

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

اهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال Fertial -عناية-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

بن عيسى ليلى

لعلايمية محمد علي

...../Master-GE/GO- GSO /2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

2015/2014

قسم علوم التسيير

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى توضيح اهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، بالتطبيق على مؤسسة فرتيال Ferial وحدة - عنابة - ، بالاعتماد على وجهة نظر مدير مديرية الإدارة بالمؤسسة، حيث تم اجراء مقابلة معه ، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة.

حيث تناولنا في الفصل الأول الذكاء الاستراتيجي مفاهيم أساسية ، وفي الفصل الثاني مدخل نظري لاتخاذ القرارات.

أما الفصل الثالث فقد تطرقنا الى الدراسة التطبيقية للذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة ، وفي الأخير توصلنا الى مجموعة من النتائج النظرية و الميدانية والتوصيات و الاقتراحات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي ، اتخاذ القرارات ، مؤسسة فرتيال عنابة .

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à clarifier l'importance de l'intelligence stratégique dans le processus de prise de décisions dans l'organisation FERTIAL - ANNABA - , Selon le point de vue du directeur de la Direction de l'Administration de l'entreprise , ou il a été fait avec lui une entrevue, Il a été appliquée dans cette étude le programme d'études descriptive et analytique.

Nous avons traité dans le premier chapitre le concepts de base de l'intelligence stratégique, Dans le deuxième chapitre introduction théorique de la prise de décision .

Et dans Le troisième chapitre on a traité l'étude pratique de l'intelligence stratégique dans le processus de prise de décisions dans l'entreprise - FERTIAL – spécialisé dans l'industrie des engrais , Et a la fin nous arrivâmes à une série de résultats théoriques et des résultats du terrain et les recommandations et les suggestions.

Mots clés: intelligence stratégique, prise de décision, entreprise FERTIAL Annaba.

الصفحة	الموضوع
I	بسملة
II	الإهداء
III	كلمة شكر
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	ملخص الدراسة
أ - و	مقدمة
01	الفصل الأول: الذكاء الاستراتيجي مفاهيم أساسية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي
03	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي
07	المطلب الثاني: علاقة الذكاء الاستراتيجي بمصطلحات استراتيجية أخرى
12	المطلب الثالث: أهداف الذكاء الاستراتيجي
14	المطلب الرابع: أهمية الذكاء الاستراتيجي
16	المبحث الثاني: عناصر ومراحل الذكاء الاستراتيجي
16	المطلب الأول: عناصر الذكاء الاستراتيجي
23	المطلب الثاني: خصائص القائد الذكي استراتيجيا
26	المطلب الثالث: مراحل ومبادئ الذكاء الاستراتيجي
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني: مدخل نظري لاتخاذ القرارات
32	تمهيد

33	المبحث الأول: ماهية القرار
33	المطلب الأول: تعريف القرار
35	المطلب الثاني: أهمية القرارات داخل المؤسسة
37	المطلب الثالث: أنواع القرارات وتصنيفها
43	المطلب الرابع: خصائص القرار الجيد
44	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار
45	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات
48	المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار
49	المطلب الثالث: شروط اتخاذ القرار
50	المطلب الرابع: صعوبات اتخاذ القرار
51	المبحث الثالث: عناصر و حالات و طرق اتخاذ القرارات
51	المطلب الأول: عناصر اتخاذ القرار
52	المطلب الثاني: ظروف وحالات اتخاذ القرار
54	المطلب الثالث: طرق اتخاذ القرار
58	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار
63	المطلب الخامس: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار
66	خلاصة الفصل
67	الفصل الثالث: الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات في مؤسسة -فرتيال- لصناعة الاسمدة
68	تمهيد
69	المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة فرتيال
69	المطلب الأول: نشأة الشركة
71	المطلب الثاني: وحدات مركب فرتيال وهياكلها التنظيمية

فهرس المحتويات

76	المطلب الثالث: واقع الشراكة بالمؤسسة
79	المطلب الرابع: البطاقة التقنية والاقتصادية لشركة فرتيال
83	المبحث الثاني: عرض وتحليل المعطيات الكمية والكيفية بالمؤسسة محل الدراسة
83	المطلب الأول: منهج الدراسة و الادوات المستخدمة في جمع البيانات
84	المطلب الثاني: عرض وأجوبة المقابلة
89	المطلب الثالث: تحليل أجوبة المقابلة و الاجابة على الفرضيات
92	خلاصة الفصل
93	خاتمة
97	قائمة المراجع
101	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	الاطار العام للذكاء الاستراتيجي	01
42	أنواع القرارات في المستويات الادارية	02
45	حلقة القرار	03
46	رسم يوضح صناعة القرارات	04
48	كيف تتم عملية اتخاذ القرار	05
54	يوضح ظروف اتخاذ القرار	06
57	شكل يبين شجرة القرارات	07
72	وحدات مركب الاسمدة الفوسفاتية والازوتية فرتيال عنابة	08
75	مخطط تنظيمي لمركب عنابة	09
76	مخطط مديرية الادارة	10
82	شكل بياني يمثل تطور رقم الأعمال خلال 10 سنوات	11

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	استعمالات مصطلح الذكاء الاستراتيجي في بعض المؤسسات الفرنسية	01
39	أنواع القرارات	02
40	يوضح تصنيف القرارات على أساس درجة اليقين	03
55	مثال يوضح مصفوفة لاتخاذ القرار	04
81	جدول المنافسين الداخليين والخارجيين لمؤسسة فرتيال	05
82	جدول يمثل تطور رقم أعمال شركة فرتيال من سنة 2005 إلى 2014	06

شهد العالم تغيرا كبيرا في مجمل النواحي خاصة إبتداءً من العقد الاخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الادارية و طبيعة العلاقات التنظيمية للمنظمات باختلاف انواعها و تعدد انشطتها حيث اصبح المحيط التنافسي لجل القطاعات يتسم بالتعقيد و اللاستقرار

و تمثل 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 التقيد 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 تكيف هذا النمط من الذكاء سعيا منها لتحقيق الموائمة بينه و بين أنماط الذكاء الاخرى التي نذكر من بينها الذكاء الاقتصادي و الذكاء التنافسي، نظرا لما يفرضه لمتخذي القرار امكانية الكشف عن مداخل استراتيجية لاستباق الازمات و التهيئ لمواجهتها.

ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير او القائد و المفكر الاستراتيجي التي تتيح له امكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة و مواجهة حالات اللاتأكد و ندرة المعلومات او محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة.

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 أهمية الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة فرتيال -عنابة-

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 فرتيال ؟

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 - فرتيال-

للاجابة على هذه الفرضية تم تقسيمها للفرضيات الفرعية التالية:

- للمعلومة أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة فرتيال.
- للاستشراف أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة فرتيال.
- لتفكير النظم أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة فرتيال.
- للرؤية المستقبلية أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة فرتيال.
- للدافعية أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة فرتيال.
- لشراكة أهمية كبيرة أثناء عملية اتخاذ القرار بمؤسسة فرتيال.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في مايلي:

- ✓ يعد موضوع الذكاء الإستراتيجي من المواضيع الهامة في مجال التسيير و الإدارة الإستراتيجية ، نظرا لما يوفره للمسيرين من قدرة و فعالية أثناء عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة،
- ✓ توجيه أنظار متخذي القرارات للذكاء الإستراتيجي كأداة داعمة لعملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- ✓ الكشف عن مدى العمل ببعض المفاهيم الأساسية للذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية،
- ✓ ضرورة العمل بالذكاء الإستراتيجي حسب ما يقره الباحثون، نظرا للمزايا التي تجنيها المؤسسة من خلال العمل بهذا النوع من الذكاء ،
- ✓ محاولة توضيح أهمية الأخذ بمحور الذكاء الإستراتيجي لتحسين نتائج القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية،

اهداف 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 مراحلها.
- ✓ التطرق إلى ماهية عملية اتخاذ القرارات و تحديد الفرق بينها و بين عملية صنع القرار و ذلك نظرا للتداخل الذي يحدث عموما بين المفهومين .
- ✓ التعرف على مدى ممارسة الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة ، و الكشف عن النقائص الموجودة بها فيما يتعلق بهذا البعد و كذا محاولة معرفة سيرورة 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.

دراسات سابقة:

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

- ✓ 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 .
- ✓ 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 (06-07 نوفمبر 2012) .
- ✓ العيداني الياس، ضويفي حمزة ،الذكاء الاستراتيجي كالية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال المعاصرة، مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة الجزائر 3 ، 2012.

- ✓ أحمد بوشناقة ، أساليب التحليل الكمي لاتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير، علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر ،2005.

مصطلحات الدراسة:

- ❖ **الذكاء الإستراتيجي** : هو وصول المعلومات الصحيحة الى ايدي الاشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة و العملية حول مستقبل المنظمة.
- ❖ **اتخاذ 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.
- ❖ **الإستشراف** : التطلع للمستقبل من خلال دراسة الماضي و فهم الحاضر و السنن الفاعلة في ميينهما.

❖ **تفكير النظم:** ويجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل 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 البيئية.

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

❖ **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.

❖ **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.

المنهج المتبع:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذا النوع من الدراسات ، حيث تم تجميع المعطيات النظرية المتعلقة بالبعدين و تم تبويبها وفقا لخطة معينة ، مع الإستعانة بالتحليل في بعض النقاط المتعلقة بهذا الجانب خاصة ما تعلق منه في العلاقة بين المتغيرين ، كما تم توظيف المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية و التي تمت وفقا لمنهج دراسة الحالة الذي تم فيه التحليل و جمع البيانات عن المؤسسة محل الدراسة و ذلك باعتماد اسلوب المقابلة و الملاحظة الشخصية و تحليل الوثائق المتحصل عليها من ال مصالح مؤسسة فريتيال .

هيكل الدراسة : تم تناول الموضوع من خلال تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول حيث عنوانا الفصل الأول يـ :

الذكاء الإستراتيجي : مفاهيم أساسية

و سوف نتطرق في هذا الفصل الى التعريف بالذكاء الاستراتيجي انواعه عناصره و أهميته من خلال مبحثين: الاول ماهية الذكاء الاستراتيجي و الثاني عناصر و مراحل الذكاء الاستراتيجي.

الفصل الثاني : اتخاذ القرارات ؛ مدخل نظري.

سوف نتطرق في هذا الفصل الى التعريف بإتخاذ القرار و المفاهيم الاساسية له و كذلك إتخاذ القرارات في المؤسسات.

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 نختم 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 .

تمهيد:

يناقش هذا المبحث الذكاء الاستراتيجي ومراحل و عناصره ، ويعرض مفاهيم المتعددة للذكاء الاستراتيجي، كما يتطرق إلى بعض المصطلحات الاستراتيجية المتشابهة مع مفهوم الذكاء الاستراتيجي، كذلك يناقش هذا المبحث المداخل لتفسير هذا النمط من الذكاء، كما يسلط الضوء على المبادئ الأساسية للذكاء الاستراتيجي، وأهميته للمنظمات، لمجابهة التحديات التي تواجهها وتحقيق أهدافها.

المبحث الاول : 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 و العمل على استغلالها و الإستفادة 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 تعاريف 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 صناع القرارات على اتخاذ قرارات صائبة بصورة أكثر وعيا ، و ذلك من خلال توفير المعلومة في الوقت المناسب و بالقدر المناسب و بالجودة و الدقة اللازمة التي تسمح باتخاذ قرارات صائبة"¹.

➤ 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"².

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

¹ - Kuhlmann, Stefan et al., "Improving Distributed Intelligence in complex Innovation Systems", Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Targeted Socio Economic Research Program, Fraunhofer Institute Systems and Innovation research, Karlsruhe, June, 1999.p:14.sur le site : www.urenio.org/e-innovation/stratinc/files/library/33.pdf

² -F. Bournois , P.J. Romani , " L'intelligence Economique et Stratégique dans l'Entreprise Française ", Economica , Paris , 2000, p28.

والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية¹.

➤ يشكل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التميز من خلال توافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة².

وقد قدمت الباحثة سعاد قاسم حرب مجموعة من التعاريف لمختلف الباحثين يمكن عرض بعضها فيما يلي³:

➤ 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 تصغي 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 تصوراً إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغيرات استعداداً للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة⁴.

بناءً على ما تم عرضه من تعاريف يمكننا القول أن الذكاء الإستراتيجي يمثل دعامة أساسية في التسيير الإستراتيجي للمنظمات لا سيما فيما يتعلق بدراسة المحيط و تحليله اعتماداً على المعلومة الدقيقة و الأنية حول متغيرات هذا الأخير ، مما يسمح لصناع القرار باتخاذ قرارات صائبة.

¹ _ محمد حسين الطائي، و نعمة عباس الخفاجي : " نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية"، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2009، ص: 231 .

² _ صلاح عبد القادر النعيمي : " المدير..القائد و المفكر الاستراتيجي- فن و مهارات التفاعل مع الاخرين"، عمان، دار اثناء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، 2008، ص: 172 .

³ _ 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، ص: 14.

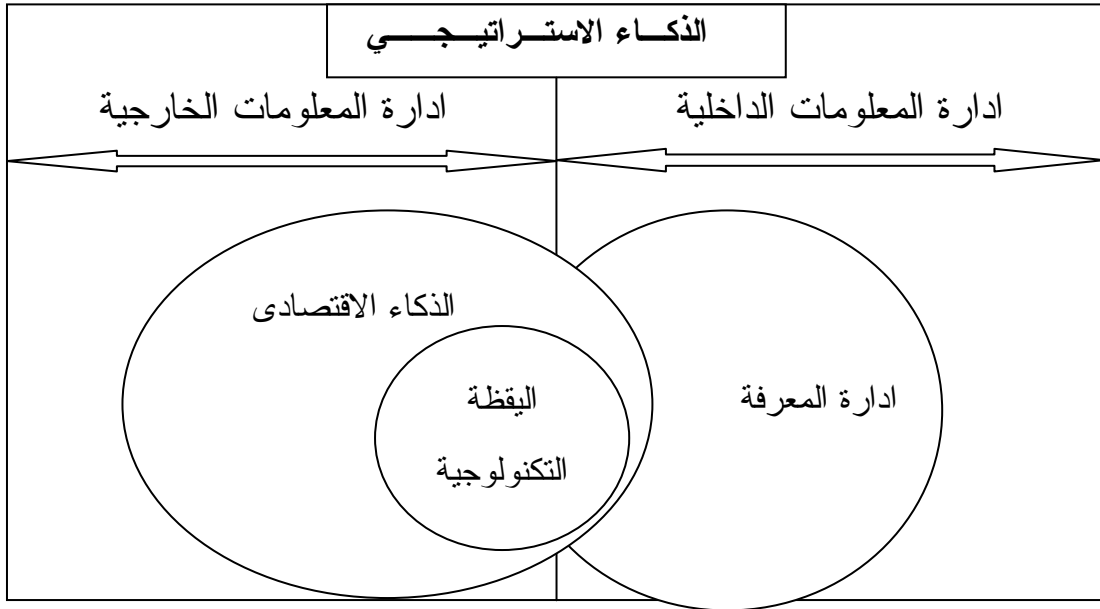
⁴ _ Tham, K. & Kim, M., "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", Proceedings of the International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, NV, October. 11,2002;p:01. Sur le site:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.7553&rep=rep1&type=pdf>

➤ وهناك من الباحثين من يرى أن الذكاء الاستراتيجي هو المفهوم الجامح لكل من الذكاء الاقتصادي و الذي هو إدارة المعلومات الداخلية للمنظمة و حمايتها و كذلك ادارة المعرفة و التي تعرف بكل عام على أنها إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة.¹

و على العموم يمكننا عرض الإطار العام لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في الشكل الموالي :

الشكل رقم 01: الإطار العام للذكاء الاستراتيجي



المصدر: العيداني الياس، ضويفي حمزة ،الذكاء الاستراتيجي كالية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال المعاصرة،مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة الجزائر 3 ، 2012،ص :4 .

إنطلاقا من الشكل المبين اعلاه يتضح لنا ان مصطلح الذكاء الاستراتيجي يتداخل مع العديد من المصطلحات الاستراتيجية و هذا ما سنحاول عرضه في المطلب الموالي.

¹ - العيداني الياس، ضويفي حمزة ،الذكاء الاستراتيجي كالية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال المعاصرة، مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة الجزائر 3 ، 2012،ص :4 .

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 المعرفة¹.

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 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 مستقبلا، ثم تحليل مسوغات التغيير كقوى جوهرية لخلقه 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، ومنظماتهم..)، وتوجيههم لتلك السياسات بما يتوافق والدلالات المستتبطة من مستقبل المنظمة².

3. و يعتبر الذكاء الاستراتيجي جزءا من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات ويرى Maccoby في هذا الاتجاه بإشارته الى ان هذا الذكاء يتشكل من مجموعة من العناصر الرئيسية التي تمثل القوة الضاربة بيد المدير تمكنه من الوصول الى مراتب المنافسة العالمية³. و التي سنتطرق لها لاحقا.

4. و أكدت المفاهيم في سياق اخر بأن الذكاء الاستراتيجي "وظيفة" تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة في المدى المتوسط و الطويل، وتحدد لها (الفرص الممكن اقتناصها، والتهديدات التي تتبغى مواجهتها، وما هي الأسواق المفتوحة والقطاعات الواعدة)، مع اهتمامها بتحليل المنافسين

¹ نجم العزاوي: أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الازمة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع المنعقد بجامعة الزرقاء، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية و المعنون بتداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"التحديات، الفرص و الآفاق" من 3-5/11/2009.

² - العيداني الياس، ضويفي حمزة ، مرجع سابق ، ص:2.

³ _ Maccoby, Michael, "Successful Leaders Employ Strategic Intelligence", Research Technology Management , Vol. 44, No. 3, 2001; p : 4. sur le site : www.maccoby.com/Articles/

ويعد 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 وتزود عن مصالح المنافسين فيها¹.

المطلب الثاني: علاقة الذكاء الاستراتيجي بمصطلحات إستراتيجية أخرى

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

1. الذكاء الإقتصادي: ظهر مصطلح الذكاء الاستراتيجي في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، ثم انتقل الى المجال الإقتصادي حيث كان أول تعريف للذكاء الإقتصادي في عام 1967 من طرف (Harold Wilensky) فهو يعرف : "الذكاء الإقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية للمنظمة..."، فالذكاء الإستراتيجي يعتبر أكثر شمولاً من الذكاء الإقتصادي إذ يهتم بمختلف النواحي الإستراتيجية لنشاط المنظمة بما فيها الجانب الإقتصادي .

و هذا ما اوضحته الاحصائيات التي اجريت بفرنسا سنة 1999 على 1200 مؤسسة، و لقد اجريت الدراسات من قبل المعهد العالي لدراسات الدفاع الوطني L'I H D E N ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم: 01 إستعمالات مصطلح الذكاء الإستراتيجي في بعض المؤسسات الفرنسية

المصطلح	مؤسسة تطبق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n1	مؤسسة في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n2
الذكاء الاقتصادي	9,8	13,1
الذكاء الاستراتيجي	54,5	45,8
اليقظة	35,9	41,1
المجموع	100	100

Source : F .Bournois , P.J. Romani , **L'intelligence Economique et Stratégique dans les
Entreprise Française** ,ed Economica , Paris , 2000, p.62

¹ _ احمد علي صالح و آخرون، "الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات"، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010؛ ص ص: 139-140.

2. التفكير الإستراتيجي:

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي و منطلقاته 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 للمنظمة¹، وهو يبني تدريجيا 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:

1- دورهما المهم في التنبؤ بالمستقبل، والتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة.

2- دورهما في دعم المدراء في اتخاذ القرارات.

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 والتفوق².

3. الذكاء التكتيكي:

إن الذكاء التكتيكي محدد بدرجة كافية ويعتمد عليه لوضع أساس للعمل الفوري، وفي الواقع يشار إليه أحيانا بالذكاء العملي، والذكاء التكتيكي هو ذكاء عملياتي في حده الأدنى، ولا يرتكز على الحدس أو التنبؤ³. وأبرز نقاط التمييز بين الذكاء التكتيكي والاستراتيجي هي:

¹ - نعمة عباس الخفافشي، "الفكر الاستراتيجي-قراءات معاصرة"، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2008؛ صص: 217-218.

² - صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص ص: 140، 174.

³ _ Johnson, Arik R, "What Is Competitive Intelligence", 2000. Disponible sur le site :

<http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>.

1-الذكاء التكتيكي يعالج المسائل الفورية التي يواجهها المدراء الآن ويستطيع تشخيصها بوضوح وسهولة، 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 يركزالذكاء 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 التشغيلية¹.

وحدد Sharman , 2004 جوانب أخرى للتمييز²:

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 غالبا ما تكون جزءاً من الموارد المخصصة للذكاء الاستراتيجي الذي يوسم بفيض الموارد المتخصصة له (أفراد، وأموال).

وإن الكثير من قادة المنظمات يطالبون بإرشادهم إلى الطريق الذي يجعل ذكاهم " أقل تكتيكية " و " أكثر إستراتيجية "،كي يرتقوا بعناصر (بعد النظر، والرؤية المستقبلية،و الشراكة..)، ويمكن القول أن الذكاء التكتيكي يحتاج إليه أكثر المدراء في المستويات التشغيلية الإدارية الأدنى، بينما يحتاج إليه المدراء في المستويات الإدارية الأعلى أكثر إلى الذكاء الاستراتيجي.

4. إدارة المعرفة:

و التي تعرف باللغة الإنجليزية بـ (Knowledge Management) ،عرفتها جامعة تكساس في أوستن بأنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستيعابها، وتنظيمها، وتقنينها، وعرضها بطريقة تحسن قدرا الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله، وتساعد إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على

¹ _ Maccoby,Michael: Op.Cit,2001,p:5.

² _أحمد علي صالح و آخرون ،مرجع سابق ،ص:148.

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 أكبر¹، وتهتم عمليات إدارة المعرفة بجمع وتنظيم وتصنيف البيانات ونشرها في المنظمة حتى تكون في متناول من هم بحاجة إليها. وبالتالي تلتقي 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)².

5. الذكاء التنافسي:

الذكاء التنافسي هو عملية منظمة للحصول على المعلومات العامة عن المنافسين وتحليلها، للتمييز عنهم واستهدافهم بها 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 الذكائين الاستراتيجي والتنافسي ، كما يلي³:

-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.

-يستخدم كل من الذكائين في جمع وتحليل المعلومات اللازمة للمدير لاتخاذ القرارات المناسبة.

وقد أكد (Trim & Lee) في دراسة قاما بها أن مسؤولي الذكاء التنافسي يمكنهم المساهمة بفاعلية في عملية الذكاء الاستراتيجي، والمشاركة في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها⁴.

وقد عبرت Global intelligence Alliance (GIA) عن الاختلاف بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي أن الذكاء الاستراتيجي يركز بشكل أكبر على دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وله أفق زمني واسع ويرتكز على الماضي والحاضر والمستقبل، بينما يركز الذكاء التنافسي يركز على فهم

¹ مصطفى عليان ربحي ، "ادارة المعرفة"، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى 2008 ،ص:146.

² صالح و آخرون ،مرجع سابق ،ص:140.

³ _ Johnson, Arik R :Op cit

⁴ _ F.Bournois , P.J. Romani , Op cit,p : 31.

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. و مما سبق يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يكون أوسع، ويطور الرؤية لدى مديري المنظمة لاستباق الأحداث مما يجعل نشاط المنظمة استباقي وليس نشاطاً علاجياً، ويهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال العمل مع الشركاء لتحديد الأهداف طويلة الأجل¹.

6. المعلومة الاستراتيجية

المعلومات الاستراتيجية تغطي مجالات عديدة داخل و خارج المنظمة ، فهي كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المنظمة. و المعلومة المفيدة هي المعلومة التي يحتاج إليها متخذ القرار في الوقت المناسب ، فالشخص الذي يمارس الذكاء الإستراتيجي يجب أن يستقي المعلومة بما يتلاءم ونظام المعلومات²، و عليه يمكن القول بأن المعلومة هي محور الذكاء الإستراتيجي نظراً لما توفره لمتخذ القرار من أرضية يستند عليها لبناء و صنع قراراته.

7. اليقظة التكنولوجية :

اليقظة التكنولوجية هي: "العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات أو التكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها، وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما علماً مستقبلاً بزبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها ولاتخاذ الإجراءات الوقائية".

- وتشير اليقظة التكنولوجية إلى: "الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم المؤسسة حالياً أو مستقبلاً".

¹ _ F.Bournois , P.J. Romani , Op cit , 2000 , p : 32.

² - طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي ادريس ، ، "الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ، ص:163.

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 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 عديدة¹.

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 الحصص 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 المنظمة².

¹ - رتيبة حديد ، نوفل حديد ، اليقظة التنافسية ، وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات جامعة ورقلة، 2010، ص 189.

² _ Maccoby ,Micheal ,Op cit ,p:32.

ويعد الذكاء الاستراتيجي عبر منظوماته في منظمات الأعمال الأداة لما يأتي :¹

1. التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الإستراتيجية والتفوق الاستراتيجي).
 2. تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة إستراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع استجابتهم.
 3. ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات.
 4. بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها.
 5. تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلزم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الالكترونية.
 6. تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين.
 7. التفكير الاستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداع، وذاكرة، وتمثيلاً، وهيكله 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 الاقتصار 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 الحيازة على ميزة تنافسية كون أنه يجمع كل من: الترصد، اليقظة، التكنولوجيا، اليقظة التنافسية، اليقظة المعلوماتية، اليقظة الحركية...الخ، مقارنة معرفة أداء المؤسسة وتطويرها، اختيار المشروع المناسب في القطاع والسوق، شراء أو بيع براءات الإختراع.

¹ _ محمد حسين الطائي، و نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سابق ، ص ص: 231-234.

ولعل أكثر أهداف العمل بالذكاء الاستراتيجي - حسب MARTINET - هي تطوير الخطط الإستراتيجية , و خطط استثمار رأس المال و البحث و الابتكار على المدى الطويل¹.

كما أن الذكاء الاستراتيجي و بصفة أدق متصل بصنع القرار الاستراتيجي في المنظمات الكبيرة و التحالف الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية , و الاستشارات الإستراتيجية و التخطيط, و الاستخبارات الأمنية القوية، فهو مصمم خصيصا للتمكين من اتخاذ القرار المناسب لصناعة السياسات على المدى البعيد , و يساعد في وضع البرامج و السياسات و الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات.²

المطلب الرابع: أهمية الذكاء الاستراتيجي

تحدد أهمية الذكاء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:

1. دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير.
2. دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.

1. 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 التغييرات 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 أيضا لهم معرفة ما يدور في البيئة التي يعمل فيها وهذا يساعده في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل و ادارته، ووضع الإستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات 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 يتلائم مع رغبات المستفيدين³.

¹- B .Martinet , " L'intelligence Économique" , deuxième édition , Editions d'organisation , Paris , 2001 , P :13.

²- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، مرجع سابق ، ص: 181.

³ _ أحمد علي صالح و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 158.

2. 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 بها¹، 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 تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها².

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 المنظمات³.

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 الالكترونية⁴.

¹ _ أحمد علي صالح و آخرون ،مرجع سابق ،ص:74.

² -B.MARTINET :Op.Cit , p : 22.

³ _ ضرغام حسن عبد العبدلي ،"صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي و الارتجال التنظيمي ؛ رسالة ماجستير في الإدارة و الإقتصاد ،جامعة الكوفة ،العراق ،2011، ص ص:55-56.

⁴ _ محمد حسين الطائي، و نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سابق ،ص:234.

المبحث الثاني : عناصر و مراحل الذكاء الاستراتيجي

على غرار المفاهيم الإستراتيجية الأخرى ، يتكون الذكاء الإستراتيجي من عناصر أساسية و مراحل تمثل سيرورة هذه العملية الديناميكية في المنظمات ، و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى هذه المراحل و العناصر

المطلب الاول: عناصر الذكاء الاستراتيجي

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

1-الاستشراف: وهو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الاستشراف عنصراً بارزاً لقيادة المنظمات الأذكيا استراتيجيا من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة وتنسيق قدراتهم العقلية وتوفير معلومات الاستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر¹.

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، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه².

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 إبداعا وتبصراً بقضايا السوق والنافسين، وهو ما يعد أمراً مهما 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 الاستراتيجية 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.

¹ 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 (06-07 نوفمبر 2012)، ص: 2-3.

² صلاح عبد القادر النعيمي ، مرجع سابق ، ص: 173.

د -دراسة الماضي وفهم الحاضر، ليتمكن المديرين من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار.

2-تفكير النظم : ويجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل 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 البيئية، 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.¹

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 الخاصة. لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام.

والنظام الذي يستند إلى هذا العنصر يتحدد بثلاثة شروط وهي:

1. كل جزء في النظام يمكن أن يؤثر في سلوك وخصائص النظام ككل.
2. الطريقة التي يؤثر بها كل جزء في النظام ككل تتوقف على سلوك وخصائص جزء آخر في النظام على الأقل.
3. المجموعات الفرعية أو الثانوية المكونة لكل جزء لها نفس خصائص الأجزاء المكونة لهذه المجموعات.

وهكذا فإن النظام يشترك خواصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل فيها أجزاؤه، وليس من كيفية عملها

¹- بن داودية وهيبه، مرجع سابق ، ص : 8.

عندما تتفصل عن بعضها البعض، وهكذا عندما يفك النظام في عملية التحليل فإنه يفقد الخواص الجوهرية، وعندما يحاول المحللون حل مشكلة يفقدون المفهوم الاستراتيجي للنظام ككل¹.

وفي إطار ما تقدم يتضح أن²:

أ- القادة الذين يتسمون بهذا النمط من التفكير يمتلكون دماغا تحليليا، ومع التعلم والخبرة المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل وحينها سيشرحون السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا ما تعددت أسبابها.

ب - ارتكاز هذا التفكير على مفهوم النظام يجعله قابلا 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 الآتي³:

أ- إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوبا لمجابهة تعقيدات البيئة.

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

ج - طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيته.

د- رؤية أوضح، وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات.

هـ - طرائق أفضل لابتنكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.

و- الفرصة لمشاركة (الأفراد، فرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر بعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.

ز- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المؤسسة، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

¹ _ سعاد حرب قاسم ، مرجع سابق ، ص : 43.

² _ أحمد علي صالح و آخرون ،مرجع سابق ، ص:181.

³ _ F. Bournois , P.J. Romani : Op.Cit ,pp 45-52.

ومما تقدم يتضح أن هذا العنصر عزز دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات باعتباره مدخلا متقدما للتفكير الاستراتيجي، وأسلوبا معاصرا للتكيف مع الحياة أولاً، وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانياً¹.

3- 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"².

ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين من خلال³ :

أ- رسم خارطة طريق للعاملين ، لكي يتبعوها حيث تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم في المنظمة.

ب - تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهما مبكراً للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير امكانيات المنظمة استعداداً للمرحلة القادمة.

ج. تقديم رؤية ناجحة يمكن أن يساهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل.

د - اعتماد القادة لرؤاهم في تحديد مواقع المنافسين واتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزائها⁴.

¹ _ العزاوي ؛مرجع سابق ؛ ص:38.

² _ صلاح عبد القادر النعيمي ؛ مرجع سابق ، ص ص :146-147.

³ _ المرجع السابق ، ص ص:144-145.

⁴ _ أحمد علي صالح و آخرون ،مرجع سابق ،2010، ص:184.

هـ - تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال وبالتالي فإن عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين، وتساعد الرؤية على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث أن الرؤية تبسط آلاف القرارات التفصيلية، وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعين، وتبعد منظمات الأعمال عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.

و- تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة، وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المنظمة وطموحها.¹

ولا بد لنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي أن تكون تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم - الأنظمة - العاملون - القيادة - الهيكل التنظيمي...) ، 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 قادراً على ذكر رؤيته بوضوح ، وعلى القائد أن يتمسك برؤيته إيماناً بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وأن رؤيته ستحقق الأهداف المرسومة، لكن عليه أن يتقبل الانتقاد مستعداً للدفاع عن رؤيته، وتذليل الصعاب التي يمكن أن تعترض تنفيذها.²

4-الدافعية:

هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وكنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز المقدره 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.³

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق ص:211.

² - سعاد حرب قاسم، مرجع سابق ، ص: 46.

³ - أحمد علي صالح و آخرون ، مرجع سابق ، ص:189.

ويصف Maccoby : هذه الحوافز بأنها الرءاءات الأربعة 4R's (les quatre R) : وتعني: المكافآت Rewards ، المسؤوليات ResponsibilitiesR ، الأسباب Reasons ، العلاقات Relationships ، والقائد 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 استراتيجياً، و الذي استطاع أن يحفز العاملين عنده من خلال منح المبرمجين الشباب فرصة أن يكونوا جزءاً من الفريق الذي يقدم أشياء عظيمة في البرمجة و البرامج¹.

تشير الدافعية (Motivation) إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، و استمرارية و قوة التوجيه نحو الهدف، و الدافعية هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك و توجيهه نحو هدف معين، و تمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية 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، و عوامل خارجية، و التي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، و تتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعية الإنجاز و الانتماء و السيطرة و الجدارة...إلخ. كما تتميز بالتطور و التغيير المستمرين، و تختلف الدافعية من فرد لآخر و من مستوى إدارة لآخر، كما انها تختلف من موقف لآخر و تعني الدافعية أيضاً قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الرؤى و التصورات التي وضعها².

5-الشراكة:

تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء العاطفي صدقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شركات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال³.

¹ _ Maccoby, Michael et al ; Op cit ,P :5

² _ سعاد حرب قاسم، مرجع سابق ، ص :46.

³ _ محمد حسين الطائي، و نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سابق ذكره ، ص :258.

وقد أصبحت التحالفات الاستراتيجية إحدى سمات عصر الاعمال والعولمة الإقتصادية، و قد حفزت هذه الظاهرة الاستراتيجية الباحثين لدراسة و تحليل أسباب نشوئها و تكوينها، و ما تحققه من وفورات اقتصادية تمثل مسوغات تشجع إدارة المنظمات العملاقة التفكير بها ، و هناك دوافع لتشكيل التحالفات و هي كما يلي¹:

- أ - دوافع الدخول إلى الأسواق.
- ب - دوافع مرتبطة بالمنتج و السوق.
- ج - دوافع مرتبطة بهيكل السوق.
- د - دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد.
- هـ - دوافع مرتبطة بتقليل و زيادة الموارد.
- و - دوافع مرتبطة بتعزيز المهارات (مهارة التعلم من المتحالفين).

وتعمل المنظمات معا لمنفعة متبادلة و كل منظمة تفهم أهداف و استراتيجيات المنظمة الأخرى، و القادة الذين يكونون شركاء يظهرون ذكاءهم الاستراتيجي فقد اشترك (Gates Bill) مع (Baller Steve) و عملا سويا مع (Allen Paul) لإنشاء شركة مايكروسوفت العالمية (Microsoft) العلمية الرائدة و اشار (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 Microsoft، و غالبا عند تكوين شراكة مع شركات خارجية بحيث القادة الأذكيا استراتيجيا عن الشركاء الذين يضيفون قيمة للمنظمة و رؤيتها، و ليس فقط زيادة حجم المنظمة، فقد كونت شركة Microsoft 1500 تحالف استراتيجي، و كانت دائما تنظر إلى الشركات المبدعة التي من الممكن أن تحسن هيكله برامجها و العروض التي تقدمها، و يدرك القادة الأذكيا استراتيجيا أنهم قد لا يستطيعون تحقيق الرؤية المحددة بمفردهم و أنهم سيكونون أقوى مع من سيكلمهم من الأشخاص أو المنظمات لمساعدتهم في إحراز النجاح و تحقيق الاهداف.²

و تعد الثقة و الالتزام، و قدرة 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

¹ _ المرجع السابق، ص ص: 262-263.

² _ Maccoby, Michael ;Op cit ,P :7.

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.¹

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».

ومن سمات القائد الاستراتيجي التي أشار إليها باحثون آخرون أنه « : شخص مفكر ومتأمل، ذو خبرة واسعة في رسم الخطط الاستراتيجية . 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 تهدد بقاءها واستمرارها، وتحول دون تطورها , معرفة الصعوبات التي تواجهها المؤسسة حاليا وكيف السبيل لتخليصها منها.²

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص ص: 174-175.

² - اسلام طارق الرملي، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية مهارات القيادات الشبابية؛ مؤتمر الشباب الثاني نحو جيل شبابي قيادي، طموحات و رؤى، مؤسسة ابداع للدراسات و التدريب؛ فلسطين، افريل 2013؛ ص:06.متوفر على الموقع <http://www.creativity.ps/studies>

مدى وضوح وواقعية الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة حالياً . ومن ميزات القائد الذي يتمتع بذكاء إستراتيجي:

_الثقة الكبيرة بالنفس.

_وضوح التفكير وشفاهة .

_الاستقامة والحكمة والعدل .

_يحسن الاستفادة من الموارد الفكرية والمادية المتوفرة.

_يفعل ما يقول ويتصرف بحزم.

واضافة إلى ما سبق، فإن القادة التي يُرجى لها التقدم والازدهار يجب أن يتصف ب:

_بعد النظر والقدرة على إستشراف المستقبل .

_العمل التعاوني الديمقراطي .

_القدرة على التحفيز وتعزيز جهود العاملين معنوياً ومادياً بهدف إثارة دافعيتهم للعمل الجاد البناء . القدرة

على جمع المعلومات وتحليلها للاستفادة منها .

_الحدس ومعرفة العواقب .

_الإبداع وابتكار حلول للمشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسة.

وتلعب عوامل وراثية وأخرى بيئية دوراً مهماً في تحديد مدى تمتع القائد بالقدرة على توظيف الذكاء

الاستراتيجي أثناء قيادته للمؤسسة التي هي أمانة عالية بين يديه. ويتكاتف الذكاء الاستراتيجي والذكاء

العاطفي وسائر الذكاءات الأخرى لخلق القائد المنشود، وتصبح جزءاً لا يتجزأ من شخصيته، بحيث

يكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

و عموماً يمكننا أن نوجز المهارات الأساسية للقائد في إطار الذكاء الإستراتيجي فيما يلي:

(1)القدرة على التخطيط.

(2)إجادة التعامل مع الآخرين.

(3)مهارة الحوار وادارة النقاش.

(4)القدرة على إدارة الوقت.

(5)تشكيل وادارة 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 الفلادة ما أحاط بالعنق.

بوجود مثل هذه المهارات التي تحتاج الى استراتيجية 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 محلي 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 المتوافرة لاتخاذ القرارات الصائبة ، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات ، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها¹.

-وأشار (صالح و آخرون) إلى أن هؤلاء القادة يوسمون أيضاً 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-إنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظمتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.
 - 3-التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل الأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيداً من الإبداع.
- إلى جانب ما ذكر، فإن هذا النمط من الذكاء يجعل القائد الذي يوسم به ذا مخيلة وبصيرة واسعتين، ويتسم بالعلم و المهارتين الفكرية والتحليلية، ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل، مع عجرفته فكرية وثقل ظل يفقدانه محبة المحيطين به.²

¹ _المرجع السابق: ص ص:07-08.

