات المتقدمة وربما دعم الخبراء والمتخصصين.

ومن الأمثلة على ذلك القرارات المتعلقة بإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي أو الاستثمارات الكبيرة طويلة الأجل . قبل توضيح المقصود باتخاذ القرار والعملية المرتبطة باتخاذ القرار، يجب علينا أولاً التمييز بين القرارات واتخاذ القرار كما يقول بعض أصحاب المصلحة في . يشير التفكير الإداري إلى اتخاذ القرار، في حين يشير الأخير إلى مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار. (قرور، 2009-2010، صفحة 14)



من خلال الرسم يتضح أن عملية صناعة القرار تتكون من مجموعة من المراحل آخرها هو مرحلة اتخاذ القرار التي يتم الوصول إليها بعد المرور بالمراحل التالية :

1-مرحلة تحديد المشكلة : والتي يتم فيها تحديد الإطار العام للخلل الوارد في نشاط المنظمة على مستوى إحدى الأقسام أو على المستوى العام.

2-مرحلة العمليات : و التي يتم فيها تحليل المشكلة إلى أجزائها الفرعية المشكلة لها وتقسيمها بحيث يمكن حصر الأجزاء المتداخلة و المساهمة في حدوث الخلل ،

3-مرحلة التحضير لإتخاذ القرار: حيث يتم بعد تجميع ما تم تحليله من معلومات و تبويبها و دراسة البدائل المتاحة، التحضير لاتخاذ القرار باستشارة الأطراف الفاعلة

تعريف اتخاذ القرار :

يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه "اختيار يعتمد على معايير معينة لاختيار بديل من بين بدلين محتملين أو أكثر، يتم الاختيار على أساس بعض المعايير، مثل الحصول على حصة أكبر من السوق، وخفض التكاليف، وتوفير الوقت، وزيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وهناك معايير كثيرة لأن جميع القرارات تتخذ مع مرور الوقت . يتم قياس بعض هذه المعايير وتأثيرها في اختيار البديل الأفضل بشكل كبير باستخدام معايير المستخدمة. (المصري، 2003، صفحة 131)

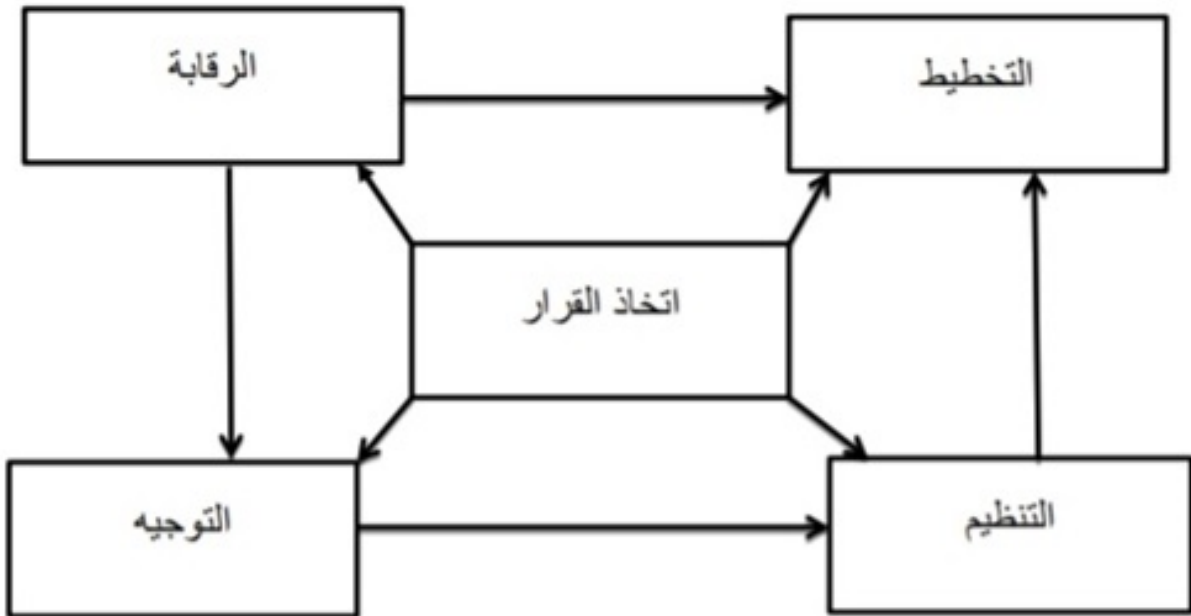
تتضمن عملية اتخاذ القرار اختيار بديلين أو أكثر لأنه إذا لم يكن هناك بديل، فلا داعي لاتخاذ أي قرار . إذا لم تكن هناك بدائل، فلن تكون هناك مشكلة لأنه لا يوجد خيار وبالتالي لا يلزم اتخاذ قرار . في بعض الحالات قد لا

تكون جميع البدائل مرضية، لكن يعتبر الأفضل في حالات معينة. (الحجازي، 2006، صفحة 117)

قد يؤدي القرار إلى حسم بعض وجهات النظر والآراء المتضاربة. غالبًا ما تكون هناك آراء أو وجهات نظر أو أحكام أو حقائق مختلفة حول قضية ما، وهنا يجب على المدير اتخاذ قرار حتى يمكن الحفاظ على فعالية المجموعة. (الفضل، 2004، صفحة 19)

تعتبر عملية اتخاذ القرار المحور الأساسي والفعال والحلقة الأهم للعملية الإدارية التي لا تكتمل بدونها. لا يمكن تحقيق وتنفيذ وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلا إذا تم اتخاذ القرارات بشأنها. جميع الأنشطة الأخرى للمنظمة والأفراد والعاملين و

من لهم علاقة بها وحتى بالبيئة الخارجية التي تحيط بها والشكل التالي يوضح كيفية اتخاذ القرار (حسن أ.، 2005، صفحة 150)



المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات :

يشار إلى المدير أحيانا بأنه الشخص الذي يتخذ القرارات وهذا ما يميزه عن بقية المديرين الذين ينفذون هذه القرارات، ولهذا يرى بعض المؤلفين أن هذا هو الأهم المهمة دور المدير هو اتخاذ القرارات، ويقضي المدير معظم وقته في اتخاذ القرارات أو الاستعداد لها. تُعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية الاختيار بين البدائل للوصول إلى البديل المناسب لقضية أو مشكلة معينة، ويلاحظ وجود تشابه بين عمليتي اتخاذ القرار و التخطيط ففي الحالتين

يوضع عدد من البدائل و يتم اختيار أفضل البدائل من بينها و عملية اتخاذ القرارات عملية مطلوبة في أي مستوى إداري في المنظمة. فبعضها يعتبر القرار روتيني بسيط و البعض الآخر يعتبره هام و استراتيجي كما أن بعض القرارات يظهر نتيجة الأمور المفاجئة و الغير متوقعة وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير . (أيوب، 1996، صفحة 26)

إن القدرة على اتخاذ القرارات تميزك عن غيرك من أعضاء المنظمة الإدارية .إن تعقد أهداف التنظيمات الإدارية ووجود تعارض بينها يزيد من المشكلات التي تواجه المديرين الإداريين .يجب اتخاذ الكثير من القرارات هنا، مما يوقف عملية الإدارة في الشركات والمشاريع التابعة ل مؤسسة حكومية مختلفة. (الغالي، 1991، صفحة 219)

المطلب الثالث : شروط اتخاذ القرارات :

عادة ما يتم اتخاذ القرار إما لحل مشكلة أو استغلال فرصة معينة لكن ليس واضحاً ما إذا كان الموقف الذي يواجه المدير يمثل مشكلة أو فرصة و ما يزيد عن الترابط بين الاثنين أن الفرصة الضائعة تخلق مشاكل للمنظمات كما أن الفرصة غالباً ما توجد أثناء اكتشاف المشاكل و الشيء الذي يدعو لاتخاذ القرار هو وجود اختلاف بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة مسبقاً تم بعد ذلك على مسؤولية المؤسسة إدراك مثل هذا الاختلاف عن طريق استخدام لمجموعة من الوسائل المساعدة على جمع المعلومات وتحديد لها ولا يكفي أن يحدث الاختلاف بين النتائج وأن يدركها المسؤول الإداري بل تؤكد مختلف النتائج، يجب توفير الحوافز حسب وضعية الشخص المراد تحفيزه و هذا عن طريق الحوافز المادية و المعنوية المختلفة التي من شأنها دفع الإداري للعمل نحو المؤسسة و أهدافها، و هذا شرط توفر الموارد اللازمة التي يمكن استعمالها للتقليل من الانحرافات في النتائج و من الواجب توفر المعلومات اللازمة الدراسات أنه التي يحتاجها المقرر (أيوب، 1996، صفحة 12)

المطلب الرابع: صعوبات اتخاذ القرار :

يتفق الطلاب على أن عملية اتخاذ القرار على مستوى المنظمات تواجه بشكل عام صعوبات مختلفة، حيث يتم عرض هذه الصعوبات بشكل عام أدناه
-صعوبات تحديد وسببها ونظراً لتنوع الأغراض الظاهرة وترابطها، فلا بد من تحديد المشكلة بشكل واضح ودقيق .

-الدقة الإحتمال:عدم الوضوح، أي . ح .في تحديد الأهداف التي تكون بمثابة الأساس لوضع معايير لتقييم القرار العقلاني وتمييزه عن القرار غير العقلاني .

- التعريف والتمييز بين الوسائل والغايات في كثير من الحالات: مما يجعل معايير القرار العقلاني غير واضحة .
- اعتمادًا على البدائل والظروف المحيطة، يمكن حساب درجات مختلفة من عدم اليقين أو أخذها في الاعتبار.
- إن وجود نقص في المعلومات يؤدي دائما إلى عدم الدقة في عمليات التحليل والاختيار وبالتالي أيضا إلى عدم الدقة في حساب النتائج والآثار المتوقعة للقرار في المستقبل .
- التأثير السلبي لعامل الوقت على درجة عقلانية القرار . يمكن تتبع هذا التأثير من ثلاثة جوانب :
- هناك دائما مشكلة عدم وجود وقت كافٍ لإكمال عملية تحليل عقلانية تمامًا .
- هناك دائما آثار زمنية للقرارات السابقة على القرار الحالي.
- قد تشكل السرعة التي تتطلبها بعض القرارات ضغطا غير مبرر يجيد بها عن الرشد الكامل. صعوبة الاتفاق على الأهداف والبدائل في عملية اتخاذ القرارات الجماعية. (المصري، 2003، الصفحات 136-137)

المبحث الثالث : عناصر وحالات وطرق اتخاذ القرار

إن إيجاد البديل الأمثل والحل الأمثل هو سؤال يحتاج إلى خبرة ودراسة علمية ويعتمد على توافر عناصر معينة لاتخاذ القرار والظروف .أو المواقف أو الأساليب التي يجب إتباعها لاتخاذ القرار اللازم وهذا ما تتم دراسته في هذا البحث.

المطلب الأول: عناصر اتخاذ القرار :

تتكون عملية اتخاذ القرار من عدة عناصر نذكر منها :

- 1-الهدف من اتخاذ القرار : لا يؤخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، و تعتمد أهمية القرار على درجة أهمية المراد تحقيقه ، كلما كان الهدف واضحا ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم .
- 2-الدافع: لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف، مثلا هدف مضاعفة قيمة المنشأة الدافع وراءه درجة الوضوح في المشروع الذي يتم اختياره هو الربح، أي أن الدافع هنا هو تحقيق الربح المرغوب فيه. (عباس، 2004، الصفحات 102-103)
- 3-التنبؤ : هو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في اتخاذ قرار معين، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على الشركة .
- 4-البدائل : البديل هو الحل الذي تم اختياره من عدة بدائل وعادة ما يضع المدير عددا من الحلول لمشكلة واحدة فمتخذ القرار لا يعتمد على وضع حل واحد و إنما عدة حلول ثم يقوم باختيار البديل المناسب الذي يعتقد أنه يحقق هدفا .

5- قيود اتخاذ القرار يواجه متخذ القرار قيودا عند اتخاذ القرار معين مثل هذه القيود : درجة المخاطر درجة التأكد من المردود مصادر التمويل الخبرة مدة تنفيذ القرار

ويتميز القرار الصحيح والجيد بخصائص معينة، منها على سبيل المثال توافر المعلومات المؤكدة والوضوح حول مستوى العائد المرغوب .ويجب أن يكون القرار واقعيا ويأخذ في الاعتبار الظروف البيئية الخارجية والداخلية. (الغالي، 1991، صفحة 259)

المطلب الثاني: ظروف أو مواقف اتخاذ القرار :

اتخاذ القرار يعني اختيار البديل الأمثل (الأنسب) (من بين عدة بدائل متاحة يتأثر كل منها بعوامل مختلفة من بيئة المنظمة الداخلية والخارجية . مما يؤدي إلى أنه عند اختيار البديل تظهر نتيجة معينة، ما يسمى في ظل ظروف البيئة الخارجية أو الطبيعة، يتخذ بائع الصحف قراره بشراء كمية معينة من الصحف للغد 200 :أو 250 أو 350... الخ ولكن ما يتم بيعه يعتمد على عوامل كبيرة في البيئة الخارجية مثل وجود أخبار جديدة في هذه الصحيفة ودرجة تفوق هذه الصحيفة على غيرها من الصحف..... الخ، يتخذ بائع الصحف هذا قرارًا قبل أن يعرف عدد الصحف التي سيبيعها .جرت العادة على تقسيم مواقف اتخاذ القرار إلى ثلاث حالات رئيسية من أجل تسليط الضوء على احتمالات حدوث المواقف الطبيعية .وفي هذه الحالات يواجه المدير العديد من المشاكل والمشكلات التي تتطلب اتخاذ القرار .يمثل ضغط عليه وهناك مشاكل ومشاكل بسيطة لا تحتاج إلى اتخاذ قرار . (حسن أ.، 2005، صفحة 150)

وبما أن البيئة التي يعمل فيها المدير تختلف من قرار إلى آخر، فإن النتائج التي تنشأ عن مسار عمل متخذ القرار تختلف من حالة إلى أخرى، ولهذا السبب نميز بين أربع حالات

1 - .اتخاذ القرار في حالة اليقين التام

مما يعني أن صاحب القرار على علم تام بالنتائج التي ستحدث في المستقبل خلال عمر المشروع مما يعني أن احتمال الحصول على النتائج صحيح 100% وبشكل عام فإنه هو مثل هذا ومن المفترض أن يختار متخذ القرار البديل الذي يدمر الأرباح أو يقلل التكاليف، ويتم تحقيق هذا الهدف بالطبع باستخدام أساليب مختلفة منها: (شريف، 2000، صفحة 141)

-أولا طريقة البرمجة الخطية :هي طريقة رياضية تهدف إلى تحليل البدائل المختلفة من أجل إعدادها خيار .
الأفضل من وجهة نظر المشروع، ويأخذ التحليل بعين الاعتبار القيود المفروضة .

