

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية
-دراسة حالة موبيليس وجازي بولاية تلمسان-

تحت إشراف

أ.د. تشوار خير الدين

من إعداد الطالب

بوريش أحمد

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د شعيب بغداد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د تشوار خير الدين
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر "أ"	د. منصور عبد الله
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر "أ"	د. شليل عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2014-2015

إهداءات

اللهم ربنا لك الحمد أنت قيم السماوات والأرض ومن فيهن، ولك الحمد أنت رب السماوات والأرض ومن فيهن، ولك الحمد أنت نور السماوات والأرض ومن فيهن، أنت الحق وقولك الحق ووعدك الحق ولقاؤك الحق.....الله عز وجل.

الى من بلغ الرسالة .وأدى الأمانة ..ونصح الأمة...إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد على الله عليه ألف صلاة وألف تسليم اللهم يا باسط اليدين بالعطايا ،ابسط على والدي من فضلك العظيم وجودك الواسع ما تشرح به صدرها لعبادتك وطاعتك والأنس بك والعمل بما يرضيك ودوام ذكرك وبارك لها في عمرها بركة تمنحها بها في معيشتها وتلبسها بها ثوب العافية في قلبها وروحها وعقلها وجسدها و اغنها من فضلك ،وأعنها في حلها وترحالها وذهابها وإيابها ،واطل في عمرها مع العافية في صحتها ودينهاإلى أمي الحبيبة .

اللهم يا ذا الجلال والإكرام يا حي يا قيوم ندعوك بإسمك الأعظم الذي إذا دعيت به أجبت ،أن تبسط على والدي من بركاتك ورحمتك ورزقكإلى أبي العزيز.

إلى من كان سندا لي في حياتي الى من علمني أصول وتعاليم الحياة ومسح دمعتي ...إلى جدي وجدتي وأخوالي مصطفى ،هشام ،محمد ،عبد الحق ،وليدإلى رفيقي العزيز الذي عشت معه أجمل الأوقات عبد القادر .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة البريئة الى رياحين قلبي التي عرفت معهن معنى حياتيإلى أخوتي محمد وحسين وأختي سهام وأبناء خالتي عبد القادر ،سفيان ،آكرام ،نادية وأبناء خالي :مريم ،عمر ،الياس ،زكي .وأبناء عمي :رضا ،ياسين ،أمين ،دعاء .

إلى أهلي :خالتي فاطمة وزوجها عبد الكريم ،زوجة خالي ،جميع أعمامي وعماتي وإلى جميع عائلة بوريش .

إلى روحي الفقيد الذي أتمنى أن يتغمدهما الله في جنة العليين :خالي البشير ،وعمي محمد ..

اللهم قد رزقتني أغلى كنوز الدنيا اناس ارى فيهم براءة الحب وحلاوة الصحبة ،اللهم فأغفر لهم ويسر امرهم فإني فيك احبهم اللهم هؤلاء اصدقائي عيني لا تراهم ،فبعينك اللهم ارعاهم وفرح همهم وشكواهم ،واجعل السعادة لا تفارق خطاهم وإلى الجنة مشواهم.....دون أن انسى زملائي في الدراسة (ماجستير) الذين كانوا لي سراج النجاح :سفيان ،افتخار ،أمينة ،صادق

ويوسف زكرياء ،وكذلك اصدقائي في شهادة الليسانس الذين كانوا نعم الأصدقاء :مصطفى ،كرمة ،أمين ،يوسف ،حياة ،هوارية وخيرة ،رشيد ،اسماعيل ،محمد أمين ،نسبية ،فاتح ،عبدلي ،عبد الهادي ،سفيان ،هيبه ،سعاد ،ياسمين ،حياة ،أسماء ،مريم ،كمال

وفتحي ،وسيلة ،أنيسة ،إيمان ،يحياوية ،زهرة ،بثينة ،سامية ،عز الدين ،اوناجلةدون أن أنسى اصدقائي المخلصين :فاطمة

وياسين ،بلال ،عبد ،ميدو ،نسيم ،طيب ،عبد الكريم ،بن عمر ،سعدية ،أسامة ،مزيان ،عبد الواحد ،عبد العالي ،هوارية حطاب وعفيف ،مصطفى ،محمد ،عصام ،نذير ،حكيم ،فريد ،يوسف ،زهير ،شرف ،فيصل ،حبيب ،هشام ،إسلام ،يوسف

واسمهان وإيمان ،أمين وخالاتي الذين كانوا لي أهل العون خالتي السعدية ،خالتي مریم ،خالتي نورية ،خالتي مغنية.