² _ أحمد علي صالح و آخرون :،مرجع سابق ،ص ص:152-153

المطلب الثالث: مراحل و مبادئ الذكاء الاستراتيجي

في الواقع لا نجد في الادبيات الاقتصادية تحديدا موحدًا لمراحل الذكاء الاستراتيجي ، فهناك من يري ان هذه الاخيرة تتماثل مع مراحل الذكاء الاقتصادي و التنافسي في أغلب الخطوات، و على العموم يمكننا عرض مراحل الذكاء الاستراتيجي في الخطوات التالية :

➤ مراحل الذكاء الاستراتيجي:

حدد (Mc Dowell) عناصر عملية الذكاء الاستراتيجي كما يلي:¹

- 1-تحديد المهنة الأصلية التي سيوظف الذكاء الاستراتيجي لمعالجتها.
- 2-تطوير الإطار المفاهيمي.
- 3-تطوير المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة.
- 4-تطوير الصلاحيات.
- 5-إعداد خطة عمل المشروع.
- 6-التخطيط وتنفيذ جميع البيانات.
- 7-فحص وتقييم البيانات الواردة(المدخلة).
- 8-دمج وتحليل وتفسير البيانات.
- 9-استخلاص الفرضيات
- 10-مراجعة التقدم.
- 11-إعداد تقرير التقييم الاستراتيجي.
- 12-المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة.
- 13-توزيع التقرير على المدراء والزبائن
- 14-مراجعة الأداء وكفايته وفعاليتها بعد العمل.

يحدد الباحثون المختصون ست مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الاستراتيجي وهي:²

¹ - سعاد حرب قاسم : مرجع سابق ، ص :24.

² _ F.Bournois , P.J. Romani : Op.Cit ,p : 40.

1. **مرحلة الاستشعار Sensation**: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة.
2. **مرحلة الجمع Collection**: تركيز على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى
3. **مرحلة التنظيم Organisation**: تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
4. **مرحلة المعالجة traitement**: تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
5. **مرحلة الاتصال Communication**: تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.
6. **مرحلة الاستخدام Utilisation**: اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

وكل مرحلة 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 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؟ الامر الذي يتطلب المعرفة الجيدة ببيئة المنظمة الداخلية و الخارجية.

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

¹ - العيداني الياس، ضويفي حمزة، مرجع سابق ، ص:5.

– المصادر الرسمية: تحتوي أساسا على كل الصحافة، الكتب، وسائل الإعلام، قواعد المعطيات و الأقراس المضغوطة و غيرها، مصادر معلومات رسمية.

– المصادر غير الرسمية: أهم مميزات هذا النوع من المصادر أنها تتطلب مجهودا شخصيا من أجل جمعها، بحيث يجب أن يبقى على اتصال مستمر و يتنقل، و يتجسس إلخ، حتى يحصل على ذلك و تتنوع هذه المصادر من بينها ما يلي :

– السوق و المنافسين للمنظمة و غيرهم.

– العلاقات الشخصية.

– المنتديات و المعارض.

– البيئة الداخلية للمنظمة.

✓ معالجة المعلومة: إن معالجة المعلومة هي خطوة مهمة بالنسبة للذكاء الاقتصادي، فمعالجة المعلومة تعتمد أساسا على قيمتها بالنسبة للمنظمة على المدى المتوسط و الطويل، خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات الاستراتيجية و الحساسة.

و نعني بمعالجة المعلومة تجميع كافة (البيانات التي تتحول إلى معطيات بعد المعالجة) أو المعطيات في حد ذاتها المحصل عليها، من أجل تحليلها بشكل متجانس، و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة واضحة تساعد في الغرض المنوط منها.

حيث أن قيمة المعلومة قد تتأثر بعدة عوامل ممكن أن تؤدي إلى الفهم الخاطئ للمعلومة و تفسيرها و بالتالي خطأ في اتخاذ القرار، و أهم الأسباب كثرة المعطيات و مدى مصداقيتها، و هو ما يتطلب القيام بالعمليات التالية:

– تقييم البيانات أو المعطيات المتحصل عليها.

– استخراج المعطيات ذات الجدوى من غيرها بالنسبة للمنظمة ووضعيتها.

– تحليل المعطيات.

– 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 بم يساهم في خلق القيمة المضافة.

إن كل العمليات السابقة من تحديد، تجميع، و معالجة للمعلومات، تكون بدون جدوى إذا لم يتم استغلالها بالشكل و الوقت المناسب للمنظمة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد، و المستوى المطلوب، إذ أن للمعلومة تكلفة كبيرة، سواء استخدمت من طرف المنظمة أو لم تستخدمها، لذلك يجب توفيرها في المكان و الزمان المناسبين من أجل استخدامها، حيث تشكل المعلومة أهم متطلبات الذكاء الاقتصادي.

فبث المعلومة يعتبر بمثابة أوامر بتنفيذ خطوات و مراحل مهمة بعدها، إذ تعتبر كمفتاح لعمليات و اجراءات تليها تتم بدقة و جودة عالية من أجل الوصول إلى الهدف و تحقيق الغرض.

فالمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع كافة أفراد المنظمة من القيادة إلى كافة العملاء بضرورة القيام بالأعمال بالجودة المطلوبة، و هو ما يمثل إما فرصة للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية، أو فرصة توسيع أو زيادة حصة سوقية و غيرها. كأداء للتطوير و الإبداع لمنظمات الأعمال،.

➤ مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

تناول باحثون عدة مبادئ متعددة تحكم الذكاء الاستراتيجي وتشخيص أبعاده ومقوماته، أشار (Kuhlmann) إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي¹ :

1. مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.

2. مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.

3. مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.

4. مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

¹ - سعاد حرب قاسم ، مرجع سابق، ص ص : 27-28.

خلاصة الفصل :

تناولنا من خلال هذا الفصل ان الذكاء الاستراتيجي هو أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلا، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية و يتضمن عناصره الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة.

ان القادة الذين يتميزون بالذكاء الاستراتيجي لديهم القدرة على التعامل مع الحاضر والمجهول في المستقبل وما يحتاجون إليه هو المعرفة الاستراتيجية لتكملة معالم الصورة المستقبلية التي ستؤول إليها المنظمة.

التمهيد:

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 اتخاذها و صعوبات اتخاذ القرارات التي يواجهها متخذ القرارات.

المبحث الاول : ماهية القرار

للقرار مكانة هامة في حياة المؤسسات حيث لا يمكنها الدوام و الاستمرار دون وجود قرارات هادفة تنظم و توجه سير الاعمال بداخلها و تدفعها نحو تحقيق أهدافها.

و يمثل القرار محورا هامافي نشاط المنظمة نظرا لما يوفره من ضمان للتسيير الحسن بها ، إذ لا بد من توفر معلومات تساعد على اختيار افضل البدائل و الوصول الى القرار الجيد. وفي هذا المبحث نتطرق الى مفهوم القرار و تعريفه و ثانيا أهمية القرارات علميا و عمليا و انواعها و تصنيفتها و خصائص القرار الجيد.

المطلب الاول :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 و الباحثين المختصين بالعلوم الإدارية وخاصة من تخصص منهم في مجال السلوك التنظيمي و الموارد البشرية ، بهدف تحديد مفهوم علمي للقرار، و سنحاول فيما يلي تقديم بعض التعاريف المقدمة لهذا المصطلح من طرف الباحثين¹:

- **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 و الحسابات و التفكير).
- **ركز و كوهن Riygs Kohn** : وكذلك **ستونر Stoner** فإنهم يعرفون القرار بأنه (عملية اختيار بين البدائل المتاحة).

¹- مؤيد عبد الحسن الفضل : "نظريات اتخاذ القرار"، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2004 ص ص:15,14

➤ هاريسون **Harrison** : يعرف القرار بأنه (الأساس في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف و التي عندما يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارا يوجه إليه قدراته و طاقاته لتحقيق غايته).¹

و من 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.

و تنتظر أغلب الدراسات الأكاديمية لا سيما منها ما تعلق بالعلوم الإجتماعية و علم الإدارة خاصة إلى مفهوم القرار من المنظور التالي:²

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 لإليه متخذ القرار من الأهداف . إن القرار بشكل عام يصدر من الشخص المادي ،إما من تمازج التمعن و الحساب و التفكير و الإدراك الواعي ، أو كونه لاشعوري تلقائي و عفوي ، وتبرز هاتين الحالتين بشكل واضح عندما يكون هنالك مجموعة من البدائل و الخيارات مطلوب اعتماد أحدهما لاتخاذ القرار المناسب .

و من هذا المنطلق فإن معنى القرار الذي نعتمد عليه في هذه الدراسة هو الحالة الأولى و هو يعني أن القرار هو الاختيار المدرك و الواعي و القائم على أساس التحقق و الحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين وبعبارة أخرى القرار ليس الاستجابة التلقائية و رد الفعل المباشر اللاشعوري ، إنما اختيار واعي قائم على التدبير و الحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه و الوسيلة التي ينبغي استخدامها ،علما 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

¹-سلامة عبد العظيم حسن: "تحديات الإدارة للقيادة الفعالة"، دار الفكر ، الاردن،2005،ص: 45.

²- نصر الدين حشاشي، موسى قرقور : "كيفية اتخاذ قرار استراتيجي داخل المؤسسة" ، مذكرة تخرج شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عنابة 2009-2010 ، ص: 4

يكون هنالك هدف أو نتيجة مطلوب بلوغها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة بالنظر لأهمية تحديد مفهوم القرار.¹

إن طرح هذا النوع من المفاهيم يؤسس لمرحلة قادمة و هو أهمية القرار بالنسبة لإدارة و منظمة الأعمال حيث يذهب الكثير إلى اعتبار أن القرار هو العملية الأساسية في الإدارة و إن عمل المدير الحقيقي هو صنع القرار الذي يحدد البديل الأفضل و الأمثل بين البدائل المختلفة المتاحة و من خلال البديل الأفضل يتم اعتماد العقلانية Rationality كأساس منهجي في استخدام الطرق العلمية لاتخاذ القرار.²

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.³

و تتفق 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 العلمية⁴:

- تعتبر القرارات وسيلة علمية حتمية لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات للمنظمة و ذلك من أجل تحقيق أهدافها بصورة موضوعية و علمية .

¹- أحمد بوشناق، أساليب التحليل الكمي لاتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ،2005،ص:49.

²- عصام محمد حسين الاعرج، "اتخاذ القرارات في الاطارين التطبيقي و النظري"، مجلة العلوم الادارية ،1991، ديسمبر،36، العدد الثاني،ص:94.

³- مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سابق ، ص 34.

⁴ - حسن بلعجوز : نظرية القرار ،مدخل اداري و كمي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية، 2007 ، ص ص :102-103.

- تلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل : التخطيط ، الرقابة ، التنظيم وغيرها.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا هاما في تجسيد ، تكيف تفسير و تطبيق الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات العامة في المنظمة و يظهر 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 :¹

- تكشف القرارات عن سلوك و موقف القادة الرؤساء الإداريين و تكشف عن القوى و العوامل الداخلية و الخارجية الضاغطة على متخذي القرار الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات و التحكم فيها و التعامل مع هذه المواقف و الضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- تعتبر القرارات وسيلة لاختيار و قياس مدى قوة القادة و الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف و المهام الإدارية المطلوب تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي و عملي .
- 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 القرارات تمثل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، كما أنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وان أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها.

¹ - نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص:65 .

ومما زاد من أهمية القرارات 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 المشاكل¹.

المطلب الثالث: أنواع القرارات و تصنيفها:²

هناك عدة معايير أو أسس لتصنيف القرارات نذكر منها :

1- **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 و بناء 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 .

¹ - ربحي الجديلي ؛ واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غزة ، فلسطين، يناير

2004، ص:10.

² - محمد الطروانة و سليمان عبيدات : "مقدمة في بحوث العمليات" ، دار هوان للنشر و التوزيع، الأردن 1989، ص :96.

2- قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة: يرى سايمون أن هناك نوعين من القرارات :

أ- قرارات مبرمجة (Programmed Decision):

تعتبر القرارات مبرمجة عندما تكون معايير الحكم فيها واضحة وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها ، و يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة ، و هي قرارات متكررة روتينية و محددة جيدا لها اجراءات معروفة و محددة مسبقا للتعامل معها ¹.

ب - قرارات غير مبرمجة : (Unprogramed decision):

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة و لا 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 و ظروف و خصائص المشكلة ، و لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشاكل و كيفية رؤية متخذ القرار للمشكلة ، فهي قرارات غير متكررة و كل منها له طبيعته المميزة و غالبا ماتكون على درجة من الاهمية و التمييز بين نوعين من القرارات و هو ما يوضحه الجدول التالي:

¹ - حسن بلعجوز : مرجع سابق ، ص ص: 104،105

الجدول رقم 02 : أنواع القرارات:

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

المصدر : حسن بلعجوز : "نظرية القرار, مدخل اداري و كمي", مؤسسة شباب الجامعة, الاسكندرية,

2007 , ص :10

3- حسب البيئة : تصنيف القرار حسب البيئة على أساس درجة عدم يقينها حيث عادة ما تتخذ القرارات ذات الطبيعة الروتينية في المستويات الدنيا بينما تتخذ القرارات التي تتطوي على درجة مرتفعة جدا من عدم اليقين في المستويات العليا و يوضح الجدول التالي القرارات على أساس درجة اليقين¹.

¹ - حسن بلعجوز : مرجع سابق , ص:106.

جدول رقم 03 : يوضح تصنيف القرارات على أساس درجة اليقين

الخصائص	درجة عدم اليقين
يتكرر حدوثها كثيرا مما يخفض عدم اليقين إلى أدنى حد ، القرارات عادة تؤثر على جماعة صغيرة فقط ومن السهل تطبيقها	1- طبيعة روتينية
من الممكن عمل تقديرات معقولة لعدم اليقين ، القرارات يقتصر تأثيرها على إرادتين أو ثلاثة إرادات على الأكثر	2- قدر محدود من عدم اليقين
ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوة من القرارات . القرارات تتضمن مناطق واسعة من النشاط	3- قدر كبير من عدم اليقين
مواقف تقضي مناطق ومجالات واسعة جدا أو العديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها	

المصدر: حسن بلعجوز : "نظرية القرار، مدخل اداري و كمي" ,مؤسسة شباب الجامعة ,الاسكندرية,

2007 , ص:106.

تصنيفات أخرى للقرارات :

على غرار التصنيفات السابقة ، تحدد الدراسات تصنيفات أخرى للقرارات يمكن عرضها فيما يلي:¹

1- تصنيفات القرارات حسب نوع المشاركة : (Individue Decision)

أ - القرارات الفردية : و هي القرارات التي يقوم باتخاذها المدير بمفره وفق لما يتاح له من سلطات سلامة و صلاحيات تقوم المنظمة بتحديددها وفق التوقيع شيك هو حق فردي و يستند المدير في

¹ - أحمد ماهر : التنظيم ، الدار الجامعية،الاسكندرية, 2004 , ص ص:557:558.

اتخاذ قراره سواء بالتوقيع على شيك يخص أحد الموردين و قرارا بالتوصية بمنح أحد العاملين مكافآت و القرار بعقاب أحد المرؤوسين عن خطأ وقع فيه، و قرارا بمنح أحد العاملين تقدير ممتاز في تقدير الأداء الخاص به و هكذا ترى بأن القرارات هي حق فردي للمدير .

ب - قرارات جماعية (التنظيمية) : هي قرارات يقوم باتخاذها مجموعة أفراد مجتمعين و مشاركين بالرأي و الدراسة و التحليل و التصويت على القرار أو التوصية به كما هو الحال مثلا في مناقشة المشاكل الأكاديمية و البيداغوجية بإحدى أقسام الكليات الجامعية، حيث يتم بعد المناقشة الوصول إلى توصية جماعية بالقرار و يتخذ القرار بالإجماع .¹

2- القرارات الإدارية حسب المستويات الإدارية:

أ- القرارات التشغيلية : (Décision Opérationnel)

هي القرارات التي تصنع المستويات التنظيمية الدنيا، و المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة و هي أقرب لإتباع تعليمات و إرشادات منها الاختيار بين البدائل و عادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام و الأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة و بفعالية و يؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف التأكد التام و نتائجها معروفة مسبقا مثل تعطل في خط الإنتاج و ما يحتاجه تصليحه من إجراءات نمطية معينة².

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 و الرقابة ، و فرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها و لا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب اتباعها ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة

¹ - حسن بلعجوز : ، مرجع سابق ، ص : 107.

² - محمد الطروانة و سليمان عبيدات: مرجع سابق ، ص : 98.

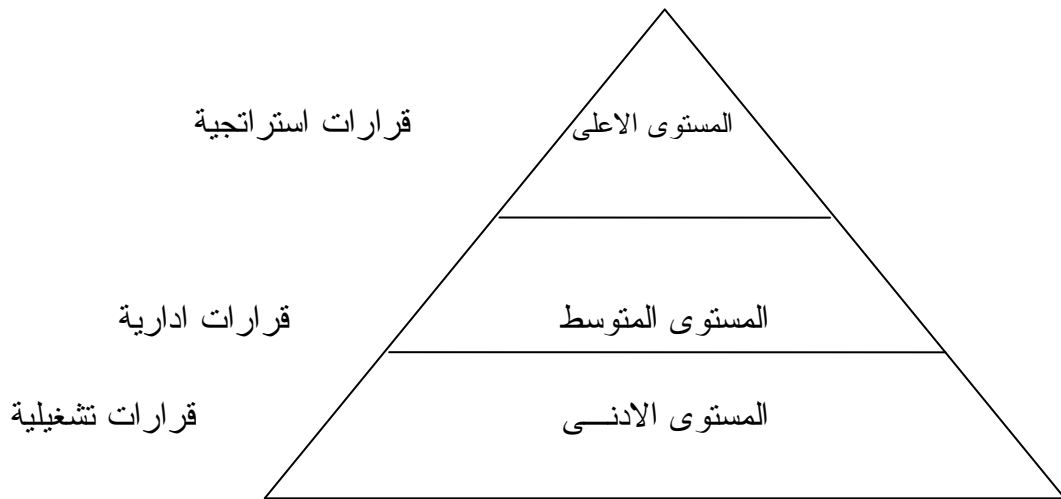
لتشخيص و حل المشكلة و أن يستخدم المدير حكمه الشخصي و رصيده من الخبرة في اختيار البدائل في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم التأكد النسبي أي المخاطرة¹.

ج - القرارات الاستراتيجية:

هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي ، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة و هي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة و تتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ، و اختتام الفرص و تجنب مخاطر البيئة و هذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره كما تهتم القرارات الاستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة و الموارد اللازمة لتحقيق السياسات التي تحكم عملية التوزيع و الاستخدام لهذه الموارد إلخ².

و الشكل الموالي يلخص القرارات الثلاث المذكورة فيما يلي :

شكل 02 : أنواع القرارات في المستويات الإدارية



المصدر: نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية , دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان ، 2007 ، ص: 39.

¹ - محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المؤسسات، الاسكندرية، دار الوفاء، 2006، ص: 117.

² - حسن بلعجوز : مرجع سابق ، ص : 107

3- القرارات حسب وقت حدوثها:

أ- القرارات المسبقة :

هناك حالات تضطر فيها المؤسسة إلى اتخاذ القرارات قبل وقوع الأحداث و هذا ربعا للوقت لأن متخذ القرارات ل لا يستطيع انتظار وقوع بعض الأحداث التي لها علاقة بقراره لأنها تأخذ وقتا طويلا و هذا من شأنه أن يعرقل مشاريع المؤسسة¹.

ب - القرارات الناشئة :

هذا النوع من القرارات لا يظهر بصورة مطمئنة بل له دائما امتدادات تاريخية فهو ينمو و يتطور بالتدرج في سياق العمل و التنظيم على ضوء المعلومات الجديدة المتوافدة إذ لا يمكن ملاحظة مختلف أطوار تشكله بوضوح خلال فترة زمنية طويلة (المدى البعيد) و قد تقاس بالسنوات و العقود².

ج - القرارات الطارئة :

هي القرارات التي تتخذ في حالة تفاعل المؤسسة مع حادث مهم يحتاج إلى تدخل سريع و فوري لتغيير مجرى خطواتها³.

المطلب الرابع : خصائص القرار الجيد

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

¹ - نفس المرجع: ص ص : 107 , 108.

² - محمد حافظ الحجازي ، مرجع سابق ، ص:118.

³ - علي عباس،"أساسيات علم الإدارة"،دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة عمان، 2004 ،ص:109.

أ - الإمكانيات الاقتصادية و الفنية:

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 .¹

ب - المثالية في القرار:

يوجد العديد من الحلول لكل مشكلة و اختيارنا للحل الممكن تطبيقه من الناحية الاقتصادية و الفنية 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 .