- ثانياً طريقة المسار الحرج (CPM) هي أداة قوية تسهل إنشاء الجدول الزمني للمشروع وتخطيط موارد المشروع المطلوبة يشير تحليل المسار الحرج في المقام الأول إلى المهام التي تركز على إكمال المشروع بأكمله في الوقت المناسب كما يوفر أيضاً معلومات حول المهام التي يمكن تعليقها عند الحاجة إلى تخصيص من الموارد لإكمال مهام المشروع الهامة

-ثالثاً اتخاذ القرار في حالة من عدم اليقين (شريف، 2000، صفحة 142)

عدم اليقين يعني أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن فرص النجاح أو الفشل وفي الحالة التي يتعين فيها على متخذ القرار تحديد الخيارات المقدمة له لحل المشكلة، يعتبر بعض المؤلفين أن ذلك، في كل الأحوال، مشكلة عملية: حقيقية، حيث أنه من الممكن دائماً الاعتماد على الخبرة في تحديد المشكلة لتقدير احتمالية حدوثها. عدم اليقين الذي يحدث في حالة المخاطر المحسوبة. التردد هو عادة لأن القرارات تتعلق بالمستقبل الذي يتميز بعدم تحديد ما سيحدث فيه مما يؤدي إلى اتخاذ القرار حول اليقين أو شروط اليقين أو درجة المخاطرة .

رابعا -ظرف عدم:

اتخاذ القرار في حالة وجود خطر، أي . ح . عندما تكون المعلومات غير كافية لاتخاذ قرار صحيح وواثق، ولكن المستقبل قد يكون صعباً من حيث الاحتمالات، وذلك باستخدام أساليب التحليل الاحتمال . ويلعب المدير (متخذ القرار) دوراً أساسياً في تقدير الاحتمالات، لذا تعتبر فعالية القرارات المتخذة إحدى الطرق الرئيسية لتحليل الاحتمالات، والطريقة الرياضية المتوسطة (التوقع الرياضي)، و طريقة PERT المخاطرة، أي الاحتمال، يمكن تقديره بطريقتين :

أ-طريقة التقدير عن طريق التجربة : وفيها تقدر الخطر عن طريق التجربة أو تحليل التجارب السابقة المماثلة

القرارات في حالة الاختلاف والصراع هنا يتم تحديد معيار القرار و تحديد درجة الاختلاف في المصالح بين المتنافسين، وينتج هذا السبب الاختلاف بمعنى خسارة الطرف و ربح الطرف الآخر و يسمى باللعبة ذات المجموعة الصغرى. (حسن أ، 2005، الصفحات 152-153)

والشكل الموالي يلخص الظروف السابق ذكرها لحالات اتخاذ القرار: (حسن، 2005، صفحة 153)



المطلب الثالث : طرق اتخاذ القرار:

غالباً ما يستخدم نماذج اتخاذ القرار لتكون عوناً للمسير في الوصول إلى لقرار المناسب ولتقديم معايير معينة تكون الأساس في تحديد مدى فعالية القرار المتخذ وجاحه وبالتالي فإن تطبيق هذه النماذج يساعد المسير على تحديد الهيكل المناسب والملائم لدراسة عملية اتخاذ القرار و تحديد طريقة الوصول إلى القرار النموذج لا يضمن دوماً الحصول على نتائج جيدة من طرق اتخاذ القرار

أولاً: تحليل التعادل :

وتستخدم طريقة تحليل التوازن في شكلها الأساسي لاتخاذ القرارات في ظل ظروف اليقين والافتراضات المبسطة ويساعد هذا التحليل في اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية مثل: تحديد حجم الإنتاج وتحديد موقع المصنع ومقارنة بدائل الإنتاج. تعتمد الفكرة الأساسية لتحليل التعادل على المقارنة بين إجمالي الإيرادات، حيث يمثل حجم التعادل للوحدات لمشروع معين الحجم الذي يتساوى عنده إجمالي الإيرادات وإجمالي التكاليف. وتنقسم الأخيرة إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة: التكاليف الثابتة هي تلك التي لا تتأثر بحجم الإنتاج في المدى القصير، مثل الفوائد والإهلاك، أما التكاليف المتغيرة فهي تلك التي تتغير مع التغيرات في حجم الإنتاج والمبيعات. والتي تمثل تكاليف الرواتب والمواد الأولية والمياه.... إلخ (أيوب، 1996، الصفحات 122-123)

يمكن التعبير عن إجمالي التكاليف على النحو التالي: التكاليف الكلية = التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة

ثانياً : مصفوفة العائد : (أيوب، صفحة 124)

تستخدم مصفوفة القرار أو جدول القرار في تحليل عملية اتخاذ القرارات بحيث تشير علاقة بين الثلاثيات التالية التي يحتويها القرار وهي البدائل والحالات الطبيعية والنتائج. فلو فرضنا أن أحد الأفراد كان يتردد في حمل المضلة التي تقيه من المطر في يوم غائم قد تهطل فيه الأمطار أو قد لا تهطل فإن القرارات البديلة التي يواجهها في

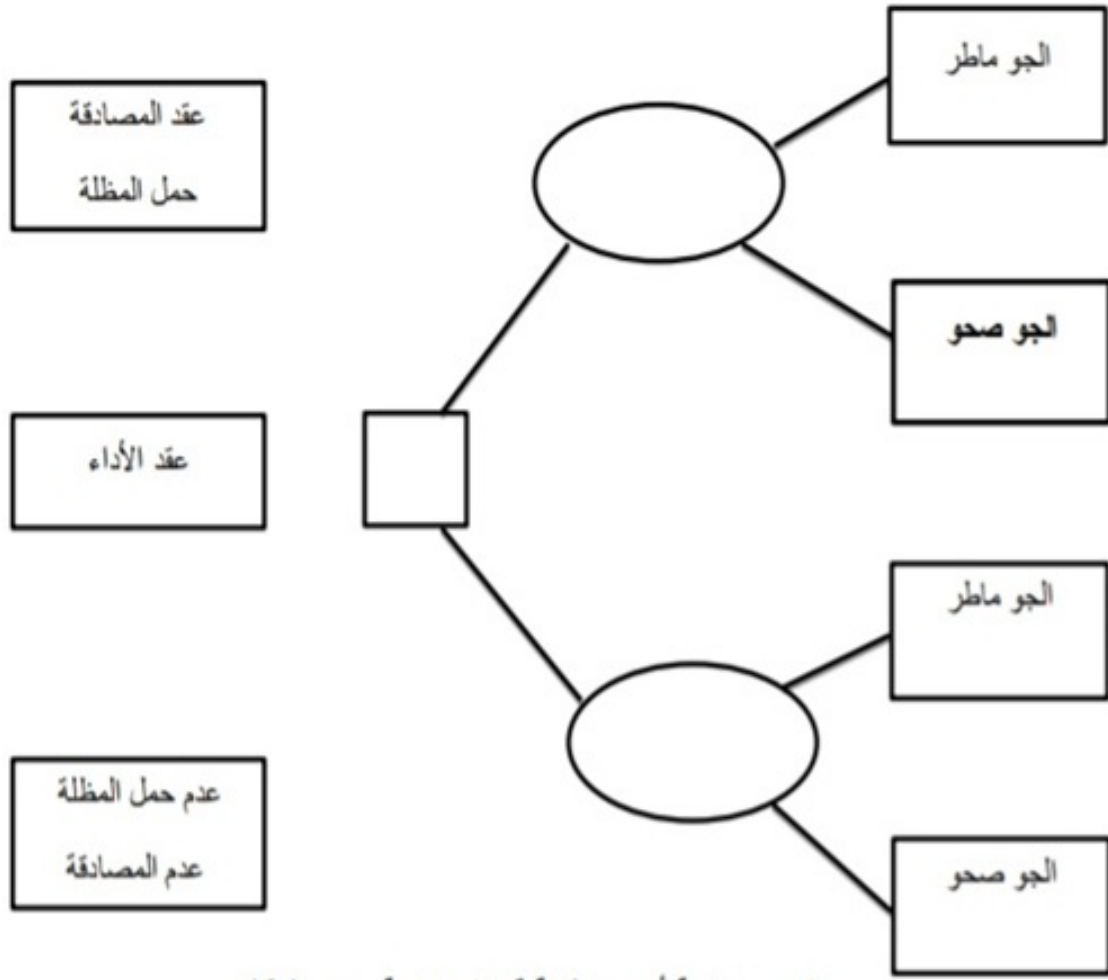
هذه الحالة هي إما حمل المظلة في هذا اليوم حيث تقيه من الابتلال أو البرد أو السعال وتوفر عليه نفقات إن تردد الفرد في هذه الحالة يعود سببه إلى عدم توفر التنبؤات الدقيقة التي تحدد بشكل واضح هطول الأمطار أو عدمها ويمكن التعبير عن القرار الذي يتخذه هذا الفرد في مختلف الحالات في الجدول التالي:

الحالة الطبيعية	جو صحو	جو ماطر	بدائل
/	حمل عبء اضافي	عدم ابتلال ملابس الفرد	حمل مظلة
/	عدم حمل عبء اضافي	ابتلال ملابس الفرد	عدم حمل مظلة

(أيوب، 1996، صفحة 122)

ثالثاً : شجرة القرار :

تمثل شجرة القرار تمثيلاً بيانياً يوضح بسهولة هيكل عملية اتخاذ القرار والبدائل وحالات الطبيعة والنتائج الواردة فيها، وتتكون بشكل عام من عقد العمل أو التصرف، وعقد التثبيت .أو الإمكان والفروع .إذا كانت المعلومات متاحة لتقدير احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة الممكنة .ويمكن تحديد قيمة هذه الاحتمالات من الفروع، خاصة وأن العوائد (نتائج القرار) لكل حالة طبيعية توضع في نهاية الفروع لتمثل النتيجة المحققة من خلال اتخاذ قرار معين نظراً لحالة طبيعية معينة.



ومن خلال عرضنا للإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار، تمكنا من إدراك أهمية القرار ومكانته الهامة والحامة في حياة المنظمات، إذ بدون وجوده لا يمكن الحفاظ عليه واستمراره، ولذلك يمكن القول أن يرتبط نجاح المنظمة ارتباطاً وثيقاً بالقرارات التي تتخذها .

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار :

يمكن تقسيم العوامل و المعوقات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات إلى أربعة عوامل رئيسية تندرج تحتها عوامل فرعية و هذه العوامل هي: عوامل إنسانية عوامل تنظيمية، عوامل بيئية و حضارية و عوامل ضغوط المديرين.

أولاً - العوامل البشرية

العوامل البشرية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار تنشأ من أن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة للمدير عند اتخاذ القرار هي نتيجة تفاعل إنساني تتم فيه عدة منطقية وغير منطقية وموضوعية وشخصية عوامل. وتتفاعل العوامل وبالتالي تختلف عن تصرفات بالإضافة إلى العوامل الموضوعية

هناك عوامل غير موضوعية أو بشرية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل وتؤدي إلى نتائج تنعكس على عقلانية القرار وسلامته، ومن أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في عقلانية القرار وصحته ما يلي: (العزاوي، 2004، الصفحات 193-196)، إن المدير هو من يتخذ القرارات. ويعتبر المدير متخذ القرار أحد العوامل البشرية المهمة التي تؤثر على عقلانية وفعالية القرار. شخصية المدير وقيمه وتاريخه المهني ووضعه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة وغيرها، كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار المتخذ، ولكنها تتأثر بالعادات والتقاليد والأعراف. (كنعان، 2007، الصفحات 265-266)

هذه العوامل الشخصية تختلف من شخص لآخر. وفيما يلي أهم العوامل التي تستمدّها من شخصية المدير الذي يتخذ القرارات والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرار (العزاوي، 2004، صفحة 196)

-الفهم العميق والكامل للمدير .

-قدرة المدير على التنبؤ

-مؤهلات المدير وتخصّصه في مجال الإدارة .

-قدرة المدير على تحمل المسؤولية .

-الأهداف والأغراض الشخصية للمدير .مهارة المدير والقيمة والأخلاق .

-الخبرات السابقة للمدير ومستوى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه .

المساعدون والاستشاريون الذين يطلب المدير مساعدتهم . كما تتأثر قرارات المدير بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومساعديه . من ناحية وأيضاً من خلال علاقتها مع مستشاريها أو مع الخبراء والمتخصصين الذين تستخدم تخصصهم في بعض الجوانب الفنية للقرار الذي سيتم اتخاذه، ويمكن الإشارة إلى ذلك بما يلي: (كنعان، 2007، صفحة 276)

يمكن لنائب مدير المدرسة ومساعديه التأثير على اتجاه قراراته بسبب قربهم من مدير المدرسة الذي يتخذ القرار، كما يتأثرون بقوة العلاقات بينه وبين مساعديه .

ثانيا - المستشارون والخبراء :

لكي يكون اتخاذ القرار مبنياً على دراسة شاملة للمشكلة، يجب على المدير الاستعانة برأي الخبراء والاستشاريين، حيث يبرز ذلك أهمية الدور الذي يقوم به المستشارون والخبراء من خلال الخدمات التي تقدمها في مجالات القانون والمالية والبحث والتخطيط.

يمكن للمرؤوسين وغيرهم من الأشخاص المتأثرين بالقرار، من خلال آرائهم ووجهات نظرهم، أن يساهموا في إيجاد الحلول التي يختار منها المدير البديل الأفضل. أثبتت التطبيقات العلمية أن هناك بعض العوامل التي تؤثر على دور المرؤوسين في تعاونهم مع القائد والتزامهم تجاهه. تعتبر العوامل التالية هي الأكثر أهمية عند اتخاذ القرارات وتنفيذها: (العزاوي، 2004، الصفحات 197-198)

-عدم إحساس المرؤوسين بالأمن و الاستقرار في عملهم.

-المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة العاملة.

-درجة الألفة بين أفراد المجموعة العاملة .

-مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة العاملة.

ونعرض فيما يلي القوى الكامنة في الوضع الإداري والتي تسببت في المشكلة محل البحث :

الأسلوب التنظيمي وتنوع المستويات الإدارية فيه: (ماهر، 2007، صفحة 244)

-طبيعة المشكلة المقرر حلها ومستوى تعقيدها والوقت المتاح لها .

-طبيعة القرار وأهميته .

-كفاية الظروف البيئية .

1- لاتصال الإداري: هو إحدى الوسائل المهمة التي يستطيع من خلالها المدير متخذ القرار الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وسلامته وعقلانيته، من أجل تنمية التفاهم بينه وبين موظفيه بحيث يمكن تحقيق الأهداف تحقق. (ماهر، 2007، صفحة 245)

وهناك طرق أخرى تمكن المدير، متخذ القرار، من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .

2- الاتصال غير الرسمي: الذي يحدث نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية وهذه الطريقة أسرع من الاتصال الرسمي للحصول على المعلومات

3- التفويض واللامركزية والإدارة: يؤثر التفويض على عملية اتخاذ القرار حيث أنه ينتج عن تفويض المدير صلاحياته وصلاحياته لمؤوسيه. ومن مميزاتها التأثير الإيجابي على اتخاذ القرار، كما أنها تتأثر بدرجة اللامركزية

الإدارية في المنظمة .إرنست ديهل "العلاقة" بين درجة اللامركزية الإدارية واتخاذ القرار. (العزاوي، 2004 ، الصفحات 198-199)

4- تحديد مدى السيطرة (الإشراف) التي يمارسها المدير على مرؤوسيه :يعتبر هذا المدى من المبادئ المهمة التي تؤثر على فعالية الإدارة بشكل عام وفعالية القرارات الإدارية التي يتخذها المدير بشكل خاص .ويعني هذا النطاق عدد المرؤوسين الذين يمكن إدراجهم في النطاق القيادي لكل مدير حتى يتمكن من منحهم وقته وتوجيههم . هناك بعض العوامل التي تؤثر على نطاق المجال، أي . ح .اتساع وضيق هذا النطاق، بما في ذلك . :الإطار الزمني المتاح للمدير .

•مدى شخصية المدير وطاقته (كنعان، 2007، صفحة 295)

ثانيا - العوامل البيئية :

العوامل البيئية الرئيسية المؤثرة على القرارات الإدارية هي ما يلي :

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في البلاد إن طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي وتكوينه تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار، لأن هذه العملية سيتأثر بمدى القيود التي يفرضها .النظام السياسي حول حرية القادة .

- انسجام القرار مع الصالح العام :يجب على متخذ القرار أن يأخذ في الاعتبار مدى تحقيق القرار لأهداف المواطنين وليس فئة محددة منهم، وبالتالي فإن ويجب على المدير مراعاة عدالة للقرار .(الحجازي، 2006، صفحة 122)

- وموضوعية التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية :نجد بوضوح تأثير التقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة من خلال سلوكهم واتجاهاتهم في اتخاذ القرار .أما بالنسبة للقيم الدينية فنجد أن لها تأثيراً كبيراً على هيئة إدارية في بلدان الإسلام.

تمثل جميع النصوص القانونية والقوانين واللوائح قيوداً تفرضها الحكومة ويجب على متخذ القرار أن يأخذ في الاعتبار عوامل معينة مثل الالتزام القانوني والميزانية والمخصصات المالية وغيرها .

- التقدم التكنولوجي :من أهم تأثيرات التقدم التكنولوجي للثورة التكنولوجية الحديثة في مجال اتخاذ القرار كان اختراع الحاسوب الإلكتروني الذي لعب دوراً هاماً في جمع البيانات وتخزينها وتحليلها بدقة .(الحجازي، 2006، صفحة 204)

ثالثاً - عوامل ضغوط المديرين:

يواجه المديرون العديد من الضغوطات وتكون البيئة سواء الداخلية أو الخارجية مصدر هذه الضغوطات، ولذلك يمكن تقسيم الضغوط التي يواجهها المديرون والتي تؤثر على قراراتهم إلى نوعين (الأعرج، 1991، صفحة 132)

الضغوط الداخلية :-المتتمثلة في الضغط من الرؤساء والضغط من المنظمات غير التنظيمية الناجم عن مراكز السلطة الرسمية، ونقص نظم المعلومات والبيانات، ونقص المهارات المادية والبشرية اللازمة، وقلة وقت المدير ووقته يضطران إلى اتخاذ القرارات تحت ضغط ظروف معينة .

الضغوط الخارجية: هذه الضغوط التي تؤثر على اتجاه قرارات المدير أو تحد من فعاليتها هي :-الضغوط من الرأي العام الضغوط الاقتصادية والضغوط الناشئة عن علاقات المدير الشخصية والاجتماعية والإقليمية خارج النطاق العمل تؤدي إلى الفشل المهمة .

المطلب الخامس : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و عملية إتخاذ القرارات :

لذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات في المؤسسات فهناك علاقة تربط عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة) بعملية اتخاذ القرارات و ما له من أهمية في مساعدة القادة أو متخذي القرار في المؤسسة.

أولاً: العلاقة بين التنبؤ واتخاذ القرار:

يلعب الاستبصار دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار .يساعد المديرين أو متخذي القرار على التنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة القرار المبدع مطلع على أسرار السوق والمنافسين .وهذه نقطة مهمة في اتخاذ القرار حيث أنها تمنحه الحكمة والبصيرة يعطي تحليلاً واستكشافاً للمستقبل، فالاستبصار هو دراسة الماضي وفهم المستقبل، والحاضر لمعرفة المستقبل فإن ذلك يؤثر على القرارات المستقبلية . إذا كانت المؤسسة تعرف موقفها بالضبط في اللحظة الراهنة وتتصرف ببصيرة، فيمكن القول إن لها السلطة على مستقبلها وقراراتها الأولية توفر لها الوقت.

ثانياً: العلاقة بين التفكير المنظومي واتخاذ القرار :

للتفكير المنظومي أهمية كبيرة في اتخاذ القرار لأنه يعتبر بعداً استراتيجياً لأنه يرتبط بشمول القدرة على دمج العناصر المختلفة لتحليلها .وفهم كيفية تفاعلهم لتكوين نظام أو صورة واضحة للأشياء التي تتم مناقشتها، وتبسيط الضوء على فوائد التفكير المنظومي . كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي بمعنى أنه يخلق أطراً للتفكير

الاستراتيجي وطريقة للتعامل مع تعقيد البيئة وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح . كما أنه يوفر طرقاً أفضل لابتكار استراتيجيات لمعالجة المشكلات المعقدة ودفع التغيير الاستراتيجي، كما يتيح فرصة المشاركة)، الأفراد والفرق، (العمل في جماعات)

اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، فعندما يتمتع القائد بعنصر تفكير النظم يجعله يملك منهجاً تحليلياً و يصبح لديه القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها و قادراً على فهم المشكلة كنظام و تشخيص السبب الحقيقي لها، و بالتالي اتخاذ قرارات ايجابية تساهم في تفعيل العملية التسييرية بالمنظمة

ثالثاً: علاقة الرؤية المستقبلية باتخاذ القرار:

للمرؤية المستقبلية أهمية بالغة في اتخاذ القرارات فهي تتمثل في وصف صورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضاً، فهي ترسم خارطة للقادة الناجحين من خلال رسم خارطة طريق للعاملين ، لكي يتبعوها حيث تمكن القادة المسيرين من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوك موظفيهم ، فالرؤية تساعد القادة عند تحديد و تحليل مواقع المنافسين وتمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاء تغيرات المحيط و المنافسة التي تحكمه، فامتلاك القادة عقلية متفتحة و أفق واسعة للنظر في عواقب الأمور يساعدهم على مواجهة الاحتمالات المتعددة و الأوضاع العامة و اتخاذ قرارات سليمة، فالذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمدراء و يؤهلهم ليكون قادة للمنظمات و اتخاذ قرارات مستقبلية تؤثر في مستقبل المنظمة.

رابعاً : علاقة الدافعية (القدرة على تحفيز العمال) باتخاذ القرار:

يلعب الدافع دوراً مهماً في اتخاذ القرار لتحفيز الموظفين في المنظمة كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي، يركز الدافع على القدرة على تحفيز الأفراد وحثهم، ودفعهم للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة بناءً على الرؤية والرؤى التي يتم وضعها موضع التنفيذ وهذا بالتأكيد يتطلب منا معرفة ما يحرك دافعية الفرد ويؤثر عليه في العمل نحو الهدف

مما سبق يمكننا القول أن القائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع الحاجات و القدرة على تحفيز هذا ما يؤدي إلى القيادة الفعالة .

الإبداع المتأصل لدى العاملين وتحفيزهم على تنفيذ القرارات المتخذة كما هو مخطط لها. تلعب الإستراتيجية دورًا مهمًا في تطوير نظام الحوافز في المنظمة وتضمن أن يصبح الموظفون أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على المشاركة . في صنع القرار ورعاية الموظف وفي تعزيز أفضل تنفيذ ممكن لأهداف المنظمة.

خامسًا: علاقة الشراكة باتخاذ القرار:

تعتبر الجمعية مهمة جدًا في عملية صنع القرار في المنظمة . تشير القدرة الارتباطية إلى القدرة على تشكيل تحالفات استراتيجية مع المنظمات الأخرى، حيث أن الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي يميلون إلى تكوين ارتباطات وتحالفات لتحقيق أهداف مشتركة . التحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين أو أكثر من المنظمات بمشاركة مواردها لتطوير مشروع مشترك والاستثمار في الفرص التجارية . القائد الذكي استراتيجياً يتخذ قرارات استراتيجية من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي الذي من شأنه أن يزيد من كفاءة المنظمة وليس فقط حجمها . وهذا يزيد من قوة اتخاذ القرار ويستفيد من الخبرة ويحسن جودة القرارات.

ملخص الفصل:

ناقشنا في هذا الفصل القرارات ومفهومها، وعملية اتخاذ القرار ومفهومها، والشروط اللازمة وخصائصها التي تهدف إلى اتخاذ قرار منطقي يساعد المنظمة على تحقيق أهداف الإدارة الموضوعة بشكل مثالي.

حيث نستخلص أهم النقاط التي هي كالتالي:

- اتخاذ القرار من المهام الأساسية للمدير، فهو يعتبر قلب الإدارة و مركز عملياتها
- نجاح المنظمة يعتمد بحد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ قراراتها المناسبة
- إن العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وعملية صنع القرار علاقة تكاملية، لأن قادة المنظمة ذوي الذكاء الإستراتيجي بصفاتهم و خبراتهم على استشراف المستقبل ودفع الموظفين إلى تنفيذ قراراتهم، بناء شركات إستراتيجية مع منظمات أخرى يؤدي إلى قدرة المدير بتعامل مع المجهول بجميع أبعاده .

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمت

—برانيس — بسكرة

تمهيد :

بعدما تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة والمتمثلان في " الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار"، وبعد عرض المضامين النظرية لكل بعد ومفهومه وكذا العلاقة بينهما فيما يتعلق بأهمية الذكاء الإستراتيجي على اتخاذ القرار، وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري ومحاولة معالجته ميدانيا من خلال محاولة الوقوف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تبني مختلف مبادئ و محددات الذكاء الإستراتيجي بالنسبة للقادة متخذي القرار، وقد تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة عسكرية للإسمنت - برانيس - بسكرة .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة البسكرة للإسمنت BC

سننطلق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تتضمنها وإضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على اكتساب مزايا تنافسية سعت المؤسسة إلى تسطير عدد من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت:

في هذا المطلب سنعمل على التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت - برانيس - بسكرة ، من حيث نشأتها وتطورها.

أولا: بطاقة تعريفية للمؤسسة ونشأتها :

مؤسسة البسكرة للإسمنت (S.B.C) Spa BISKRIA CIMENT هي شركة ذات طابع خاص، تقع في تراب بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، يبلغ رأس مالها الاجتماعي 870.000.000.00 DA يمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الإسمنت بأنواعه، وهي تستمد موادها الأولية من المناجم التي تقع محاذية للمصنع في المنطقة الجبلية.