شكر و تقدير

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :
”من سلك طريقا يلتمس فيه علما ،سهل الله له طريقا الى الجنة ”

ابدأ شكري لله عز وجل الذي أتانا القوة ،الصبر ،ويسر لنا اتمام هذه الدراسة ،ووفقنا لبلوغ هذا الانجاز والعمل العلمي .

كما نتقدم بجزيل الشكر الى كل من كان له أثر ودور في اعداد هذه المذكرة ونخص بالذكر :

-البروفيسور تشوار خير الدين الذي كان لنا خير المرشد والقيم بنصائحه وتوجيهاته وأرائه ،التي ساهمت في إثراء هذا البحث .

_ كما أشكر جميع موظفي المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال ”موبيليس” وبالأخص (أبي) السيد بوريش عبد الرحمان باعتباره تقني سامي سابق في هذه المؤسسة الذي سهل علينا اجراء دراسة الحالة في هذه المؤسسة وأفادنا بخبرته ومعرفته الكبيرة لهذه المؤسسة ،كما اتقدم بالشكر الى جميع موظفي مؤسسة أوراسكوم تيليكوم ”جازي” وبالأخص مدير الفرع التجاري لولاية تلمسان ودائرة مغنية ،وكذلك السيد بوراس مصطفى الذي ربط لنا الاتصال مع المديرية الجهوية لمؤسسة ”جازي” بولاية تلمسان .

- كما أتقدم بالشكر لجميع موظفي المكتبة الاقتصادية بجامعة تلمسان والبليدة على المساعدات التي قدموها لي ودون أن أنسى السيد بوريش عثمان وزهير وبوكلي عبد القادر وبن طاهر عبد القادر الذين قدموا لي يد العون في مراجعة وتصحيح هذه المذكرة .

-وفي الأخير أقدم الشكر للجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث .

خطة البحث

المقدمة العامة.....	ص1
الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق.....	
مقدمة الفصل الأول.....	ص09
المبحث الأول :مدخل الى المعلومات ،نظم المعلومات ،اليقظة الاستراتيجية	ص09
المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الذكاء الاقتصادي.....	ص26
المبحث الثالث : تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.....	ص56
خاتمة الفصل الأول.....	ص69
الفصل الثاني : عملية اتخاذ القرار و دور الذكاء الإقتصادي في دعمها.....	
مقدمة الفصل الثاني.....	ص70
المبحث الأول :تطور نظرية القرار في الفكر التنظيمي.....	ص71
المبحث الثاني :مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار.....	ص85
المبحث الثالث :ألية دعم الذكاء الاقتصادي لعملية اتخاذ القرار.....	ص104
خاتمة الفصل الثاني.....	ص129
الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة).....	
مقدمة الفصل الثالث.....	ص130
المبحث الأول : واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر.....	ص131
المبحث الثاني : سوق الاتصالات في الجزائر (مؤسسة موبيليس ،مؤسسة أوراسكوم تيليكوم)....	ص139
المبحث الثالث :منهجية الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان	ص167
خاتمة الفصل الثالث.....	ص205
الخاتمة العامة.....	ص206

قائمة

الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال و الجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
35	ملخص لتعاريف الذكاء الاقتصادي .	الجدول رقم 1	الفصل الأول
57	المصطلح المستعمل في المؤسسة .	الجدول رقم 2	
58	الإحساس بالحرب الاقتصادية في المنظمات .	الجدول رقم 3	
99	أساسيات التفرقة بين القرارات المبرجة والقرارات غير مبرجة معايير ظروف القرار حسب Duncan .	الجدول رقم 1	الفصل الثاني
101		الجدول رقم 2	
141	حصة المتعاملين الثلاث في سوق الاتصالات	الجدول رقم 1	الفصل الثالث
165	عرض سبيد شهر كامل .	الجدول رقم 2	
166	عرض سبيد يومي كامل .	الجدول رقم 3	
170	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس .	الجدول رقم 4	
171	تمثيل أفراد العينة حسب السن .	الجدول رقم 5	
172	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .	الجدول رقم 6	
174	تمثيل أفراد العينة حسب التأهيل العلمي .	الجدول رقم 7	
174	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى الاداري .	الجدول رقم 8	
175	توزيع أفراد العينة حسب مديرية العمل	الجدول رقم 9	
176	نوع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة .	الجدول رقم 10	
177	دور المعلومة في نشاط المؤسسة .	الجدول رقم 11	
177	وجود أشخاص معينين للحصول على المعلومات .	الجدول رقم 12	
178	أهم الوسائل المعتمدة في الحصول على المعلومات .	الجدول رقم 13	
179	مدى دوران المعلومة بين الأشخاص	الجدول رقم 14	
180	مدى توفر نظم معلومات لمعالجة المعلومات	الجدول رقم 15	
181	مدى التعرف على مصطلحي الذكاء واليقظة	الجدول رقم 16	
182	معنى مصطلح اليقظة في المؤسستين	الجدول رقم 17	
183	معنى مصطلح الذكاء في المؤسستين	الجدول رقم 18	
184	وجود الذكاء في المؤسستين	الجدول رقم 19	