ج - فعالية التطبيق:

و يقصد بذلك أن يكون القرار فعلا من حيث التطبيق من الناحية العملية فتوفر الإمكانيات الاقتصادية و الفنية قد لا تكفي وحدها للتطبيق و الحصول على النتائج المرجوة، بل إن تدريب منفيذ القرار و التأكد 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.²

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 تحققه 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 .

¹ - المرجع السابق:،ص:110.

² - نادية أيوب،: نظرية القرارات الادارية، منشورات جامعة دمشق، دمشق ، 1996،ص:10.

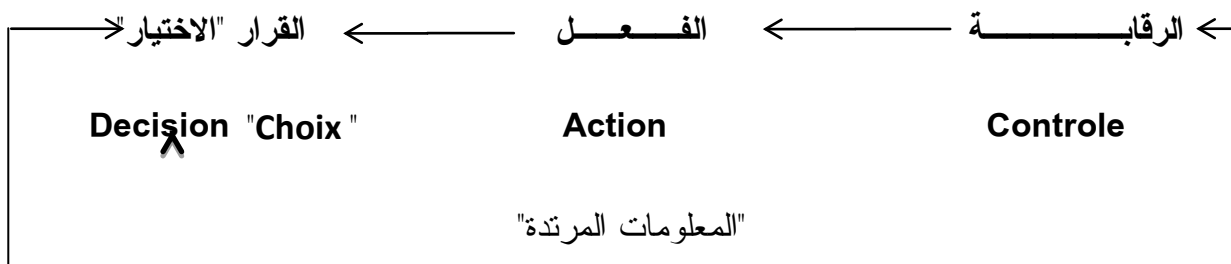
المطلب الأول : مفهوم اتخاذ القرارات

إن اتخاذ قرار ما معناه تحويل إرادة معينة إلى فعل معين ، فعملية اتخاذ القرار هي العنصر الوسيط بين التفكير و الفعل بما أنه لدينا دائما عدد لا محدود من الأفعال الممكنة أو المحتملة فنقوم بمفاضلة فعل ما وذلك في ظل ظروف معينة¹.

فالطريقة التي يتم بها هذا الاختبار أو هذه المفاضلة تسمى سيرورة اتخاذ القرارات ، و القرار يمكن من الاختيار لفعل معين من بين الأفعال المتعددة و هو نتيجة لتحكيم يقوم به شخص معين أو مجموعة من الأشخاص حسب الحالة قد يكون أي و قد يتطلب تفكير مسبق ، و نذكر في هذا السياق أن بعض القرارات يمكن مراجعتها و البعض الآخر لا يمكن التراجع فيها ، كما أن القرارات في بعض الحالات تمثل وسيلة للتغلب على عدم اليقين و مقاومة البيئة المحيطة².

على غرار نشاط التسيير و مختلف أعمال المسيرين لا تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية معزولة ولكن تمثل حلقة يتم بموجبها الرجوع في كل مرة إلى الاختيارات المتعددة عن طريق المعلومات المرتدة أو ما يسمى بالرقابة المستمرة حسب الشكل التالي :

الشكل 03: حلقة القرار :



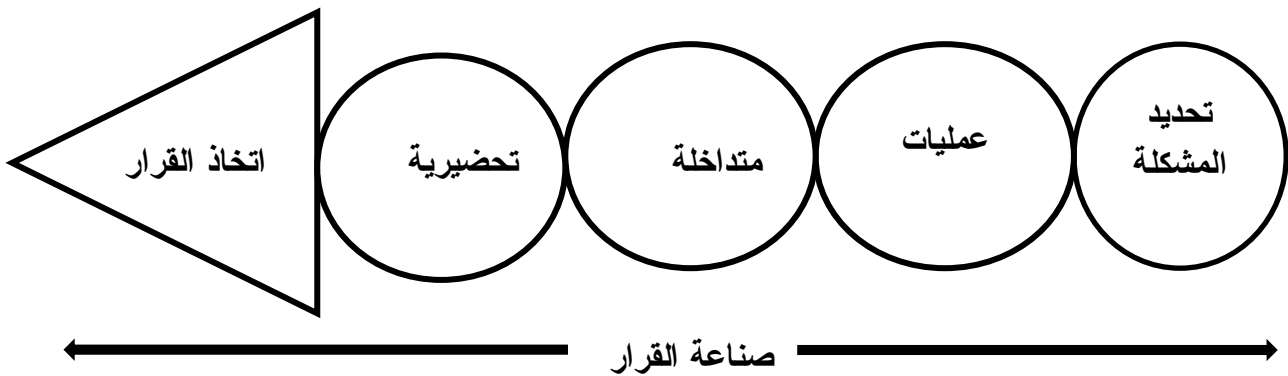
المصدر : نصر الدين حشاشي، موسى قرقور : " كيفية اتخاذ قرار استراتيجي داخل المؤسسة " ، مذكرة تخرج شهادة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عنابة 2009-2010 ، ص:14.

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل : مرجع سابق ، ص16.

² - نصر الدين حشاشي، موسى قرقور ، مرجع سابق ، ص:14.

عند قيام المدير بمختلف أعماله (مهامه) لا بد من اتخاذ القرارات المتعلقة سواء بالتخطيط و بالتنفيذ و الرقابة و قدرة المسير و كفاءته تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها و بدرجة أكبر نتائجها العملية على أرض الواقع و تتضمن بديل أو أكثر من بين عدة طرق ممكنة تقود نحو تحقيق نفس الهدف فعدم وجود بدائل يجرّد العملية من معناها حيث يصبح أشبه بانتخاب من غير مترشحين ، و قد تكون عملية اتخاذ القرارات بسيطة مجرد تطبيق للإجراءات و القواعد المعتادة مثلا طلب بضاعة معينة بمجرد انتهائها من المخزون و قد تصبح هذه العملية معقدة تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير و التصور و الابتكار و استخدام التقنيات المتقدمة و ربما الاستعانة بالخبراء و المختصين ، كمثال على ذلك القرارات المتعلقة بإعادة تنظيم هيكل المؤسسة أو الاستثمارات الكبيرة و طويلة الأجل قبل الدخول في توضيح ما هو المقصود باتخاذ القرار و العملية المرتبطة باتخاذ القرار لا بد لنا في البداية من التمييز بين صنع القرار **Making Decision** و اتخاذ القرار **Taking decision** حيث يذهب البعض من المهتمين في الفكر الإداري إلى اعتماد اتخاذ القرار في حين هذا الأخير يعني مرحلة الاختيار و التنفيذ في صناعة القرار¹

شكل رقم 04: رسم يوضح صناعة القرارات



المصدر : مؤيد عبد الحسن الفضل : "نظريات اتخاذ القرار" ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2004، ص: 16

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- نصر الدين حشاشي، موسى قرقور ، مرجع سابق ، ص:14.

- مرحلة تحديد المشكلة : و التي يتم فيها تحديد الإطار العام للخلل الوارد في نشاط المنظمة على مستوى احدى الأقسام أو على المستوى العام.
- مرحلة العمليات : و التي يتم فيها تحليل المشكلة إلى أجزائها الفرعية المشكلة لها وتقسيمها بحيث يمكن حصر الأجزاء المتداخلة و المساهمة في حدوث الخلل ،
- مرحلة التحضير لاتخاذ 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 القرارات بأنها " الاختيار القائم على بعض المعايير لاختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر.

فالاختيار يقوم على أساس بعض المعايير مثلا اكتساب حصة أكبر من السوق ، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الانتاج و المبيعات و هذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في الزمن القائم بالعملية بعض هذه المعايير و بتأثير اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة¹.

تتطوي عملية اتخاذ القرار على عملية اختيار بديلين أو أكثر نظرا لأنه إذ لم يوجد بديل واحد فليس هناك قرار يتخذ ، فإذا لم يكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكلة و ذلك لعدم وجود مجال الاختيار و بالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ القرار فبعض الحالات قد تكون جميع البدائل غير مرضية و لكنها بالرغم من ذلك تعتبر الأفضل في حالات معينة².

و القرار قد يجلب معه حسم لبعض وجهات النظر و الآراء المتعارضة فكثيرا ما توجد اختلافات في الآراء أو وجهات النظر و الأحكام أو الحقائق المتصلة بمشكلة ما و هنا يجب على المدير أن يتخذ قرارا حتى يمكن المحافظة على فعالية الجماعة³.

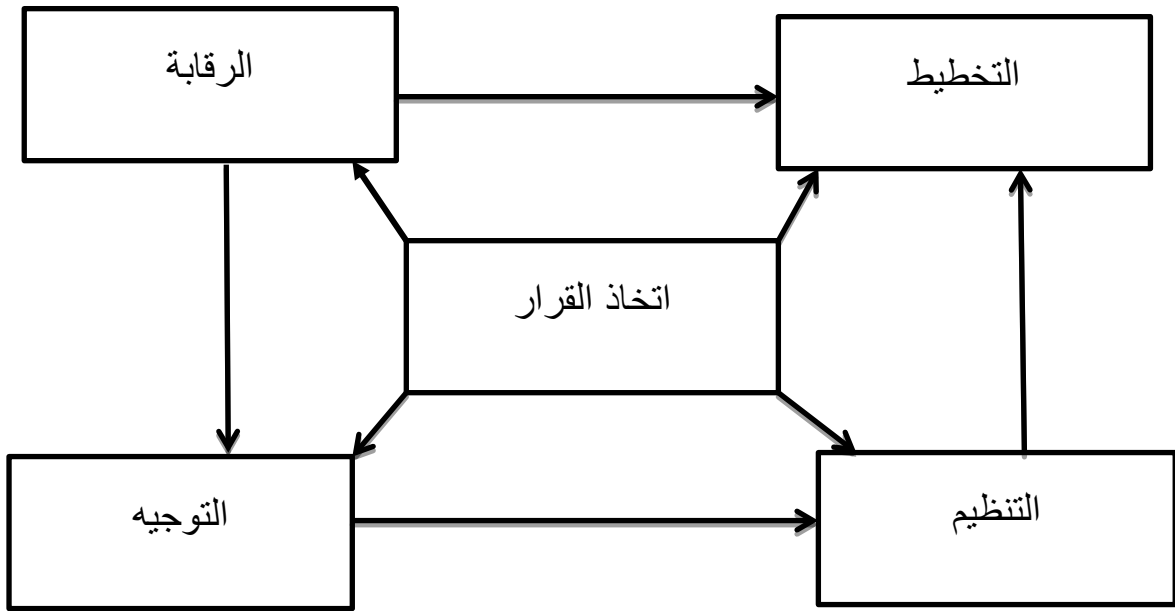
¹- سعيد محمد المصري: التنظيم و الإدارة، دار جامعة طبع و نشر و توزيع، الاسكندرية، 2003، ص: 131

²- محمد حافظ الحجازي، مرجع سابق ، ص: 117.

³- مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سابق ، ص: 19.

إن عملية اتخاذ القرارات هي المحور الأساسي و الفعال و الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية التي لا تتكامل بدونها، فوظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لن يتحقق و جودها و تنفيذها إلا إذا تم اتخاذ القرارات بشأنها و بشأن جميع النشاطات الأخرى في المنظمة و الأفراد و العاملين و المتعاملين معها و حتى مع البيئة الخارجية التي تحيط بها. و الشكل الموالي يوضح كيف يتم اتخاذ القرار:¹

شكل رقم 05: كيف تتم عملية اتخاذ القرار



المصدر: أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال و التحديات القرن الواحد و العشرين ،دار النهضة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2005 ، ص:150

المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات

يعرف المدير أحيانا أنه الشخص الذي يتخذ القرارات و هذا ما يميزه عن بقية الموظفين التنفيذيين الذين يقومون بتنفيذ هذه القرارات ولذا يعتبر بعض الكتاب بأن المهمة الرئيسية للمدير هي اتخاذ القرارات و يقضي المدير معظم وقته في اتخاذ القرارات أو التحضير لها. و تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية اختيار بين البدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة معينة.

¹ أمين عبد العزيز حسن: إدارة الاعمال و التحديات القرن الواحد و العشرين، دار النهضة للنشر و الوزيع ، القاهرة، 2005 ، ص:150.

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 و تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير¹.

حيث أن القدرة على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري. إن تعقد و تعدد أهداف التنظيمات الإدارية ووجود التعارض بينهما مما يزيد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية و هنا يتطلب الأمر اتخاذ العديد من القرارات تتوقف العملية الإدارية في الشركات و المشروعات و المنظمات الحكومية المختلفة².

المطلب الثالث: شروط اتخاذ القرارات:

عادة ما يتم اتخاذ القرار إما لحل مشكلة أو استغلال فرصة معينة لكن ليس واضحا 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 غالبا ما توجد أثناء اكتشاف المشاكل و الشيء الذي يدعو لاتخاذ القرار هو وجود اختلاف بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة مسبقا تم بعد ذلك على مسؤولية المؤسسة إدراك مثل هذا الاختلاف عن طريق استخدام لمجموعة من الوسائل المساعدة على جمع المعلومات و تحديدها و لا يكفي أن يحدث الاختلاف بين النتائج و أن يدركها المسؤول الإداري بل تؤكد مختلف الدراسات أنه 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 التي يحتاجها المقرر³.

¹ -نادية أيوب، مرجع سابق ، ص:26.

² -كمال الغالي، الإدارة العامة، مطبعة الدواوي، دمشق، 1991، ص:219.

³ -نادية أيوب: مرجع سابق ، ص:12.

المطلب الرابع: صعوبات اتخاذ القرارات:

يتفق الدارسون على أن عملية اتخاذ القرار تواجهها صعوبات مختلفة على مستوى المنظمات بصورة عامة ، حيث تتمثل هذه الصعوبات عموماً فيما يلي¹:

– صعوبة تحديد و تعرف المشكلة تحديداً واضحاً و دقيقاً بسبب تعدد و تنوع الأغراض الظاهرة و تشابكها.

– احتمال عدم الدقة و الوضوح أي تعريف الأهداف المستخدمة كأساس لوضع معايير تقييم القرار الرشيد و تميزه عن القرار غير الرشيد.

– التعريف و التمييز بين الوسائل و الغايات في الكثير من الحالات الأمر الذي جعل معايير القرار الرشيد غير واضحة.

– وجود درجات مختلفة من عدم التأكد من الممكن حسابها أو استيعابها تختلف باختلاف البدائل و الظروف المحيطة بها.

– وجود نقص في المعلومات دائماً يؤدي إلى عدم الدقة في عمليتي التحليل و الاختيار و من ثم عدم دقة حساب النتائج و الآثار المتوقعة و المترتبة على القرار في المستقبل.

– الأثر السلبي للعامل الزمني على مستوى الرشد في القرار و يمكن تتبع هذا الأثر من ثلاث جوانب :

– دائماً ما تكون هناك مشكلة عدم وجود وقت كاف لإنجاز عملية تحليل رشيدة رشداً كاملاً.

– هناك دائماً الأثر الزمني للقرارات السابقة على القرار الحالي.

قد تشكل السرعة التي تتطلبها بعض القرارات ضغطاً غير مبرر يحيد بها عن الرشد الكامل.

– صعوبة الاتفاق على الأهداف و البدائل في عملية اتخاذ القرارات الجماعية.

¹ - سعيد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص:136،137.

المبحث الثالث: عناصر و حالات و طرق اتخاذ القرارات:

إن التوصل إلى البديل الأمثل و الحل الأفضل أمر يتطلب خبرة و دراسة علمية و يتوقف ذلك على توفر عناصر معينة لاتخاذ القرار و على ظروف أو حالات أو الطرق التي يجب اتباعها لاتخاذ القرار اللازم و هذا الذي سوف يتم دراسته في هذا المبحث .

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.¹

3- التنبؤ: هو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في اتخاذ قرار معين، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل و اتجاهاته و المتغيرات المحتملة و تحديد انعكاساتها على الشركة.

4- البدائل: البديل هو الحل الذي تم اختياره من عدة بدائل و عادة 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..... إلخ لذا وجب عليه أخذها

¹ - علي عباس: ، مرجع سابق ، ص:102،103

بعين الاعتبار و دراستها حتى يتأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على الشركة في المستقبل و يتميز القرار الصائب و الجيد بخصائص معينة منها مثلا: توفر معلومات مؤكدة وضوح حجم المردود المرغوب فيه إذ يجب أن يكون القرار واقعي و أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الخارجية و الداخلية¹.

المطلب الثاني: ظروف أو حالات اتخاذ القرارات

اتخاذ القرار معناه اختيار البديل الأمثل (الأنسب) من بين عدة بدائل متاحة يؤثر في كل منها عوامل مختلفة من البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة مما يؤدي إلى حدوث نتيجة معينة لو اختير بديل معين و هو ما يطلق عليه بحالات البيئة الخارجية أو حالات الطبيعة فبائع الصحف يتخذ قرارا بشراء عدد معين من الصحف في الصباح 200 صحيفة أو 250 أو 350..... إلخ و لكن ما سيباع تؤثر فيه عوامل كبيرة من البيئة الخارجية نتل وجود أخبار جديدة في هذه الصحيفة و مدى تفوق هذه الصحيفة على الصحف الأخرى..... إلخ و بائع الصحف هذا يتخذ قرار قبل أن يتعرف على عدد الصحف التي ستباع و قد جرى العرف على تقسيم حالات اتخاذ القرار إلى ثلاث حالات رئيسية وذلك لتوفر المعلومات حول احتمالات حدوث الحالات الطبيعية و هذه الحالات يواجه المدير فيها الكثير من المشاكل و الموضوعات التي تحتاج إلى اتخاذ القرار و تمثل ضغوطا عليه ، و هناك المشكلات و المواضيع البسيطة التي لا تحتاج إلى اتخاذ القرارات².

و نظرا لأن البيئة التي يعمل فيها المدير تختلف من قرار لآخر فإن النتائج التي تترتب على المسلك الذي يسلكه متخذ القرار يختلف من حالة لأخرى و لذلك نفرق بين أربع حالات و هي³ :

1- اتخاذ القرار في حالة التأكد التام:

بمعنى أن صاحب القرار يكون على علم تام بالنتائج التي ستحصل في المستقبل أثناء حياة المشروع بمعنى احتمال حصوله على النتائج هو واحد صحيح أي 100% و بصف عامة فإنه من

¹- كمال الغالبي، مرجع سابق ، ص:259.

²- أمين عبد العزيز حسن: مرجع سابق ، ص: 150 ،

³- علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000، ص:141

المفترض أن يختار صاحب القرار البديل الذي يحطم الربح أو يخفض التكلفة و يتحقق هذا الهدف بطبيعة الحال باستخدام عدة أساليب منها:

– أسلوب البرمجيات الخطية: هو أسلوب رياضي يهدف إلى تحليل البدائل المختلفة تمهيدا لاختيار أفضلها من وجهة نظر المشروع و التحليل يأخذ بعين الاعتبار القيود المفروضة .

– طريقة المسار الحرج CPM: هي أداة قوية تسهل وضع الجدول الزمني للمشروع وتخطيط موارد المشاريع المطلوبة. في المقام الأول، المهام المذكورة في تحليل المسار الحرج هي تلك التي تركز على الانتهاء في الوقت المناسب من المشروع ككل. كما أنه يوفر نظرة ثاقبة للمهام التي يمكن تعليقها في حالة الحاجة إلى موارد يمكن تخصيصها لاستكمال مهام المشروع الحرجة.

2- اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد: يعني عدم التأكد أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل و في الحالة التي لمتخذ القرار أن يحدد الاحتمالات التي تحدث لحل المشكلة و على أي حال فإن بعض الكتاب يرى ذلك من الناحية العملية غير حقيقي حيث أنه من الممكن دائما الاعتماد على الخبرة في تخمين احتمالات و وقوع عدم التأكد إلى حالة مخاطرة محسوبة يعد التردد عادة لأن القرارات تتعلق بالمستقبل الذي يتميز بعدم تحديد ما سيحدث فيه مما يؤدي إلى اتخاذ قرار ما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو درجة المخاطرة.