تم إنشاء المؤسسة في جانفي 2009، انطلقت الأشغال على الخط الأول للإنتاج في جانفي 2013، وشرع في الإنتاج بعد اكتمال عملية الأشغال في جوان 2016 ، وكانت أول انطلاقة لعملية البيع في 15 جوان 2016. المؤسسة اليوم تشغل ثلاث خطوط إنتاج بطاقة إنتاجية إجمالية محددة ب 4 مليون طن سنويا، وهي تستغل الطاقة الإنتاجية الكاملة للخط الأول ب 1 مليون طن سنويا، أما الخطين الثاني والثالث فهي تستغل 1.5 مليون طن لكل خط إنتاج واحد.

ثانيا. الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كانت كالتالي:

بالنسبة للإسمنت الرمادي (Ciment Gris):

الخط الأول : 3000 طن في اليوم أي 1000000 طن/في السنة

الخط الثاني: 6000 طن في اليوم

الخط الثالث : 6000 طن في اليوم

بالنسبة للإسمنت الأبيض (Ciment Blanc):

الخط الرابع: 1500 طن في اليوم أي 5000000 طن /في السنة

المطلب الثاني: عرض لمختلف منتجات المؤسسة وأبرز المنافسين في القطاع

1. المنتجات التي تنتجها المؤسسة:

الرقم	نوع الاسمنت	التسمية التقنية	التركيبية
1	إسمنت رمادي يورثلاندي مركب الخرسانة	CPJ CEM / 1/42.5 NA442	على الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي إضافات كيميائية أخرى
2	إسمنت رمادي يورثلاندي مركب للبناء	CPJCEM/2B32 NA442	من 65% إلى 79% مادة من الكلينكر والباقي إضافات أخرى
3	إسمنت رمادي مقاوم لكبريتات ومياه المالحة CRS	CPA-CEM3/SR42.5 NA443	من 20% إلى 34% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
4	إسمنت رمادي مقاوم لكبريتات و المياه CRS	CPA-CEM4/A-S42.5 NA443	من 65% إلى 79% للـكبريتات والمياه NA 4 CRS 42.5 الكلينكر والباقي في شكل
5	إسمنت رمادي مقاوم لكبريتات و رطوبة CRS	CPA-CEM5/ES42.5 NA443	على الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المتاحة في الموقع الإلكتروني

WWW.BISKRIACIMENT-DZ.COM

بالنسبة للإسمنت الأبيض فلم يدخل حيز الإنتاج بعد لعدم اكتمال خط الإنتاج الخاص به، حيث انطلقت الأشغال فيه منذ جوان 2018 ولا تزال فيه الأشغال لحد الآن ومن المنتظر تسليمه في سبتمبر إجمالي عدد

العاملين في المؤسسة كان بالتقريب حوالي 3200 عامل مقسمين إلى فأتين كالتالي:

1200 عامل موظفين بشكل مباشر.

2000 عامل، موظفين بشكل غير مباشر.

2 قائمة المنافسين على المستوى المحلي في قطاع إنتاج الإسمنت

اسم المؤسسة	طبيعة الملكية	طاقة انتاجية للمؤسسة	مقر الأم للمؤسسة
GICA مجمع الصناعي للإسمنت الجزائري - شركة تابعة	مؤسسة ذات طابع عمومي مملوكة من طرف الدولة الجزائرية	13 مليون طن في سنة غير كامل الفروع	بلدية عين توتة ولاية باتنة
Lovarge&holcem	شراكة فرنسية سويسرية	9 مليون طن في سنة غير كامل الفروع	بلدية عكاز ولاية معسكر
CiLas	شراكة بين مجمع لافراج هولسيم ومجمع إخوة سواكري	2 ; 7 مليون طن في السنة	دائرة جمورة ولاية بسكرة

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المتاحة في المواقع الإلكترونية لكل مؤسسة

المؤسسات المنافسة:

- GICA مجمع الصناعي للإسمنت الجزائري : مصنع الجزائر العاصمة، مصنع عين لكبيرة سطيف، مصنع تبسة، مصنع زهانة معسكر، مصنع الشلف مصنع سعيدة مصنع حمام بوزيان - قسنطينة، مصنع بني صاف - عين تيموشنت، مصنع متيجة - البليدة، مصنع صور الغزلان البويرة مصنع حجار السود - سكيكدة. فروع مجمع معسكر

-LAVARG&HOLCIM: مصنع حمام الضلعة المسيلة، مصنع عقاز . ولاية

-مجمع CILAS : الفرع الأم فقط ببلدية جمورة - بسكرة

المطلب الثالث الهيكل التنظيمي للمؤسسة: المصدر: من إعداد الطالب

تعتبر مؤسسة العسكرية للإسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي هو محور اهتمامها بشكل منظم إلى أبعد الحدود، نحن نعلم أنه كلما زاد حجم المنظمة كلما تطلب ذلك قدرا أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسييرية ذات خبرات متنوعة، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات، ويوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل دقيق لكل مديرية على حدى، ويوضح هذا الأخير المستويين الإستراتيجي والتكتيكي، وكذا العلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للمؤسسة، وتعدر علينا إضهار تفصيلات كل مديرية على حدى بسبب المعطيات التي كانت ليست بالقدر الكافي للأخذ في التفاصيل.



المبحث الثاني : عرض و تحليل معطيات الكمية و الكيفية بالمؤسسة :

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمنهج وأدوات الدراسة المستعملة في الجانب التطبيقي و كذلك عرض الإطار العام للمؤسسة ومعطياتها وعرض الاسئلة والاجوبة المتعلقة بالمقابلة وتحليلها والاجابة على الفرضيات

المطلب الأول: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة، لابد من اتباع منهج يحدد الخطوات التي يتبناها الباحث لتحقيق ذلك، ونظرا لطبيعة موضوع هذه المذكرة ، فإن النهج الذي سيتم إتباعه في الدراسة التطبيقية هو منهج دراسة حالة مؤسسة عسكرية للإسمنت من خلال دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في هذه المؤسسة وتحديد اهميته في تحديد القرار.

ثانيا : أدوات جمع البيانات والمعلومات:

إن صدق النتائج المتوصل إليها، يعتمد على الأداة المستخدمة في جميع البيانات الضرورية في الحصول على هذه النتائج، وتماشيا مع طبيعة الموضوع، فقد تم الاعتماد على المقابلة الشخصية والملاحظة العلمية والسجلات والوثائق الإدارية.

1- المقابلة : وهي عبارة عن استبانة شفوية يتم من خلالها جمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة . ويمكن للمقابلة أن تكون فردية مع شخص واحد كما يمكن أن تكون جماعية مع عدة أشخاص في نفس المكان والزمان . وبعد اختيار الباحث بين المقابلة الجماعية والفردية أو النوعين معا يكون أمامه خيار آخرو المتمثل في المفاضلة بين المقابلة المفتوحة؛ وهي المقابلة التي تعطى فيها الحرية للمستجيب دون التقيد بالزمن والأسلوب، غير أن هذا النوع يعطي للمستجيب الفرصة للخروج من الموضوع. وبين المقابلة شبه المفتوحة وهي التي تعطي للباحث الحرية في طرح الأسئلة بصيغة أخرى للتوضيح أكثر للمستجيب في حالة وجود غموض في الأسئلة. أو أن يختار المقابلة المغلقة وهي التي لا تسمح بمنح مجال للشرح المطول.

و بالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الإعتماد على المقابلة الفردية . شبه المفتوحة ، حيث حاول الباحث طرح مجموعة من الأسئلة التي تشمل أهم المحاور الرئيسية والتي لها علاقة بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة واتخاذ القرار

2- الملاحظة:

في الواقع إن استخدام الأداة السابقة (المقابلة) يتضمن قدرا كبيرا من الملاحظة، ومن ثم فإن الملاحظة تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب الذي استخدم في جمع البيانات وذلك بتسجيل الملاحظات بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق، وقد استخدمنا هذه الأداة بشكل أكبر في الحصول على معلومات لم تتمكن من جمعها بالأداة السابقة، وتركزت ملاحظتنا سواء المباشرة أو التلقائية على التصريحات المستخدمة من طرف المستجوبين وتسجيل مختلف ردات فعلهم حول مدى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة وسيروية عملية اتخاذ القرارات فيها .

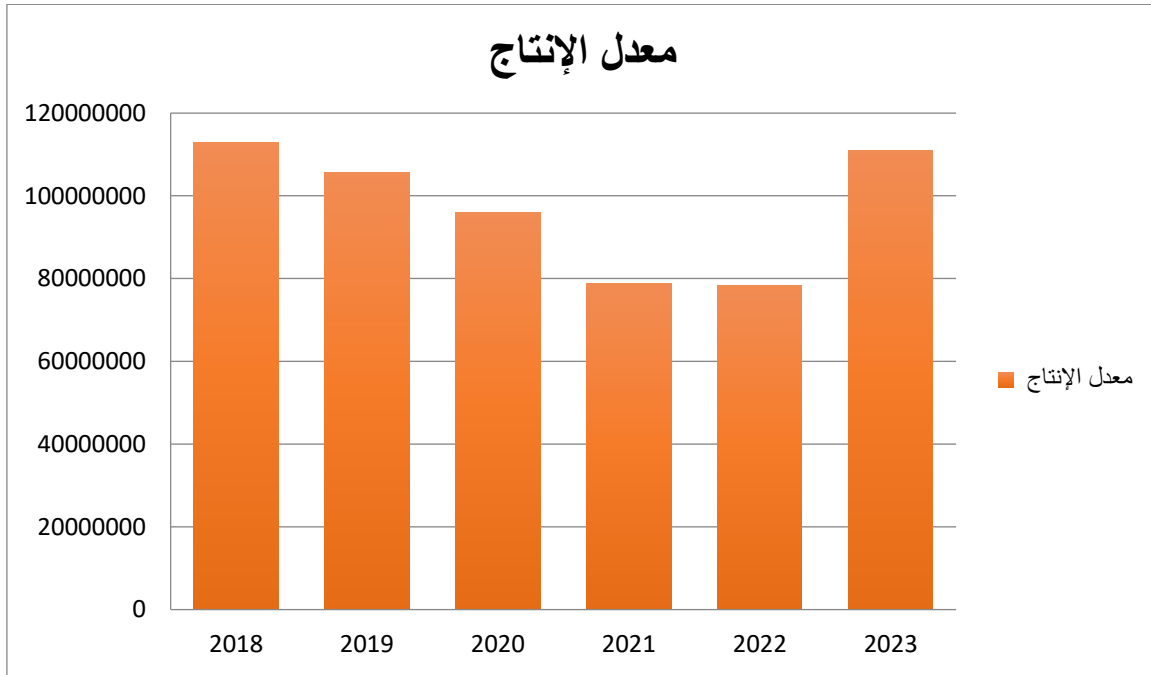
المطلب الثاني : عرض بعض معلومات الخاصة بالمؤسسة البسكرة للإسمنت و تحليلها

بعد اجرائنا لدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة البسكرة للإسمنت ، و طرح مجموعة من الأسئلة المباشرة بخصوص موضوع الدراسة دور الذكاء الإستراتيجي في عملية صنع القرار (أنظر الملاحق)، قمنا أيضا بتبسيط الضوء على مجموعة من الوثائق التي تخص الجانب المالي لأن عملية صنع القرار ليست بتلك السهولة بل هي مجموعة من تحليلات الواقعية لتشخيص حالة المؤسسة فمثلا يتم دراستها على مستوى عدة مصالح كالموارد البشرية و مصلحة التطوير و مصلحة المالية أيضا لأن القرار الإستراتيجي مرحلة حساسة جدا على مستوى الإدارة العليا لأنها متخذة القرار الأخير و مصادقة عليه .

لهذا قمنا بالتقصي على مجموعة من البيانات التي تخص المؤسسة عبر السنوات الأخيرة و قمنا بتحليل اقتصادي لربط العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و عملية صنع القرار في الواقع ، و من بين هذه البيانات تطور الإنتاج بمؤسسة البسكرة للإسمنت عبر السنوات 2018-2022 و بالإضافة إلى تطور رقم الأعمال بالمؤسسة .