قائمة الأشكال و الجداول

185	أسباب عدم وجود الذكاء الاقتصادي في المؤسسات	الجدول رقم 20
186	المصلحة المسئولة عن الذكاء الاقتصادي في المؤسسات	الجدول رقم 21
187	مدى المشاركة الجماعية في تطبيق الذكاء الاقتصادي	الجدول رقم 22
188	العبارات التي تمثل ضرورة تطبيق المؤسسات لنظام الذكاء	الجدول رقم 23
189	العبارات التي تمثل مرجعا في عملية اتخاذ القرار	الجدول رقم 24
190	نوع القرارات التي تركز عليها المؤسسات في اتخاذ القرار	الجدول رقم 25
191	ظروف عملية اتخاذ القرار في المؤسسات	الجدول رقم 26
193	الفقرات التي تمثل محددات أساسية في عملية اتخاذ القرار	الجدول رقم 27
195	تأثر القرارات الاستراتيجية بتوفر المعلومات الاستراتيجية .	الجدول رقم 28
196	المسئول عن تحليل المعلومات في المؤسسات	الجدول رقم 29
197	شكل المعلومات التي تحتاجها المؤسسات من أجل دعم عملية اتخاذ القرار	الجدول رقم 30
199	مصادر الحصول على المعلومات في المؤسسات	الجدول رقم 31
200	أهمية الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار	الجدول رقم 32
201	تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار .	الجدول رقم 33
202	تطبيق الذكاء الاقتصادي من طرف المؤسسات في دعم عملية اتخاذ القرار .	الجدول رقم 34
203	مدى ضرورة الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار .	الجدول رقم 35

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
11	نظام معالجة البيانات .	الشكل رقم 1	الفصل الأول
21	أنواع اليقظة الاستراتيجية	الشكل رقم 2	
24	نموذج أنواع القوى الخمسة حسب Porter	الشكل رقم 3	
38	لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .	الشكل رقم 4	
42	وظائف كل من اليقظة والذكاء الاقتصادي .	الشكل رقم 5	
45	مراحل الذكاء الاقتصادي .	الشكل رقم 6	
48	وثيقة تركيب_عمل .	الشكل رقم 7	
50	عناصر الذكاء الاقتصادي .	الشكل رقم 8	
53	العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية حسب Corin	الشكل رقم 9	
54	العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية حسب F.Jakobiak	الشكل رقم 10	
59	موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية	الشكل رقم 11	
61	سيورة أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية .	الشكل رقم 12	
66	نموذج وضع المصلحة ذ.ا تحت وصاية المصلحة العامة .	الشكل رقم 13	
67	نموذج تقسيم المصلحة الى وظيفة تابعة لوحدة عملياتية .	الشكل رقم 14	
68	نموذج خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياتية	الشكل رقم 15	
94	مراحل اتخاذ القرار .	الشكل رقم 1	الفصل الثاني
98	أنواع القرارات المتخذة (حسب المستويات الادارية) .	الشكل رقم 2	
105	دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار .	الشكل رقم 3	
113	الأعوان الوظيفية للذكاء الاقتصادي .	الشكل رقم 4	
114	شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي .	الشكل رقم 5	
115	مستويات الذكاء الاقتصادي .	الشكل رقم 6	
117	الذكاء الاقتصادي آلية داعمة لعملية اتخاذ القرار .	الشكل رقم 7	
119	مراحل دعم ذ.ا لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية	الشكل رقم 8	