3- اتخاذ القرار في حالة المخاطرة: و هي الحالة التي تكون فيها المعلومات غير كافية للوصول إلى قرار سليم وأكيد و لكن يمكن صعوبة المستقبل على وجه الاحتمالات و ذلك باستخدام وسائل التحليل الاحتمالي و في هذه الحالة تلعب قدرة المسير (صاحب القرارات) تقدير الاحتمالات دورا اساسيا ففعالية القرارات المتخذة تعتبر من أهم وسائل التحليل الاحتمالي أسلوب متوسط الرياضي (الأمل الرياضي) أسلوب PERT و يمكن تقدير الخطر أي الاحتمال بطريقتين: ²

– طريقة التفكير القبلي : و ذلك عن طريق الاستنتاج الرياضي

¹ -Disponible sur le site :

<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1002&SecID=56#sthash.zZ9HZuBU.dpuf>

² - أمين عبد العزيز حسن: مرجع سابق ، ص ص:152،153

– طريقة التقدير عن طريق التجربة : و فيها تقدر الخطر عن طريق التجربة أو تحليل التجارب السابقة المماثلة .

4- القرارات في حالة الاختلاف (الصراع): و هنا يتم تحديد معيار القرار و تحديد درجة الاختلاف في المصالح بين المتنافسين، و ينتج هذا السبب الاختلاف بمعنى خسارة الطرف و ربح الطرف الآخر و يسمى باللعبة ذات المجموعة الصغرى¹.

و الشكل الموالي يلخص الظروف السابق ذكرها لحالات اتخاذ القرار:

الشكل رقم 06: يوضح ظروف اتخاذ القرارات



المصدر: أمين عبد العزيز حسن: ادارة الاعمال و تحديات القرن الواحد و العشرين ،دار

النهضة للطباعة و النشر ، 2005 ، ص:153

المطلب الثالث: طرق اتخاذ القرار

غالبا ما يستخدم نماذج اتخاذ القرار لتكون عوناً للمسير في الوصول إلى لقرار المناسب و لتقديم معايير معينة تكون الأساس في تحديد مدى فعالية القرار المتخذ و نجاحه و بالتالي فإن تطبيق هذه

¹-علي شريف، مرجع سابق ، ص: 142.

النماذج يساعد المسير على تحديد الهيكل المناسب و الملائم لدراسة عملية اتخاذ القرار و تحديد طريقة الوصول إلى القرار النموذج لا يضمن دوما الحصول على نتائج جيدة من طرق اتخاذ القرار¹:

1- تحليل التعادل Tie Analysis:

يستخدم أسلوب تحليل التعادل (بشكله الأساسي) لاتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد و تحت افتراضات مبسطة حيث يساعد هذا التحليل في اتخاذ القرارات في مجالات إدارية عديدة مثل: تحديد أحجام الانتاج، تحديد موقع المصنع، المفاضلة بين بدائل الانتاج المختلفة، و تقوم الفكرة الأساسية في تحليل التعادل على المقارنة بين الإيرادات الكلية حيث تمثل حجم التعادل من الوحدات لمشروع معين ذلك الحجم الذي يتعادل فيه الإيرادات الكلية و التكاليف الكلية ، هذه الأخيرة تنقسم إلى تكاليف ثابتة و تكاليف متغيرة ، فالتكاليف الثابتة هي التي لا تتأثر بأحجام الانتاج في الأجل القصير مثل الفوائض و الاستهلاكات أما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بتغير حجم الانتاج و المبيعات تمثل تكلفة الأجور و الموارد الخام و المياه..... إلخ.²

يمكن التعبير عن التكاليف الكلية كما يلي :

التكاليف الكلية = التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة

2- مصفوفة العائد:

تستخدم مصفوفة القرار أو جدول القرار في تحليل عملية اتخاذ القرارات بحيث تشير علاقة بين الثلاثيات التالية التي يحتويها القرار و هي البدائل و الحالات الطبيعية و النتائج. 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 المضلة في هذا اليوم حيث تقيه من الابتلال أو البرد أو السعال و توفر عليه نفقات، إن تردد الفرد في هذه الحالة يعود سببه إلى عدم توفر التنبؤات

¹- نادية أيوب: مرجع سابق، ص ص: 122, 123.

²- نادية أيوب، مرجع سابق ، ص ص: 122, 123.

الدقيقة التي تحدد بشكل واضح هطول الأمطار أو عدمها ويمكن التعبير عن القرار الذي يتخذه هذا الفرد في مختلف الحالات في الجدول التالي:¹

جدول رقم 04 : مثال يوضح مصفوفة لاتخاذ القرار

	حالات طبيعة	
البدائل	الجو ماطر	الجو صحو
حمل المظلة	عدم ابتلال ملابس الفرد	حمل عبء إضافي
عدم حمل المظلة	ابتلال ملابس الفرد	عدم حمل عبء إضافي

المصدر: نادية أيوب،: نظرية القرارات الادارية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1999، ص: 122

3- شجرة القرارات Decision Tree:

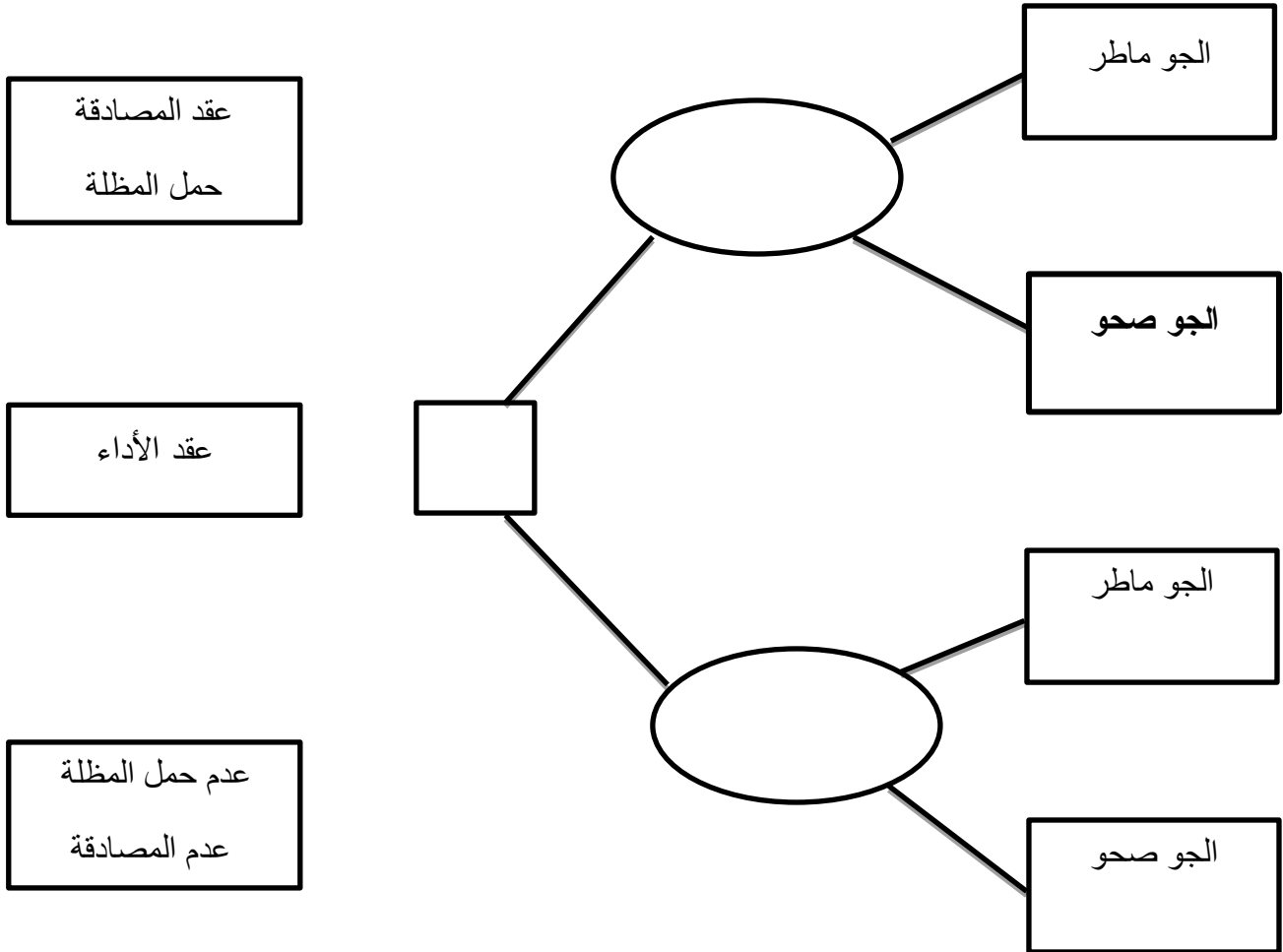
تمثل شجرة القرار التمثيل البياني الذي يظهر بسهولة تركيب عملية اتخاذ القرارات وما تحتويه من البدائل و الحالات الطبيعية و النتائج المترتبة عنها و تتألف عادة من عقد الداء أو التصرف و عقد المصادقة أو الاحتمال و الفروع و إذا توفرت المعلومات الخاصة بتقدير احتمال حدوث كل حالة من الحالات الطبيعية فإن قيمة هذه الاحتمالات يمكن وضعها عن الفروع و خاصة أن العوائد (نتائج القرار) توضع في نهاية الفروع الخاصة بكل حالة من الحالات الطبيعية لتبين النتيجة التي يتم الحصول عليها باتخاذ قرار معين بوجود حالة محددة من الحالات الطبيعية.²

¹- نادية أيوب ، مرجع سابق ، ص ص: 123 , 124.

²- نفس المرجع، ص: 124.

و الشكل الموالي يوضح شجرة اتخاذ القرارات:

شكل 07 : يبين شجرة القرارات



المصدر: نادية أيوب: نظرية قرارات إدارية ، ص: 124.

من خلال عرضنا للإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار تمكنا من التعرف على أهمية القرار و مكانته الهامة و البالغة في حياة المنظمات إذ لا يمكنها الدوام و الاستمرار الا بوجود هذا الأخير و عليه يمكن القول بأن نجاح المؤسسة مرتبط بشكل كبير 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 تتدرج تحتها عوامل فرعية و هذه العوامل هي: عوامل إنسانية، عوامل تنظيمية، عوامل بيئية و حضارية و عوامل ضغوط المديرين.

1- العوامل الإنسانية:

تتبع العوامل الإنسانية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار هي نتائج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية، غير منطقية، موضوعية و شخصية، و تختلف بذلك عن باقي التصرفات الإنسانية فإلى جانب العوامل الموضوعية يوجد عوامل غير موضوعية أو إنسانية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل و يترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار و سلامته¹.

و من أهم العوامل الإنسانية التي لها دور التأثير على رشد القرار و سلامته ما يلي:

— المدير متخذ القرار: يعتبر المدير متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد و فعالية القرار، فشخصية المدير و قيمته و تاريخه في العمل و مركزه الاجتماعي و المالي خارج المنظمة و غيرها، كلها عوامل تؤثر في فعالية القرار المتخذ غير أنه يتأثر بعادات و تقاليد و أعراف المجتمع²

إن هذه العوامل الشخصية تختلف من شخص لآخر و فيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات: ³

— فهم المدير العميق و الشامل.

— قدرة المدير على التوقع (*Expectation*).

¹ - خليل محمد العزاوي، ادارة اتخاذ القرار الاداري، دار فنون المعرفة للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص ص:196،193.

² -نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص:265،266.

³ - خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص:196.

- مؤهل المدير و تخصصه في مجال الإدارة.
- قدرة المدير على تحمل المسؤولية.
- أهداف المدير و أغراضه الشخصية.
- قدرة المدير و قيمته و أخلاقياته.
- خبرة المدير السابقة و مدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه
- **المساعدون و المستشارون الذين يستعين بهم المدير:** تتأثر قرارات المدير أيضا بمدى العلاقة بينه و بين مساعديه و معاونيه من جهة و بعلاقته أيضا بمستشاريه أو بالخبراء و المتخصصين الذين يستعين تخصصهم في بعض الجوانب الفنية للقرار الواجب اتخاذه و يمكن الإشارة لذلك على النحو التالي¹:
- مساعد المدير و معاونوه بحكم قربهم من المدير متخذ القرار يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته و تتأثر أيضا بمدى سلامة العلاقة بينه و بين مساعديه.
- المستشارون و الخبراء ،حتى يكون اتخاذ القرار مبنيا على دراسة وافية للمشكلة على المدير أن يستأنس برأي أهل الخبرة و المستشارون ،حيث يبرز أهمية الدور الذي يقوم به المستشارون و الخبراء من خلال الخدمات التي يقدمونها في مجالات القانون و المالية و البحوث و التخطيط.
- المرؤوسين و غيرهم ممن يمسه القرار: من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم و وجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل و قد كشفت التطبيقات العلمية أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في دور المرؤوسين في تعاونهم مع المدير و مشاركتهم له في اتخاذ القرارات و تنفيذها و أهم هذه العوامل²:

- عدم احساس المرؤوسين بالأمن و الاستقرار في عملهم.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة العاملة.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة العاملة .

¹ - نواف كنعان: مرجع سابق ، ص:276

² - خليل محمد الغزاوي: مرجع سابق ، ص ص:197-198

– مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة العاملة.

2– العوامل التنظيمية: أهم هذه العوامل:¹

– القوى الكامنة في الموقف الإداري: الذي خلق المشكلة محل القرار تتمثل هذه القوى في ما يلي:

- نمط التنظيم و تعدد المستويات الإدارية فيه.
- طبيعة المشكلة محل القرار و درجة تعقدها و الوقت المتاح لها.
- نوع القرار و أهميته.
- ملائمة الظروف البيئية.

– الاتصالات الإدارية : تعد من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريق الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار و سلامته و رشده للحصول على تنمية الفهم بينه و بين موظفيه، حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل منهما غير أن الطرق الأخرى لحصول المدير متخذ القرار على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار الاتصال الغير رسمي ، و التي تنشأ نتيجة للعلاقات الشخصية و الاجتماعية و هذه الطريقة أكثر سرعة من الاتصال الرسمي إلى المعلومات².

– التفويض و اللامركزية و الإدارية: إن التفويض ليؤثر على عملية اتخاذ القرار لمل يترتب على تفويض المدير اختصاصاته و سلطاته إلى مرؤوسه، من مزاياه تنعكس آثاره الإيجابية على اتخاذ القرارات، و كذا تتأثر أيضا بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة و قد حدد " آرنست ديل " العلاقة بين درجة اللامركزية الإدارية و اتخاذ القرارات³.

¹- أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص:244.

²- أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص:245.

³- خليل محمد الغزاوي: مرجع سابق ، ص ص:198-199

- نطاق التمكّن (الإشراف) الذي يكون للمدير على مرؤوسيه: يعتبر النطاق من المبادئ الهامة التي تؤثر في فعالية الإدارة عامة، و فعالية القرارات الإدارية التي يتخذها المدير بشكل خاص، و هذا النطاق يعني عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بكل مدير بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته و يوجههم، هناك بعض العوامل التي تؤثر في تحديد نطاق التمكّن و هي اتساع و ضيق هذا النطاق منها:

- نطاق الوقت المتاح للمدير .
- نطاق شخصية و طاقة المدير.¹
-

3- العوامل البيئية :

أهم العوامل البيئية التي تؤثر على القرارات الإدارية ما يلي :

- طبيعة النظام السياسي و الاقتصادي في الدولة: فطبيعة النظام الاقتصادي و السياسي و تركيبه تؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات، وذلك أن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يرفضها النظام السياسي على حرية القيادات.²

- انسجام القرار مع الصالح العام: لا بد على متخذ القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف المواطنين، و ليس فئة محددة منهم و من هنا يجب على المدير أن يراعي عدالة و موضوعية القرار .
- التقاليد الاجتماعية و القيم الدينية : و نجد تأثير التقاليد الاجتماعية و العادات المورثة واضحا جليا من خلال سلوكهم و اتجاهاتهم عند اتخاذ القرار، أما القيم الدينية نجد تأثيرها واضحا في الأجهزة الإدارية في الدول الإسلامية.

¹ -نواف كنعان: مرجع سابق ، ص:295.

² - محمد حافظ الحجازي، مرجع سابق ، ص:122.

- النصوص التشريعية: فالأنظمة و اللوائح كلها تشكل قيودا رسمية مفروضة، ولا بد على متخذ القرار الأخذ بعين الاعتبار عوامل معينة مثل الالتزام بالقوانين ، الميزانية ، الاعتمادات المالية و غيرها.
- التقدم التكنولوجي : لقد كان من أبرز آثار التطورات الفنية للثورة التكنولوجية الحديثة في مجال اتخاذ القرارات اختراع الحاسوب الإلكتروني الذي لعب دورا هاما في تجميع البيانات و تخزينها و تحليلها بشكل دقيق.¹

4- عوامل ضغوط المديرين :

- إن المديرين يتعرضون لضغوط عديدة ، و تمثل البيئة سواء داخلية أو خارجية مصدر هذه الضغوطات من هنا يمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها المديرين و تؤثر على قراراتهم إلى نوعين:²
- * الضغوط الداخلية: تتمثل في ضغوط الرؤساء و ضغوط التنظيمات غير رسمية و مراكز القوى تخلقها و قصور نظم المعلومات و البيانات و نقص الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة إضافة إلى ذلك ضيق الوقت لدى المدير و اضطراره إلى أخذ القرار تحت ضغط ظروف معينة.
 - * الضغوط الخارجية: أبرز هذه الضغوط التي تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحد من فعاليتها هي: ضغوط الرأي العام، الضغوط الاقتصادية، الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية و الاجتماعية و الإقليمية خارج نطاق العمل.³

¹ - عصام محمد حسين الاعرج ، مرجع سابق ، ص:132

² - خليل محمد الغزاوي، مرجع سابق، ص: 204.

³ - المرجع نفسه، ص:207.

المطلب الخامس : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و عملية إتخاذ القرارات

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

أولا : علاقة الإستشراف باتخاذ القرارات.

يلعب الاستشراف دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات فهو يساعد القادة او متخذي القرار على التنبؤ بالفرص و التهديدات التي يمكن ان تؤثر على مستقبل المنظمة و هو ما يقود القائد الى استشراف المستقبل و اتخاذ القرارات المناسبة ، فعندما يكون متخذ القرار مدركا بخبايا السوق و المنافسين فهذا يعد امرا مهما في صناعة القرارات فهو يوفر له الحكمة و البصيرة على تحليل و استكشاف المستقبل، بما أن الاستشراف يمثل في دراسة الماضي و فهم الحاضر لتمكن من معرفة المستقبل فان ذلك يؤثر على اتخاذ القرارات المستقبلية،

فعندما تكون المؤسسة متمكنة من وضعيتها في الوقت الحاضر ، و تتبنى الاستشراف فيمكن القول انها متمكن من مستقبلها و تكون قراراتها المسبقة مربحة لها للوقت.

ثانيا: علاقة تفكير النظم باتخاذ القرارات

لتفكير النظم أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات فهي تعد بعد استراتيجي إذ أنها متعلقة بتجسيد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل 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 البيئية، وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح كما يوفر طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة و تفعيل التغييرات الاستراتيجية، كما يوفر الفرصة للمشاركة (الأفراد وفرق العمل) في

اتخذ القرار داخل المؤسسة، فعندما يتمتع القائد بعنصر تفكير النظم يجعله يملك منها تحليلاً 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

لرؤية المستقبلية اهمية 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 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، فهي ترسم خارطة للقادة الناجحين من خلال رسم خارطة طريق للعاملين ، لكي يتبعوها حيث تمكن القادة و 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 الامور يساعدهم على مواجهة الاحتمالات المتعددة و الاوضاع 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

تلعب الدافعية دوراً مهماً في اتخاذ القرار لتحفيز العمال في المؤسسة ، وكنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز الدافعية في المقدرة على التحفيز و دفع الأفراد وحثهم على العمل بكفاءة و فعالية لتحقيق أهداف المنظمة 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 نستطيع القول أن القائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف ، فعند تمتع القادة بالدافعية (القدرة على تحفيز العمال) يمكنهم من تحريك القدرات

الابداعية الكامنة لدى العاملين و تحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها كما خطط لها، و للذكاء الاستراتيجي دور مهم في تطوير نظام الحوافز في المؤسسة و يصبح العمال اكثر كفاءة و فعالية و قدرة على المشاركة في اتخاذ القرار و الاهتمام بالعامل و دفعه لتنفيذ اهداف المنظمة باحسن وجه يؤدي الال جودة القرارات.