أولا : تطور الإنتاج من 2018 إلى غاية 2022 في المؤسسة البسكرة للإسمنت الجدول التالي يوضح ذلك :

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022
كمية الإنتاج بطن	1.128.854.00	1.0055.684.00	960.300.00	788.746.00	782.105.87



نتائج مخرجات EXCEL اعتمادا على معلومات الجدول أعلاه

تحليل معطيات الأعمدة البيانية :

يمثل المنحنى تغيرات الإنتاج على مستوى المؤسسة البسكرة للإسمنت بدلالة الزمن حيث نلاحظ :

من 2018 إلى غاية النصف الثاني من 2019 كانت كمية الإنتاج عالية و ذلك يرجع الى عدة أسباب منها

- إنتاج أنواع جديدة من الإسمنت

- تأطير موظفين مؤسسة في عدة دورات تدريبية هدفها تحسين جودة منتج

- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية التي تجلت في جودة العاملين و إطارات

- الرغبة القوية في اكتساب الخبرة اللازمة للإنتقال لهدفها التالي الذي يتمثل في تصدير

من 2019 إلى غاية 2022 لاحظنا انخفاض في كمية الإنتاج و ذلك يعود إلى عدة أسباب نذكر منها :

- أزمة كوفيد التي أصابت شلل في اقتصاد ككل و عدم الفهم أبعاد هذه الأزمة

- غياب عنصر التنبؤ و إدراك المؤسسة إلى أهميته الأساسية و البحث عن المهارات القيادة الفعالة ما ينتج عنه

الرؤيا المستقبلية

- غياب عنصر المشاركة في عملية صنع القرار مما أدى إلى ظهور فجوة بين إدارة و موظفين و هذا ما ينتج عنه

مبدأ تفكير النظم

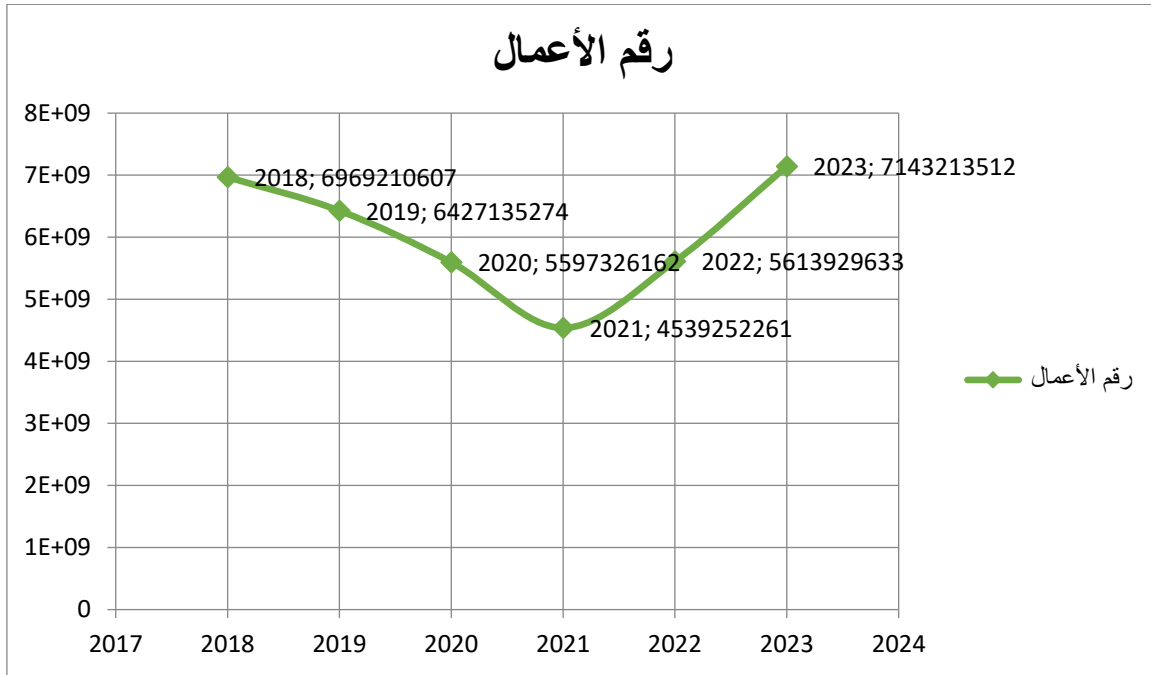
من 2022 إلى غاية يوم نلاحظ :

- تفعيل دور الإستشراف و تشخيص الصحيح للمؤسسة و استغلال الأمثل لأفكار الإبداعية لدى العاملين
- التقدم الثابت نحو أهدافها الإستراتيجية و ذلك عن طريق تبني مبدأ الشراكة لأن دورها هذه الأخيرة تساعدها على رؤية الأسواق العالمية و تنمي مهارات موظفيها و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية
- تحفيز العاملين أو ما يطلق عليه الدفاعية هي أساس رأسمال البشري لأن مؤسسة تقوم على كفاءتها وتتميز بهم
- __ تجسيد مبدأ روح الفريق أو ما يطلق عليه تفكير النظم من السبل الحديثة في عملية صنع القرارات وتخفيض المسؤولية عن القائد
- إن القائد الذكي و الذي ذو تفكير استراتيجي يتماشى مع مبادئ الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، الدفاعية ، تفكير النظم...الخ) هذا يؤدي استمرارية مؤسسة .

ثانيا : جدول رقم (02) يوضح تطور رقم الأعمال مؤسسة العسكرية للإسمت عبر السنوات 2018-2023

بعد تقصينا لبيانات المؤسسة المرتبطة بمعدل الإنتاج ، قمنا أيضا بتحليل منحى بياني خاص برقم الأعمال المؤسسة خلال فترة زمنية معينة و أسقطنا مبادئ الذكاء الإستراتيجي في تحليل و توصلنا إلى :

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال بدينار	6969210607	6427135274	5597326162	4539252261	5613929633	7143213512



نتائج مخرجات EXCEL اعتمادا على الجدول أعلاه

تحليل منحني البياني : يمثل المنحني تطورات رقم الأعمال لمؤسسة العسكرية للإسمنت خلال السنوات 2023-2018

حيث قمنا بتقسيم المنحني إلى مرحلتين أساسيتين

المرحلة الأولى : من 2018 إلى غاية 2021 حيث بلغ رقم أعمال من 6969210607 دج وبدأ في انخفاض إلى أن وصل في سنة 2021 إلى 4539252261 دج وهذا يعود إلى أسباب نذكر منها :
- أزمة كوفيد 19 والتي سببت في شلل اقتصاد الوطني والعالمي أيضا وذلك بسبب عدم فهم طبيعة الأزمة ومدتها ومدى تأثيرها على المؤسسة ككل .

- غياب إستراتيجيات المناسبة في ظل الأزمات وهذا مما يؤدي إلى مراجعة الفورية وضرورة التفكير بطرق جديدة وتفعيل دور الرؤيا المستقبلية والاستشراف .

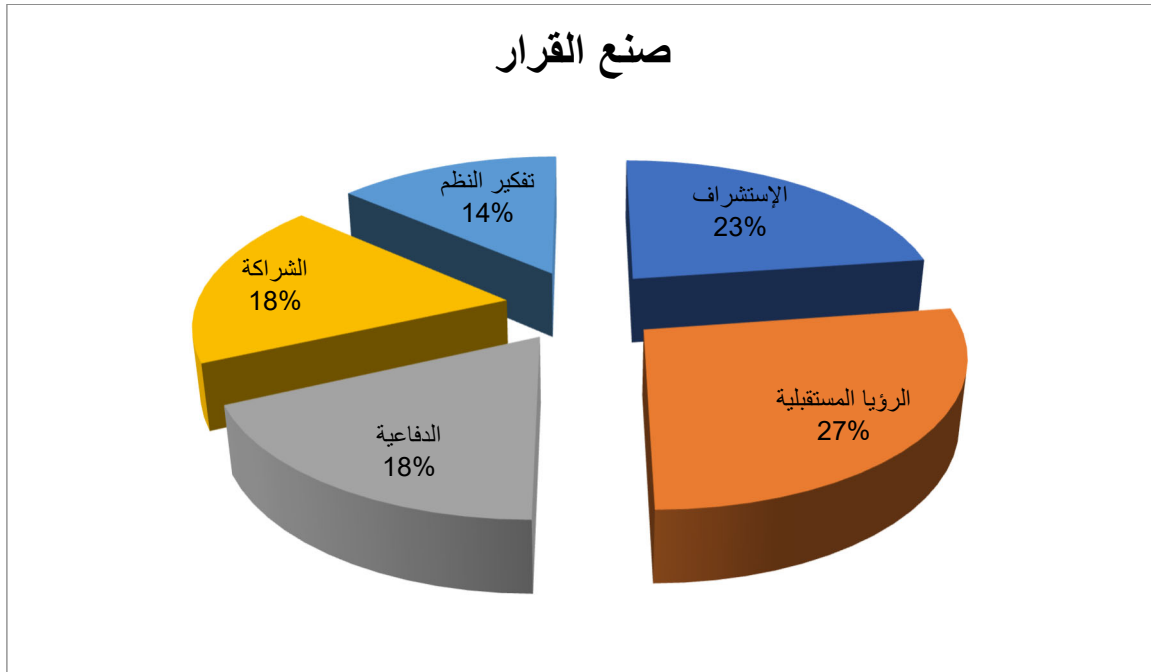
أما المرحلة الثانية: فتمثلت في من 2021 إلى غاية 2024 حيث بلغ من 4539252261 دج وبدأ في زيادة ملحوظة في سنة 2023 حيث بلغ 7143213512 دج وهذا يعود إلى أسباب نذكر منها:

- السبب الأول تماشي المؤسسة مع أزمات المفاجئة و تطوير كفاءة القيادة الفعالة و هذا ما يبرهن تفعيل مبدأ الاستشراف والرؤيا المستقبلية

- الاستثمار في رأسمال البشري وإدراك المؤسسة على مفهوم الإدارة الحديثة وهذا ما يطلق في الذكاء الإستراتيجي بالدفاعية وإعطاء فرصة على تواصل الإيجابي وإشراكهم في عملية صنع القرار .

-تفتح المؤسسة على أسواق جديدة أدى بضرورة إلى تفعيل الشراكة بين مؤسسات لاكتساب خبرات و مهارات و حصول على إيرادات مالية و ميزة تنافسية تميزها على منافسيها .

ثالثا : تمثيل مبادئ الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة العسكرية للإسمنت في دائرة نسبية :



نتائج مخرجات EXCEL اعتمادا على تحليل معطيات

دائرة نسبية توضح نسب المئوية لمبادئ الذكاء الإستراتيجي في عملية صنع القرار في مؤسسة العسكرية

1-بالنسبة للإستشراف يمكن القول ان مضمون الإستشراف كان مفهوما بالنسبة للمستقصي وهو ما يفيد توفر هذا البعد على مستوى مسؤول مديرية الإدارة و الذي يمثل محور لعملية التسيير داخل المنظمة بعد المدير العام لهل، فمن خلال الأجوبة المقدمة نستطيع أن نقر بتوفر المؤسسة على الحد الأدنى من هذا المبدأ و عليه يتم تأكيد الفرضية الفرعية الثانية (2).

2-بالنسبة لتفكير النظم: الكشف عن واقع هذا المبدأ على الأقل بالنسبة لمدير مديرية الإدارة الذي يمثل محورا هاما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و بناءا على الأجوبة المقدمة يمكن القول أننا لمسنا نقصا في تبني هذا النوع من التفكير مقارنة بالمعطيات العلمية، فان المؤسسة لا تملك منهجا محدد في هذا الإطار وهو حال اغلب المؤسسات الجزائرية حسب اعتقادنا وعليه يتم تأكيد الفرضية الفرعية الثالثة (3).

3-بالنسبة للرؤية المستقبلية: ما يمكننا القول إلى أن المؤسسة تسعى إلى لوصف صورة مستقبلية أفضل ، حيث يتم التسيير -حسب المدير - وفقا لخطة إستراتيجية واضحة الأهداف دون توفر الدقة في تحديد الأهداف بالنظر

إلى واقع المنظمة وتعدد القطاع الذي تنشط فيه ، إلا أن هذا لا يمنع من القول أن المؤسسة تحاول تبني رؤية مستقبلية في تسييرها للنشاط العام وعليه يتم تأكيد الفرضية الرابعة (4).

4- بالنسبة للدافعية : ولقد ركزنا في السؤالين على التحفيز باعتباره المحور الرئيسي في الدافعية ، نلمس بوضوح اهتمام المسؤولين بالمؤسسة بهذا الجانب ، و هو ما تأكدنا منه من خلال الملاحظة الشخصية (الزيارة الميدانية) حيث وقفنا على وجود عدد لبأس به من الشهادات المعلقة على مستوى مكاتب الموظفين داخل المنظمة و التي تم تقديمها لهم بناء على مجهاداتهم المبذولة و هو ما يدعم أجوبة المدير حول هذا العنصر ، و عليه يتم تأكيد الفرضية الخامسة (5).

5- بالنسبة للشراكة : تمكنا من لمس واقع الشراكة في المؤسسة و ذلك باهتمام الإدارة العليا بهذا الموضوع ، خصوص الشراكة تمثل مفتاح الميزة التنافسية و خطوة الأول نحو التطور و ، دخول المؤسسة نحو أسواق العالمية و من أبرز الشراكات التي عقدت مع مؤسسة العسكرية الشراكة الصينية و الألمانية ، فالأولى تقوم بتدريب موظفين على استخدام الآلات المصنع و الثانية توفير وسائل الحديثة في الانتاج . وهكذا يتحقق مبدأ الشراكة .

المطلب الثالث : كيفية تجسد الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمنت

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تحولات هائلة في بيئتها الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، فانفتاح الأسواق وظهور العولمة، و تعدد رغباته جعل من المؤسسة الاقتصادية أمام تحديات قوية تعيق مسارها نحو تنفيذ مخططاتها وأهدافها الإستراتيجية .

أغلب المؤسسات الجزائرية خاصة الصغيرة والمتوسطة هي مطالبة اليوم فصاعدا بوضع نظام الذكاء الإستراتيجي

من أجل كفاءة أحسن وتواجد أكثر فعالية على مستوى السوق العالمي الذي تزيد تنافسيته أكثر فأكثر. فمن الضروري على المؤسسات الجزائرية مواكبة المنافسة العالمية عن طريق الاعتماد على الذكاء الاقتصادي الذي أصبح مرحلة يجب تعديها في المستقبل القريب جدا.

❖ على ضوء هذا الواقع نضر مثال واقعي و حي تجسد في المؤسسة العسكرية للإسمنت من حيث تحقيق عناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف ، الدافعية ، الشراكة و تفكير النظم).