قائمة الأشكال و الجداول

121	مستويات المعلومة التي تحصل عليها المنظمة .	الشكل رقم 9	
124	مسار وهيكل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية .	الشكل رقم 10	
128	دور الذكاء الاقتصادي في عملية صناعة القرارات واتخاذها	الشكل رقم 11	
	تطور عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال من الفترة 2010_2013	الشكل رقم 1	الفصل الثالث
140			
142	تطور توزيع المشتركين حسب الدفع	الشكل رقم 2	
150	التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر .	الشكل رقم 3	
160	التنظيم الهيكلي لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم .	الشكل رقم 4	
170	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس .	الشكل رقم 5	
171	تمثيل أفراد العينة حسب السن .	الشكل رقم 6	
172	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .	الشكل رقم 7	
173	تمثيل أفراد العينة حسب التأهيل العلمي .	الشكل رقم 8	
174	تمثيل أفراد حسب نوع الادارة التي يعملون فيها	الشكل رقم 9	
175	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى الاداري .	الشكل رقم 10	
176	نوع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة .	الشكل رقم 11	
177	دور المعلومة في نشاط المؤسسة .	الشكل رقم 12	
178	وجود خبراء في مجال الحصول على المعلومات وتحليلها .	الشكل رقم 13	
179	أهم الوسائل المعتمدة في الحصول على المعلومات .	الشكل رقم 14	
180	مدى دوران المعلومة بين الأشخاص	الشكل رقم 15	
180	مدى توفر نظم معلومات لمعالجة المعلومات	الشكل رقم 16	
181	مدى التعرف على مصطلحي الذكاء واليقظة	الشكل رقم 17	
182	معنى مصطلح اليقظة في المؤسساتين	الشكل رقم 18	
183	معنى مصطلح الذكاء في المؤسساتين	الشكل رقم 19	
184	وجود الذكاء في المؤسساتين	الشكل رقم 20	
185	أسباب عدم وجود الذكاء الاقتصادي في المؤسساتين	الشكل رقم 21	
186	المصلحة المسئولة عن الذكاء الاقتصادي في المؤسساتين	الشكل رقم 22	
187	مدى المشاركة الجماعية في تطبيق الذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 23	
188	العبارات التي تمثل ضرورة تطبيق المؤسساتين لنظام الذكاء	الشكل رقم 24	

قائمة الأشكال و الجداول

189	العبارات التي تمثل مرجعا في عملية اتخاذ القرار	الشكل رقم 25
190	نوع القرارات التي تركز عليها المؤسسات في اتخاذ القرار	الشكل رقم 26
191	ظروف عملية اتخاذ القرار في المؤسسات	الشكل رقم 27
	يبين الفقرات التي تمثل محددات أساسية في عملية اتخاذ القرار	الشكل رقم 28
194	في مؤسسة موبيليس	
	يبين الفقرات التي تمثل محددات أساسية في عملية اتخاذ القرار	الشكل رقم 29
195	في مؤسسة جازي .	
196	تأثير القرارات الاستراتيجية بتوفر المعلومات الاستراتيجية .	الشكل رقم 30
197	المسئول عن تحليل المعلومات في المؤسسات	الشكل رقم 31
	شكل المعلومات التي تحتاجها المؤسسات من أجل دعم	الشكل رقم 32
198	عملية اتخاذ القرار	
199	مصادر الحصول على المعلومات في المؤسسات	الشكل رقم 33
200	ضرورة الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار	الشكل رقم 34
201	تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار .	الشكل رقم 35
	تطبيق الذكاء الاقتصادي من طرف المؤسسات في دعم عملية	الشكل رقم 36
202	اتخاذ القرار .	
203	مدى ضرورة الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار .	الشكل رقم 37

قائمة

المصطلحات و الرموز

المصطلحات

-الفعالية: Efficacité:

تحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتاحة .

-الفاعلية: Efficient:

الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة أي تقليص التبذير

-الأداء الناجع: Performance:

الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتوفرة أي بالصفة المثلى للوسائل .

-التهديدات: Tendence:

هي وضعيات وحالات قد يتميز بها المنافسون ،السوق ،الموردون ...الخ وهذه الحالات تجعل المؤسسة مهددة وغير مستقرة .

-الفرص: Opportunités:

هي كل الحلول التي يمكن أن تستعملها المؤسسة لتحقيق الذات وبناء ميزة تنافسية أحسن من المنافسون .

-الموارد: Sources:

هي مختلف القدرات ،التنظيمات ،المعلومات...الخ التي تعتبر المحرك لنشاط المؤسسة .

-المعارف: Savoirs ou Savoir faire:

هي جملة المعلومات المتوافقة والمتكاملة في اطار يسمح للمؤسسة بالقيادة والريادة .