خامسا: علاقة الشراكة باتخاذ القرار

للشراكة أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة ، تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، حيث يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال، فالقائد الذكي استراتيجيا يقوم باتخاذ قرارات استراتيجية في اختيار الشريك الاستراتيجي الذي يزيد من كفاءة المنظمة و ليس من حجمها فقط و هذا يزيد من قوت القرار و الاستفادة من الخبرات و تحسين نوعية و جودة القرارات.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل القرار و مفهومه و عملية اتخاذ القرار و مفهومها و الشروط اللازمة لاتخاذها و خصائصها ، و التي تهدف الى اتخاذ قرارات منطقية تساعد المنظمة في تحقيق اهدافها فيعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للمدير إذ أن عملية اتخاذ القرار تعتبر قلب الإدارة و محور عملياتها، فقد أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة و كفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

على ضوء ما تطرقنا له في هذا الفصل نجد أن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و عملية اتخاذ القرارات تكاملية ، اتخاذ القرار بدوره يساعد قادة المنظمة الانكفاء استراتيجيا و بصفاتهم و خبرتهم على استشراف المستقبل و دفع العمال لتطبيق قراراتهم و اقامة شراكات و القائد الذي يمتاز بالذكاء الاستراتيجي ، فيمكن أن يتعامل مع المجهول بكل مقاييسه.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

تمهيد

بعدها تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة و المتمثلان في "الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات"، وبعد عرض المضامين النظرية لكل بعد و مفهومه و كذا العلاقة بينهما فيما يتعلق بأهمية الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات ، وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل محاولة اسقاط الجانب النظري و محاولة معالجته ميدانيا من خلال محاولة الوقوف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تبني مختلف مبادئ و محددات الذكاء الإستراتيجي بالنسبة للقادة متخذي القرار ، و قد تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة "فرتيال"، وحدة عناية.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة

الأسمدة

المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة فرتيال:

المطلب الأول: نشأة الشركة¹

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها تعاني من مشاكل أهمها التخلف في الميدان الزراعي، فالصناعة الوطنية للأسمدة كانت محدودة في وحدات تستعمل وسائل قديمة و طرق بدائية بحيث تنتج تشكيلة من المنتوجات تفتقر إلى عناصر الخصوبة،(éléments fertilisants) فهي لا تتماشى مع متطلبات التنمية الزراعية الحديثة المتطورة، مما أدى إلى إنشاء مصنعين للأسمدة رغبة في تلبية حاجيات القطاع الزراعي متطلباته لتتمكن من تحسين المنتج و بالتالي القدرة على المنافسة في السوق الدولية.

و لترقية الزراعة قامت شركة سونا طراك بإنشاء مركب أرزيو سنة 1966 مختص في إنتاج الأمونياك و الأسمدة الأزوتية.

في سنة 1972 بدأت شركة سونا طراك بإنجاز مركب الأمونياك و الأسمدة الأزوتية.و الفوسفاتية بعنابة و بالتالي سونا طراك تحتوي على وحدتين الأولى في عنابة و الثانية في أرزيو.

في سنة 1984 قامت الدولة بإعادة هيكلة شركة سونا طراك و إخراج المركبين من هذه الشركة، و بهما تم إنشاء شركة أخرى تسمى "أسمدال" في: 1984/09/01 بموجب مرسوم 84-258 المختصة في إنتاج الأمونياك و الأسمدة.

و ابتداء من سنة 1999 قامت شركة أسمدال بإنشاء فروع لها،فأنشأت فرعين:هما:صومياص somias و كيمال kimial، ثم في 2001/01/01 تم إنشاء:

1- فرع فرتيال (fertial) شركة ذات أسهم (spa).

2- فرع ألزوفارت و فرع أسفار ترايد.

حيث أن فرع فرتيال هو مركب عنابة و فرع. ألزوفارت هو مركب أرزيو.و فرع أسفار ترايد مختص في تسويق الأسمدة الفوسفاتية على مستوى التراب الوطني.

في 2005/08/04 قامت شركة إسبانية اسمها مجمع فيلار مير (villar mir) بإنشاء شركة جديدة اسمها شركة "فرتيال" شركة ذات أسهم (spa) و معناها شركة مخصبات الجزائر.نسبة مساهمة الشركة الإسبانية 66%، و 34% من رأس المال ملكية مجمع أسمدال.

مبلغ مساهمة الشريك الإسباني 160 مليون دولار أمريكي.

¹- وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة

الأسمدة

الشركة الجديدة المسماة فرتيال نشأت عن طريق إدماج فرع فرتيال الموجود بعنابة و فرع ألزوفارت الموجود بأرزيو، مقرها الاجتماعي في عنابة و رأس مالها الاجتماعي 17697000000 دج.

الموارد البشرية:

القوة العاملة الحالية لفيرتيال أكثر من 1400 شخص، موزعة على اثنين من المواقع الصناعية في عنابة وأرزيو.

فيرتيال تعمل باستمرار على تحسين ظروف العمل والسلامة وتطوير الموارد البشرية. وقد نفذت فيرتيال نظام للمرتبات يحصل فيه العمال على زيادة في الأجور بصورة منتظمة وفقا لأحكام العقد المبرم مع الشركاء ممثلي الشركة الاجتماعيين. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركة تقدم للعمال جهاز تعويضي كفى يتألف من عشرين قسط او علاوة . وبالتالي، فإن أجور عامل فيرتيال زادت بنسبة 71٪ لفترة 2006-2010.

وعلاوة على ذلك، فإن فيرتيال قامت بتنفيذ سياسة اجتماعية تقوم على التضامن وإدارة بعض الصعوبات التي تواجه الموظفين. وهكذا، فإنه يمنح قروض العاملين لشراء منازل، وقروض السيارات ... الخ فيرتيال أيضا تعطي العاملين مقدمات شهرية في مناسبات معينة بما في ذلك العيد وشهر رمضان. كما يمنح مساعدات للعمال لاحتياجات التعليم لأطفالهم ورعاية تكاليف المخيمات الصيفية. الشركة تحرص على ان تكون بجانب عمالها في الأوقات الصعبة من خلال تقديم مواد أو مساعدات مالية. بالإضافة إلى ذلك، فيرتيال تنظم باستمرار برامج التدريب المختلفة في الجزائر و إسبانيا، لرفع مستوى دائم لمهاراتها.

في الواقع، فيرتيال، وإدراكا منها لأهمية التدريب في تنميتها و تطورها الشامل، كرست منذ عام 2005 استثمار أكثر من 1.2 مليار دينار لتدريب موظفيها سواء على مستوى المحطتين أو في المقر الرئيسي للادارة العامة.

وعلاوة على ذلك، مثل أي مؤسسة في حالة تغير مستمر ، فيرتيال تقدم بانتظام خطط توظيف تهدف أولا إلى تعزيز فرقها في مختلف الهياكل والأجزاء الأخرى لتجديد قوى العمل لديها. حيث نلاحظ أن

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

نسبة الموظفين الذين يعملون بموجب عقود محددة المدة (CDD)، وهو ما يمثل 30% من القوى العاملة في عام 2005، تم تخفيض للوصول فقط 0.3% اليوم.

المطلب الثاني : وحدات مركب فرتيال و هيكلها التنظيمية

1. وحدات مركب فرتيال عناية:¹

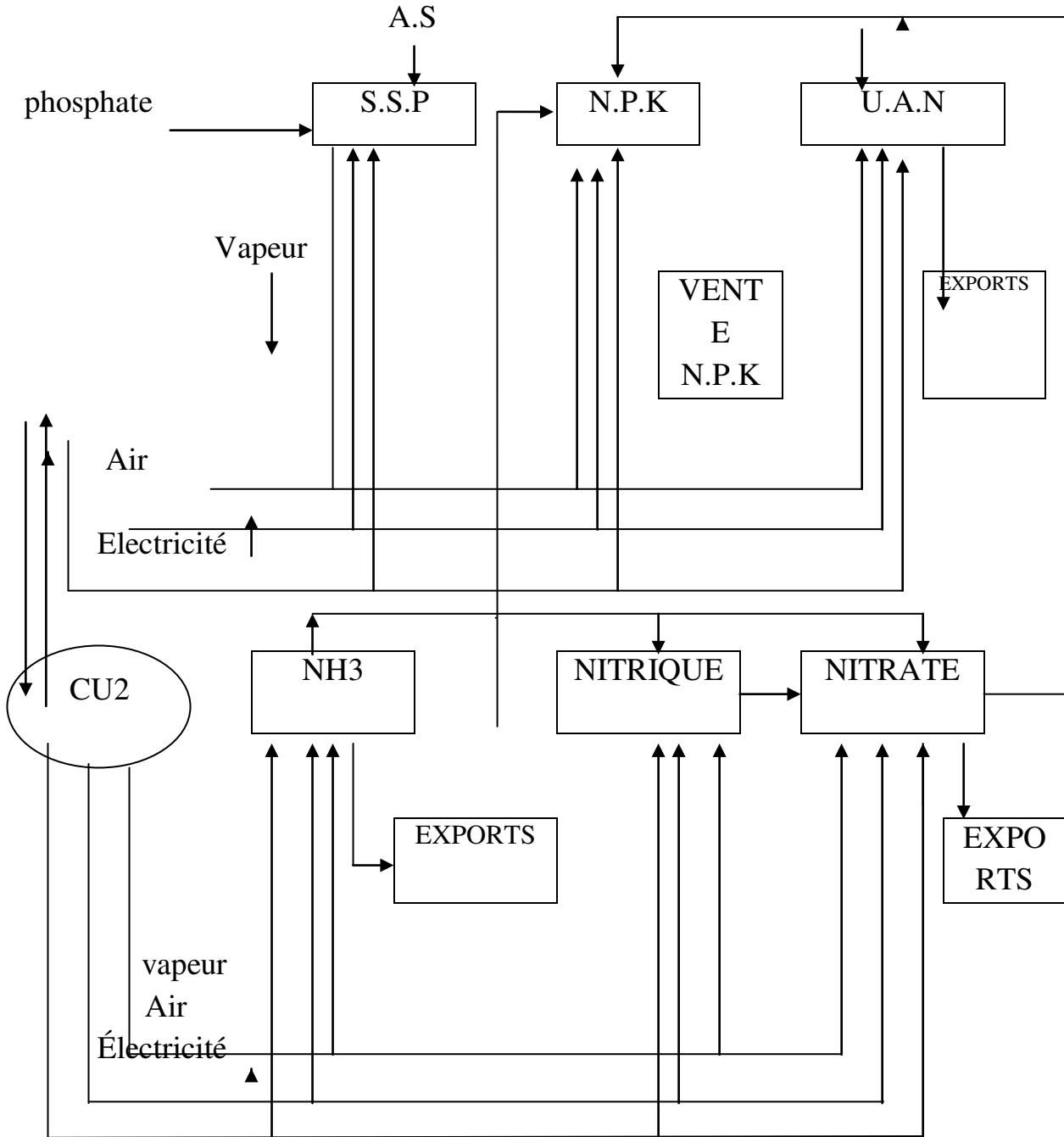
يمثل الشكل التالي الوحدات الصناعية بالمركب:

¹ - وثائق مديرية الادارة.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة
الأسمدة

الشكل رقم : 08 وحدات مركب الاسمدة الفسفاتية و الازوتية فرتيال عنابة

Fertial -Complexe d'engrais phosphates et Azotés Annaba



المصدر: وثائق مديرية الادارة .

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

1-وحدة ضخ ماء البحر:

يضخ ماء البحر من الميناء بمساعدة مضختين للماء: pem1 للمنطقة الفوسفاتية و pem2 لمنطقة الأزوتية.

2-وحدة إنتاج الاحتياجات:

تتمثل هذه الاحتياجات في(البخار، ماء منزوع الأملاح المعدنية، ماء منزوع الملح، و الكهرباء المنتجة). و تنتج هذه الاحتياجات على مستوى cu2.

3-وحدة الأمونياك:nh3:

الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة 1000 طن في اليوم

المواد الأولية المستعملة:الغاز الطبيعي، و الكتاليزور "catalyseurs"،

الاحتياجات:الماء، البخار، الكهرباء، ماء البحر، الماء المنزوع الملح، حمض الكبريت. ×

*التركيبية تتم عن طريق ضغط الغاز الطبيعي مع الكتاليزور و الأزوت.

4-وحدة حمض النيتريك:

مركبة من قسمين_متماثلين من أجل إنتاج كلي يقدر ب: 2 × 400 طن في اليوم.

المواد الأولية و المنتجات المستعملة:الأمونياك، الكتاليزور، و الغاز الطبيعي.

الاحتياجات:الماء، الكهرباء، ماء البحر، ملء منزوع الأملاح المعدنية.

*التركيبية تستعمل الأمونياك، الهواء و الماء.الصنع يتم عن طريق أكسدة الأمونياك مع الكتاليزور المركب من البلاتين.

5-وحدة نترات الأمونيوم:

الوحدة تحتوي على خطا إنتاج الطاقة الإنتاجية لكل واحد منهما هي 2 × 500 طن في اليوم.من نترات الأمونيوم.

المواد الأولية و المنتجات المستعملة: حمض النيتريك، الأمونياك.

الاحتياجات: الماء، البخار، الكهرباء.

6-وحدة الأسمدة الفوسفاتية:npk:

الوحدة مركبة من خطا إنتاج متماثلان الطاقة الإنتاجية لكل واحد منهما 1200 طن في اليوم.تنتج الوحدة عدة

أنواع من الأسمدة الفوسفاتية متمثلة في SSP، NPkS101010، NPkS151515، NPkC151515، TSP

، GRANULÉ، السيلفو نترات

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة

الأسمدة

المواد الأولية و المنتجات المستعملة: nh3 نترات الأمونيوم، الفوسفات، سلفات البوتاسيوم حمض الفوسفوريك، كلور البوتاسيوم، و SSP POUUDRE .

الاحتياجات: الماء، البخار، الغاز الطبيعي، الكهرباء، و ماء البحر.

7-وحدة ال SSP Poudre:

الطاقة الإنتاجية 800 طن في اليوم.

المواد الأولية المستهلكة: الفوسفات المشتري من الشركة فار فوس-تبسة-و المادة الأولية حمض الكبريت بكميات كبيرة أغلبها مستوردة إضافة إلى الكهرباء و الماء.

8-وحدة ال U.a.n :

دخلت هذه الوحدة في مرحلة الإنتاج في مارس 2003، القدرة الإنتاجية المتفق عليها في العقد هي 600 طن في اليوم، و لكن الطاقة الإنتاجية الحقيقية أو الفعلية هي 900 طن في اليوم .

المواد الأولية المستهلكة: مادة اليوريا(مستوردة)، و منتج نترات الأمونيوم سائل

الاحتياجات: الكهرباء، الماء، و البخار.

9-وحدة تغليف الأسمدة الفوسفاتية: Ens. Npk

في هذه الوحدة يتم تغليف الأسمدة الفوسفاتية: NPKS151515, TPS ,NPKC151515 ، SSP GRANULÉ، NPKS101010، السيلفو نترات إضافة إلى الأسمدة المستوردة لغرض بيعها على حالتها و تتمثل هذه الأسمدة في اليوريا و سلفات البوتاسيوم يتم التغليف في أكياس من 50كلغ.

10-وحدة تغليف نترات الأمونيوم: Ens. Nitrate

يتم تغليف نترات الأمونيوم الصلب في أكياس 1500 كلغ "Big bags"

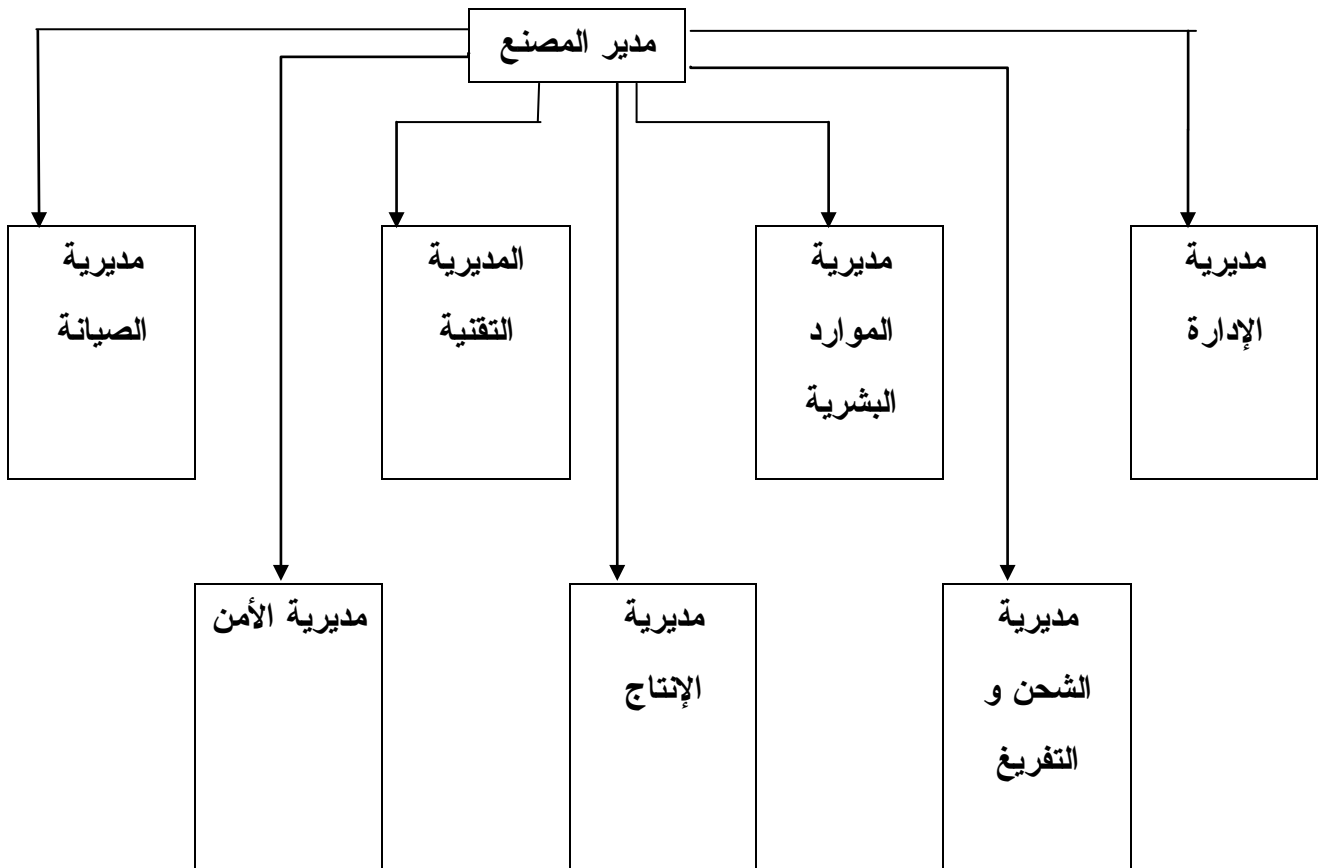
الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

و فيما يلي المخطط التنظيمي لمركب عنابة :

2. المخطط التنظيمي لمركب عنابة :¹

الشكل رقم : 09

المخطط التنظيمي لمركب عنابة:



المصدر : وثائق مديرية الإدارة.