و هذا المثال كان فترة الجائحة كوفيد 19 صحيح في بداية الأزمة كان الأمر مقلق و حساس جدا في اقتصاد الجزائري ككل بسبب تفشي الفيروس و أدى ذلك إلى شلل و توقف معظم المؤسسات و من بينها مؤسسة

البسكرة للإسمنت ، إلا هذا جعل إطارات المؤسسة إلى وضع خطة إستراتيجية مفادها تعايش مع الأزمة و بقاء المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة و من بين هذه الخطوات كالتالي :

-تسريح العمالة

- إعادة هيكلة ساعات العمل

-تفعيل العمل التناوبي

-العمل عن بعد

مما سبق نلاحظ إن الأزمة كانت مؤثرة جدا فتلك الخطوات السابقة كانت بمثابة مجموعة من خطوات أولية لتجنب المؤسسة خطر الإفلاس و محاولة ابقائها إلا أنه تم رصد إشارة ضعيفة و أستغلت لصالح مؤسسة و هي تحول استراتيجية الشركات نحو التعاون بدل التنافس حيث لفك الاختناق الناتج عن تعطيل سلاسل التوريد العالمية ، اتجهت الشركات نحو العمل بالموارد المحلية و اكتشاف مواد جديدة تدخل في إنتاج الإسمنت و هذه كانت بصيص الأمل حيث قامت إدارة المؤسسة بتكوين الموظفين في إطار رفع من مستوى المخبري من خلال تعليمه كيفية تحديد الارتياح المتركب عند القياسات سواء من طرف العنصر البشري أو الجهاز أو المحيط و كيفية حسابه بالإضافة إلى اختيار نوع الجهاز المناسب لمخبره قبل شراؤه مع كيفية ضبط إعدادات بعض الأجهزة الحساسة في المخبر و ذلك من أجل ضمان جودة قياس عالية

كان هذا يلعب مبدأ من مبادئ الذكاء الإستراتيجي " الدفاعية " أما من جانب "الشراكة " فتم إبرام صفقات شراكة التي من شأنها تدخ المؤسسة إلى الأسواق العالمية و التي نذكر منها الشراكة مع مؤسسة صينية التي تفيد في تكوين الموظفين على استعمال آلات إنتاج ، أما الشراكة الثانية كانت مع مؤسسة الألمانية استيراد منها معدات التقنية و صيانتها .

أما من ناحية عنصر الاستشراف فالأزمة جعلت من الإطارات المؤسسة على دراية من التسيير التوقعي و تبني تفكير النظم بأسلوب ادارة الأزمات و تجسيد المرونة الفعالة .

أولا : أسباب تبني المؤسسة الجزائرية للذكاء الإستراتيجي :

بدأت المؤسسات الجزائرية في الآونة الأخيرة تهتم بطرق جديدة في عملية التسيير معتمدة في ذلك على العوامل البشرية والمعلوماتية والمعرفية لتحسين كفاءتها وفعاليتها، من أحسن وأهم هذه الطرق تبنيها نظام الذكاء الإستراتيجي، ومن الأسباب التي دفعتها إلى تبني هذا النظام نذكر العناصر التالية:

- الانتقال إلى اقتصاد السوق: إن من أهم الأسباب التي دفعت المؤسسات الجزائرية إلى اعتماد نظام الذكاء الاقتصادي هو انتقالها إلى اقتصاد السوق الذي يترجم بانفتاح السوق الجزائري على المنتجات والاستثمارات الأجنبية، ارتفاع مؤسسة المعلومة واقتصاد المعرفة، هذا ما يفرض على الاقتصاد الجزائري حراسة فعالة للمحيط الوطني والعالمي عن طريق جمع، استغلال وبث المعلومة.

- سرعة التطورات التكنولوجية والعلمية والتقنية التي تفرض على المؤسسة استعمال التكنولوجيات الجديدة التي أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تشمل الانترنت الحواسيب السريعة إضافة إلى تطور استخدام الإعلام الآلي وغيرها من التقنيات الحديثة

- تغير طبيعة البيئة من أهم خصائص البيئة الجديدة العناصر التالية:

- تغير الطلب إن انتقال الطلب من الطلب المبني على المنتج إلى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتج يفرض على الصناعات إيجاد مهارات وقدرات جديدة للمحافظة على التحكم في نشاطها الأساسي.

- اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

- الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة.

- حماية المؤسسة من التهديدات الخارجية الناتجة عن المؤسسات المتضررة من الأزمة المالية والتي هي في بحث مستمر عن الفرص في البلدان النامية التي لم تتأثر بهذه الأزمة.

- البحث عن الفرص من أجل استغلالها.

ثانيا : شروط فعالية الذكاء الإستراتيجي :

قبل الشروع في تطبيق الذكاء الإستراتيجي هناك عدة شروط يجب توفيره والتأكد من جودتها من أجل ضمان الفعالية والاستمرارية، وهذه الشروط متمثلة في العناصر التالية:

- إرادة مسيري المؤسسات من أجل فعالية النظام يجب أن يكون المسيرين مقتنعين بفائدة المشروع وأهميته للمؤسسة من أجل تفعيل كل طاقاتهم فيه.

-وجود رؤية واضحة حول إستراتيجية المؤسسة: بدون رؤية إستراتيجية لن يكون مفيدا الرغبة في وضع ذكاء الإستراتيجي، لأن الذكاء الإستراتيجي هو نظام مركّز أساسا على مصلحة إستراتيجية المؤسسة.

كما أنه من بين الشروط والأدوات العناصر التالية:

-الوسائل البشرية : معظم المعلومات التي تستقبلها المؤسسة ويتبادلها العمال في ما بينهم تكون بشكل غير رسمي، فمن الواجب تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق تعريف وظائفه في مدونة المؤسسة والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكاكها من قبل فئة معينة، إضافة إلى وجود مختصين في المعلومات والوثائق

-شبكات الاتصال: هي أهم شيء بالنسبة للذكاء الإستراتيجي، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها، وتحسين الاتصال بين الموظفين فبنية الذكاء الإستراتيجي عليها أن ترتبط مباشرة بمديرية الممثلين لكل قسم لتكريس الوقت الملائم له. مديرية المؤسسة: يجب أن تشارك مديرية المؤسسة بقوة في وضع نظام الذكاء الاقتصادي، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من امتيازاته، كما أن عليها اعتبار الذكاء كوظيفة إدارية يجب الالتزام بها.

-مصادر المعلومات والوثائق: يجب على كل مؤسسة أن تضع أشخاصا مؤهلين ومختصين في جمع المعلومات، يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات واختيار أحدثها والتي تكون في علاقة مباشرة مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها. المصادر المنهجية والتقنية جمع المعلومات الإستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة والاعتماد على وسائل منهجية محددة كالتنظيم وإدارة المعارف ووسائل تكنولوجيا كهندسة معالجة المعلومات ووسائل البحث عبر الانترنت وغيرها. التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت، والتحكم الجيد فيه لأن السرعة أو التماطل في التعامل مع المعلومات يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الإستراتيجي: إن المؤسسة بصفة عامة تستعمل المعلومات بشكل أو بآخر في عملية اتخاذ قراراتها، ولكن طريقة الاستعمال هي التي تصنع الفارق، فعلى مستوى المؤسسة الجزائرية يكون استعمال المعلومات عامة كما يلي: أولا في مرحلة جمع المعلومات، هناك غياب ديمقراطية المعلومة نتيجة صعوبة الوصول إلى المصادر الخاصة بها، وهذا راجع لنقص المعلومة الاقتصادية والاجتماعية الموثوقة، فالإشكالات الجديدة للإدارة عن طريق الذكاء الإستراتيجي لم تستعمل بعد في الجزائر رغم تواجد الكفاءات المحلية، حيث أن جمع المعلومة يتم على مستوى مجمل المؤسسات ولكن

لا تتم في إطار رؤية عامة للذكاء الاقتصادي، وبالتالي يكون هناك ضياع نسبة مهمة في استغلال هذه المعلومة.

- في مرحلة المعالجة والتحليل للمعلومات المجمعة من مختلف المصادر، فإنها تتعامل مع هذه المعلومات بطريقة عشوائية نظرا لنقص الوسائل والأنظمة الخاصة بمعالجة المعلومات.

أما في مرحلة استغلال المعلومة من أجل اتخاذ القرار فإن تحليل المصادر المهمة للمعطيات المجمعة ضروري للمؤسسة الجزائرية أين يكون استغلال هذه المعلومات ذو علاقة مع اتجاهات السوق المحلي والعالمي، ونشاطات المؤسسة ولكن بالمؤسسة الجزائرية استعمال المعلومة يبقى جد ضعيف، بدون تنظيم وتنسيق وهذا ما يؤدي إلى ضعف الوضعية الإستراتيجية.

ولتطبيق الذكاء الإستراتيجي على مستوى المؤسسة الجزائرية يجب أولا الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات الجزائرية، هناك المؤسسة الوطنية، المؤسسة الكبيرة، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والشيء الأكيد هو غياب المنافسة في المؤسسات الوطنية وبالتالي ليس لها حس بالمخاطر المحتملة ولا ترى ضرورة في وضع الذكاء الإستراتيجي، في حين أن مسيري المؤسسات الكبيرة الخاصة بصفة عامة يحسون بالأهمية والفائدة التي تجنيها من خلال وضع نظام الذكاء الإستراتيجي بشرط أن يكون هناك شرح الأساسيات وتطبيقه مرحلة بمرحلة أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلا يمكن القول أنها لا تهتم بهذا المجال ولكن للأسف هناك غياب في التحسيس والعروض الملائمة، حيث أن مسيري المؤسسات الصغيرة الجزائرية يجهلون الانعكاسات الناجمة عن وضع نظام اليقظة الاستراتيجية على نشاطات مؤسساتهم ولا تطلب إلا المساعدة من أجل تطور أحسن

مما سبق يتضح أن الذكاء الاقتصادي في الجزائر يختلف حسب طبيعة المؤسسة، فكلما زادت التنافسية زادت الحاجة إليه، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل أساس اقتصاد الوطن تحتاج إلى النوعية والتحسيس في هذا المجال ومعرفة آثار الذكاء الاقتصادي على نشاطها.

ثالثا: مقومات التقدم في مجال الذكاء الإستراتيجي:

حسب المجلس الوطني والاجتماعي فإن من أهم المقومات المعتمدة عليها في تحقيق التقدم والتي تعتبر كمقومات للذكاء الإستراتيجي ما يلي:

الشفافية والنشر حيث يجب على الإدارات العامة والمؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية ومن واجب هذه الهيئات نشر المعلومات بصفة هادفة تشجع التعاون بين المؤسسات والقضاء

على حالات حجب المعلومات، وتقع هذه المسؤولية أساسا على مشرفي المؤسسات الكبرى والمستثمرين والمساهمين والقادة الإداريين.

- تطوير البرامج البيداغوجية فمن واجب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والتكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات والهدف من ذلك هو تكريس سلوك البحث عن المعلومات وتقييمها واستخدامها أحسن استخدام، ويكون ذلك باستغلال كافة فرص التعاون المتاحة بين الجامعات ومراكز التكوين.

- تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية حيث تحوز هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية إلا أنه يجب تحديد إستراتيجية لتنسيق نشاط هذه الهيئات ودعم تدخلاتها على المستوى الوطني والعالمي.

- تفعيل دور شبكات البنوك والمؤسسات المالية والدولية فهي تساعد بالتكفل باحتياجات الجمهور المتعددة وتقييم الخدمات المختلفة وبناء قواعد وبنوك بيانات هائلة يمكن استخدامها في تحديد الإستراتيجيات التسويقية، كما أن لها القدرة على تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي والشراكة فيها ودعمها ماديا ، الأمر الذي يسهل دخول أسواق جديدة.

- تفعيل دور المصالح الاقتصادية للدولة تتمثل المهمة الأساسية لهذه المصالح في القيام بحملات إعلامية تتميز بالجدية والاستمرارية اتجاه مستخدمي المعلومات الاقتصادية والاجتماعية.

رابعا : لأهداف المرجوة في مجال الذكاء الإستراتيجي :

تسعى الدولة والمؤسسة الجزائرية إلى تحقيق الأهداف في مجال الذكاء الإستراتيجي وإلى أي مدى تطمح في تطوير هذا النظام وتفعيله والتحكم في مختلف آلياته لضمان التواجد على المستوى المحلي والعالمي

1- الأهداف على مستوى المؤسسات تسعى المؤسسة إلى التنافسية العالمية عن طريق نظام الذكاء الاقتصادي فبالرغم من أنها ما زالت متأخرة في هذا المجال إلا أن لها أهدافا تسعى إلى تحقيقها فيه من أجل الوصول إلى مسعاها، ففي

مجال الذكاء الاقتصادي تهدف إلى:

- تفعيل نظام المعلومات؛

- إلغاء حواجز مرور المعلومة؛

- بث ثقافة تبادل المعلومات والذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة؛ - تخفيض مستويات الهيكل التنظيمي لتسرع الاتصال؛ - تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الحماية والتأثير.