-الإستعلام: Renseignement:

هي عبارة عن معلومات مجمعة ومحللة ،وفي الو.م.أ يقصد بها الذكاء الاقتصادي .

-المعلومات: Information:

هي عبارة عن مجموعة من البيانات المعالجة وذات معنى لمستعملها .

-المعلومات المفيدة: Information Utile:

هي معلومات ذات معنى تستغل مباشرة من طرف المرسل إليه .

-المعلومات الرسمية: Information Formelle

هي المعطيات التي حررت أو نشرت في تقارير ،ملفات ،وسائل الاعلام ... الخ .

-المعلومات غير الرسمية: Information Informelle

هي معطيات مجمعة من طرف موارد شفوية أو غير واضحة من أجل الوضع في شكل بهدف النشر .

-المعلومات السوداء: Information Noir

هي معلومات منشورة في مجال ضيق ومحدود ومجال الوصول إليها محمي .

-المعلومات الرمادية: Information grise

هي معلومات ليس من السهل الوصول إليها تتصف بصعوبة معرفة والتأكد من صحتها .

-المعلومات البيضاء: Information Blanche

هي معلومات متوفرة ومن السهل الوصول إليها .

-نظام المعلومات: Système d'Information

هو عبارة عن مجموعة متكاملة من الأفراد والآلات لجمع ومعالجة وإيصال واسترجاع المعلومات عند الحاجة .

-الحراسة: Surveillance

هي مجموع الجهود المبذولة للتحكم في التكنولوجيا واستعمالها والوقوف على مختلف المستجدات البيئية .

-اليقظة الاستراتيجية: Veille Stratégique

هي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي ،التقني ،التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لإلتقاط التهديدات والفرص التطويرية ،وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته من أجل الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة .

-نظام اليقظة: System de Veille

هي مجموعة الهياكل المجمعدة للإمكانيات للإجابة على حاجات اليقظة .

-اشارات الحذر: Signaux d'Investiment

هي معلومات حرجة التي تعلن بضرورة التحليل الإستراتيجي .

-اشارات ضعيفة: Signaux de Faibles

هي معلومات تتعلق بأحد العناصر البيئية ذات الأهمية للمؤسسة والتأثير ولكنها غير واضحة فيجب البحث عن المعلومات المكتملة لها من أجل التأكد وإطلاق أي تحليل استراتيجي .

-اشارات قوية: Signaux de Forts

هي معلومات تؤكد الوضعية الحثية والتي تسمح ببناء الإستراتيجية للإجابة المناسبة على المشكل المطروح .

-القياس المقارن: Benchmarking

هو العمل على مقارنة سيرورة الإنتاج البحث التجارية ،أقسام ما بعد البيع ...للعديد من المؤسسات هذه المقارنة لإقتراح نظام يسمح بالبحث عن الموارد المتقدمة والإنتاجية أو عن طريق الابداع ،بحيث يمكن أن تكون مع مؤسسات من نفس القطاع أو من قطاعات مختلفة .

-الذكاء الاقتصادي: l'Intelligence Economique

هو البحث ،الجمع والمعالجة للمعلومات ،بهدف معرفة الفرص واقتنائها والتهديدات وتجنبها لضمان بقاء وإستمرارية المؤسسة .

_الذكاء المعلوماتي : l'intelligence infomatique

و يعكس القدرة على إدارة المعلومات بصفة فردية و شخصية ، و تعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة ممهدا لبناء ثقافة معلوماتية جيدة .

-الذكاء ألعلمياتي : l'intelligence operationnel

و يقصد به القدرة على إدارة المعلومات العلمياتية في إطار محيط تنافسي و تخص هذه المعلومات كافة حلقات سلسلة الإنتاج انطلاقا من تصميم المنتج أو الخدمة مرورا بالإنتاج المادي إلى بلوغ مرحلة النوعية و التسويق ، يعتبر هذا النوع الأكثر تكيفا و متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستويين المحلي و الإقليمي .

-الذكاء الإستراتيجي : l'intelligence strategique

و يتعلق بإدارة المعلومة الإستراتيجية للتأثير في المحيط ، و يجد هذا النوع من الذكاء مجالا لتطبيقه في إطار المؤسسات الكبرى و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات التوجه الدولي .