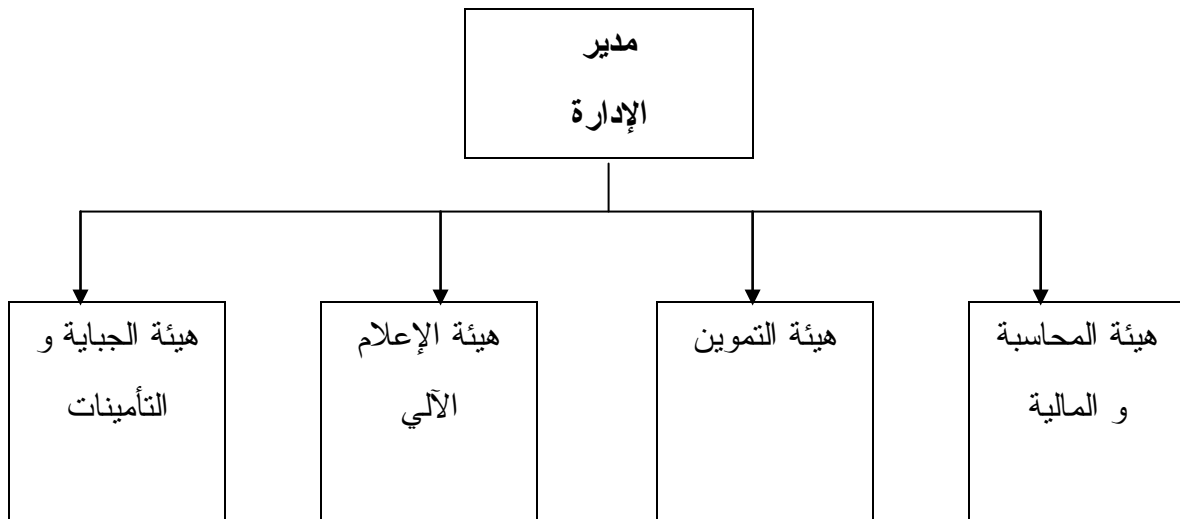
¹ - وثائق مديرية الإدارة.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

تمثل مديرية الإدارة من أهم المديرية في المجال التسييري ،حيث تمر عليها جميع الوثائق و المعلومات الواردة للمديرية الأخرى، و فيما يلي الهيكل التنظيمي لها

الشكل رقم : 10

مخطط مديرية الإدارة



المصدر : وثائق مديرية الادارة.

المطلب الثالث : واقع الشراكة بالمؤسسة

تمثل فيرتيال، شركة الأسمدة في الجزائر الرائد في الصناعة الوطنية للبتروكيماويات شركة ناتجة عن الشراكة الموقعة في أغسطس 2005 بين المجمع Asmidal الجزائري و المجمع الاسباني جروبو وفيلار مير grupo villar mir . بمساهمة كل مجمع على التوالي ب 34% و 66% من رأس المال. مكان الإنتاج متواجد في كل من المواقع الصناعية عنابة و أرزيو، بقدرة انتاجية تبلغ مليون طن من الأمونياك سنويا.

حيث تقوم بإعادة استخدام جزء من هذا الإنتاج لإنتاج مجموعة واسعة من النيتروجين والفوسفات والأسمدة. بعد أن ساعد استثمار أكثر من \$ 170,000,000 من تجديد الموقع الصناعي، اكتسبت فيرتيال حصة سوقية

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة

الأسمدة

كبيرة من الصادرات على حصة السوق المحلية، وبالتالي، تصدير نحو 74٪ من موقع إنتاجها، و هو ما دعم موقعها لأن تكون رائدة في البحر الأبيض المتوسط، والثانية في العالم العربي بعد المملكة العربية السعودية وتحتل المرتبة السابعة عالميا ، و هو ما يمثل نقطة ايجابية على مستوى سوق المنتج الوطني.

➤ المساهمين:

1-جروبو فيلار مير،

جروبو فيلار مير هو عقد اسباني ل 21 شركة تابعة متخصصة في العديد من الأنشطة المرتبطة بإنتاج الأسمدة والمخصبات الزراعية، حققت المجموعة نموا بنسبة 20٪ سنويا، ويبلغ حجم مبيعاتها أكثر من 6 مليارات يورو لسنة واحدة عام 2008 ، جروبو فيلار مير توظف أكثر من 23000 شخص منهم 56٪ يعمل خارج اسبانيا،و ان أكثر من نصف المباني والمنشآت تقع في الخارج.

2- فيرتيبيريا

وهي شركة تابعة، هي أول شركة إنتاج الأمونياك والأسمدة والمخصبات الزراعية في إسبانيا والثانية في الاتحاد الأوروبي كله في عام 2005، من خلال هذه الشركة التابعة، وقعت المجموعة اتفاقية شراكة مع المجموعة الجزائرية Asmidal لاعطاء ولادة لشركة فيرتيال في الوقت الحاضر.

➤ مبادئ جروبو فيلار مير

تتمثل مبادئ مجمع فيلار مير في:

1. العمل في إطار المجموعة.
2. النزاهة والصدق والأخلاق في جميع جوانب عالم الأعمال.
3. ولاء الزبائن.
4. رضا الزبائن ،الموردين ،المتعاونين و المساهمين.
5. الالتزام بالجودة والسلامة واحترام البيئة.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

6. تعظيم الأرباح¹.

➤ الإستراتيجية المستقبلية لمؤسسة فرتيال:

نظرا لسيطرة فكرة الاقتصاد الحر في الأسواق العالمية و ما نتج عنها من تطورات و تغيرات على المؤسسات الاقتصادية أصبح من الضروري لمؤسسة فرتيال مواكبة هذا الحدث و ذلك لضمان استمراريتها. و من بين الأهداف التي تسعى فرتيال لتحقيقها:

- (1) تسعى المؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإرباح و ذلك بتحقيق مردودية عالية تسمح لها بالاستمرارية اولا بمواجهة خطر المنافسة و القيام باستثمارات جديدة.
- (2) تلبية حاجيات الوطن خاصة في الزراعة و توفير مختلف المخصبة و كذلك دعم الاستصلاح الزراعي و ذلك للقضاء على التبعية الاقتصادية و تحقيق الاكتفاء الذاتي .
- (3) استثمار و تسيير الإمكانيات و الوسائل الإنتاجية و الآلية و المالية التي بحوزتها.
- (4) -ازدهار صناعة المواد الفوسفاتية و الأزوتية و ذلك لتحسين صورة المؤسسة.
- (5) -المنافسة بالرغم من كون المؤسسة احتكارية في انتاج الأسمدة الا ان هذا لم يمنعها من الاهتمام بالمنافسة و ذلك بتحقيق الجودة في منتوجاتها.
- (6) انشاء شراكة **PARTENARIA** : و ذلك بهدف تحسين الوضع المالي للمؤسسة و ادخال تكنولوجيا جديدة تسمح لها بجودة انتاجها أو حتى اضافة خطوط جديدة لزيادة انتاج وحدات مؤسسة فرتيال و الزوفرت.

¹ يتصرف من الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

المطلب الرابع : البطاقة التقنية و الإقتصادية لشركة فرتيال

➤ البنية التحتية للإنتاج:¹

1- موقع الإنتاج لعنابة:

المصنع يغطي مساحة قدرها 103 هكتار ويعمل بها 850 شخصا. وينتج المصنع:

- 1- الأمونياك، قدرة إنتاج سنوية تبلغ 330,000 طن.
- 2- حمض النتريك، قدرة إنتاج سنوية تبلغ 240,000 طن.
- 3- نترات الامونيوم الكالسيوم (CAN) 27 % نيتروجين مع قدرة إنتاج سنوية تبلغ 300,000 طن.
- 4- نترات الأمونيوم اليوريا (UAN) إلى 32% نيتروجين، مع قدرة إنتاج سنوية تبلغ 300,000 طن.
- 5- الأسمدة الفوسفاتية البسيطة TSP والأسمدة الثنائية والثلاثية المعقدة (NPK) و Sulfazot إلى 26% نيتروجين، مع قدرة إنتاج سنوية تبلغ 300,000 طن.
- 6- الأسمدة الفوسفات البسيطة SSP ، مع قدرة إنتاج سنوية تبلغ 264,000 طن.
- 7- الأسمدة الثنائية والثلاثية المعقدة (NP و PK)، مع قدرة إنتاج سنوية تبلغ 150,000 طن.
- 8- ونترات الأمونيوم في أشكال سائلة وصلبة.

2- : موقع الإنتاج في أرزيو:

المصنع يغطي مساحة 50 هكتارا ويعمل فيها 550 شخصا. وينتج المصنع:

- 1- الأمونياك، قدرة إنتاج سنوية تبلغ 660,000 طن.
- 2- حمض النتريك، قدرة إنتاج سنوية تبلغ 360,000 طن.
- 3- حبيبات نترات الأمونيوم 34.5% نيتروجين للاستخدام في المستشفيات ولتصنيع المتفجرات، مع قدرة إنتاج سنوية تبلغ 250,000.
- 4- السائل نترات الأمونيوم.
- 5- نترات الامونيوم الكالسيوم (CAN) 27% نيتروجين

¹ - وثائق مديرية الإنتاج.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

➤ الاستثمارات:

وقد استثمرت فيرتيال منذ عام 2005 أكثر من 180 مليون دولار في المحطتين في أرزيو وعنابة . وتهدف هذه الاستثمارات الى تجديد كامل وتحديث المنشآت الصناعية لتحسين قدرتها الإنتاجية، وشراء أنظمة جديدة التحكم الآلي (نظام التحكم الرقمي)، المرافق المساعدة، و تركيب الخزانات، وتدريب الموظفين، والبيئة والأمن، ومع ذلك فإن معظم هذه الاستثمارات تهدف الى اعادة هيكلة وحدات الإنتاج. منذ عام 2005، تلقى محطة أرزيو ما مجموعه 8.7 مليار دينار من حيث الاستثمارات تهدف على وجه الخصوص لتجديد أدوات الإنتاج، تلقى بالمثل مصنع عنابة أيضا باستثمار قدره 3.5 مليار دينار، وتهدف أيضا إلى تحديث وتطوير وحدات إنتاجها.

➤ الشهادات التي حصلت عليها فيرتيال SPA منذ عام 2005 حتى الآن هي¹:

ISO 1400 : 2004 : حصلت عليها في 21 مارس 2011 لمدة 03 سنوات

- ويتعلق هذا المعيار إلى نظام الإدارة وبيئة الأعمال.

OHSAS 18001 : 2007 : تم الحصول عليها في 5 أبريل 2012 لمدة 03 سنوات.

- معيار OHSAS 18001 (المعيار البريطاني للصحة المهنية سلسلة تقييم السلامة) هو نموذج نظام إدارة الصحة والسلامة في العمل، أي الوقاية من المخاطر المهنية.

ISO 9001 : 2008 : حصلت عليها في 21 مارس 2011 لمدة 03 سنوات.

- معيار لنظام إدارة الجودة شركة.

EXCELENCIA EUROPEA 300+ EFQM

بعد تعبئة جميع موظفيها والقيام باستثمارات كبيرة فرتيال فازت بالجائزة المرموقة ألا و هو اسم

¹ - وثائق مديرية الادارة.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

EFQM Excellence Award جائزة التميز التي تمنحها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). بفضل هذه الشهادة سوف يكون لفرتيال فرص للتدريب والتطوير العملي مبنية على الدروس والممارسة والتبادلات بين المنظمات تسمح لها بتطوير ثقافة التميز.

➤ المنافسون:¹

للمؤسسة منافسين كثيرين في السوق الداخلي و الخارجي سنعرض منهم المنافسين الرئيسيين فقط منهم الداخليين(على المستوى الوطني) و الخارجيين(على المستوى العالمي).

الجدول رقم: 05 جدول يمثل منافسين الداخليين و الخارجيين لمؤسسة فرتيال

AOA	SORFERT	TIMAC	YARA	PROPERI	SODAGRI	DOUDAH	ACI	الداخليون
YARA	TRANSAMONIA	KORCH	EUROKEN	MARUBENI	SORFERT	SABIK	KAFK	الخارجيون

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

➤ الزبائن :

- حيث تتربع فرتيال على السوق الوطنية و يبلغ عدد زبائنها المحليين 305 زبون وطني اما زبائنها الخارجيين فهم 04.

➤ عدد الموظفين:

- في 2013: 1229 موظف
- الاطارات : 170 موظف.
- في 2014 : 1141 موظف.
- الاطارات: 175 موظف.

¹ - نفييس المرجع السابق.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

➤ تطور رقم الاعمال: ¹

الجدول رقم : 06 جدول يمثل تطور رقم اعمال شركة فرتيال من سنة 2005 الى 2014

Unité:
KDZD

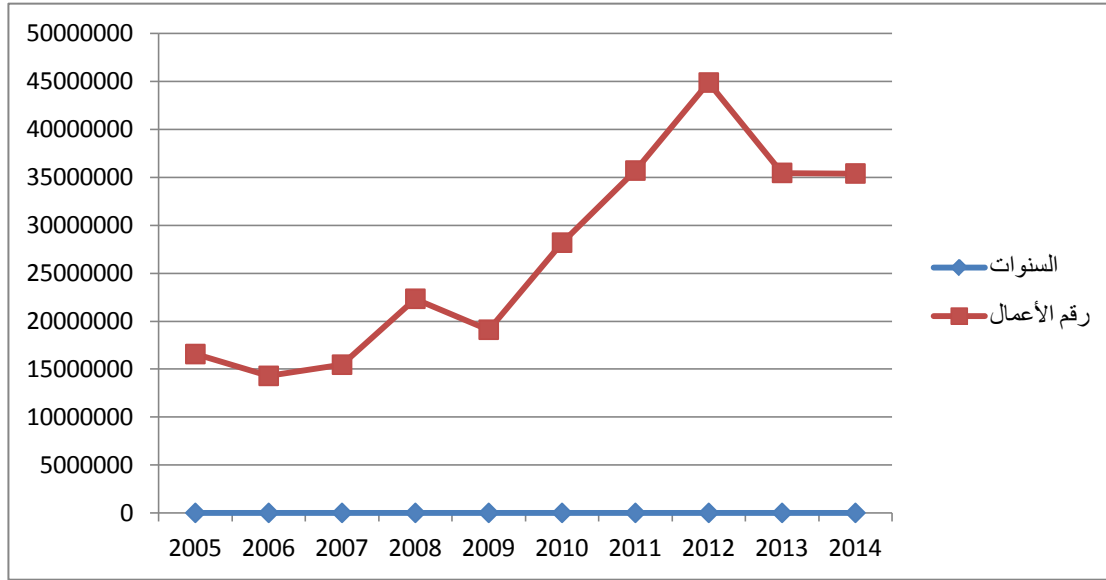
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
16 558	14 282	15 448	22 320	19 092	28 170	35 686	44 862	35 444	35 381
029	512	813	131	005	519	057	712	118	500

المصدر : وثائق مديرية الادارة.

و تظهر معطيات الجدول بصورتها البيانية في الشكل الموالي :

الشكل رقم : 11

شكل بياني يمثل تطور رقم الاعمال خلال 10 سنوات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول.

نلاحظ ان هناك تدبب في رقم الاعمال فكان مرتفعا في السنة الاولى تم ارتفاع و انخفاض في السنوات الموالية حتى سنة 2010 فكان ارتفاع ملحوظ لثلاث سنوات حتى بلغ ذروته في 2012 ليستقر في السنتين التاليتين.

¹ - نفيس المرجع السابق.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة

الأسمدة

المبحث الثاني: عرض و تحليل المعطيات الكمية و الكيفية بالمؤسسة محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمنهج وأدوات الدراسة المستعملة في الجانب التطبيقي و كذلك عرض الاطار العام للمؤسسة و معطياتها و عرض الاسئلة والاجوبة المتعلقة بالمقابلة و تحليلها و الاجابة على الفرضيات .

المطلب الأول: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، لا بد من اتباع منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحث لتحقيق ذلك، ونظراً لطبيعة موضوع هذه المذكرة، فإن النهج الذي سيتم إتباعه في الدراسة التطبيقية هو منهج دراسة حالة مؤسسة فرتيال من خلال دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في هذه المؤسسة وتحديد اهمية في تحد.

ثانياً: أدوات جمع البيانات والمعلومات:

إن صدق النتائج المتوصل إليها، يعتمد على الأداة المستخدمة في جميع البيانات الضرورية في الحصول على هذه النتائج، وتماشياً 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

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة

الأسمدة

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 نتمكن 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 .

المطلب الثاني: عرض أسئلة و أجوبة المقابلة

لقد حاولنا اجراء مقابلة مع مدير مديرية الادارة- باعتباره المسؤول الاول بعد المدير العام للمؤسسة الذي تعذر علينا مقابلته لعدة اسباب تاتي في مقدمتها صعوبة الوصول اجراء مقابلة مع هذا النوع من المسؤولين بالمؤسسات الجزائرية ، غيابه الدائم عن المؤسسة نظرا لتعدد مسؤولياته و نشاطاته. و بناء عليه حاول الباحث اجراء مقابلة مع السيد/ مدير مديرية الادارة، حيث تمت المقابلة على مراحل (فترات) ، حاول فيها الباحث طرح اكبر عدد ممكن من الاسئلة محاولا بذلك الالمام بمختلف الابعاد للاجابة على الفرضيات المطروحة .

و قد تضمنت استمارة المقابلة 19 سؤالا حاولنا فيها التطرق لمختلف الجوانب التي رايناها ذات اهمية فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرار (انظر الملحق رقم 01). و فيما يلي عرض مفصل لكل الأسئلة المطوحة و الأجوبة عليها :

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة

الأسمدة

1- كيف يتم اتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم ؟

إتخاذ 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 الامر الذي يجعلنا نستبعد هذا النوع من الاجراء.

3- كيف تقيمون مصادر حصولكم على المعلومة؟هل هي متنوعة ،محددة ، ثابتة ، داخلية أو خارجية في معظم الحالات ؟

إن الحديث عن المعلومة يأخذ مداخل عديدة ، فالمعلومة المهمة بنسبة لمنظمتنا تتمثل في التطورات الممكن حدوثها على التركيبية الكيميائية للأسمدة ، و هذه المعلومات يتم استقاؤها من مصادر خارجية نظرا لكون مؤسستنا تعتبر الوحيدة على مستوى الوطن في انتاج الاسمدة الزراعية و هو ما يجعلها المحتكر الوحيد لهذا النشاط ، و عليه فان الحديث عن المعلومات يتعلق بالمنافسة و غيرها لا يمثل عنصرا مؤثرا على نشاط المنظمة على المستوى المحلي، فعدد الزبائن و كيفية اكتسابهم لا يمثل اشكالا كبيرا علا مستوى مؤسستنا ،و عليه 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 تنشطون فيه ؟

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة

الأسمدة

-كما سبقت الإشارة اليه- فان المحيط العام لقطاع الاسمدة الزراعية يتسم بالاستقرار باعتبارنا المنتج الوحيد على مستوى الوطني باستثناء بعض الحالات التي يكون فيها الانتاج معرض لبعض التوقفات نظرا لاسباب تخرج عن ارادتنا اما على المستوى الخارجي (الدولي) فان محيط القطاع يتسم بتنافسية واضحة لسيما بين بعض المؤسسات الرائدة لبعض الدول مثل (السعودية قطر و أمريكا) و تأثير هذه المنافسة ذو اهمية بالنسبة لنا نظرا لطموحات التي نهدف اليها من خلال الرغبة في اكتساب حصة تنافسية مع هذه المؤسسات الرائدة.

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 بالتمويل ، 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 مقبلة 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 و الخارجي، مما يسمح بتحديد امكانية الاستثمار في الفرص المتاحة.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

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

غالبا ما يواجه المسؤول الاول مواقف و مشاكل ، تساعده 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 تفكيرك 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 ترى في مؤسستكم أنها نظام مترابط و متناسق الاجزاء ؟

نعم حيث ان العملية التسييرية داخل المنظمة يحكمها نوع من التنظيم و التسلسل الهرمي المحترم من جميع الموظفين.

11- 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 الإشارة اليه- فان مؤسستنا تعتمد في عملية ممارسة نشاطها على منظور استراتيجي ان صح القول بحيث غالبا ما يتم مناقشته في الاجتماعات ما الذي نهدف اليه على المدى البعيد.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة

الأسمدة

12- هل تحديد الاستراتيجية المستقبلية تحكمه العوامل المالية (كالميزانية مثلا) او ان الاهداف على

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.