- 2- الأهداف على مستوى الدولة إن إستراتيجية الدولة تهدف إلى تحقيق أربع أهداف رئيسية في هذا المجال:
 - بث ثقافة الذكاء الاقتصادي في الجزائر، والتي تطمح إلى تطوير السلوكيات الفردية والجماعية للأعوان الاقتصادية العمومية والخاصة من خلال رؤية جماعية؛
 - خلق علاقة بين القطاع العام والخاص؛
 - تطوير المفهوم الجديد للعلاقات معتمدة على الثقة المتبادلة والتي تعتبر ضرورية لانطلاقة الصناعة الوطنية؛ - ترقية التطوير وضمان حماية الإرث التكنولوجي والصناعي الوطني عن طريق آليات يقظة فعالة قادرة على مواجهة رهانات انفتاح السوق المحلي.
- معوقات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية:

تعاني المؤسسات الجزائرية من عدم توفر أنظمة الحماية بالقدر الكافي بسبب فقدانها لعنصر المعلومة وآليات معالجتها، وبالتالي عدم قدرتها على استغلالها في الوقت المناسب وعجزها عن مراقبة التطورات الاقتصادية ومواكبتها، فهي بذلك تفتقد إلى سيولة المعلومات التي تمكنها من البحث والتطوير واتخاذ مختلف القرارات اللازمة، ولهذا فإن أغلب المؤسسات الجزائرية تفتقر إلى أنظمة اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي. ويتمثل هذا الضعف في العناصر التالية ضعف التناسق بين المؤسسة والمحيط العلمي يعتبر ضعف التكامل بين قطاعي الصناعة والبحث العلمي الذي يشهده العالم العربي بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة من أهم معوقات التنمية والتقدم في مجال الذكاء الإستراتيجي، ويتمثل هذا الضعف في العناصر التالية

 - غياب التحسيس فبعض الملتقيات واللقاءات التي نظمت توصلت إلى توصيات بقيت بدون متابعة.
 - غياب المحيط الجامعي: ففي أغلب الملتقيات واللقاءات نلاحظ أنه قليلا ما يدعى المحيط الجامعي والبحث العلمي مع العلم أن مشاركتهم هي جد مهمة من أجل إعطاء قاعدة علمية لمعالجة الموضوع.
 - اليقظة التكنولوجية المنتشرة حاليا في المؤسسات الجزائرية هي غير منظمة في إطار إجراءات محددة وأهداف دقيقة. إضافة هذه المعوقات فقد بين التقرير الصادر بخصوص النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية هناك خمسة عوامل معيقة لإقامة نظام الذكاء الإستراتيجي
 - العوامل الوسائية والفنية
 - العوامل الخاصة بالسياسات العامة؛
 - العوامل المرتبطة بنظام الحاكمية في أجهزة الدولة والمؤسسات؛
 - العوامل الثقافية؛

- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية.

3- نقص المعلومات على مختلف المستويات: تعاني المؤسسات الجزائرية من عدة صعوبات، منها ما يتعلق بنقص المعلومات اللازمة والمفيدة في اتخاذ القرارات وذلك على عدة مستويات ومن عدة أوجه ونبين ذلك فيما يلي:

- نقص المعلومات المتعلقة بسوق العمل؛

- نقص المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار؛

- نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التسويقية؛

- عدم وجود هيئات متخصصة في تحليل المعلومات ونشرها.

يكتسي الذكاء الإستراتيجي أهمية بالغة كونه يساهم في حماية المؤسسة من التهديدات ويمكنها من معرفة الفرص، واقتناصها كما تستطيع بواسطته أن تتكيف مع قواعد السوق الأمر الذي ينعكس إيجابا على تنافسيتها وتحقيق أهدافها، كما يعتبر أداة للتطوير والإبداع، فالذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المؤسسة.

تعاني الجزائر من تأخر مستواها التكنولوجي والتنافسي، حيث تعرف تأخرا نسبيا في مجال الذكاء الاقتصادي، إضافة إلى تدني المستوى التكنولوجي وغياب الثقافة المعلوماتية ونقص البحث والتطوير لدى أغلي المؤسسات الجزائرية، كما تعاني من مشكل نقص المعلومات في مختلف المجالات.

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن استنتاج النتائج التالية:

الذكاء الإستراتيجي نظام يشمل مجموعة من التطبيقات والتكنولوجيات التي من شأنها جمع المعلومات وتحليلها، ونشرها لاتخاذ القرارات، وهو يتكون من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في اليقظة الاستراتيجية الاتصال والأمن، التأثير؛ تعتبر المعلومة الاستراتيجية المورد الأساسي في عملية الذكاء والمورد الاستراتيجي في دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛ الذكاء الإستراتيجي يعطي المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في ظروف مضطربة ويجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت و الأهم التأثير الفعلي قوانين و التشريعات الدولة .

تطبيق اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية ليس ظاهرا للعيان، فهو إما تلقائي غير منظم، أو يندرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق.

خلاصة الفصل:

بعد أن قمنا بتعريف الشركة و إعطاء نبذة عليها و عرض بعض المعطيات التي حصلنا عليها من ذلك المؤسسة، حاولنا من خلال هذا الفصل أن نبرز بان لذكاء الاستراتيجي أهمية في اتخاذ القرارات و بدراسته على مستوى مؤسسة البسكرة للإسمنت لإنتاج الإسمنت - برانيس - بسكرة و التي حققت نتائج إيجابية نتيجة لتبنيها الذكاء الاستراتيجي من خلال تطبيقها لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم الرؤية المستقبلية، الدافعية الشراكة) و دوره في تدعيم عملية اتخاذ القرار.

و وقع إجراء الدراسة مع السيد مدير مديرية الإدارة الذي استطعنا من خلاله الإجابة عن أسئلة المقابلة و تحليلها و الذي أمدنا بما أمكن من معلومات حول واقع الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

على غرار المفاهيم الإستراتيجية الحديثة، يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد أبرز والأحدث المفاهيم ، التي تمثل في إطارها العام شكل من أشكال تطور الفكر الإداري ببعده الاستراتيجي، فحتى يمكن للمنظمة أن تبذل في مجالات نشاطها المختلفة، و وتتخذ قراراتها بهذا الصدد فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة كاملة، ذات مصداقية وذات جودة عالية.

فالوصول على المعلومة تحليلها ، تنظيمها واستغلالها يمثل أمر بالغ الأهمية خاصة بالنسبة لمتخذي القرارات على مستوى المنظمة الذي يفترض أن تتوفر فيهم ميزة الذكاء الإستراتيجي الذي يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير او القائد والمفكر الاستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها ، مما يستوجب فيها واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانات التي تتوفر استحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة و الموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الآخرين المنظمات (المنافسة) ، ولا يكفي لشاغل الموقع ان يكون ذكيا و انما لا بد من توافر القدرات المتفردة لديه في مجال استخدام القدرات العقلية وفق منظور استراتيجي يحقق له وللمنظمة التي يعمل فيها فرا مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بذات المستوى من الذكاء

وبين الخبير العالمي أن السبب الذي جعل الكثيرين من القادة ينجحون هم أنهم يملكون نوعا مختلفا الذي لم يصفه علماء النفس، والذي اسماه الذكاء الاستراتيجي وعرفه بأنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات وعناصره هي: الاستشراف، تفكير النظم الرؤية المستقبلية، الدافعية الشراكة وأكد أن هذا الذكاء يوفر المعلومات الضرورية والمناسبة للمدراء لا تخذ القرار الصحيح والمناسب.

ولعل من أبرز هذه المفاهيم مفهوم الذكاء الاستراتيجي والذي يعد حسب العديد من المختصين الأداة المناسبة لبناء مركز قيادي استراتيجي للمؤسسة ومساعدتها على تحقيق وضمان التفوق الاستراتيجي الذي تطمح إليه، ومن هذا المنطلق ارتأينا إجراء دراسة ميدانية على واحدة من أبرز المؤسسات الجزائرية المتفوقة محليا، وهي مؤسسة العسكرية للإسمتت المعروفة ، بهدف معرفة مدى تطبيقها للمفاهيم الإدارية الحديثة وبالتحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وقد توصلنا إلى النتائج التالية

النتائج النظرية:

- ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية في هذا السياق يمكن عرضها فيما يلي:
- أن فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على الأبعاد التالية: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة
 - الفرق بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي فالذكاء الاقتصادي هو مصطلح يكثر استعمالا إلا أنه في حقيقة الأمر يمثل جزءا من الذكاء الاستراتيجي، لأن توفر هذا النوع من الذكاء يؤدي غالبا إلى توفر الذكاء الاقتصادي حيث أن القائد الذكي استراتيجيا سيأخذ حتما بعين الاعتبار دراسة وبلوغ الأهداف المحددة في الجانب الاقتصادي.
 - تتمثل مراحل الذكاء الاستراتيجي في إطار دعم عملية اتخاذ القرار فيما يلي: تحديد الحاجة إلى المعلومة، جمع المعلومة، معالجة المعلومة، بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار .
 - تمثل مرحلة اتخاذ القرار مرحلة مهمة من مراحل صناعة القرار، وإذا كانت هي المرحلة الأخيرة إلا إن نجاح عملية صنع القرار من عدمها تتوقف على مدى نجاح و عقلانية اتخاذ القرار.

النتائج الميدانية:

- من خلال الدراسة الميدانية و التي كان هدفها الإجابة على الفرضيات المطروحة توصل الباحث إلى تأكيد الفرضيات الموضوعية الفرعية منها و من ثم الفرضية الرئيسية التي مفاد للذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات بمؤسسة - العسكرية - حيث --أفرزت نتائج المقابلة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بصورة مقبولة إلى حد بعيد على تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، حيث و بناءا على أجوبة مدير مديرية الإدارة لمسنا فهم ووعي بمضمون المصطلحات المعتمدة في استمارة المقابلة و التي تتمثل في مجملها أبعاد الذكاء الاستراتيجي و هو أمر ايجابي قلما نلمسه في الادارت والمؤسسات الجزائرية.
- و قد كان للملاحظة الشخصية للباحث دور تدعيمي للنتائج المتوصل إليها من تأكيد للفرضيات المطروحة، حيث تم الوقوف على قدر عال من التنظيم و الفعالية في جوانب العامة لسير النشاط بالمؤسسة محل الدراسة.
 - أما على مستوى أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة وترتيبها ، فقد احتل بعد الاستشراف المرتبة الأولى، يليه بعد الرؤية المستقبلية. في حين احتل بعد التفكير النظمي والشراكة المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد الدافعية؛

- تعاني المؤسسة من قصور في جانب الدافعية وتحفيز الموظفين.
- مستوى توافر عالي لبعدي الاستشراف والرؤية المستقبلية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالتنبؤ بالمستقبل البعيد وتمييز ما يمكن تجنبه، وفي نفس الوقت تعرف جيدا المكانة التي تريد الوصول إليها؛
- مستوى توافر متوسط لبعد التفكير النظامي، لكون المؤسسة لا تعتمد على دراسة الأفكار بشكل جماعي، كما لا تبحث عن طرق جديدة لاكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي؛
- مستوى توافر متوسط لبعد الشراكة ما يعكس عدم السعي الدائم للمؤسسة إلى إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى للاستفادة مما لديها من تجارب والاعتماد على قدراتها الذاتية.
- لا تعتبر المؤسسة أن الشراكة مع مؤسسات رائدة السبيل الأفضل لاكتساب التكنولوجيا الحديثة؛ مستوى توافر متوسط لبعد الدافعية، لكون المؤسسة في نظر المستجوبين لا تسعى إلى إثارة التنافس فيما بينهم لتحفيزهم على الانجاز، ولا توجد مكافآت متنوعة تتوافق مع ما يتم انجازه؛

اقتراحات و توصيات:

- وأن كانت معظم النتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني تعتبر إيجابية إلا أن هذا لا يمنعنا من تقديم مجموعة من التوصيات التي نأمل من خلالها تدعيم الواقع العلمي للمؤسسة محل الدراسة فيما يلي:
- إعطاء أهمية أكبر لعملية التنسيق بين المصالح الإدارية من أجل تفعيل عملية اتخاذ القرار.
 - العمل على تشخيص الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من خلال اعتماد على مكاتب البحث والاستشارة التي تتولى هذه المهمة بتطبيق للمصفوفات الإستراتيجية ADL - BCG - McKinzy لمعرفة الوضع الاستراتيجي للمؤسسة.
 - العمل على تكريس كل من الاستشراف، وتفكير النظم، الرؤيا المستقبلية لدى متخذي القرار بالمؤسسة.
 - وبناء على ما سبق نوصي المؤسسة بتدعيم أعمالها فيما يخص بعد الشراكة، بعد التفكير النظمي، وخاصة بعد الدافعية لتنتقل من مستوى ذكاء استراتيجي متوسط إلى ذكاء استراتيجي عالي.

أفاق البحث :

يمثل هذا البحث دراسة متواضعة لموضوع الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر من المواضيع المفتقرة إلى المراجع والدراسات التطبيقية لاسيما العربية منها ، وإن كانت هذه الدراسة محاولة من الباحث لتوضيح الإطار العام لهذا المفهوم إلا أنها لا تمثل إماما كاملا بجميع جوانب موضوع الذكاء الإستراتيجي، إذ يمكن تناول هذا البحث من مداخل متعددة نذكر منها:

- دور الذكاء الاستراتيجي في رفع من تنافسية المؤسسة.
- أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسي.
- أثر تكنولوجيا المعلومات على فعالية الذكاء الاستراتيجي.
- علاقة الذكاء الاستراتيجي بالإبداع التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

بالإنجليزية :

1. B.martinet. (2001). L'intelligence Economique. p. 13.
2. F.bournois, & P.J.Romani. (2000). L'intelligence economique et stratégique dans l'entreprise française. p. 28.
3. kuhlmaan.stefan. (1999, june). improving distributed intelligence in coplex innovation systems. p. 14.
4. Maccoby.michael. (2001). successful leaders employ strategic intelligence . p. 5.
5. Tham, Kim, K., & M. (2002, October). towards strategic intelligence with anthology based enterprised modeling& ABS. p. 01.

