

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد
بن باديس - مستغانم-
UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي:

الشعبة : علوم التسيير تخصص : التسيير الإستراتيجي

دور الذكاء الإقتصادي في اتخاذ القرار
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- مستغانم-

تحت إشراف لأستاذة:

أ/ بن علي عائشة

من إعداد الطالبتين:

بن الدين إيمان

بن دلة سليمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	منصوري خيرة مونية	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	بن علي عائشة	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة مستغانم
مناقشا	مدوري نور الدين	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم- UNIVERSITE Abdelhamid Ibn Badis MOSTAGANEM

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي :

تخصص : التسيير الإستراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

دور الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرار
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

أ/ بن علي عائشة

من إعداد الطالبتين:

بن الدين إيمان

بن دلة سليمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	منصوري خيرة مونية	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	بن علي عائشة	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة مستغانم
مناقشا	مدوري نور الدين	أستاذة محاضرة(أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021/2020

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة العالمين سيدنا محمد وعلى آله
وصحبه أجمعين

نشكر الله على النعمة التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل ويشرفنا
أن نتقدم بالشكر والتقدير لكل من مد يد العون لنا وساعدنا في انجاز هذا العمل ونخص
بالشكر والتقدير مشرفتنا وأستاذتنا الفاضلة بن علي عائشة

على ما بذلته من جهد طيب من خلال إشرافها على هذه المذكرة والتي لم تبخل علينا بعلمها
لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم
بمناقشة هذه الدراسة

وكل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مستغنام

لكم مني سادتي فائق التقدير والاحترام وجزاكم الله خيرا .

إهداء

إلى من قال الله في حقهما

(ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما)

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى **روح أبي** الزكية الطاهرة رحمة الله عليه
وأسكنه فسيح جناته إن شاء الله.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز إنسانة في حياتي ، التي أنارت دربي بنصائحها،
وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب، والبسمة إلى من زينت حياتي بضياء البدر،
وشموع الفرح ، إلى من منحني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سببا في
مواصلة دراستي، إلى من علمتني الصبر والاجتهاد، إلى الغالية على قلبي **أمي**.
إلى أخواتي : بلال، عبد السلام، عزا لدين... حفظهم الله وبارك لهم في أعمارهم.

إلى كل العائلة الكريمة، وزملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق.

إلى صديقاتي العزيزات: إيمان، سعيدة، ربيعة، ديلمية، حسنية.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

بن دلة سليمة.



إهداء.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما الرحمان عز وجل "وقل رب ارحمهما كما ربياني
صغيرا"

إلى أعز الناس في الوجود والذي لم يبخل عليا بشيء طوال حياته إلى " **أبي** " العزيز إلى من
لوجعلت البحر مدادا ما استطعت تعداد فضائلها إلى الحبيبة " **أمي** "

الوالدين الكريمين حفظهما الله

والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي وأخواتي وسر سعادتي: نور، طيمه، ريشا، عبير، جواد.

حفظهما الله من كل سوء

إلى من كان لي العون والسند بعد أهلي إلى من تحمل من أجلي الكثير لإتمام هذه الدراسة

" **شارف** "

إلى كل الأصدقاء والزملاء وكل من ادخر جهدا في مساعدتي

والى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية.

بن الدين إيمان.

الفهرس

	كلمة شكر
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
2	المقدمة العامة
5	الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي
7	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي
8	المطلب الثاني: متطلبات الذكاء الاقتصادي
8	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء الاقتصادي
11	المبحث الثاني: مراحل وخصائص وأشكال الذكاء الاقتصادي
11	المطلب الأول: مراحل الذكاء الاقتصادي
14	المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي
15	المطلب الثالث: أشكال الذكاء الاقتصادي
18	خلاصة الفصل
19	الفصل الثاني: اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الاقتصادي
20	تمهيد
21	المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار
21	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
23	المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار وأهميته
26	المطلب الثالث: أنواع اتخاذ القرار العوامل المؤثرة فيه
29	المبحث الثاني تصنيف ومقومات دعم الذكاء الإقتصادي لعملية اتخاذ القرار وعوامل نجاحها وعلاقتها مع بعضها
29	المطلب الأول: تصنيف القرارات

33	المطلب الثاني : مقومات الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار وعوامل نجاحها
34	المطلب الثالث : علاقة الذكاء الإقتصادي بإتحاد القرار
36	خلاصة الفصل
37	الفصل الثالث : دور الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم -
38	تمهيد
39	المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر
39	المطلب الأول : نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
41	المطلب الثاني : إستراتيجية المؤسسة اتصالات الجزائر وهيكل تنظيمها
43	المطلب الثالث : نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر وأقسامها التجارية
44	المبحث الثاني : واقع الذكاء الاقتصادي وعلاقته باتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر
44	المطلب الأول : أنظمة اتصالات الجزائر لفرع ولاية مستغانم
47	المطلب الثاني : ضبط الجودة لاتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر
51	المطلب الثالث : علاقة الذكاء الاقتصادي باتخاذ القرار (مقابلة)
52	خلاصة الفصل
53	الخاتمة العامة
56	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
9	سيرورة الأهمية الذكاء الإقتصادي	1-1
10	لماذا الذكاء الإقتصادي في المؤسسة ؟	2-1
12	مصادر المعلومة	3-1
13	مراحل الذكاء الإقتصادي	4-1
15	مصلحة الذكاء الإقتصادي بحث سلطة الإدارة العامة	5-1
15	خدمة الذكاء الإقتصادي من خلال وحدة عملياته	6-1
16	وظيفة الذكاء الإقتصادي موزعة	7-1
17	موقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسة	8-1
25	مراحل اتخاذ القرار	1-2
27	أنواع القرارات في المستويات إدارية	2-2
42	هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	3-2

المقدمة العامة

تمهيد:

يشهد عالم اليوم الكثير من الأحداث والتغيرات المتتالية والمتسارعة على الساحة الاقتصادية العالمية، حيث شهدت نهاية الألفية الثانية انتقال الإنسانية على طور حضاري جديد يسوده العلم وتقوده المعرفة وذلك بفضل الثورة العلمية والتكنولوجية وخاصة الثورة المعلوماتية التي وظفت مختلف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في إحداث تحولات جذرية على كافة المستويات والأصعدة وهو ما ساهم في ظهور نظام اقتصادي عالمي جديد مبني على الاستثمار في المعلومات والمعارف. وعلى هذا الأساس ظهر الذكاء الاقتصادي كأسلوب منظم في إطار الإدارة الإستراتيجية فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد على عملية اتخاذ القرارات وهو ما يسمح بتطوير نشاط المؤسسة وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جميع المعلومات وتحميلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال العروض المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وهذا في إطار التكيف مع المتغيرات الخارجية. ونظرا للدور الأساسي للقرارات في تسيير المؤسسة، تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الإجراءات التنظيمية والأدوار التي يقوم بها أفراد المؤسسة ولا يمكن لمتخذ القرارات القيام بعمله ما لم تتوفر فيه المعلومات، وهذا يعني عدم اتخاذ أي قرار إلا بعد إجراء دراسة معمقة وتحليل علمي دقيق حتى يتسنى للمدير المثالي اكتشاف نقاط القوة واستغلالها أحسن استغلال وتحديد مواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة.

1. إشكالية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين اتخاذ القرارات والذكاء الاقتصادي والدور الفعال له في دعم القرارات وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في مساندة ودعم عملية اتخاذ القرارات؟

ومن أجل المعالجة الدقيقة والمفصلة لهذه الإشكالية، يتعين طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالذكاء الاقتصادي؟
- ما مدى أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟
- ما مدى ارتباط الذكاء الاقتصادي بعملية اتخاذ القرار؟

2. فرضيات الدراسة:

إن المعالجة الجيدة للموضوع تقتضي صياغة مجموعة من الفرضيات تبني عليها الدراسة واعتمادا على أدبيات الدراسة حول الموضوع ومن خلال متغيرات الدراسة،

قمنا باقتراح فرضيات قصد إعطاء هذه الدراسة البعد العلمي والأكاديمي والتي سيتم فحصها واختيارها في الجانب التطبيقي لدراستنا والمتمثلة في :

- الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من التطبيقات المساعدة في اتخاذ القرار.
- تولي المؤسسات أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرار.
- توجد علاقة بين الذكاء واتخاذ القرار.

3. أسباب اختيار البحث:

من الأسباب التي قادتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- حداثة مصطلح الذكاء الاقتصادي وكذا الدور الذي يلعبه في اتخاذ القرار لاستمرارية المؤسسة؛

- روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع؛
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال التخصص.

4. أهمية الدراسة:

إن الاقتصاد الراهن هو اقتصاد قائم على المعلومة، المعرفة والذكاء والتكنولوجيات لذلك تبرز أهمية هذه الدراسة في تبيان دور الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرار وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- تناولنا موضوع الذكاء الاقتصادي باعتباره موضوعا حديثا تسعى كل مؤسسة صناعية تجارية أو خدمية لتبنيه؛
- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر خاصة وفي الدول العربية عامة على الرغم من أهميته البالغة؛
- توجيه أنظار متخذي القرارات إلى الذكاء الاقتصادي كأداة داعمة لاتخاذ القرارات كما انه يساهم في تطوير مهارات متخذي القرارات.

5. أهداف الدراسة:

- يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمصطلح الذكاء الاقتصادي، وإبراز أهميته ومكانته في المؤسسات وكيفية عمله وأهميته في الوقت الراهن .
- محاولة إبراز كيفية تطبيق الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرار للمؤسسات.
- إبراز جوانب تميز هذا الموضوع عن الدراسات السابقة .

6. المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي.

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في توصيف مفهوم ومختلف جوانب الذكاء الاقتصادي التحليلي من خلال محاولة إبراز واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة اتصالات الجزائر" وتفسير وتحليل هذا الواقع للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن موضوع الدراسة.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم الاعتماد على مايلي:

- المسح المكتبي.
- المصادر الأخرى كمواقع الانترنت.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- الزيارات الميدانية.

7. حدود الدراسة :

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية : مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم-

الحدود الزمنية : كانت فترة التريص ممتدة من 2021/06/07 إلى 2021/06/21.

8. هيكل البحث :

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ،تطرقنا في الفصل الأول الإطار النظري للذكاء الإقتصادي ،ويتضمن هذا الفصل مبحثين وتمثل المبحث الأول في ماهية الذكاء الإقتصادي أما المبحث الثاني فكان في مراحل وخصائص وأشكال الذكاء الإقتصادي . أما الفصل الثاني تمثل في اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الإقتصادي ،ويتضمن مبحثين أيضا سميت على النحو التالي :

ماهية عملية اتخاذ القرار، تصنيف القرار ومقومات دعم الذكاء الإقتصادي لعملية اتخاذ القرار وعوامل نجاحها وعلاقتها مع بعضها .

أما الفصل الثالث يتمحور حول دور الذكاء الإقتصادي في اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المعنونة على النحو التالي :

المبحث الأول كان تعريف لمؤسسة اتصالات الجزائر أما المبحث الثاني سمي تحت عنوان واقع الذكاء الإقتصادي في اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفصل الأول

الإطار النظري للذكاء

الإقتصادي

تمهيد.

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي، مثل عولمة الاقتصاد، واشتداد المنافسة عالميا مع انفتاح الأسواق، بروز المعلومة والمعرفة كمورد جديدة الإنتاج كل هذا جعل من العالم اليوم يتميز باقتصاد معرفي يقوم أساسا على المعرفة بدل من الصناعة. كما يعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم هذه الأنظمة نظرا لما يوفره من ميزة وحماية نوعية تواجه القوى الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعتري نشاط المؤسسة وهذه العملية تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار رغم أن المؤسسة تعيش في بيئة عدم التأكد.

لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للذكاء الاقتصادي من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي .

المبحث الثاني : مراحل وخصائص وأشكال الذكاء الاقتصادي .

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

يعتبر مصطلح الذكاء الاقتصادي من المصطلحات التي ظهرت كنتيجة لظهور اقتصاد المعرفة وسوف نعرض بعض من التفصيل إلى تعريفه ومتطلباته، خصائصه وعناصره، الأهمية والأهداف.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي.

تعددت تعريف الذكاء الاقتصادي، نظرا لاهتمام المتزايد من طرف الكتاب و الباحثين به، والتي نوردتها في مايلي:

تعريف "Harold Welsenky": إن الذكاء الاقتصادي يحدد النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة في خدمة الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة التي جمعت والمنتجة في سياق قانوني وذات مصادر مفتوحة.¹

تعريف "Martre Henri": يعد هذا التعريف بمثابة أول ظهور لمفهوم الذكاء الأعمال في البيئة الفرنسية، وكان ذلك في سنة 1994 وارتكز تقرير Martre في تحديد مفهوم الذكاء الاقتصادي على البحث عن المعلومات، ومعالجتها بالشكل الذي يجعلها مفيدة ومن تم تبليغها للأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار، أي أن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من الأنشطة المنسقة فيما بينها من أجل التحكم في المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة والحفاظ على تنافسيتها.²

تعريف "Alain juillet": هو التحكم وحماية المعلومات الإستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين وعلى اعتباره ممارسة تنظيمية فهو منسق لليقظة الإستراتيجية، وحماية المعلومات واستخدامها في عمليات التأثير على الغير.³

تعريف "Bloomberg": فيقول أنه البحث قليلا، إيجاد كثيرا، أي امتلاك القدرة على الإنتاج الجماعي للمعرفة الجيدة، تنسيق عمليات جمع، رسملة، تحليل ونشر المعلومات من مختلف الأصناف، من خلال دورة من الأجوبة ذات صلة بالموضوع الذكاء الاقتصادي يمكن أن يطبق على المستوى الكلي (الدولة)، أو على المستوى الجزئي (المنظمة) وفي هذه الأخيرة يمكن تسميته "الذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال".⁴

¹ -Frédérique péquiron. L'intelligence économique ou service des acteurs de l'université. l' harnnauan .paris.2008.p26 .