13- هل تتبعون سياسة لتحفيز العاملين من خلال مكافئة العاملين باستعمال حوافز متنوعة لدفعهم

لتطبيق قراراتكم ؟

نعم فهذا المبدأ يعد من المبادئ الأساسية 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 لمجهوداتهم ، فالتحفيز يكون بصورة سداسية كل 6 اشهر ، و المعنوي يكون كل نهاية سنة ، و هذه السياسة تم انتهاجها بصورة واضحة خاصة بعد الشراكة الاسبانية.

14- هل يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ؟

ليس 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 الراي له من الاهمية مكان، حيث يعتبر رأيا استشاريا يتم أخذه في الحسبان عند إتخاذ القرارات، لا سيما منها ما يتعلق بالنشاط الداخلي للمنظمة.

15- هل تملكون شراكة مع مؤسسات أخرى وطنية أو أجنبية ؟

في الفترة الحالية تتمثل شراكتنا في العقد المبرم مع مجمع فيلار مير gropo villar mir الاسباني منذ

سنة 2005.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

16- هل الشراكة تفيد المنظمة في تحقيق اهدافها ؟

اكيد فبعد دخول المؤسسة في شراكة مع الشركة المذكورة تم تغيير العديد من التوجهات لدى مسؤولي المؤسسة كما تم اكتشاف منهجيات جديدة في الانتاج ، التكنولوجيا، التوزيع...الخ.

17- هل شراكتكم مع المؤسسة الاسبانية زادت من ارباح مؤسستكم؟

ان الحديث عن شراكتنا مع المؤسسة الاسبانية له ايجابياته طبعاً كما له جانب -لا يمكن القول عنه انه سلبي- لكن هناك تأثير على الجانب المالي للمؤسسة ، حيث ان هذه الشراكة تمثل بصورة او بأخرى الدخول الى الاسواق العالمية و هو ما يتطلب تجديد الالات و المعدات فمثلاً لزيادة وحدات الانتاج كان للمؤسسة اختيارين هما تجديد الوحدات بما يكلف المؤسسة 300 مليون دولار او بناء وحدات جديدة بكلفة 1,5 دولار و تم اختيار الحل الثاني و هو ما كان له الاثر على جانب تغطية التكاليف و مستوى الارباح بالمؤسسة، إلا ان هذا التجديد له ثماره التي بدأت تجنيه المؤسسة على المدى المتوسط و الطويل حيث نستطيع ان نقول اننا بصدد استرجاع اكثر من 3 ارباع التكاليف المذكورة.

18- هل ترون ان هذه الشراكة هي شراكة استراتيجية "تخدمكم على المدى البعيد" ؟

بناء على ما سبق التطرق اليه اكيد الاجابة هي نعم حيث و من خلال هذه الشراكة تم الحصول على اسواق جديدة و التعرف على أسواق جديدة و التعرف على تكنولوجيات جديدة و موردين جدد ..الخ.

19- هل لديكم استراتيجية محددة لتطوير شراكتكم مع مؤسسات أخرى؟

نحن نطمح لذلك و خاصة في اطار ما تفرضه العولمة، و كذا بناءاً على المزايا التي اكتسبناها من خلال تجربة الشراكة مع المؤسسة الاسبانية.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة

الأسمدة

المطلب الثالث : تحليل اجوبة المقابلة و الاجابة على الفرضيات

لقد حاولنا من خلال المقابلة التي قسمت اسئلتها وفقا للأبعاد المعتمدة في صياغة الفرضيات، حيث مثلت الاسئلة من 1-5 استقراء لأهمية المعلومة داخل المنظمة فيما يتعلق باتخاذ القرارات بها، و و بناءا على الاجوبة المقدمة من طرف المسير ، و منه يمكننا القول ان المؤسسة تولي اهمية بالغة للمعلومة على مختلف الاصعدة الداخلية منها و الخارجية ، و هو ما تم الوقوف عليه من خلال الملاحظة الشخصية اثناء الزيارة الميدانية للمؤسسة حيث يتم توثيق مختلف المعطيات الواردة للمؤسسة بالطريقتين التقليدية و الالكترونية و عليه يتم تأكيد الفرضية الفرعية الاولى (1).

- **بالنسبة للاستشراف** :و التي حددت له الاسئلة 6-7 من خلال اجوبة المقابلة يمكن القول ان مضمون الاستشراف كان مفهوما بالنسبة للمستقضي و هو ما يفيد توفر هذا البعد على مستوى مسؤول مديرية الادارة و الذي يمثل محور لعملية التسيير داخل المنظمة بعد المدير العام لهل، فمن خلال الاجوبة المقدمة نستطيع ان نقر بتوفر المؤسسة على الحد الادنى من هذا المبدأ و عليه يتم تأكيد الفرضية الفرعية الثانية (2).

- **بالنسبة لتفكير النظم** :تم تخصيص الاسئلة 8-9-10 و التي من خلالها الكشف عن واقع هذا المبدأ على الاقل بالنسبة لمدير مديرية الادارة الذي يمثل محورا هاما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، و بناءا على الاجوبة المقدمة يمكن القول اننا لمسنا نقصا في تبني هذا النوع من التفكير مقارنة بالمعطيات العلمية ، حيث و من خلال الاجابة على السؤال رقم 9 فان المؤسسة لا تملك منها محددات في هذا الاطار و هو حال اغلب المؤسسات الجزائرية حسب اعتقادنا و عليه يتم تأكيد الفرضية الفرعية الثالثة (3).

- **بالنسبة للرؤية المستقبلية** : تم تخصيص الاسئلة 11-12 من خلال الاجابة عليهما يمكننا القول الى ان المؤسسة تسعى الى لوصف صورة مستقبلية افضل ، حيث يتم التسيير -حسب المدير- وفقا لخطة استراتيجية واضحة الاهداف دون توفر الدقة في تحديد الاهداف بالنظر الى واقع المنظمة و

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة

الأسمدة

تعقد القطاع الذي تنشط فيه ، الا ان هذا لا يمنع من القول ان المؤسسة تحاول تبني رؤية مستقبلية في تسييرها للنشاط العام و عليه يتم تأكيد الفرضية الرابعة (4).

- **بالنسبة للدافعية** : تم تخصيص الاسئلة 13-14 و لقد ركزنا في السؤالين على التحفيز باعتباره المحور الرئيسي في الدافعية ، و من خلال الاجابة المقدمة ، 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 المتعلقة على مستوى مكاتب الموظفين داخل المنظمة و التي تم تقديمها لهم بناء على مجهوداتهم المبذولة و هو ما يدعم اجوبة المدير حول هذا العنصر ، و عليه يتم تأكيد الفرضية الخامسة (5).

- **تمثل الشراكة** : بعدا مهما من ابعاد الذكاء الاستراتيجي ، فالقائد الذكي يسعى لعقد شراكات تزيد من نجاح مؤسسته و هو ما ينطبق على المؤسسة محل الدراسة ، و قد خصصنا لهذا البعد الاسئلة 15-16-17-18-19 و التي من خلال الاجابة عليها يتضح لنا الاهمية التي توليها المنظمة لهذا البعد حيث اكسبت الشراكة المؤسسة ميزة على المستوى المحلي و العربي ، فبفضل هذه الشراكة استطاعت المؤسسة ان تكون من الرواد على المستوى العربي، لهذا تولي هذا العنصر قدرا بارزا من الاهتمام ، و عليه يتم تأكيد الفرضية السادسة (6).

بناء على ما تقدم من عرض و تحليل أجوبة المقابلة و التي على أساسها تمت الإجابة على الفرضيات الفرعية الموضوعية و التي تم تأكيدها يمكننا الاجابة على الفرضية الرئيسية من خلال تأكيد هذه الاخيرة كذلك ، حيث بينت الدراسة الميدانية ان المؤسسة محل الدراسة تتوفر بها مختلف أبعد الذكاء الإستراتيجي و الذي يساهم بدرجة كبيرة في تدعيم و تدقيق عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي و اتخاذ القرارات في مؤسسة - فرتيال - لصناعة الأسمدة

خلاصة الفصل:

بعد ان قمنا بتعريف الشركة و اعطاء نبذة عليها و عرض بعض المعطيات التي حصلنا عليها من المؤسسة، حاولنا من خلال هذا الفصل ان نبرز بان لذكاء الاستراتيجي أهمية في اتخاذ القرارات و ذلك بدراسته على مستوى مؤسسة فرتيال Fertial لانتاج الاسمدة الزراعية وحدة عنابة 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 اجراء الدراسة مع السيد/ مدير مديرية الادارة الذي استطعنا من خلاله الاجابة عن اسئلة المقابلة و تحليلها و الذي امدنا بما امكن من معلومات حول واقع الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة.

الخاتمة العامة :

على غرار المفاهيم الاستراتيجية الحديثة، يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد ابرز و لأحدث المفاهيم ، التي تمثل في اطارها العام شكل من اشكال تطور الفكر الاداري 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.

فالحصول على المعلومة، تحليلها، تنظيمها واستغلالها يمثل أمر بالغ الأهمية خاصة بالنسبة لمتخذي القرارات على مستوى المنظمة الذي يفترض أن تتوفر فيه ميزة الذكاء الإستراتيجي الذي يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير او القائد و المفكر الاستراتيجي التي تتيح له امكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة و مواجهة حالات اللاتأكد و ندرة المعلومات او محدوديتها، مما يستوجب لها واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة و البحث عن افضل السبل و الامكانيات التي تتوفر استحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة و الموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الاخرين (المنظمات المنافسة) ، ولا يكفي لشاغل الموقع ان يكون ذكيا و انما لا بد من توافر القدرات المتقدمة لديه في مجال استخدام القدرات العقلية وفق منظور استراتيجي يحقق له و للمنظمة التي يعمل فيها فرا مستقبلية يصعب على الاخرين الوصول اليها بذات المستوى .

وبين الخبير العالمي ان السبب الذي جعل الكثيرين من القادة ينجحون هم انهم يملكون نوعا مختلفا من الذكاء و الذي لم يصفه علماء النفس، و الذي اسماه الذكاء الاستراتيجي و عرفه بانه ذكاء يوسم به قادة المنظمات، و عناصره هي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) و اكد ان هذا الذكاء يوفر المعلومات الضرورية و المناسبة للمدراء لا تخذ القرار الصحيح و المناسب.

النتائج النظرية:

ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية في هذا السياق يمكن عرضها فيمايلي:

❖ أن فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على الابعاد التالية: الإستشراف، 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 الاهداف المحددة في الجانب الاقتصادي.
- ❖ تتمثل مراحل الذكاء الاستراتيجي في إطار دعم عملية اتخاذ القرار فيمايلي: تحديد الحاجة إلى المعلومة، جمع المعلومة، معالجة المعلومة، بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار.
- ❖ تمثل مرحلة اتخاذ القرار مرحلة مهمة من مراحل صناعة القرار، و اذا كانت هي المرحلة الاخيرة إلا ان نجاح عملية صنع القرار من عدمها تتوقف على مدى نجاح و عقلانية اتخاذ القرار.

النتائج الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية و التي كان هدفها الاجابة على الفرضيات المطروحة توصل الباحث الى تأكيد الفرضيات الموضوعية الفرعية منها و من ثم الفرضية الرئيسية التي مفاد للذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في إتخاذ القرارات بمؤسسة - فرتيال- حيث افرزت نتائج المقابلة ان المؤسسة محل الدراسة تعتمد بصورة مقبولة الى حد بعيد على تطبيق ابعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة، حيث و بناءا على أجوبة مدير مديرية الادارة لمسنا فهم ووعي بمضمون المصطلحات المعتمدة في استمارة المقابلة و التي تتمثل في مجملها ابعاد الذكاء الاستراتيجي و هو امر اجابي قلما نلمسه في الادارة المؤسسات الجزائرية.

و قد كان للملاحظة الشخصية للباحث دور تدعيمي للنتائج المتوصل اليها من تأكيد للفرضيات المطروحة ، حيث تم الوقوف على قدر عال من التنظيم و الفعالية في جوانب العامة لسير النشاط بالمؤسسة محل الدراسة.

و في هذا الطار يمكن القول ان للشراكة الاسبانية التي قامت بها المؤسسة دور بارز في مواكبة التطورات العالمية - إن صح القول - في مجال الاطار التنظيمي و الهيكل للمنظمة.

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 الاستراتيجية للمؤسسة من خلال اعتماد على مكاتب البحث والاستشارة التي تتولى هذه المهمة بتطبيق للمصفوفات الاستراتيجية *ADL – BCG – McKinzy* ... لمعرفة الوضع الاستراتيجي للمؤسسة.
- العمل على تكريس كل من الاستشراف، وتفكير النظم، الرؤيا المستقبلية لدى متخذي القرار بالمؤسسة.

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 الاطار 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 اداء المؤسسي.
- أثر تكنولوجيا المعلومات على فعالية الذكاء الاستراتيجي.
- علاقة الذكاء الاستراتيجي بالإبداع التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة الكتب بالعربية :



1. احمد علي صالح و آخرون؛،"الادارة بالذكاءات- منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات"، عمان،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الاولى،2010.
2. أحمد ماهر : التنظيم ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .
3. أمين عبد العزيز حسن: ادارة الاعمال و التحديات القرن الواحد و العشرين ، دار النهضة للنشر و الوزيع ، القاهرة، 2005.
4. حسن بلعجوز : نظرية القرار ،مدخل اداري و كمي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية، 2007.
5. خليل محمد العزاوي، ادارة اتخاذ القرار الاداري، دار فنون المعرفة للنشر و التوزيع ، 2004.
6. سعيد محمد المصري: التنظيم و الإدارة، دار جامعة طبع و نشر و توزيع، الاسكندرية،2003.
7. سلامة عبد العظيم حسن: "تحديات الادارة للقيادة الفعالة"، دار الفكر ، الاردن،2005.
8. صلاح عبد القادر النعيمي : " المدير..القائد و المفكر الاستراتيجي- فن و مهارات التفاعل مع الاخرين"،عمان، دار اثراء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى،2008.
9. طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي ادريس ، "الادارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل"،عمان،دار وائل للنشر،الطبعة الاولى،2008.
10. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،الاسكندرية،2000.
11. علي عباس،"أساسيات علم الإدارة"،دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة عمان، 2004.

12. كمال الغالبي، الإدارة العامة، مطبعة الدوادي، دمشق، 1991.
13. محمد الطروانة و سليمان عبيدات : "مقدمة في بحوث العمليات" ، دار هوان للنشر و التوزيع، الأردن 1989.
14. محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المؤسسات، الاسكندرية، دار الوفاء، 2006.
15. محمد حسين الطائي، و نعمة عباس الخفاجي : " نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية"، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2009، ص: 231 .
16. مصطفى عليان ربحي ، "ادارة المعرفة"، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى 2008.
17. مؤيد عبد الحسن الفضل : "نظريات اتخاذ القرار" ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2004.
18. نادية أيوب،: نظرية القرارات الادارية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1996.
19. نعمة عباس الخفافشي ، " الفكر الاستراتيجي-قراءات معاصرة"، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى ، 2008.
20. نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.

قائمة الكتب بالفرنسية :

21.B.Martinet , " L'intelligence Économique" , deuxième édition , Editions d'organisation , Paris , 2001 .

22.F.Bournois , P.J. Romani , " L'intelligence Economique et Stratégique dans l'Entreprise Française " , Economica , Paris , 2000.

23. أحمد بوشناق ، أساليب التحليل الكمي لاتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2005.
24. ربحي الجديلي ؛ واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غزة ، فلسطين، يناير .
25. 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 .
26. ضرغام حسن عبد العبدلي ،"صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي و الارتجال التنظيمي ؛ رسالة ماجستير في الإدارة و الإقتصاد ،جامعة الكوفة ،العراق، 2011.
27. نصر الدين حشاشي، موسى قرقور : " كيفية اتخاذ قرار استراتيجي داخل المؤسسة " ، مذكرة تخرج شهادة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عنابة 2009-2010.

الملتقيات و المؤتمرات:

28. اسلام طارق الرملي، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية مهارات القيادات الشبابية ؛ مؤتمر الشباب الثاني نحو جيل شبابي قيادي ، طموحات و رؤى، مؤسسة ابداع للدراسات و التدريب ؛فلسطين، افريل 2013؛.متوفر على الموقع [/http://www.creativity.ps/studies](http://www.creativity.ps/studies)
29. بن داودية وهيبه، 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 (06-07 نوفمبر 2012) .
30. رتبية حديد ، نوفل حديد ، اليقظة التنافسية ، وسيلة تسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات جامعة ورقلة، 2010.
31. العيداني الياس، ضويفي حمزة ،الذكاء الاستراتيجي كالية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال المعاصرة، مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة الجزائر 3 ، 2012.

32. نجم العزاوي :أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الازمة ،بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع المنعقد بجامعة الزرقاء ،كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية و المعنون بتداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"التحديات ،الفرص و الآفاق "من 3-5/11/2009.

المجلات :

33. عصام محمد حسين الاعرج،"اتخاذ القرارات في الاطارين التطبيقي و النظري"،مجلة العلوم الادارية،1991،ديسمبر،36،العدد الثاني.

مواقع الانترنت:

34. <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1002&SecID=56#sthash.zZ9HZuBU.dpuf>

المراجع بالفرنسية:

35.Johnson, Arik R, "**What Is Competitive Intelligence** ", 2000. Disponible sur le site : <http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>

36.Kuhlmann, Stefan et al., "**Improving Distributed Intelligence in comple Innovation Systems**",Advanced Science& Technology Policy Plannig Network (ASTPP), Targeted SocioEconomic Research Program, Fraunhofer Institute Systems and Innovation research, Karlsruhe, June, 1999. sur le site : [/www.urenio.org/e-innovation/stratinc/files/library/33.pdf](http://www.urenio.org/e-innovation/stratinc/files/library/33.pdf)

37.Maccoby, Michael, "**Successful Leaders Employ Strategic Intelligence**", Research Technology Management , Vol. 44, No. 3, 2001. sur le site : www.maccoby.com/Articles/

38.Tham, K. & Kim, M., "**Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling&ABS**", Proceedings of the International Business & Economics Research Conference , Las Vegas, NV, October. 11,2002. Sur le site : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.7553&rep=rep1&type=pdf>



دليل المقابلة

تاريخ المقابلة:	مؤسسة الانتساب:	الرتبة:	المؤهل الوظيفي:
...../...../.....
.....

الاسئلة:

1- كيف يتم اتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم ؟

.....

2- هل تتخذون قرارات هامة في ظروف عدم التأكد؟

.....

3- كيف تقيمون مصادر حصولكم على المعلومة؟ هل هي متنوعة ، محددة ، ثابتة ، داخلية أو خارجية في معظم الحالات ؟

.....

4- كيف يتسم المحيط العام للقطاع الذي تنشطون فيه ؟

.....

5- ما مدى أهمية المعلومة على مستوى التسيير بمؤسستكم ؟

.....

6- هل تستقرئ المستقبل عند اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

.....

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

.....

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

.....

-9 هل تتبعون منهجية تفكيك المعلومات المؤثرة على قراراتكم ؟

-10 هل ترى في مؤسستكم أنها نظام مترابط و متناسق الاجزاء ؟

-11 هل تعتمد الادارة العليا في مؤسستكم على تحديد أهدافها بدقة على المدى البعيد (ما ذا تريد في السنوات القادمة)؟

-12 هل تحديد الاستراتيجية المستقبلية تحكمه العوامل المالية (كالميزانية مثلا) او ان الاهداف على المدى البعيد تحدد بغض النظر على امكانيات المؤسسة ؟

-13 هل تتبعون سياسة لتحفيز العاملين من خلال مكافئة العاملين باستعمال حوافز متنوعة لدفعهم لتطبيق قراراتكم ؟

-14 هل يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ؟

-15 هل تملكون شراكة مع مؤسسات أخرى وطنية أو أجنبية ؟

-16 هل الشراكة تفيد المنظمة في تحقيق اهدافها ؟

-17 هل شراكتكم مع المؤسسة الاسبانية زادت من ارباح مؤسستكم؟

-18 هل ترون ان هذه الشراكة هي شراكة استراتيجية "تخدمكم على المدى البعيد" ؟

-19 هل لديكم استراتيجية محددة لتطوير شراكتكم مع مؤسسات أخرى؟