بالعربية:

1. أحمد علي صالح. (2010). الادارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات. الصفحات 139-140.
2. اسلام طارق الرملي. (افريل, 2013). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادات الشبابية. مؤتمر الشباب الثاني نحو جيل شباب قيادي ، صفحة 6.
3. بن داودية وهيبة. (06-07 نوفمبر , 2012). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة. مداخلة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الاعمال الحديثة ، الصفحات 02-03.
4. سعاد حرب قاسم. (2011-2012). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات. صفحة 14.
5. صلاح عبد القادر النعيمي. (2008). المدير القائد و المفكر الاستراتيجي - فن و مهارات التفاعل بين الآخرين. صفحة 173.
6. ضرغام حسن العبدلي. (2011). صياغة مخطط منهجي تأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي و الارتجال التنظيمي. الصفحات 55-56.
7. ضويفي حمزة العيداني الياس. (2012). الذكاء الاستراتيجي كالية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة. صفحة 4.
8. محمد حسين الطائي و نعمة عباس الحفاجي. (2000). نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية. صفحة 231.
9. مصطفى عليان الربحي. (2008). ادارة المعرفة . صفحة 146.

10. نجم العزاوي. (2009). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الازمة.
11. نعمة عباس الخفاشي. (2008). الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة . صفحة 217_218.
12. نوفل حديد رتيبة حديد. (2010). اليقظة التنافسية , وسيلة تسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة . صفحة 189.
13. وائل محمد صبحي ادريس طاهر محسن منصور الغالي. (2008). الادارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل .

صفحة 163

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 34 / ل.ق.ت.ت. 2024/

إلى السيد مدير: مؤسسة البسكرة للاستشارات
بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال البحث

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- العشي صلاح عماد الدين
- 2- لوام محمد الشريف

المسجلون بقسم: قسم العلوم الاقتصادية
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد المؤسسة
وذلك لاستكمال الجانب الميداني للبحث المعنون بـ:

"" اثر الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار ""
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-01-29

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



SPA BISKRIA CIMENT
Directeur des Ressources Humaines
Walid DIAGUI

جامعة محمد خيضر - بسكرة

الكلية : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصاد



الطلبة : العثني صلاح عماد الدين - لوام محمد الشريف

التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

-أهم أسئلة المطروحة في مقابلة لمتطلبات نيل شهادة ماستر -

-دراسة حالة مؤسسة عسكرية للإسمنت-

عرض أسئلة و أجوبة المقابلة:

لقد حاولنا اجراء مقابلة مع - مدير موارد البشرية - باعتباره المسؤول الأول بعد المدير العام للمؤسسة الذي تعذر علينا مقابلته لعدة أسباب تأتي في مقدمتها صعوبة الوصول اجراء قابلة مع هذا النوع من المسؤولين بالمؤسسات الجزائرية، غيابه الدائم عن المؤسسة نظرا لتعدد مسؤولياته و نشاطاته.

و بناءا عليه حاولنا اجراء مقابلة مع السيد / نائب المدير الإدارة ، حيث تمت المقابلة على مراحل ، حاولنا طرح أكبر عدد ممكن من الأسئلة لكي نتوصل إلى الالمام بمختلف الابعاد للاجابة على الفرضيات المطروحة .

و قد تضمنت استمارة المقابلة سؤالا حاولنا التطرق لمختلف جوانب التي راينها ذات الأهمية فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرار .

وفيما يلي عرض مفصل لكل الأسئلة المطروحة و الأجوبة عليها :

1. كيف يتم اتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم ؟

إنخاذ القرار في المؤسسة يقوم على مبدأ الاستشارة حيث تتم اجتماعات بين المدير العام و المديرين التنفيذيين لطرح فكرة معينة مثلا الزيادة في خطوط الانتاج ، ثم يجتمع المدير العام بأعضاء الجمعية العامة (المساهمين) و مجلس الادارة لطرح الفكرة التي سيتم مناقشتها على هذا المستوى و اعطاء مجموعة من البدائل لتعرض على المساهمين للفصل في عملية اتخاذ القرار .

2. هل تتخذون قرارات هامة في ظروف عدم التأكد؟

لا يتم اتخاذ القرار في حالات عدم التأكد نظرا لاستقرار المحيط العام لنشاط المنظمة، حيث أن اتخاذ القرارات في حالة مؤسستنا يمثل نوعا من المجازفة، مما قد يؤثر سلبا على نشاطها، و هو الأمر الذي يجعلنا نستبعد هذا النوع من الاجراء.

3. كيف تقيمون مصادر حصولكم على المعلومة ؟ هل هي متنوعة محددة ، ثابتة ، داخلية

إن الحديث عن المعلومة يأخذ مداخل عديدة ، فالمعلومة المهمة بنسبة لمنظمتنا تتمثل في التطورات الممكن حدوثها على التركيبة الكيميائية للأسمدة ، و هذه المعلومات يتم استقاؤها من مصادر خارجية نظرا لكون مؤسستنا تعتبر الوحيدة على مستوى الوطن في انتاج الإسمت ، و عليه فان الحديث عن المعلومات يتعلق بالمنافسة و غيرها يمثل عنصرا مؤثرا على نشاط المنظمة على المستوى المحلي، فعدد الزبائن و كيفية اكتسابهم يمثل اشكالا كبيرا علا مستوى مؤسستنا ،وعليه يمكن القول ان مصادر حصولنا على المعلومات المتعلقة بالإنتاج و التموين هي خارجية أما المتعلقة بالزبائن فهي مصادر محددة و ثابتة في معظم الحالات، و عليه فالحديث عن المنافسة يأخذ بعدا عالميا يحتاج الى مصادر خارجية ذات مستوى دولي.

4. كيف يتسم المحيط العام للقطاع الذي تشطون فيه ؟

كما سبقت الاشارة اليه - فان المحيط العام لقطاع انتاج الإسمت يتسم بالمنافسة باعتبارنا لسنا الوحدين في انتاج هذا المنتج الوحيد على مستوى الوطني باستثناء بعض الحالات التي يكون فيها الانتاج معرض لبعض التوقفات نظرا لتقلبات الإقتصادية .

5. ما مدى أهمية المعلومة على مستوى التسيير بمؤسستكم ؟

من الطبيعي ان يكون للمعلومة أهمية كبيرة على مستوى اي منظمة فما بالك بمنظمة ذات مستوى عالمي ، اذ لا يمكنها النشاط دون الحصول على معلومات في مختلف المجالات التكنولوجي ، التنافسي التجاري.... الخ.

6. هل تستقري المستقبل عند اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

ان الحديث عن اتخاذ القرارات لا يخص جانب واحد فهو يخص جوانب عديدة منها ما يتعلق بالميزانية، ما يتعلق بالتموين ، الانتاج ، التسويق ، ... الخ، و عليه فان هناك قرارات انية ان صح القول وقرارات تدرس من خلالها الوضع العام لسيرورة النشاط هذه الاخيرة يمكن تقسيمها الى المدى المتوسط و البعيد فالاول يخص عادة مدة 3 اشهر مقيمة و الثاني يتعلق بالقرارات الاستراتيجية لتوزيع مجال النشاط مثلا: رفع الحصة السوقية... الخ.

7. هل يساعدك الاستشراف في مواجهة التغيرات المستقبلية لاتخاذ القرار؟

لا يمكن الحديث عن اتخاذ القرارات على المستوى العام و الاستراتيجي خاصة داخل المنظمة دون الاعتماد على دراسة و تحليل واقع المحيط بجانبه الداخلي والخارجي، مما يسمح بتحديد امكانية الاستثمار في الفرص المتاحة.

8. هل تستعمل خبرتك الشخصية في اتخاذ قرارات لمواجهة التغيرات المستقبلية ؟

غالباً ما يواجه المسؤول الأول مواقف و مشاكل ، تساعد خبرته الشخصية على اتخاذ القرارات فيها و عليه فان توظيف الخبرة الشخصية قد يرد بصورة لا ارادية، خاصة اذا كان المسؤول ذو خبرة طويلة.

9. هل تتبعون منهجية تفكيك المعلومات المؤثرة على قراراتكم ؟

في حقيقة الامر لا توجد لدينا منهجية معينة في هذا الجانب ، و ان كانت عملية اتخاذ القرارات تتطلب هذا النوع من الاجراء.

10. هل تعتمد الادارة العليا في مؤسستكم على تحديد أهدافها بدقة على المدى البعيد (ما ذا تريد في

السنوات القادمة ؟

يصعب الحديث عن دقة الاهداف على المدى البعيد لكن كما سبقت الاشارة اليه فان مؤسستنا تعتمد في عملية ممارسة نشاطها على منظور استراتيجي ان صح القول بحيث غالباً ما يتم مناقشته في الاجتماعات ما الذي نهدف اليه على المدى البعيد.

11. تحديد الاستراتيجية المستقبلية تحكمه العوامل المالية (كالميزانية مثلا) او ان الاهداف المدى البعيد

تحدد بغض النظر على امكانيات المؤسسة ؟

بطبيعة الحال لا يمكن بناء اهداف دون مراعاة ما يتوفر لدى المؤسسة من موارد مالية و بشرية، و لكن هذا لا يمنع من كسر هذه القاعدة احيانا حيث تكون استراتيجية المؤسسة و اهدافها بالأساس هو العمل على تحسين الموارد المالية و البشرية كذلك.

12. هل تتبعون سياسة لتحفيز العاملين من خلال مكافئة العاملين باستعمال حوافز متنوعة لدفعهم لتطبيق

قراراتكم ؟

نعم فهذا المبدأ يعد من المبادئ الاساسية في تسيير المؤسسة ، حيث تتبنى المؤسسة سياسة التحفيز المادي و المعنوي ، فبالنسبة للأولى مثلا يتم تقديم مردودية للعاملين ذو الجهد الواضح ، كما تقدم المؤسسة شهادات شكر و تكريم لهذا الصنف من العمال تقديرا لجهداتهم ، فالتحفيز يكون بصورة سداسية كل 6 اشهر ، و المعنوي يكون كل نهاية سنة ، و هذه السياسة تم انتهاجها بصورة واضحة .

13. هل يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ؟

يس دائما و لكن لهذه النقطة اهمية بارزة في منظماتنا، و حيث عند معالجة بعض القضايا اثناء الاجتماعات ينوب عن بعض الموظفين ممثلين ، لهم الحق في الاداء برأيهم في النقاط المفتوحة للنقاش ، و هذا الرأي له من الاهمية مكان، حيث يعتبر رأيا استشاريا يتم أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات، لا سيما منها ما يتعلق بالنشاط الداخلي للمنظمة.

14. هل تمتلكون شراكة مع مؤسسات وطنية أو أجنبية ؟

في الفترة الحالية تتمثل شراكتنا في العقد المبرم مع مجمع CBMI الصينية منذ سنة 2018 التي تنشط في قطاع انتاج الإسمنت ذات خبرة عالية في مجال ، بالإضافة إلى وجود شراكة مع مؤسسة ألمانية التي تختص ببيع معدات التقنية و صيانتها منذ 2015

15. هل الشراكة تفيد المنظمة في تحقيق اهدافها ؟

أكد حيث يتم تغيير العديد من التوجهات لدى مسؤولي المؤسسة كما يتم اكتشاف منهجيات جديدة في الإنتاج ، التكنولوجيا ، التوزيع.... الخ

16. هل ترون ان هذه الشراكة هي شراكة استراتيجية "تخدمكم على المدى البعيد" ؟

بناء على ما سبق التطرق إليه أكد الإجابة نعم حيث و من خلال هذه الشراكة تم الحصول على أسواق جديدة و التعرف على أسواق جديدة و التعرف على تكنولوجيايات جديدة و موردين جدد... الخ

17. هل لديكم استراتيجية محددة لتطوير شراكتكم مع مؤسسات أخرى؟

نحن نطمح لذلك و خاصة في اطار ما تفرضه العولة ، و كذا بناء على المزايا التي اكتسبها التي تنجسد في خبرة و جودة موظفين المؤسسة .

18. كيف تجسد موضوع الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة ؟

في الحقيقة موضوع الذكاء الاستراتيجي موضوع مهم للغاية و من خصائصه ليس ملموس و لكن أثره ينطبق على مؤسسة من قمة هرم التنظيمي وصولا إلى قاعدة ، و كمثال على ذلك قامت مؤسسة بتدريب موظفيها على مهارات تساعد مؤسسة على ترجمة تلك مهارات إلى أرباح و هذا مثال على مستوى موارد البشرية

أما في ناحية تطوير و ابتكار منتجات حضور الملتقيات العلمية و تشجيع على رصد معلومات و إستيياق المستقبل هذا يؤدي على خلق منتجات جديدة تحقق قيمة المضافة بدورها تؤدي إلى الميزة التنافسية . هذه بضع أمثلة إلا أننا كقادة في هذه مؤسسة دائما في صدد العمل على استراتيجيات جديدة و هذا لا يتحقق دون وجود الذكاء الإستراتيجي .

EDUCAFORM-ESG



Attestation de Participation

Réf : E56 /2022

- Vu les dispositions du décret exécutif n°18-162 du 14 Juin 2018 fixant les conditions de création, d'ouverture et de contrôle des établissements privés de formation ou d'enseignement professionnels, abrogeant et remplaçant les dispositions du décret exécutif 01-419 du 20.12.2001, fixant les conditions de création, d'ouverture et de contrôle des établissements privés de formation professionnelle.

- Vu les dispositions de l'arrêté N° 450 du 12 Septembre 1994 portant agrément de l'établissement EDUCAFORM-ESG.

Je soussigné, Monsieur BELKESSAM Mohamed Chérif, Directeur Général de l'établissement EDUCAFORM-ESG, atteste que : LOUAM Amani a participé à la formation portant sur :

« Métrologie des laboratoires », qui s'est déroulée : Du 20 au 22 Mars 2022.

Cette attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Alger, le 22 Mars 2022.



M. C. BELKESSAM
Directeur Général E.S.G