² -علاء الدين قادري، زهرة درسة، ووداد متاجر، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية ورقة بحث مقدمة في ملتقى الدولي الثاني حول الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأسلوب لحوكمة العلاقات بين المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 24-25 أكتوبر 2017ص3.

³ - ALAIN BLOCH, L'intelligence économique, Economica, Paris, 1996, P. 10

⁴ - Définition de l'intelligence économique Voir :

[http : www.actulligence .com/ressources/définitions de intelligence-économique/visite le02-c3-2021a](http://www.actulligence.com/ressources/définitions_de_intelligence-économique/visite_le02-c3-2021a) :14:00

المطلب الثاني: متطلبات الذكاء الاقتصادي.

يتطلب الذكاء الاقتصادي نمط تفكير وتصرف جديد ومنهجية تركز على دعائم أساسية داخل المنظمة، ويمكن سرد متطلبات الذكاء كما يلي:

- الاقتناع بأهمية البيئة المحيطة لمؤسسة واستحداث أساليب للتعامل مع مكونات و التآثر فيها.
- الاعتراف لسوق وآلياته، اعتباره الأساس في نجاح المؤسسة أو فشلها، وقبول أحكامه لأنه الفاصل في تقييم أدائها.
- اعتبار المعلومة موردا استراتيجيا وتسييرها يمكن المؤسسة من إحداث تفوق وسبق على المنافسين.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم الإدارة واختيارا والاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات.¹

المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي وأهدافه.

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بإبراز الأهمية التي يكتسبها مفهوم الذكاء الاقتصادي في ظل هذا العالم المتغير وتقديم مختلف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: أهمية الذكاء الاقتصادي

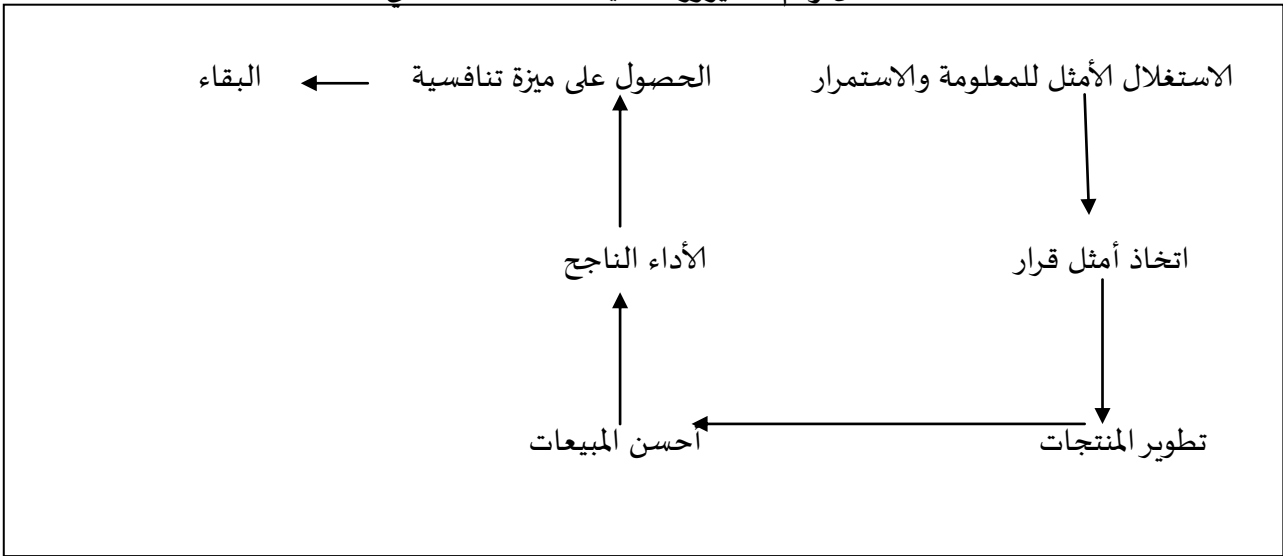
- تطوير المنتجات الجديدة: لأن دخول المنافسين جدد كل وقت يهدد المؤسسات العاملة في السوق، ولذلك بالذكاء يمكن من التنبؤ بالجديد وهذا يؤدي إلى العمل على الاختراع والإبداع وفق المتطلبات الجديدة لضمان النجاح والاستمرارية للمؤسسة.
- اتخاذ القرارات: لأنه يجب اتخاذ قرارات مهمة بشأن الاستثمار، يعتبر الإستراتيجية أو مواجهة المنافسين والذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ أحسن القرار الذي يمكن من تقليل المخاطر أنه يعمل أي الذكاء على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي أساسها (المعلومات) يتم اتخاذ القرارات.²

¹ - قاشي خالد، رافع دية، " الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة". مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، البليدة، العدد.01.2015ص151.152.

² - Bruno martinet-Yves-Michel marti, " l'intelligence économique ; les yeux et oreilles de l'entreprise " édition organisation, paris-p 13-15.

- يقود للأداء الناجح: وذلك لأن الذكاء الاقتصادي من طرقه القياس المقارن benchmarking الذي يقوم على الدراسة المقارنة للمحاسن (الميزة) التنافسية للمنافسين حيث هذه الطريقة أثبتت أهمية الميزة (avantage) التنافسية التي تعتبر أحسن تكوين وتغيير للنقل والتعلم من الآخرين) خاصة الأقوياء وحتى غلق وخسارة المؤسسة.
- أحسن بيع للمبيعات: الذكاء الاقتصادي هو وسيلة للبائعين حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق نسبة أعلى للمبيعات إذ لم تعرف وتكون على دراية بما يقدمه المنافسون وي طرحونه للسوق سواء من حيث الكم أو الكيف، ومنه فإن الذكاء الاقتصادي يسمح بتحديد القرارات ومعرفة أو توقع الأرباح.
- الحصول على ميزة تنافسية: الميزة التنافسية الأكثر دوام التي يمكن الحصول عليها من طرف أي مؤسسة وهي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين، التي ترتبط دائما بالذكاء لأنه حتى يستطيع المنافسون الوصول إلى مستواها، يجب عليهم تغيير مخططاتهم ورؤيتهم للسوق بطريقة مختلفة¹ وعليه فإن الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى الاستمرار والبقاء انطلاقا من استغلال المعلومات وانطلاقا من الشكل الموالي²:

الشكل رقم 1: سيورة أهمية الذكاء الاقتصادي



المصدر: حلبي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة يسرف لأشغال البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2009، ص 86.

¹ قاشي خالد، رافع دية، المرجع السابق، ص 152

² - حلبي لامية، " دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة يسرف لأشغال البناء"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2009، ص 86.

الفرع الثاني: أهداف الذكاء الاقتصادي

كل شيء يرمي إلى تحقيق أهداف مرجوة أو مسطرة، ونتيجة لظروف كانت سبب في اللجوء لذلك العمل.

أو خلقه، وهذا هو شأن الذكاء الاقتصادي حيث سيمهد لتحقيق ما يلي :

-تحسين تنافس المؤسسات هو الهدف الرئيسي للذكاء الاقتصادي.

-حماية إرث المؤسسات والتحسين الدائم لها بواسطة أنشطتها التالية¹ :

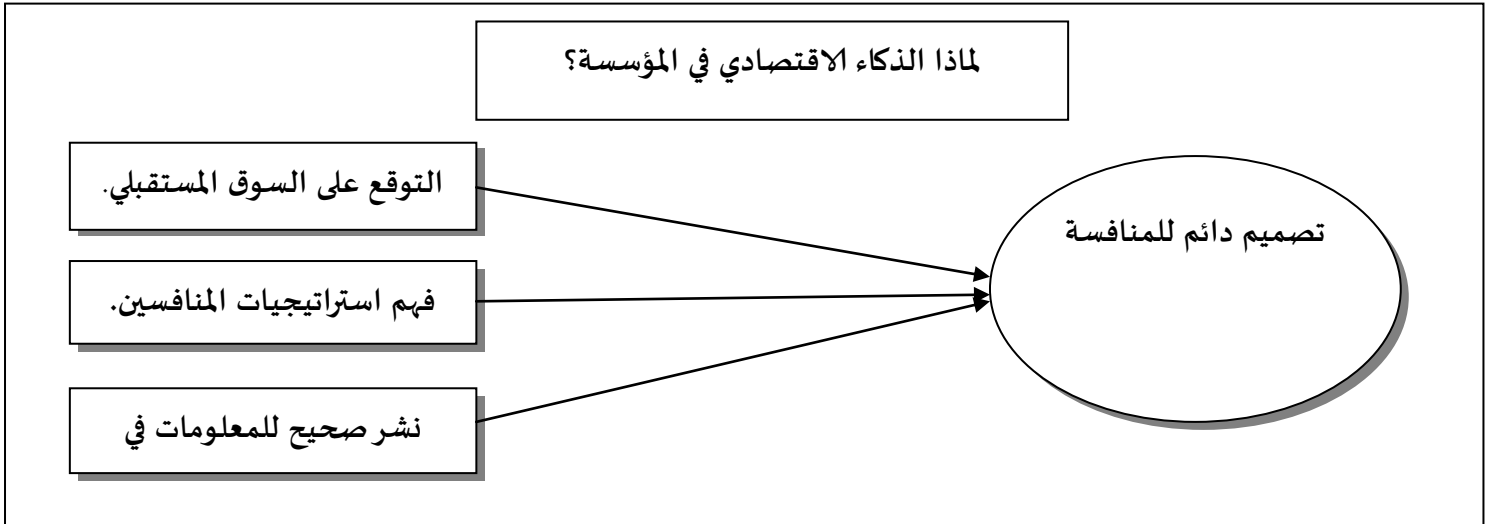
• توقع السوق المستقبلي.

• فهم ومعرفة استراتيجيات المنافسين.

• نشر صحيح للمعلومات في داخل المؤسسة.

والشكل التالي المقترح من طرف "جاك ولياك"² يوضح أهداف الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

الشكل رقم 2: لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة؟



Source : français Jakobiak, L'intelligence économique en pratique: comment batir son Propre system

d'intelligence économique, 2 eme édition, édition organisation, paris, 2001, p 86

¹-حليبي لامية، مرجع نفسه 85.

²-Source : français Jakobiak, L'intelligence économique en pratique: comment batir son Propre system d'intelligence économique, 2 eme édition, édition organisation, paris, 2001, p 86.

المبحث الثاني: مراحل وخصائص وأشكال الذكاء الاقتصادي

بعد إعطاء نظرة حول الذكاء الإقتصادي والتعريف الجيد له ، سوف يتم الإلمام بمختلف جوانبه وهذا من خلال إبراز مختلف المراحل التي يمر بها ، إضافة إلى مختلف خصائصه وإبراز مختلف الأشكال التي يمكن أن يأخذها الذكاء الإقتصادي في المؤسسة.

المطلب الأول: مراحل الذكاء الاقتصادي

إن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبتث المعلومة المفيدة لكافة الأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجيتهم وعليه فإنها تظهر أهمية المعلومة والحصول عليها من أجل استخدامها واستغلالها، ومنه فإن الذكاء الاقتصادي يحتوي على المراحل التالية:¹

1-تحديد الحاجة للمعلومات:

إن مراحل اتخاذ القرار وكذا كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة في كافة المستويات تتطلب الحصول على المعلومة في الوقت والمكان المناسبين، فكل مستوى يتطلب المعلومة المناسبة والضرورية، فالسؤال المهم الذي يطرح نفسه في هذه المرحلة: ما هي المعلومات التي يجب الحصول عليها الأمر الذي يتطلب المعرفة الجيدة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية .

2جمع المعلومة:

إن كل مستويات المنظمة تتطلب معلومة محددة ودقيقة، الأمر الذي يتطلب تحديد مصادر إيجاد المعلومة وفيما يلي نذكر أهم مصادر المعلومة:

المصادر الرسمية: تحتوي أساسا على كل من الصحافة، الكتب، وسائل الإعلام ، قواعد المعطيات والأقراص المضغوطة وغيرها من مصادر معلومات رسمية.