قائمة الرموز

الرموز	المعنى
MITI	Ministry of International Trade and Industry
JETRO	Japan External Trade Organisation
SCIP	Society of Competitive Intelligence Profession
CCSE	Comité de Concurrence et de Sécurité Economique
SGDN	Secrétariat Général de la Défense National
DCRI	Direction Central de Renseignement Intérieures
AFDIE	Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique
GSM	Global System for Mobile telecommunication .
UMTS	Universal Mobile Telecommunication System .
ARPT	Autorité de Regulation la Poste et des Telecommunication
GPRS	Global Pack Radio Service.
OTA	Orascom Telecom Algeria .
OTH	Orascom Telecom Holding .
SOS	Save Our Souls .
3G	3^{eme} Generation .
SWOT	Strength Weakness Opportunity Threat .
SPSS	Statical Package for the Social Sciences .

المقدمة العلمية

المقدمة العامة

شهد العالم تغيرات كبيرة في مجمل نواحي الحياة وبشكل خاص ابتداء من العقد الأخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الادارية وطبيعة العلاقات التنظيمية لاسيما في ظل تطورات تقنية متسارعة، وأدوار ومشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطها بفعل متنامي لتأثيرات العولمة وأبعادها، مما برر الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المؤسسات كونها جزء من نظام محلي ضمن نظام عالمي أشمل يؤثر في نشاطات واستراتيجيات تلك المؤسسات، وكون عدم التأكد الذي يحمله المستقبل يحتم البحث عن المعلومات بأساليب علمية ملائمة التي يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والإستعداد لمواجهة هذا التيار من التطورات والتغيرات، وهو ما استلزم الإعتماد على نظام تسييري معاصر يواكب هذه التغيرات ويواجه هذه التحديات من خلال جمع وتحليل المعلومة التي ازداد الطلب عليها اليوم وأصبحت موردا استراتيجيا تستغل من أجل دعم عملية اتخاذ القرار .

وعلى هذا الأساس ظهر الذكاء الاقتصادي كأسلوب منظم في اطار الإدارة الإستراتيجية، فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد عملية اتخاذ القرار وهو ما يسمح بتطوير نشاط المؤسسة وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وهذا كله في إطار استباقي يستوفي التكيف مع التغيرات الخارجية .

حيث تزايد الإهتمام بمفهوم الذكاء الاقتصادي في نهاية عشرية الستينات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية وظهر أول تعريف له في سنة 1967،¹ WILINSKY HAROLD، في مؤلفه الذكاء التنظيمي

وبالنسبة له فإن الذكاء الاقتصادي كمجال وسياسة للبحث عن المعلومات بهدف استخدامها في اتخاذ القرارات ونتيجة لتطور الحياة الاقتصادية بشكل عام و في المؤسسة بشكل خاص ، وتضخم عدد المعطيات والمؤشرات و كثافتها، أثمرت أهمية وجود اهتمام في تعميق أفكار ومهارات متخذي القرارات على مختلف المستويات المنظمة لمسايرة تطورات الادارة الحديثة، إن ظهور علمية الاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات ومع النقص الشديد في الموارد لأقتصادية بالإضافة إلى التعقد في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، أصبح يمثل تهديدا للمؤسسات والمنظمات المحلية

¹ PEGUIRON F., Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2006, p30.

وذلك من خلال زيادة حدة المنافسة وضرورة انفتاحها (المؤسسة) على هذا الإقتصاد العالمي المفتوح وغير المحمي ولتجنب مثل هذه المشاكل وحتى تضمن المؤسسة مكانة في السوق العالمية.

لابد عليها من اتخاذ قرارات سليمة في المؤسسة وهو ما يفرض عليها وضع إستراتيجية لنظم المعلومات مفادها الذكاء الاقتصادي لإنتاج المعرفة من اجل خدمة الأهداف الاقتصادية والأساسية للمؤسسة والتي تساعد موظفي الإدارة في بناء ثقافة المعلومات، العمل الذي يؤدي بها لانتهاج نموذج الابتكار والتجديد والذي يسمح لها بتبني المنافسة والتوسع في السوق ويعزز لها المصالح الاقتصادية مع قدراتها التنافسية لمختلف مشاريعها وذلك من اجل تطوير التنمية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية لها، تعتبر عملية اتخاذ القرار عصب الوجود الإنساني كله بأفراده وجماعته ومنظّماته فهي تلعب دورا أساسيا ومحوريا في كفاءة وفعالية المنظمات وتكاد تكون حجر المنطلق في كل شيء داخل المؤسسة كالأفراد والآلات والمعدات والمواد وكل ما يتعلق بها من تغيرات أو مستجدات يحتاج إلى اتخاذ القرار كما هو الحال بالنسبة للعملية الإدارية في وظائفها الأساسية فهي تحتاج إلى نفس القرار كذلك .