المصادر غير رسمية: أهم ميزات هذا النوع من المصادر أنها تتطلب مجهود شخصي

من أجل جمعها بحيث يجب أن يبقى على اتصال مستمر وينتقل ويتجسس...الخ

وتتنوع هذه المصادر من بينها ما يلي:²

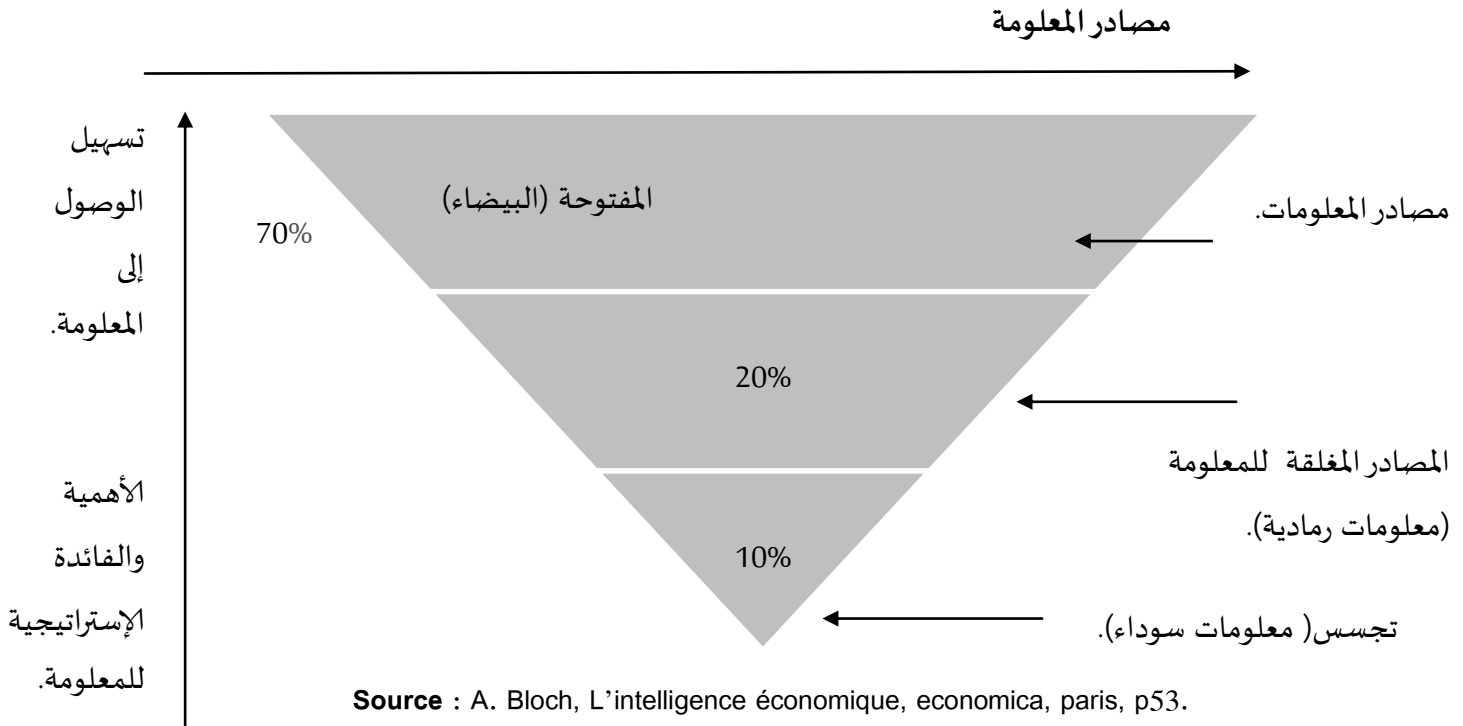
-السوق والمنافسين للمنظمة وغيرهم -العلاقات الشخصية.

-المنتديات والمعارض -البيئة الداخلية للمنظمة.

¹العبداني الياس، ضويفي حمزة، مداخلة بعنوان: «الذكاء الاستراتيجي كالية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة» الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف- الجزائر 08-09/11/2010، ص 195.

²-عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد « الذكاء الإقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها »، المؤتمر العلمي السنوي 11 " ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: 23، 26 أبريل 2012، عمان، ص 357.

الشكل رقم (3-1): مصادر المعلومة.¹



3- معالجة المعلومة:

إن معالجة المعلومة هي خطوة مهمة جدا بالنسبة للذكاء الاقتصادي في معالجة المعلومة يعتمد أساسا على قيمتها بالنسبة للمنظمة على المدى المتوسط والطويل خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية والحساسية ونعني بمعالجة المعلومة (تجميع كافة البيانات التي تتحول إلى معطيات بعد المعالجة) أو المعطيات في حد ذاتها المتحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر 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 وتفسيرها وبالتالي خطأ في اتخاذ القرار وأهم الأسباب كثرة المعطيات ومدى مصداقيتها وهو ما يتطلب القيام بالعمليات التالية :

- (1)- تقييم البيانات أو المعطيات المتحصل عليها. (2)- استخراج المعطيات ذات الجدوى من غيرها بالنسبة للمنظمة ووضعيتها. (3)- تحليل المعطيات. (4)- تحويلها إلى شكل المناسب²

¹- Source : A. Bloch, L'intelligence économique, economica, paris, p53.

²- عبد الفتاح بوخمخم، صالح محمد، المرجع سبق ذكره، ص35.

4-4- بحث 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، ومعالجة للمعلومات يكون بدون جدوى ذلك إن لم يتم استغلالها بالشكل والوقت المناسب للمنظمة، فالمعلومة التي تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب، وبالشكل المراد، والمستوى المطلوب إذ أن للمعلومة تكلفة كبيرة، سواء استخدمت من طرف المنظمة أو لم تستخدمها بذلك يجب توفيرها في المكان والزمان المناسبين من أجل استخدامها حيث تشكل المعلومة أهم متطلبات الذكاء الاقتصادي. إن بث المعلومة يعتر بمثابة أوامر تنفيذ خطوات ومراحل مهمة بعدها، إذ تعتبر كمفتاح لعمليات وإجراءات تليها بدقة وجودة عالية من أجل الوصول إلى الهدف وتحقيق الغرض .

فالمختصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع كافة أفراد المنظمة من القيادة إلى كافة العملاء بضرورة القيام بكافة الأعمال بالجودة المطلوبة، وهو ما يمثل إما فرصة للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية، أو فرصة توسيع أو زيادة حصة سوقية وغيرها. كأداة التطوير والإبداع لمنظمات الأعمال، فإن نظام الذكاء الاقتصادي لا يمكن فصله عن قيد مهم وهو "المعلومة"، فوجود المعرفة كمفهوم في المنظمة يعتبر موردا بحد ذاته، إذ يعمل على تقريب رؤية المنظمة لكل من بيئتها الداخلية والخارجية¹.

الشكل رقم (4-1): مراحل الذكاء الإقتصادي.²



Source : R.Paturel, L'intégration de la démarche d'intelligence dans le management stratégique, conférence internationale de managements stratégique, Université de Lille, France, 1999

¹-عبد الفتاح بوخمخم، صالح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 358

² - R.Paturel, L'intégration de la démarche d'intelligence dans le management stratégique, conférence internationale de managements stratégique, Université de Lille, France, 1999

<http://www.google.dz.search!910:68.2021/03/18>

المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي

تمكن الباحثون من استنتاج مجموعة من الخصائص التي تميز نظام الذكاء الاقتصادي نوردها فيما يلي:

- يدور مفهوم الذكاء الاقتصادي حول فكرة المعلومة المفيدة التي تكون مناسبة لجميع مستويات القرار في المؤسسة وتساعد في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها الضرورية لتحقيق أهدافها.
- يمكن أن يطبق مفهوم الذكاء الاقتصادي على مستوى الكلي (الدولة أو الحكومة) أو على مستوى الجزئي (المؤسسة).

- يتصف الذكاء الاقتصادي بخاصيتين أساسيتين هما:

➤ خاصية هجومية: تتجسد في حسن استغلال المعلومات المفيدة اقتناص الفرص وتعظيم الحصص السوقية للمؤسسة.

➤ خاصية دفاعية: تتجسد في اتخاذ الإجراءات الضرورية لحماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة وكل نشاط الضغط والتأثير.

إضافة إلى خصائص أخرى نذكر منها¹:

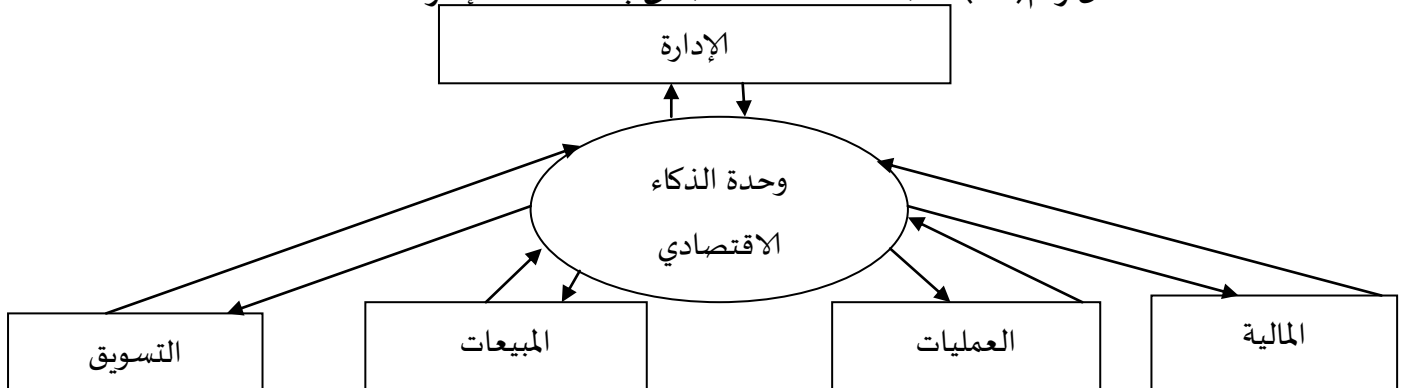
- الاستخدام الإستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرار.
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المنظمات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

¹-عبد الفتاح بوخمخم، صالح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 359

المطلب الثالث: أشكال الذكاء الإقتصادي .

إن الذكاء الاقتصادي يأخذ عدة أشكال في المؤسسة نذكر¹:

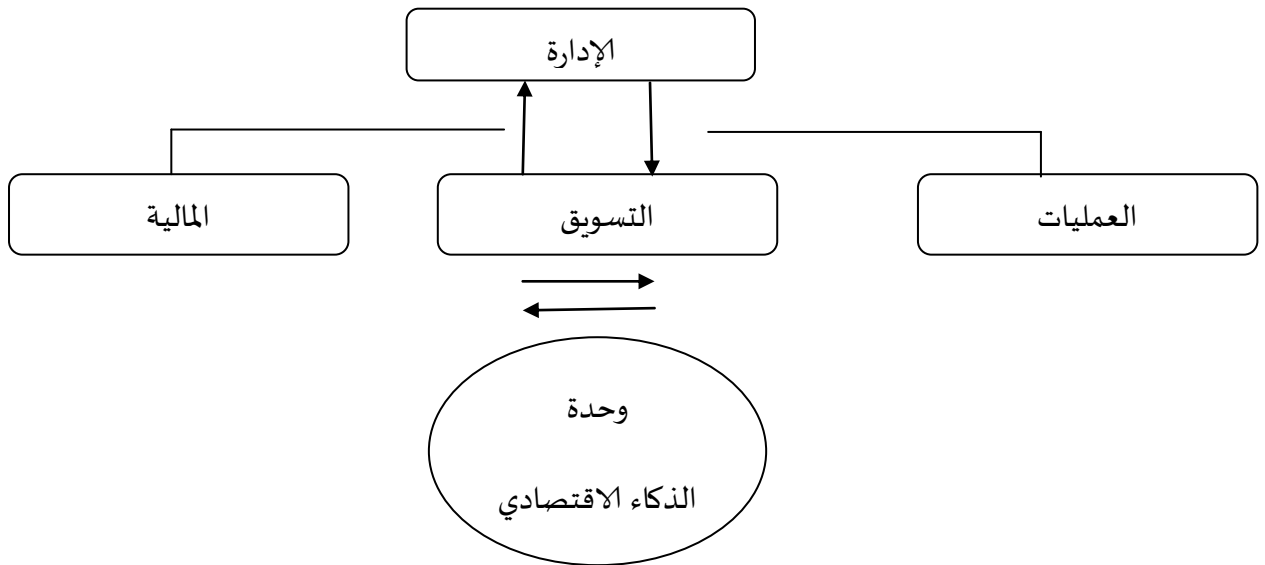
الشكل رقم(1-5): مصلحة الذكاء الاقتصادي بحث سلطة الإدارة العامة



Source : Intelligence ; un guide pour débutant et proticiens, p33.

في الشكل رقم نلاحظ أن الذكاء الإقتصادي عبارة عن وحدة مستقلة لها علاقة مباشرة مع مختلف مصالح المؤسسة و الإدارة العامة ، أي التعامل يكون دون وسيط وعراقيل بل يتم بصفة مباشرة.

شكل رقم (1-6): خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياته.

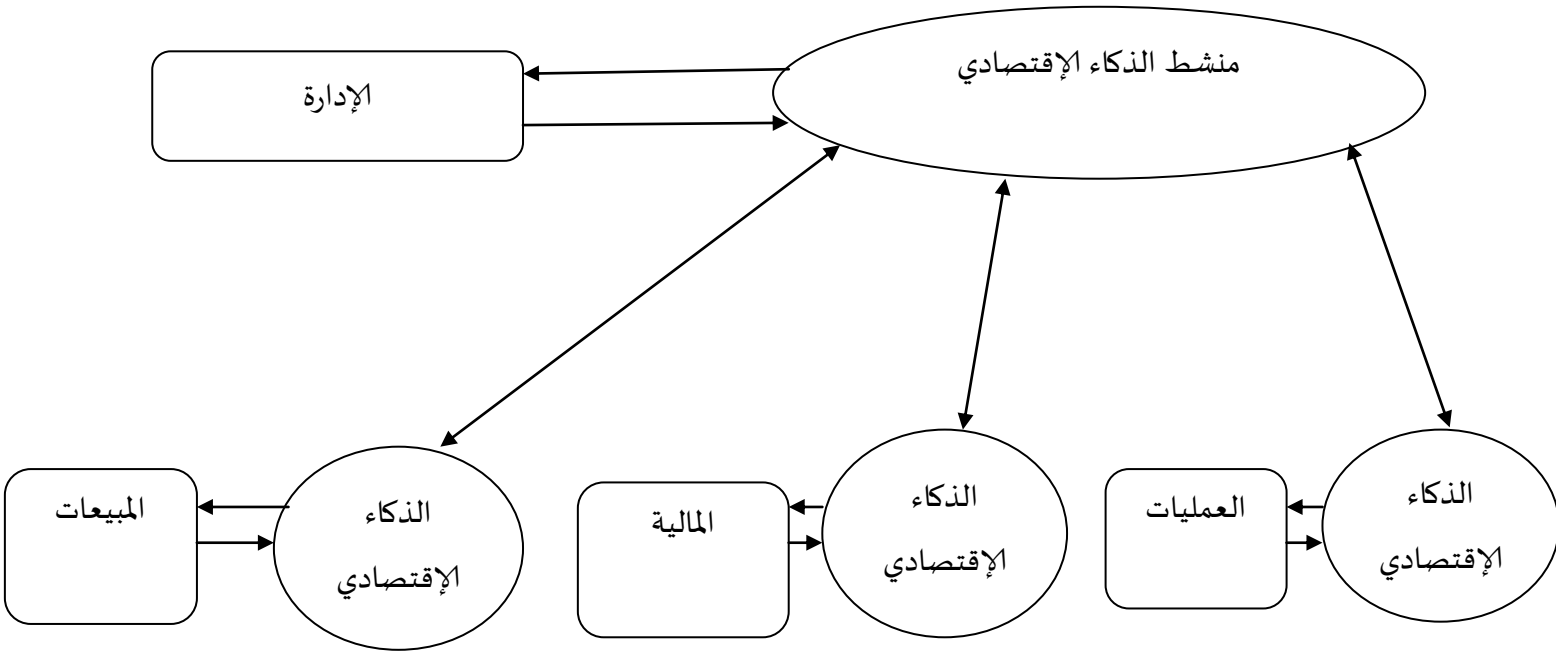


Source : Intelligence Economique ; un guide pour débutant et praticiens, p33.

في الشكل(1-6) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي يتعامل بصفة خاصة مع مصلحة التسويق لاعتبارها عصب المؤسسة والرابط بينها وبين الزبون والتي بدورها لها علاقة مباشرة مع الإدارة العامة ومع مختلف المصالح الأخرى للمؤسسة.

¹ - Source : Intelligence ; un guide pour débutant et proticiens, p33.

شكل رقم (7-1): وظيفة الذكاء الاقتصادي موزعة.



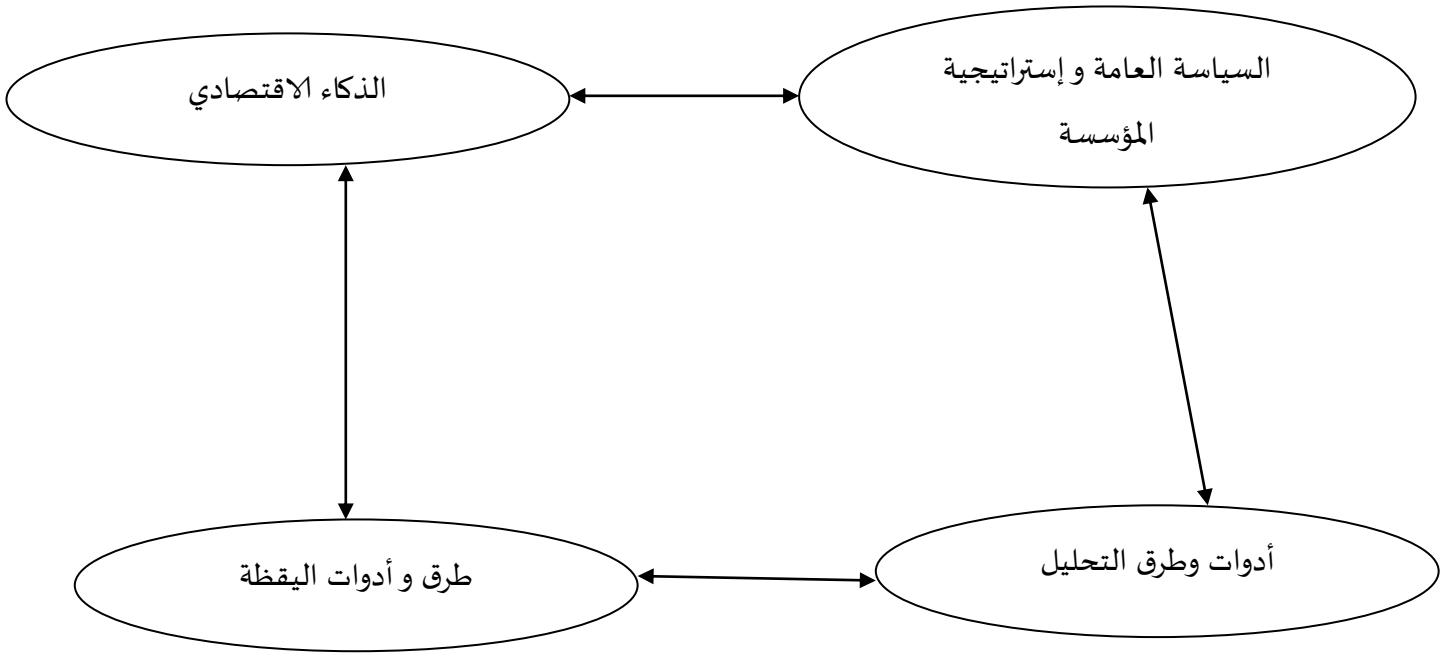
Source : Intelligence Economique ; un guide pour débutant et praticiens, p34.

أما في شكل رقم (7-1) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي موزع على مختلف مصالح المؤسسة أي لكل منها وحدة ذكاء خاصة يتحكم فيها الفرع الكبير والذي هو منشط الذكاء الاقتصادي والذي يختص أيضا بالإدارة العامة.¹

وهناك وضعية أخرى للذكاء الاقتصادي وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :
- في المؤسسة أين يتموقع الذكاء الاقتصادي ؟

¹ - Source : Intelligence Economique ; un guide pour débutant et praticiens, p34.

الشكل رقم (8-1): موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.



Source : Intelligence Economique, un disposition de gestion de l'information stratégique, conférence club idée clussi Râble 13 Octobre2010clusif, clusir p13voir :
<http://www.clusir-rha.fr/sites/de/de fanlt/files/upload/...présentation 1-28/03/2021>.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي هو من اختصاص السياسة العامة للمؤسسة التي تقوم بتحديد طرق التحليل الاستراتيجي وتحديد الذكاء الاقتصادي، هذا الأخير بصفته يعمل على تحديد طرق وأدوات اليقظة التي يجب أن تتواجد بكل مديريات المؤسسة ، من أجل أن تجمع كل منها المعلومات المتعلقة بمجالها، وتتيقظ للبيئة المحيطة بها، وبالتالي نستنتج أن الذكاء الإقتصادي يتموقع في قمة هرم المؤسسة أي ضمن السياسة العامة للمؤسسة¹.

¹-Intelligence Economique, un disposition de gestion de l'information stratégique, conférence club idée clussi Râble 28 mars2021clusif, clusir p13voir :

<http://www.clusir-rha.fr/sites/de/de fanlt/files/upload/...présentation 1-28/03/2021>

خلاصة الفصل :

اكتسب الذكاء الاقتصادي في الآونة الأخيرة أهمية بالغة من قبل المؤسسات وهذا نتيجة لما يحققه من مزايا للمؤسسات، وأهمها الاستمرارية والبقاء في المحيط الخارجي، فالذكاء الاقتصادي يعتمد على المعلومة الجيدة بالدرجة الأولى فقد ازداد الطلب على المعلومات، وازدادت حدة المنافسة في إطار السوق عالمية وازدادت صعوبة اتخاذ القرارات، لذلك يتحتم على المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي نفس الوقت بكفاءة وفعالية، وهذا من خلال إستراتيجيات الذكاء الإقتصادي التي تحقق نتائج طويلة الأمد وخطط محكمة تفرض على المؤسسة أن تتماشى مع الظروف الحاصلة والتكيف معها دون الرجوع إلى الوراء هذا ماجعل المؤسسات تستغل الفرص المتاحة وتواجه التهديدات من خلال برنامج تكوين محكم. سنحاول في الفصل الموالي إبراز مدى اتخاذ القرارات في المؤسسة وكيف يكون للذكاء الإقتصادي أثر عليها؟

الفصل الثاني

اتخاذ القرار وعلاقته

بالذكاء الإقتصادي

تمهيد:

تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار بدءاً بالفرد الذي يعمل من خلال سعيه المستمر من أجل البقاء وممارسة النشاط الإنساني في شتى المجالات على اتخاذ القرار بصورة مستمرة ليرقي بنمط حياته وأساليبها مستخدماً في ذلك عقله المبدع وتجاربه ومعلوماته وقدرته على الانتقاء والاختيار.

أما إذا انتقلنا إلى مجال الحياة العملية أين تختلف طرق تسيير شؤون العمل، وتزداد المشاكل وتتعدد كلما تنوع النشاط و اتسع مجاله و ازداد حجم الإنتاج ، فإن المدير الذي ينظم و ينسق و يتعامل مع البيئة الخارجية، فإنه يتخذ في كل مرحلة من مراحل عمله قراراً معيناً يتوقف عليه نجاح المدير و المؤسسة ومع نمو حجم المؤسسات الاقتصادية و تعقد مشاكلها و تزايد صعوبة معالجة جميع العوامل التي تؤثر على القرار، أصبحت الحاجة ماسة إلى معرفة كلية بأساليب اتخاذ القرارات لإيجاد الحلول الملائمة للمشاكل و الوصول إلى أفضل وأمثل القرارات حيث أن الاهتمام يزداد حالياً بتطوير أساليب اتخاذ القرار والتي تجعل عملية هذا الأخير أكثر دقة وفعالية على الرغم من أن العديد من المتغيرات الداخلية و الخارجية للمنشأة يصعب السيطرة عليها وتحليلها و التعامل معها على أساس رقمي لأنها ترتبط بالعنصر البشري والعوامل المؤثرة فيه.

وتناولنا في هذا الفصل مبحثين وهما :

المبحث الأول : ماهية عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني : تصنيفات ومقومات دعم الذكاء الإقتصادي لعملية اتخاذ القرار وعوامل نجاحها وعلاقتها مع بعضها .

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار هو عملية تمس كل ناحية من نواحي حياتنا إذا أنها تؤثر على المنشئات و المشروعات و قراراتنا اليومية بشكل فعال وعموما فإننا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل ما يتعلق باتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في كل الوظائف الإدارية فإن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة رشد القرارات التي يتم اتخاذها، وعن صنع القرارات مختلف جوانبها.

مفهوم اتخاذ القرار:

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي توصل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني... الخ

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المؤسسة عامة. والسبب الذي يدفع المدير إلى عدم اتخاذ القرار بما يعود إلى أحد أمرين هما:

1. عدم تبيان أو وضوح كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة .
2. عدم الرغبة في اختيار بديل محدد تفاديا للالتزام أو الارتباط بعمل قد يؤدي إلى الضرر بمصالح متخذ القرار.

ويعرف هذا النوع من القرارات بالقرارات السلبية ويعتقد بأنها من صفات المدير الكفاء الذي يدرك المواقف التي تدفع به إلى عدم اتخاذ قرار معين بصدها.¹

ويعرف القرار الإداري بأنه جوهر العملية الإدارية، لأن القرار الإداري هو ناتج العملية الإدارية وخلصتها: "القرار الإداري سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، وبعدها هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار".²

¹ - منعم زمزير الموسوي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص13.

² - حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص140.

والقرار يعرف أيضا بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة الاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث. وعليه فاتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية ورشيده تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل والاختيار.

والمعنى العلمي لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف.

فاتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف وعليه فقد فرق أحد الباحثين بين القرار وعملية اتخاذ القرار ليقتراح أن القرار هو المخرج النهائي للعملية، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها.¹

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغها متخذ القرار.

- اتخاذ القرار والمنظور الإسلامي: يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره. والقرآن الكريم يبين ذلك في الكثير من المواضيع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلاً على الله سبحانه وتعالى، لقوله سبحانه: " فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (159) آل عمران .

كما تتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال على ذلك:

• حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وإشعارهم أن القرار قرارهم امتثالاً لقوله عز وجل: " فاعف عنهم واستغفر لهم وشاوره في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (159) آل عمران.

" إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذي ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون " (160) آل عمران

• الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار، ويظهر ذلك في غزوة أحد" بعد ما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس، فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في المدينة.

• فاختار الخروج صلى الله عليه وسلم ولما لبس ملابس الحرب قال الشباب: كأننا أكرهنا رسول الله على الخروج، فقال صلى الله عليه وسلم: " ما كان النبي إذا لبس الأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين قومه".

¹-رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص 219-221.

المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار وأهميته.

الفرع الأول: خطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.

سنستعرض فيما يلي إلى كل مرحلة من هذه المراحل:¹

• المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير باتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو التغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف)، أي يتوجب عليه أولاً تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها، ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى، وغالباً ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

- 1- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
- 2- مشاكل حيوية: يكون نطاق أثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.
- 3- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغيير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.

والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها.

• المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول المختلفة).