وفي هذا الإطار ركز M.Porter في تحليله لمفهوم الذكاء الاقتصادي على الهدف من استخدامه، والمتمثل في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال "إعطاء معلومة جيدة، للشخص المناسب، في أحسن وقت، من أجل اتخاذ أفضل قرار"¹.

❖ الإشكالية :

إضافة إلى ما تم التطرق اليه في المقدمة، ظهرت عدة مواضيع حديثة وجوهرية في مجال العمل الإداري، والتي تتضمن مجابهة التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في بيئة متغيرة المعالم والعوامل، والتي تسعى في ظلها لتحقيق الريادة والتميز للوصول إلى موقع متميز، ويعد الذكاء الاقتصادي من أهم هذه المواضيع وذلك من خلال توفيره لأهم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، وهو ما يشير بولادة هذا الموضوع المتشعب الأبعاد .

¹ COGGIA V., intelligence économique et prise de décision dans les pme: le défi de l'adaptation des procédés d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises .HARMATTAN, 2009 P27.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على شكل السؤال الرئيسي التالي :
ما مدى تأثير الذكاء الاقتصادي على اتخاذ القرار في ظل التغيرات والتحولات التي تشهدها البيئة التي تعيش فيها المؤسسات الاقتصادية ؟

❖ الأسئلة الفرعية

- __ ما المقصود بالذكاء الاقتصادي؟ ما هي أهم عناصره ؟ وما علاقته باليقظة الإستراتيجية؟
- __ ما هي تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية ؟
- __ كيف يمكن اعتبار الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية؟
- __ ما واقع الذكاء الاقتصادي في مؤسسات اتصالات الهاتف النقال بالجزائر؟

❖ الفرضيات

- __ الذكاء الاقتصادي أسلوب تسييري يمكن أن يؤثر على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية .
- __ تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مازال بعيد.
- __ مؤسسات اتصالات الهاتف النقال في الجزائر لا تطبق الذكاء الاقتصادي من أجل دعم قراراتها.

❖ دوافع البحث :

لا يخلوا أي موضوع بحث من دوافع تحوز رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه ،فموضوع البحث الذي اخترناه ليس وليد الصدفة ، وإنما هو مجموعة دوافع يمكن تلخيصها كالآتي :

-دوافع ذاتية :إن هذا الموضوع سبق وأن درسته بحوث سابقة لكن تحت اطار موضوعين (الطور التاريخي للذكاء الاقتصادي ،فعالية عملية اتخاذ القرار على الأداء الاداري)مختلفين ،وهو ما جعلني أكمله في شكل موضوع جامع لهذين المحورين الهامين ،بالإضافة إلا أنه موضوع لم يسبق وأن تصادفت به في البحوث والكتابات التي سبق وأن اضطلعت عليها خاصة باللغة العربية ،وهو ما يعتبر حافزا لتقديم هذا النوع من الدراسة .

__دوافع موضوعية: باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية اليوم تعيش في بيئة تنافسية شرسة، وباعتبار ان عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الادارية وهو ما له تأثير على أهداف المؤسسة وبأخذ بعين الاعتبار أن الذكاء الاقتصادي هو وسيلة تسييرية حديثة فانه بدون شك ان هذا النظام المعاصر له تأثيرات وأساليب في دعم عملية اتخاذ القرار، وهو ما أردنا اثباته من خلال هذه الدراسة وإسقاطها بالأخص على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر .

❖ أهداف الموضوع

يهدف هذه الدراسة الى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة أثر الذكاء الإقتصادي على عملية اتخاذ القرارات ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الاهداف الفرعية على النحو التالي :

__الإجابة على الاشكالية المطروحة مع التوسع في الموضوع بطريقة موضوعية علمية وكذا اظهار دور الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ومواجهة تحديات البيئة الجديدة المعقدة نظرا لما أصبحت تفرضه العولمة وتطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات .

__معرفة واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأيضا معرفة مدى انفتاح المسيرين الجزائريين في اتباع الطرق والأساليب التسييرية الحديثة من خلال دراسة الحالة .

❖ أهمية الموضوع :

__أهمية الموضوع والذي يعد من الموضوعات الحديثة في مجال التسيير لما يلعبه من دور في مساعدة المدير لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية .