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات عموماً إلى ثلاث أنواع حسب مدو وضوح بنيتها، وهي:

- مشكلات محددة البنية.

- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد.

- مشكلات غير محددة البنية.

تميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استناداً إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقاً، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماماً.

¹ -كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1، ص 46.

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها.

• المرحلة الثالثة: تقييم البدائل.

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

• المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل).

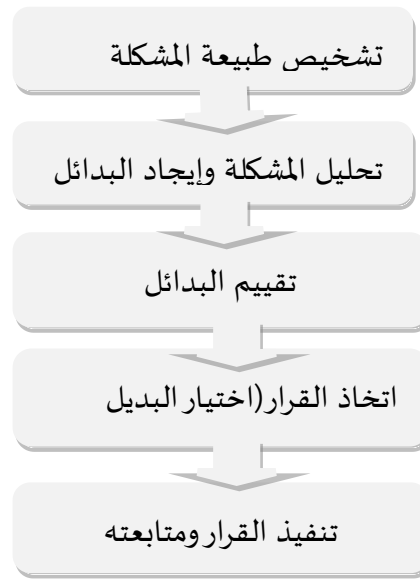
ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل هي:¹

- ✓ التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.
- ✓ الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.
- ✓ تنفيذ القرار ومتابعته.
- ✓ تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة.

¹ - كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 46-47

بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تنسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه. وعندما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.¹

شكل رقم (2-1): بوضوح مراحل اتخاذ القرار.



المصدر: كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1، ص 46.

الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار.

تنبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

1- أهمية القرارات من الناحية العلمية :

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.²

¹- كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره ، ص 47

²- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 12.

- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق.
- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

2- أهمية القرارات من الناحية العملية

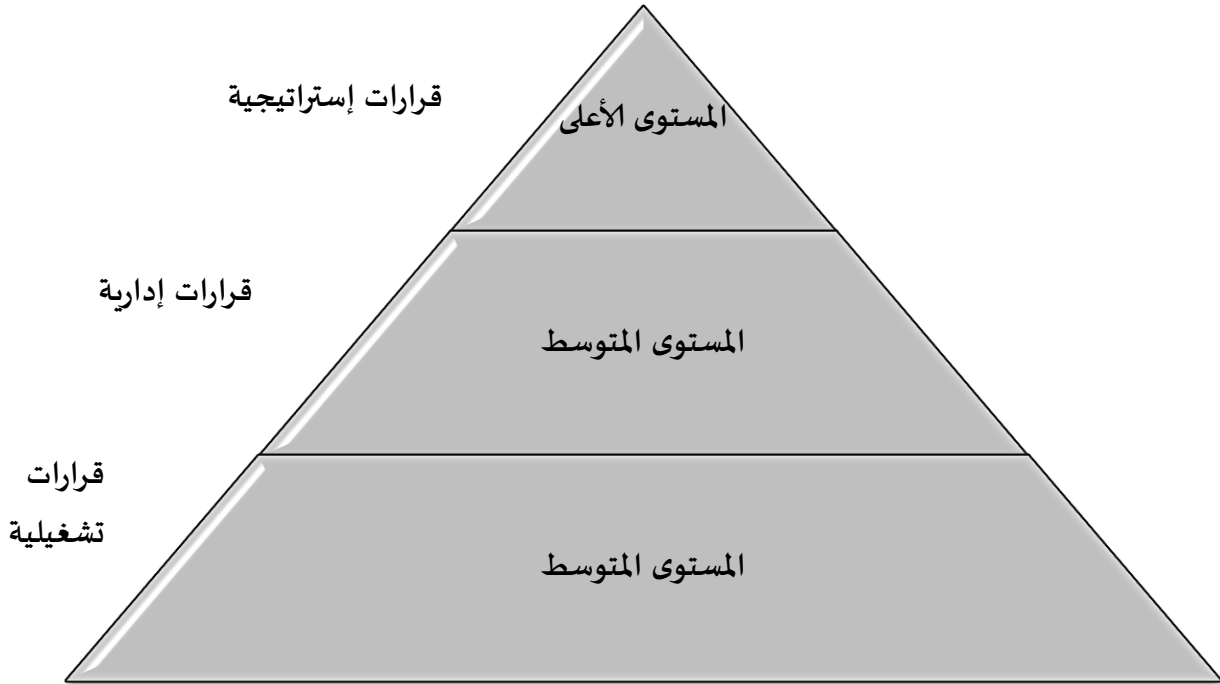
- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار.
- الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.¹
- المطلب الثالث: أنواع اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

1- أنواع القرارات:

- هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:
- القرارات الفعالة: هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
 - القرارات الغير فعالة: وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى التحقيق هدف مؤثر فعال.

¹ - نواف كنعان ، مرجع سابق، ص 13

الشكل (2-2) أنواع القرارات في المستويات الإدارية



المصدر: حسين بلعجوز ، المدخل لنظرية القرار، ص104

ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:¹

- القرارات المبرمجة: هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.

¹ - مكي عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009، ص91

2-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

- العوامل البيئية الخارجية: هي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي:
- ✓ العوامل الاقتصادية: هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحها الحكومة للقطاع الخاص.
- ✓ العوامل السياسية والتنظيمية: هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.
- ✓ العوامل الثقافية: هي العوامل المتعلقة باللغة والدين، والحضارة ومستويات المعيشة في هذه البلد.
- ✓ العوامل التكنولوجية: هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات...الخ.

➤ العوامل الداخلية: هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:

- حجم المنظمة.
- القوانين واللوائح في هذه المنظمة.
- الموارد المالية والبشرية للمنظمة.
- العلاقة بين مدراء الأقسام أو الإدارات.
- تأثير متخذ القرار نفسه: هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في أحيان أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه بشخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل:¹
- العوامل السيكولوجية الداخلية: والتي تتمثل في شخصية القائد وميوله واتجاهاته وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الخبرات التي مر بها ومركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار.
- العوامل المؤثرة في متخذ القرار: مثل الجماعات والعائلة والعادات.²

¹- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1، ص 393، 394

²- نواف كنعان، نفس المرجع ص 393، 394.

المبحث الثاني: تصنيفات ومقومات دعم الذكاء الإقتصادي لعملية اتخاذ القرار وعوامل نجاحها وعلاقتها مع بعضها .

تمثل القرارات صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ ا يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة.

المطلب الأول : تصنيف القرارات

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغل هو مدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا لتصنيف القرارات إلى:

1- حسب أهميتها :

حسب هذا المعيار نميز أنواع من القرارات كما قدمها igoransoff وهي:

- قرارات إستراتيجية : وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها فهذا النوع إذن يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة، فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق والمنتجات من اجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط.
- هذا النوع من القرارات يؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، وهي عادة تغطي مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين.

- قرارات تكتيكية (إدارية): وهي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد: اكتساب (اقتناء)، تنظيم وتطوير الموارد المادية، البشرية، المالية و التكنولوجية، لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة.

تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري (الإدارة الوسطى) اقل مما تؤخذ فيه القرارات الإستراتيجية وتغطي مدة زمنية متوسطة.

- قرارات تنفيذية: (تشغيلية) هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة.¹

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل ، نظريات اتخاذ القرارات (منهج كمي)، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2016، ص16

فهي قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة، تتخذ هذه القرارات من طرف مسيري العمليات على مستوى القاعدات وهي ذات مدى قصير وهدفها استعمال الموارد بأكثر فعالية.

ب- حسب إمكانية برمجتها:

لقد ميز هيربرت سيمون بيت نوعين أساسيين هما:

- **القرارات المبرمجة:** هي "قرارات متكررة وإجرائية إلى حد انه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها، بحيث أنها لا يجب ان تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث"، فإجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقا، وأشار إلى ان القرارات المبرمجة تشبه القرارات التشغيلية أو الروتينية حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة. بعبارة أخرى "القرارات المبرمجة هي القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل اتخاذ القرار فورا وفق معايير مبرمجة سلفا" ومن أهم القرارات: منح إجازة عادية أو صرف مبلغ معين، هذه القرارات إذن لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري.
- **القرارات غير المبرمجة:** فهي "جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها ان تظهر من قبل أو بسبب ان طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيرا أو معقدا أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص مفصل لها" فهي قرارات جديدة واستثنائية ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة، وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها فهي حالات جديدة وليست متشابهة، لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات وتقديم البدائل ومناقشتها والبحث في احتمالات نتائجها. ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات: قرار بإنشاء فرع جديد، أو قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار بطرح منتج جديد للسوق...، ومن الطبيعي أن يكون لمستويات الإدارة العليا في المنشأة دورا أكبر في الإعداد والإشراف على اتخاذ القرارات غير المبرمجة نظرا لطبيعتها (معقدة وارتباط مستقل للمؤسسة ونجاحها بهذه القرارات).¹

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، نفس المرجع، ص 16-17.

ولقد تطرق الباحث J.L.Lemoigne إلى نوعين من القرارات ضمن القرارات غير المبرمجة بحيث عرف كل منها على النحو الآتي:

- القرارات غير المبرمجة المهيكلية: وهي القرارات التي يمكن اتخاذها بالاعتماد على عدد من طرق الحل (الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار) كالنماذج الإحصائية وبحوث العمليات، على سبيل المثال اختيار مورد معين أو تحديد موقع مصنع.
- القرارات غير المبرمجة غير المهيكلية: وهي القرارات التي تكون فيها المعايير التي يجب أخذها في الحسبان جد كثيرة ومهمة، وأسلوب معالجة المشكلة يطغى عليه عدم التأكد، هذا ما ينقص من عزيمة المقرر في استنباط الحل اللائق لهذه المشكلة، وفي هذه الحالة يترك لمتخذ القرار حيزاً كبيراً للحدس والإرشاد في اتخاذ هذا النوع من القرارات، على سبيل المثال: اختيار مسؤول ما أو التوسع في أسواق أخرى.

ج- حسب ظروف صنعتهما:

- تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدداً من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى¹:
- القرارات تحت ظروف التأكد: هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه، وعليه فإن متخذ القرار يعي تماماً نتائج القرار وآثاره مسبقاً قبل اتخاذه، ويمكن اللجوء إلى بعض الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات في هذه الحالة كتقنية البرمجة الخطية مثلاً، أو وضع أنظمة رقابة على المخزون ليصل المخزون إلى مستوى معين ويتم طلب بضاعة جديدة.
 - القرارات تحت ظروف المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال، يمكن الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات كالأمل الرياضي في ظل هذه الظروف.
 - القرارات تحت ظروف عدم التأكد: وهي القرارات التي غالباً ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقعة بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي إذن قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، لكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها، ومثال تلك: وضع مستويات الإنتاج دون معرفة مستويات الطلب على المنتج، أو رفض وظيفة دون معرفة بديل لها.

¹ - إسماعيل إبراهيم جمعة، زينات محمد محرم، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 43.

د- حسب المعايير:

- القرارات ذات المعيار الواحد والمستقبل المحدد: في هذا النوع من القرارات قد تكون كل الأهداف مشتركة في هدف أو معيار وحيد وقد يتمثل في دراية مرد ودية استثمار ما أو البحث عن استعمال الموارد الفائضة بالنسبة للأنشطة الأساسية في المؤسسة أو البحث عن أحسن مخطط أو إدارة الإنتاج بالإضافة إلى هذا يمكن تحديد المستقبل بمعنى يمكن إحصاء حالات الطبيعية أو المحيط وتحديد قيمة معيار القرار في كل حالة من هذه الحالات.
- القرارات ذات المعيار الوحيد والمستقبل غير معروف: في هذا النوع من القرارات تكون كل الأهداف مشتركة في معيار واحد ولكن على عكس النوع السابق يصبح المستقبل غير معروف وهو في غالب الأحيان غير محتمل وفي هذه الحالة نتكلم عن مستقبل عشوائي أتن نجد المواضيع الصناعية المتكررة وفي هذا النوع يظهر معيار جديد لاتخاذ القرار والمتمثل في منفعة النشاط.
- القرارات المتعددة المعايير: في حالة ما إذا لم نتمكن من وضع معيار وحيد لقرار ما يجب وضع قائمة تشمل كل معايير القرار وتحديد أهميتها واختيار نتائج كل حل ممكن بالنسبة لكل معيار وتعتبر هذه الحالة الأهم لأنها الأكثر ظهوراً ومواجهة وهنا تظهر أهمية استخدام الطرق المتعددة المعايير في حل هذه المشاكل.

هـ- حسب النمط القيادي لمتخذها:

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين باتخاذها إلى:

- قرارات فردية: القرار الفردي هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب يعنيه أمر القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.
- قرارات جماعية: القرار الجماعي هو ثمرة جهد ومشاركة جماعية أي يتم بأسلوب ديمقراطي، فانتهاج هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات يجلب للمؤسسة فوائد عديدة ويساهم في تحسين مستواها ويعمل على استمرارها وازدهارها الأمر الذي يولد الرضا في نفسية العاملين ويحفزهم على العمل المستمر والجدي.¹

¹-إسماعيل إبراهيم جمعة، زينبات محمد محرم ، مرجع سابق ،ص43.

المطلب الثاني: مقومات الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار وعوامل نجاحها

الفرع الأول: مقومات الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار.

إن البيئة الاقتصادية الحالية تفرض على المؤسسة لتكون قادرة على التكيف بشكل دائم في وجه التغيرات والتقلبات التي تشهدها البيئة التي تعيش فيها، ومن أجل ذلك يجب أن تكون أكثر مرونة واستجابة وإبداع في عالم يتسم بتطورات متقلبة للغاية على نحو متزايد وبشكل غير منتظم وبالتالي من الصعب جدا التنبؤ، فمن الضروري أن تكون المؤسسات قادرة على المنافسة، وذلك من خلال تنشيط المبيعات بشكل مستمر ومتواصل للمنتجات والخدمات التي يتم إنتاجها وتشمل أدوات دعم القرار المحددة حسب الذكاء الاقتصادي ما يلي:¹

- أجهزة الاستشعار المعلوماتية: وهي تشكل وثيقة أساسية لجمع ونقل المعلومات الرسمية، الاستعلام، وعادة ما تكون بسيطة وتشمل كحد أقصى، تاريخ، عنوان الموضوع، النص في جملة أو جملتين من المعلومات المراد توصيلها ودرجة المقدرة المدى صلاحية المعلومات ورمز من المرسل.
- الصحف: وهي عبارة عن وثيقة تلخص طريقة العمل وهي ضرورية في الذكاء الاقتصادي ويتم التحقق منها مرحليا، كل موضوع يتم وضعه تحت رقابة، ملخص التقرير، وإنما هي أداة حقيقة الصانع القرار في توفير المعلومات الملخصة وتطويرها والتحقق من صحتها.
- مقترحات العمل: يتم إنجازها من طرف مجموعة من الخبراء في إطار الموضوع المراد مراقب، وأحيانا يتم تحريرها في ورقة عمل موجزة، ولكن قد تكون وثيقة منفصلة مع ظهور تردد متغير، ويعتبر ملخص العمل الذي يتم نشره بطريقة محددة ويتم مراقبتها من طرف خبراء مختصين الذين يحاولون ربطها بدرجة عالية من الخصوصية.

الفرع الثاني: عوامل نجاح الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار.

الرئيس أو المدير العام للمؤسسة لابد عليه أن يتخذ طريقة واضحة، دقيقة ومعروفة باستمرار في دعم الذكاء الاقتصادي، الذي يعد ضرورة حيوية وعامل نجاح حاسم. المسؤول عن الذكاء الاقتصادي يجب أن يكون متيقن ومقتنع بالأهمية الحيوية لجهاز الذكاء الاقتصادي في توفير المعلومات الإستراتيجية للمسيرين لاتخاذ القرار، لكن لابد عليه أن لا يكون له احتكار على هذه المعلومات المدير العام أو الرئيس لابد أن يعتمدوا على شبكات نشر وبحث هذه المعلومات ووصلات أقل أو أكثر رسمية تمكنها من الاستعلام والحصول على معلومات داعمة للقرار الاستراتيجي، نظام الذكاء الاقتصادي يمكن أن يسمح بالتقليل من حالات عدم التأكد في اتخاذ القرار أو التفكير الاستراتيجي، وهو الهدف الذي لا ينبغي تجاهله، لكن هذا لا

¹ -بوريش أحمد، تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة موبيليس وغازي بولاية تلمسان، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، تلمسان، 2015، ص 110، 116.

يعني توفير المعلومات بكمية كبيرة بقدر ما تتم معالجة المعلومات والتحقق من صحتها وتكون معقولة أي كافية لاستخدامها والاستفادة منها في الوقت المناسب.

لذا يكون من الضروري تطوير أدوات المراقبة التي تكون بصفة مستمرة على جهاز الذكاء الاقتصادي وذلك لتقييم فعاليتها والوقوف على كيفية تحسين نوعيتها عن طريق تجنب التراخي الذي يعتبر من الأخطار التي تحدد فعالية هذا الجهاز.¹

المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاقتصادي باتخاذ القرار.

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

أولاً: علاقة الاستشراف باتخاذ القرارات.

يلعب الاستشراف دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات فهو يساعد القادة أو متخذي القرار على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة وهو ما يقود القائد إلى استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة ، فعندما يكون متخذ القرار مدركاً بخبايا السوق والمنافسين فهذا يعد أمراً مهماً في صناعة القرارات فهو يوفر له الحكمة والبصيرة على تحليل واستكشاف المستقبل، بما أن الاستشراف يتمثل في دراسة الماضي وفهم الحاضر لتمكن من معرفة المستقبل فان ذلك يؤثر على اتخاذ القرارات المستقبلية، فعندما تكون المؤسسة متمكنة من وضعيتها في الوقت الحاضر، وتبني الاستشراف فيمكن القول أنها متمكنة من مستقبلها وتكون قراراتها المسبقة مريحة لها للوقت.

ثانياً: علاقة تفكير النظم باتخاذ القرارات.

التفكير 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 بموجها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها.

وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يربط أطراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئية، وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح كما يوفر طرائق أفضل الابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الإستراتيجية، كما يوفر الفرصة للمشاركة الأفراد وفرق العمل في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فعندما يتمتع القائد بعنصر تفكير النظم يجعله يملك منهجاً تحليلياً ويصبح لديه القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها وقادراً على فهم المشكلة كنظام وتشخيص السبب الحقيقي لها، وبالتالي اتخاذ قرارات إيجابية تساهم في تفعيل العملية التسيير بالمنظمة.²

¹ - بوريش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 110-116.

² - إسماعيل إبراهيم جمعة، زينات محمد محرم، ص 44.

ثالثاً: علاقة الرؤية المستقبلية باتخاذ القرار.

للرؤية المستقبلية أهمية بالغة في اتخاذ القرارات فهي تتمثل في وصف صورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ 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 والمسيرين من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوك موظفيهم، فالرؤية تساعد القادة عند تحديد وتحليل مواقع المنافسين وتمكينهم من اتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاء تغيرات المحيط والمنافسة التي تحكمها، فامتلاك القادة عقلية متفتحة وأفق واسعة للنظر في عواقب الأمور يساعدهم على مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة واتخاذ قرارات سليمة، فالذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمدراء ويؤهلهم ليكون قادة للمنظمات واتخاذ 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، وكعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز الدافعية في المقدرة على التحفيز ودفع الأفراد وحثهم على العمل بكفاءة وفعالية 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 إن القائد الذي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف، فعند تمتع القادة بالدافعية (القدرة على تحفيز العمال) يمكنهم من تحريك القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها كما خطط لها، ولذا الذكاء الاستراتيجي دور مهم في تطوير نظام الحوافز في المؤسسة ويصبح العمال أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالعمل ودفعه لتنفيذ أهداف المنظمة بأحسن وجه يؤدي لجودة القرارات.

خامساً: علاقة الشراكة باتخاذ القرار

للشراكة أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة، تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، حيث 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 الأعمال، فالقائد الذي استراتيجياً يقوم باتخاذ قرارات إستراتيجية في اختيار الشريك الاستراتيجي الذي يزيد من كفاءة المنظمة وليس من حجمها فقط وهذا يزيد من قوت القرار والاستفادة من الخبرات وتحسين نوعية وجودة القرارات.¹

¹ - إسماعيل إبراهيم جمعة، زينبات محمد محرم

خلاصة الفصل :

إن عملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحضي باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول للأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفير مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقا لمراحل ودراسات يقوم بها قبل اتخاذ القرار، وأيضا القرار ليس صنفا واحدا فنجد له العديد من الأشكال والأصناف منها مثلا: قرارات مبرمجة... الخ.

ومن هنا نستخلص أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

على ضوء ما تطرقنا له في هذا الفصل نجد أن العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وعملية اتخاذ القرارات تكاملية، اتخاذ القرار بدوره يساعد قادة المنظمة الأذكياء استراتيجيا وبصفتهم وخبرتهم على استشراف المستقبل ودفع العمال لتطبيق قراراتهم وإقامة شراكات والقائد الذي يمتاز بالذكاء الاستراتيجي، فيمكن أن يتعامل مع المجهول بكل مقاييسه.

الفصل الثالث
دور الذكاء الإقتصادي
في إتخاذ القرار في
مؤسسة اتصالات
الجزائر
-مستغانم-

تمهيد :

سنحاول في الفصل إسقاط الجانب النظري لدراسة واقع المؤسسة الإقتصادية " اتصالات الجزائر - مستغانم." وذلك لمعرفة دور الذكاء الإقتصادي في اتخاذ القرار وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :
المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: واقع الذكاء الإقتصادي وعلاقته باتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات عبر السائق اتصالات الجزائر
المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع ولاية مستغانم).

الفرع الأول:نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.

نص قانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث ثم بموجب هذا القرار إنشاء، مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الاتصالات في الجزائر لتصبح بعد ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.
حيث قامت بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003، ليسمح لها هذا بالتسيير الذاتي لدى كل المعاملات الاقتصادية اللوجيستية ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في السوق الجزائري.

كما اعتبر مجمع اتصالات الجزائر مؤسسة متمركزة في سوق متغير ومفتوح تماما أمام المنافسة في حين تتضاعف الجهود المكرسة لإنشاء آليات للتكيف مع التغير التكنولوجي والمنافسة وامتلاك التكنولوجيا والمعرفة.

كما شهدت الفترة الممتدة ما بين 2004 و2008 انجاز جميع الخطط لتوسيع وتحديث شبكة الاتصالات الصوتية والبيانات، وتأمين القدرة على حد سواء الأرضية والفضائية و الكابل البحري أما على المستوى التجاري، مجمع اتصالات الجزائر يعمل على الاستماع وفهم احتياجات عملائه لإنتاج منتجات ذات جودة عالية في السوق ، وتطبيق التكنولوجيات الجديدة الرامية إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين ، كما قامت بإنشاء خريطة الطريق التي تنص على الاستغلال العقلاني للقدرات البشرية والبنية التحتية قاعدة واستحداث خدمات جديدة لاتصالات الجزائر التي لا تقتصر على الاتصالات الهاتفية.

كما ان اتصالات الجزائر تهدف الى الانتقال إلى شبكة الجيل الجديد شبكة (NGN)، والتي هي عبارة عن بنية جديدة للاتصال بالشبكة ، التي من خلالها سوف تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي (المردودية- الجودة- الفعالية ونوعية الخدمات) وقد سمعت هذه الأهداف الثلاثة

المسطرة من طرف المؤسسة ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وتتمحور نشاطات المجتمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات مما يسمح بنقل الصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

الفرع الثاني: تعريف اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال :

• المرودية.

• الفعالية.

• جودة الخدمة.

طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي، إنجاز تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر.

كما تتمثل أهم أنشطة الشركة في:

✓ القيام بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

✓ تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

وبحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال فإن من بين أهدافها:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51000 مشترك.

- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

- من أجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر.

- تموين خدمات الاتصالات التي تسمح بتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة، معطيات عديدة، و الإعلام السمعي البصري.

- إنشاء و استغلال و تسيير المشتركين و ربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.

- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة و الزيادة في التنافس على خدمات الاتصالات في الميدان .

المطلب الثاني: إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر و هيكل تنظيمها.

1/ إستراتيجية شركة اتصالات الجزائر:

1- على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مركزة على أحدث التكنولوجيات (IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيرا ، جد فعالة وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد و مضمون.

- البدء بتحويل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

2- على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة و خدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية (محلية و دولية) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الإنترنت (XDSL, Voip) و وضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

3- على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحساسات الكبرى و المناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال و إعلام داخلية و خارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، و القيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

2/ الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. و مؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:

1-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

1-2- الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.

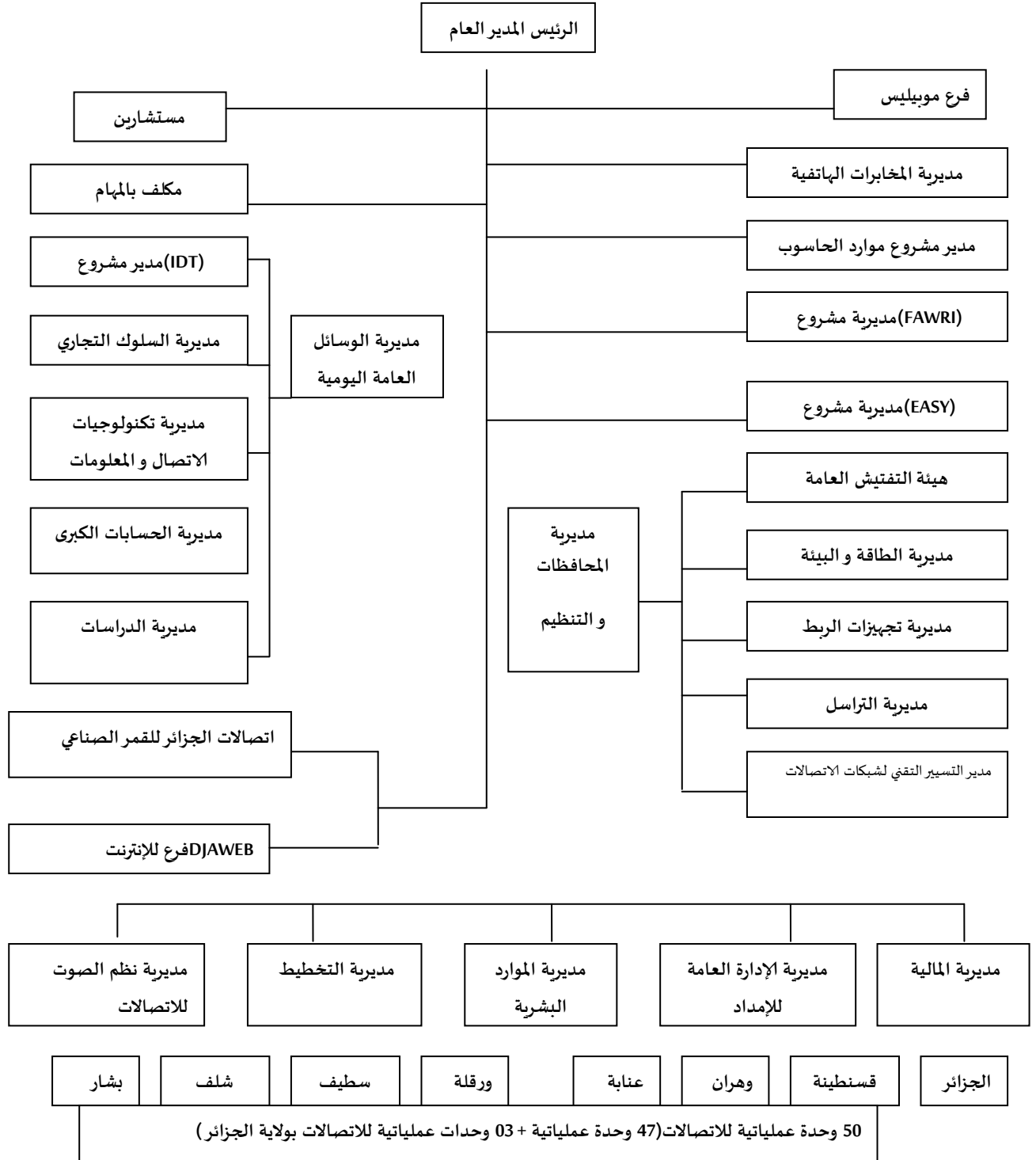
1-3- الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية.

1-4- الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

ونظرا لأن دراسة الحالة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة تيارت.

فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر موضح في الشكل :

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



المطلب الثالث: نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر وأقسامها التجارية.

الفرع الأول: نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر.

في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص؛ حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت،.....الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

- زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، وفاء للزيائن وذلك عن طريق ما يلي:

• كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به؛ عنوانه،.....الخ.

• إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).

• السماح للزيائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

الفرع الثاني : القسم التجاري لاتصالات الجزائر -مستغانم -

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت و الحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات و الخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في قطاع الاتصالات بالجزائر لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائها وفيما يلي سنعرض أهم المهام الموجودة القسم التجاري باتصالات الجزائر لولاية مستغانم والذي يعتمد بشكل كبير على إدارة المعرفة التي تمكنها من حصول على معارف المتعلقة بعملائها وذلك لتسهيل علمها مهامها .

ACTEL : تتمثل مهمة مدير ACTEL الرئيسية في :

- ضمان الأداء السليم للوكالة ورضا العملاء .
- ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها.
- ضمان تدفق المعلومات داخل الفرق (إحاطة ،مذكرات، الوصول الى بوابات المعلومات المختلفة،الخ).
- ضمان تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ إستراتيجية تسويق الشركة (التنقيب عن عملاء جدد، الأعمال، الانتعاش.الخ) .
- تقييم احتياجات موظفي الوكالة من حيث التدريب و اقتراح خطة تدريب مناسبة .
- ضمان توفير المعدات و الأدوات اللازمة لعمل الوكالة التشغيل الآلي للمكاتب، المخزون المادي.
- العمل في تعاون وثيق مع الهياكل الأخرى في التشغيلية و المركزية.

1/قسم مبيعات المستهلك:

- يضمن هذا القسم العناية الجيدة بالعميل طوال فترة عمله (ما قبل البيع، المبيعات وما بعد البيع) مما يتطلب هنا على لإدارة المعرفة أن تزود هذا القسم بالمعارف الضرورية حول الزبائن وكل ما يتعلق بهم .و يقوم بثلاث مهام رئيسية :
1. إدارة شبكة المبيعات والعلاقة بين العملاء وهذا يشمل الضمان السليم لهياكل المبيعات (الموارد البشرية والمادية) ومراقبة و معالجة الطلبات.
 2. المبيعات و التنقيب :يتضمن ذلك إنشاء العملية اللازمة لترويج المبيعات و التنقيب عن عملاء جدد من اجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية .
 3. إدارة المخزون :وهذا يشمل ضمان توريد منتجات الوكالات التجارية و توقيع الاحتياجات.

- 2/قسم الدعم التجاري : يعمل هذا القسم على تقديم الدعم العملاء وذلك باكتشاف الأخطاء وإصلاحها لطلباتهم و حالة حسابات العملاء و المشاكل المتعلقة بالمبيعات و توفير البيانات وتحليلات ويعمل أيضا على تطوير ومراقبة مؤشرات الأداء ورد على استفسارات العملاء ومراجعة طلباتهم لضمان خدمة عملاء مميزة، تقديم اقتراحات لتحسين عمليات البيع إلى غير ذلك من مهام.

3/المكلف بالتحصيل: تتمثل مهامه في تذكير العملاء المتخلفين عن السداد وتؤكد من ان المدينون يدفعون متاجراته موقفا للجدول الزمني.يعمل أيضا المكلف بالتحصيل على جمع البيانات لمديري الائتمان وتقديم التقارير المالية.

المبحث الثاني: واقع الذكاء الاقتصادي وعلاقته باتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر.

يتحرك العالم اليوم اتجاه ما يعرف بالاقتصاد المعرفي ، هذا الاقتصاد الذي يمثل ثروة تنظيمية واجتماعية واقتصادية كبرى .

المطلب الأول : أنظمة اتصالات الجزائر - مستغانم-

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف اتصالات الجزائر لولاية مستغانم ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع الموظفين استخلصنا وجود عدة أنظمة مستعملة لنقل المعلومات للزبائن وهو الدور الرئيسي لاتصالات الجزائر، وتعمل هذه الأخيرة على انتقاء أحسن وأفضل الأنظمة المعلوماتية داخل وخارج السوق الجزائرية وذلك من اجل تحسين جودة خدماتها ولانتقاء هذه الأنظمة تعتمد اتصالات الجزائر على :

- ✓ الجودة .
- ✓ السعر .
- ✓ الشرط الجزائري .
- ✓ مدة الصلاحية .
- ✓ طريقة العمل .

أنواع الأنظمة المستعملة في اتصالات الجزائر لولاية مستغانم:

- ✓ Email: ويعتبر وسيلة من وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة حيث يسهل عملية التواصل بمختلف أنواعه العمودي والأفقي.
- ✓ NGBSS: نظام معلوماتي يستخدم لتخزين كل المعلومات وتسهيل جل العمليات التجارية والمالية وضمان السير الحسن و الأسرع لمختلف المتطلبات والاستعمالات لدى الزبائن. تم اعتماد هذا النظام سنة 2018 من طرف هواوي.
- ✓ Le racle: بنيت قواعد البيانات لنظام المعلومات بقواعد المعطيات وهو نظام قوي كما يقبل لغة البرمجة الاستعلامية التي تسمح بمحاورة قواعد البيانات بسلاسة.

✓ OSS: نظام يستخدم لمعالجة المعلومات التي يستخدمها المشغلون لإدارة شبكات الاتصالات يعمل على تنسيق خدمات العملاء و مواردهم و عملياتهم وأنشطتهم كما يساعد المشغلين على

تصميم شبكات الاتصالات و تشغيلها و صيانتها و توفير وظيفة مواجهة الشبكة أو عمليات الشبكة ويشمل هذا إدارة (ضمان) الأعطال و تنشيط العملاء (الوفاء) امن شبكة إدارة تكوين الأصول.

تعد هذه الأنظمة بمثابة الركيزة التي تقوم عليها المؤسسة في تمكها من الحصول على المعلومات و تخزينها لاستعمالها لاحقا هذا ما يسمى بالمعرفة. فالاتصالات الجزائرية تعمل بهذه الأنظمة لتضمن تنفيذ عملياتها على النحو الذي يرضي زبائننا، كلما كان نظام جيد و فعال كلما كانت الخدمة المقدمة ذات جودة عالية.

المطلب الثاني : ضبط الجودة و إتخاذ القرارات في المؤسسة اتصالات الجزائر:

تسهر مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم الجودة في منتجاتها رغم احتكارها للسوق الوطنية و هذا لحرصها على رضا المستهلك و تهيئة نفسها للدخول في السوق العالمية لخدمات الاتصال الذي يعرف تطورا باهرا، حيث تتم اتخاذ القرارات حسب ضبط الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة العمالية لمستغانم عبر:

1- تطوير كفاءات الموارد البشرية: و هذا يكون ب

- التكوين: هو وسيلة تسيير الموارد البشرية التي تسمح بتزويد المؤسسة بالمواهب و الكفاءات التي تعتبر هامة بالنسبة لها و ضرورية لتحقيق أداء جيد. هذا ما تطرقنا له في المادة 39 الخاصة بالتكوين، بإلزامية العامل على متابعة الدروس و نشاطات التكوين و تجديد المعارف... إلى آخر المادة.

- أنماط التكوين: المادة 50 تحدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة:

- المادة 1050: يعد التكوين المهني المتخصص نشاط يهدف إلى اكتساب العامل لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة.
- المادة 250: يعد التحسين المهني و إعادة التأهيل المهني المتخصص نشاطين يهدفان إلى التكييف الدائم للعامل مع مهنته بما في ذلك تعلم اللغات (الفرنسية، العربية، والإنجليزية... الخ) لتحسين كفاءاته و السماح له بمواكبة التقدم في مجالات الأنشطة المختلفة و الخاصة بالتقنية التكنولوجية و التسيير.
- المادة 9-50: يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم و الإعلام بهدف تهيئتهم لشغل مناصب عملهم على أفضل وجه ممكن.

-المادة 4-50: إنّ التمهيّن نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية و العملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت.

● أهداف التكوين:

1. اكتساب العمال مكافئات أو تحسينها يمكنهم من الأداء الجيد.
2. تلبية الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لتسيير المؤسسة.
3. السماح للعمال ضمان التدرج في مساهمهم، مصدر التجديد و التحفيز لتحسين الإنتاجية في العمل وفي الكفاءات العمالية وتدرجهم المهني عموما الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها، كما توافق في ذات الوقت مع المصالح الاقتصادية و الاجتماعية المهنية.
4. المراقبة: و تتمثل أساسا في مراقبة المواظبة حسب المادة 13 يؤسس بكل هيئة المؤسسة نظام مراقبة (الإمضاء، التسجيل، الحضور... الخ) حيث يلزم العمال بالامتثال لهذا النظام و يجب على العمال المرخص لهم بمغادرة مكان العمل، لأسباب مصلحة أو سبب شخصي أثناء حصة العمل أن يكونوا مصحوبين برخصة الخروج من طرف الفروع المختصة و المؤهلة لهذا و هذا لضمان تقديم خدمات في المستوى.
5. التزامات العامل ومسؤولياته: حسب المادة 23: يلزم كل عامل مهما كانت رتبته في السلم الإداري ب:
 - تنفيذ المهام المنوطة لمنصب عمله و المهام التي تأمر بها الهيئة السلمية في إطار صلاحياتها و ذات العلاقة باختصاصاته مستعينا في ذلك بقدراته البدنية و الفكرية.
 - إحترام أحكام التنظيم المطبقة في المؤسسة.
 - الإمتثال للتنظيم و مقاييس العمل المحدد من طرف المؤسسة.
 - يخضع العامل للتقييم الدوري في إطار النظام المقرر في هذا المجال حول كيفية تأدية المهام و التزامات الناتجة عن علاقة العمال.
- 6- رضا الزبائن: لا تكون الجودة مضبوطة في أي مؤسسة سواء الخدماتية أو الإنتاجية مكتملا إلا عندما تحقق جودة هذه الخدمة أو السلعة رضا الزبون و مصلحة الزبائن هي المسئولة عن هذا الجانب حيث تقوم بالتعامل المباشر مع الزبون ابتداء من تاريخ بيع المنتج عن طريق الوكالة التجارية و شديد الفواتير في مكتب الحسابات و وصولا إلى مكتب النوعية التجارية التي تتكفل بالسهر على إرضاء الزبون بأي صفة.

7- حل مشاكل الزبائن: تتمثل هذه المشاكل في:

- خلل تقني في الهاتف
- عدم وصول الفاتورة للمنزل.
- الإستهلاك الغير حقيقي.

عندما يصادف الزبون مشاكل كهذه فإنه يتصل بالوكالة التجارية لحلها حيث تستدعي الزبون و تطلب منه رفع شكوى إلى مصلحة الزبائن عن طريق طلب يقوم المشرف على المصلحة بدراسة هذا المشكل فإذا كان خلل تقني يكلف المصلحة التقنية بتصليحه متجهة بذلك إلى منزل الزبون، أما إذا كان المشكل عدم وصول الفاتورة يطلب منه تقديم العنوان الصحيح وتقديم شهادة الإقامة، أما في حالة الإستهلاك الغير حقيقي فإن المؤسسة تلجأ إلى إجراءات توضيحية بإظهار الفاتورة المفصلة عن عدد المكالمات وسعرها.

- خدمات ما بعد البيع: مؤسسة اتصالات الجزائر تضمن خدمات ما بعد البيع للزبائن مثلا عند بيع منتج الإنترنت فإنها تقوم بإرسال فريق تقني يقوم بتركيب الكوابل الخاصة بهذه الخدمة في المكان الذي يريده الزبون سواء في المسكن، الشركة أو حتى في المحل الذي يعمل فيه وتترك له حرية اختيار إذا كان يستطيع فعل ذلك بنفسه.

- إرضاء أكبر عدد من الزبائن: إن توصيل الهاتف العادي إلى المناطق النائية صعب لعدم توفر شبكة هناك وهذا لا يعني تخلي مؤسسة اتصالات الجزائر عن هذه الفئة بل قامت بإدخال تقنية لحل هذا المشكل ومنحت خدمات الاتصال لجميع الشعب وهي تقنية الهاتف اللاسلكي أو ما يعرف بWLL الذي إنطلق سنة 2006 وقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر انطلاق حملة إخبارية وطنية في كافة وسائل الإعلام كما قامت بتكوين فرق خاصة لزيارة العائلات في المناطق النائية لتعريفهم بالمنتج.

ونجحت المؤسسة في تحقيق هذا الهدف حيث أصبح الهاتف اللاسلكي يحقق مبيعات تفوق الهاتف الثابت حتى في المناطق الحضرية.

الخطوط المستعملة وهي على التوالي:

- خط الجزائر اتصالات ساتيليت : ATS : Algérie Telecom Satellite وهو الخط المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية.

- خط جواب : DJAWEB : وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الإنترنت لشركة اتصالات الجزائر.
- بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية، و كل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) و كل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel) و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية. وهي موزعة كالتالي :
- المديرية الإقليمية للاتصال الجزائر وتنظم كل من: الجزائر، البلدية، بويرة، تيزي وزو، بومرداس .
- المديرية الإقليمية للاتصال وهران وتنظم كل من: وهران، تلمسان، سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر، عين تموشنت، مستغانم .
- المديرية الإقليمية للاتصال: قسنطينة وتنظم كل من : ورقلة، الأغواط، بسكرة، تمنراست، الوادي، غرداية، إيليزي .
- المديرية الإقليمية للاتصال: سطيف وتنظم كل من : سطيف، بجاية، جيجل، مسيلة، برج بوعريج .
- المديرية الإقليمية للاتصال بشار: وتنظم كل من: بشار، أدرار، البيض، تندوف، النعامة.
- المديرية الإقليمية للاتصال: عنابة وتنظم كل من: عنابة، تبسة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس.
- المديرية الإقليمية للاتصال: شلف وتنظم كل من: شلف، تيارت، جلفة، مدية، عين الدفلة، تيسمسيلت، غليزان .
- تعتمد اتصالات الجزائر على عدة آليات بغية تحسين جودتها من بين هذه الآليات كآتي :

1. اختيار المادة الأولية ذات الجودة العالية في مختلف منتجاتها وكذلك وسائلها المستعملة في توفير و تحسين الخدمة
2. البحث على آخر التكنولوجيات المتاحة والموجودة في السوق الوطنية أو الخارجية وذلك لضمان الجودة دائما في خدماتها .

3. تأخذ بعين الاعتبار كل متطلبات الزبائن و العمل على توفيرها و بأحسن نوعية أو جودة.
4. الأخذ بعين الاعتبار المنافسين في مجال الاتصالات و العمل على تقديم الأحسن وبأسعار معتبرة في السوق .
5. العمل على توفير خدمات ما بعد البيع و الحرص على تقديم الخدمة في أجال قصيرة لضمان دائمة الجودة.

المطلب الثالث:علاقة الذكاء الاقتصادي باتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر

قمنا بإجراء مقابلة مع مدير المؤسسة وطرحنا بعض أةسئلة تمثلت في مايلي :

- س1:ماهي طريقة اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة ؟هل هي كتابية أم شفوية ؟
- ج1:في الحقيقة كل القرارات المتخذة تكون كتابية وهي عبارة عن محضر مع وجود قرارات شفوية تتجسد في محتوى التوجهات التي أوجهها للموظفين في ميدان العمل.
- س2:القرارات المتخذة من طرفكم هل هي قرارات فوقية من رئيس المؤسسة أو وزارة أم قرارات تنظيمية من اجتهادكم ؟
- ج2:القرارات المتخذة هي قرارات فوقية من المؤسسة .
- س3:على أي أساس تبنى قراراتكم أو ماهي الأساليب المعتمدة في ذلك ؟
- ج3:قراراتي تبنى على أساس الذكاء الإقتصادي أي المعلومة والخبرة والممارسة .
- س4:كيف يمكن للذكاء الاقتصادي أن يساعد في إنعاش اقتصاد المؤسسة؟
- ج4:لا تستطيع المؤسسة السيطرة على البيئة المحيطة وهنا تمكن أهمية الذكاء الاقتصادي في استباق الأزمات من خلال مقاربة استشرافية ،بالإضافة إلى المواكبة من أجل وضع آليات لتدبير الأزمة.
- س5:كيف تكون علاقة بين الذكاء الاقتصادي واتخاذ القرار في المؤسسة ؟
- ج5:يملك المختصون في الذكاء الاقتصادي خبرة واسعة في جمع ومعالجة المعلومة وباستطاعتهم إذن إيجاد معلومة إستراتيجية مهمة لصانع القرار.
- س6:كيف تقوم المؤسسة بتطبيق الذكاء الإقتصادي؟
- ج6:تقوم المؤسسة بتطبيق الذكاء الاقتصادي عن طريق قياس مستوى اعتماد ممارساته وتحديد المعوقات التي تتعرض لها مؤسسة اتصالات الجزائر وكذا العوامل التي تدفعها للعمل به ،ثم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبانة .
- س7:هل تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتمام بالذكاء الاقتصادي ؟
- ج7:نعم، تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتمام كبير بالذكاء الاقتصادي باعتباره أهم عنصر في اتخاذ قرارات المؤسسة .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على اثر اتخاذ القرار على المؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم، من خلال المقابلة التي أجريناها مع موظفي القسم التجاري والتي كانت تهدف إلى معرفة دور ذكاء الاقتصادي في تحسين جودة الخدمة المقدمة ، حيث تبين لنا مدى مساهمة ذكاء الاقتصادي في تحسين وتطبيق آليات جودة خدمة المؤسسة وكيفية تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه مما يزيد الفرص لتحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة من طرف المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

حاولنا التطرق من خلال هذه الدراسة البحثية إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاقتصادي كطريقة علمية تساعد على اتخاذ القرارات، خاصة وأن السمة الأساسية للعصر الذي نعيش فيه وهي انتشار المعلومات بسرعة في مختلف جوانب الحياة، فالإدارة من دون معلومات تصبح مجرد هياكل، باعتبارها أهم عنصر مشترك في كل الوظائف وفي كل مراحل عمل الإدارة وعليه استخلصنا ما يلي:

- تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية من خلال دعم عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف المضطربة التي تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت.

- الأعوان الفاعلة في الذكاء الاقتصادي من أجل دعم عملية اتخاذ القرارهم: الملاحظ الخبراء، أو المحللون، المقرر.

- إن دعم الذكاء الاقتصادي لعملية اتخاذ القرار يتحدد على مدى التحكم في المعلومة الإستراتيجية.

- اتخاذ القرار هو عملية الاختيار القائمة على أساس بعض المعايير من بين عدة بدائل مطروحة قصد تحقيق هدف معين.

- إن الخطوة الأساسية في الذكاء الاقتصادي هي إعطاء قيمة للمعلومة داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة، وهنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي في تسخير المعلومة المناسبة في ترشيد القرارات التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية.

- الذكاء الاقتصادي نظام يشمل مجموعة من التطبيقات والتكنولوجيات التي من شأنها جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لاتخاذ القرارات، وهو يتكون من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في اليقظة الإستراتيجية الحماية والتأثير، وبالتالي يمكن القول أن أساس الذكاء الاقتصادي هو المعلومة الجيدة التي تساعد على اتخاذ قرار فعال، هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- تعتبر المعلومات الإستراتيجية والمفيدة التي جمعت، وحللت ونشرت من طرف نظام الذكاء الاقتصادي أهم مورد استراتيجي في أي مؤسسة، بحيث لا يمكن اتخاذ أي قرار سليم دون الاعتماد على هذه المعلومات، هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- من خلال النتائج والدراسات وجدنا أن هناك علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي واتخاذ القرار بحيث نقول الذكاء الاقتصادي أسلوب تسيري يمكن أن يؤثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

وفي الأخير نقدم مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

1. دعوة الجامعات ومؤسسات البحث و التطوير الحكومية وخاصة بعقد الندوات والمؤتمرات التي توضح مفهوم الذكاء الاقتصادي وأهميته في مجالات التنمية؛
2. إدخال مفهوم الذكاء الاقتصادي في المناهج الدراسية ضمن مفهوم الاقتصادي المعرفي؛
3. ضرورة إنشاء نظام وطني للمعلومات الاقتصادية من خلال عدة مراكز معلوماتية تضمن تدفق المعلومات على مختلف المتعاملين الاقتصاديين؛

5. الإفصاح عن المعلومات الصائية الضرورية من أجل اتخاذ القرار سليم؛
6. ضرورة توعية متخذي القرار بأهمية مخرجات الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرارات؛
7. الحرص على تطوير أساليب الذكاء الاقتصادي المستعملة في المؤسسات الجزائرية وتوسيع نطاق استعماله ؛
8. تكثيف دورات تكوينية وذلك لأن نظام المعلومات نظام متطور بسرعة يحتاج دوما لتحديث متكرر وإضفاء الشفافية.

قائمة المصادر و

المراجع

أولا :المراجع باللغة العربية :

أ-الكتب :

1. إسماعيل إبراهيم جمعة، زينات محمد محرم، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
2. حسين بلعجوز ، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2010.
3. حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
4. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
5. عبد الفتاح بوخمخم، صالح محمد « الذكاء الإقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها »،المؤتمر العلمي السنوي 11 " ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة "، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: 23، 26 أبريل 2012، عمان.
6. كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1.
7. منعم زمير الموسوي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
8. مؤيد عبد الحسين الفضل ، نظريات اتخاذ القرارات (منهج كمي) ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2016.
9. منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009،
10. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1.
14. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2000.

ب- الرسائل الجامعية :

1. بوريش أحمد ،تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة موبيليس وجازي بولاية تلمسان ، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي ،تلمسان، 2015.
2. حليبي لامية ، " دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :دراسة حالة مؤسسة يسرت ألشغال البناء"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2009.

ج- المجالات العلمية:

1. قاشي خالد، رافع دية، " الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، البلدة، العدد.01.2015

د- الملتقيات العلمية:

1. . علاء الدين قادري، زهرة دريسة، و داد متاجر، أهمية الذكاء الإقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية ورقة بحث مقدمة في ملتقى الدولي الثاني حول الذكاء الإقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأسلوب لحوكمة العلاقات بين المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي الياابس ، سيدي بلعباس ، الجزائر، يومي 24-25 أكتوبر 2017.
2. العيداني الياس، ضويفي حمزة، مداخلة بعنوان: «الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة» الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر 08-09/11/2010.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية :

أ-الكتب:

- Bruno martinet-Yves-Michel marti, " l'intelligence économique ; les yeux et oreilles de l'entreprise "édition organisation, paris.
- français Jakobiak, L'intelligence économique en pratique: comment batir son Propre system d'intelligence économique, 2 eme édition, édition organisation, paris, 2001.
- Frédérique péquiron. L'intelligence économique ou service des acteurs de l'université. l' harrnauan .paris.2008.

ب-مواقع الانترنت:

- Bloch. L'intelligence économique. economica. paris.1996 .

Définition de l'intelligence économique Voir :

[http : www.actulligence .com/ressources/définitions de intelligence-économique.](http://www.actulligence.com/ressources/définitions_de_intelligence-économique)

- Intelligence Economique, un disposition de gestion de l'information stratégique, conférence club idée clussi Râble 28Mars 2021clusif, clusir p13voir :

http://www.clusir-rha.fr/sites/de/de_fanlt/files/uplood/...présentation.

- Intelligence Economique ; un guide pour débutant et praticiens.

<http://www.google.madrimasd.org/queesnadrimasd.>

- R.Paturel, L'intégration de la d'marche d'intelligence dans le management stratégique, conférence internationale de managements stratégique, Université de Lille, France, 1999

<http://www.google.dz.search.>

الملخص :

يعتبر الذكاء الاقتصادي من متطلبات النجاح والريادة بالنسبة للمؤسسات الخدمائية، حيث أصبح تطبيقها ضروريا نظرا للدور البارز الذي تلعبه في التأثير على اتخاذ القرار كما تعتبر احد أهم عوامل لمواجهة التحديات الكبرى التي تخضع لها المؤسسات، كما يهدف الذكاء الاقتصادي إلى خلق القيمة والميزة التنافسية التي تساعد على البقاء والنمو والاستمرارية. ومن خلال هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على الذكاء الاقتصادي ودورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات لخدمة الاتصالات الجزائر، تم توصل إلى نتائج التي حققتها المؤسسة في مدى تحسين جودتها عن طريق الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف الموظفين خلال المقابلة. الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي - القرار - اتخاذ القرار.

ABSTRACT:

Economic intelligence is considered one of the requirements for success and leadership for service institutions, where its application is necessary due to the prominent role it plays in influencing decision-making, and it is considered one of the most important factors to face the major challenges that institutions are subject to, and economic intelligence aims to create value and competitive advantage that helps them to Survival, growth and continuity.

Through this study, which aims to identify the economic intelligence and its role in improving the quality of decision-making for the service of Algeria Telecom, results have been reached by the institution in the extent of improving its quality through the answers we obtained from the employees during the interview.

Keywords: economic intelligence – decision making – decision.