__توجيه أنظار متخذ القرار للذكاء الاقتصادي كأداة داعمة لعملية اتخاذ القرار ومواجهة التحديات المحيطة بمنظمة الاعمال، مما يساهم في تطوير مهارات متخذي القرار .

❖ حدود الدراسة :

يمكن تحديد صعوبات الدراسة فيما يلي :

_ قلة المراجع والبحوث المتعلقة بتطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية .

_ صعوبة الدراسة الميدانية خاصة فيما يخص جمع المعلومات والإحصائيات التي نعتمد عليها في تحليل والإجابة عن الإشكالية المطروحة .

❖ المنهج المتبع :

لمعالجة هذا الموضوع وفقا لأطر منهجية محددة تساهم في اثبات صحة الفرضيات من عدمها وتحقيقا للأهداف سابقة الذكر الموجودة اتبعنا المنهج الاستقرائي في عرض المعلومات والتحليل لموضوع البحث ،أي المنهج الوصفي وذلك في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تفسر الموضوع خاصة فيما يتعلق بالذكاء الاقتصادي واتخاذ القرار وكذلك الإعتماد على المنهج التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع والعمل على وضع استنتاجات من خلال ما يتوفر من مادة معلومات حول البحث وذلك من خلال التعقيب على ما تم وصفه وتحليل الإشكالات والجدول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الإستبيان لعمال شركة الهاتف النقال بالجزائر ”موييليس” و ”جازي” المخصص لإتمام إنجاز الدراسة الميدانية.

❖ الوسائل :

على مستوى الجانب النظري تم الإعتماد في جمع المعلومات على الكتب باللغتين (الفرنسية والعربية) ،الأطروحات والمجلات ،الملتقيات ،المؤتمرات ،مواقع الانترنت ،أما على مستوى الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية المفتوحة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع ،إضافة إلى نتائج الاستبيان الموزعة على عينة عشوائية من إطارات المؤسسات .

❖ هيكل الدراسة

وقد تم تقسيم موضوع البحث الى ثلاثة فصول يمكن عرضها على النحو التالي :

أما الفصل الأول :فتم تخصيصه للذكاء الاقتصادي وهو بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ،يتناول الأول مفاهيم حول المعلومة ونظم المعلومات واليقظة الإستراتيجية التي تعتبر كمواد أساسية لموضوع الذكاء الاقتصادي ومن خلال المبحث الثاني سنحاول التعرف على أهم مفاهيم الذكاء الاقتصادي من مراحل تاريخية وتعريف ومختلف العناصر الأساسية التي تشكل الذكاء الاقتصادي ،بالإضافة إلى تبيان علاقة هذا الأسلوب التسييري مع اليقظة الإستراتيجية ،أما الثالث يتناول تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الإقتصادية .

أما الفصل الثاني :فيدرس كل المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرار ويبرز دور الذكاء الإقتصادي في تدعيم القرارات ،وهذا من خلال ثلاث مباحث حيث يدرس المبحث الأول مراحل تطور اتخاذ القرار عبر المدارس الفكرية للإدارة والثاني يعرض أهم مفاهيم المتعلقة بالقرار واتخاذ القرار ،والثالث يبرز أهمية و دور وأليات التي يعتمدها الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار .

ولقد جاء الفصل الثالث :بعنوان واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي وانعكاساته على عملة اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية من خلال القاء الضوء على سوق الاتصالات في الجزائر من خلال مؤسستين للهاتف النقال "موبيليس" و "جازي"،وهذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية الذي يعد في مجمله اسقاط للدراسة النظرية في الواقع ،حيث يتضمن هو الآخر ثلاث مباحث ،جاء الأول منها لدراسة اهتمامات الجزائر بالذكاء الاقتصادي واستعراض لتعريف وتطور سوق اتصالات الجزائر الذي يفرض إرساء الذكاء الاقتصادي ،والمبحث الآخر خصص لتحليل نتائج استبيان بغية معرفة وتشخيص الذكاء الاقتصادي كمدخل من مداخل دعم القرار في هذه المؤسسة .

❖ الدراسات السابقة :

إن الدراسات التي عالجت موضوع الذكاء الاقتصادي قليلة جدا، وم ضمن هذه الدراسات ليس هناك منها من عالج هذه الاشكالية :تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، ومنها نذكر :

1_ فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية، الواقع والمجهودات، رسالة ماجستير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014/2013،

2_ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011/2010،

3_ حلومي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2010/2009 .

4_Merad-Boudia Mohamed Djamil ;l'intelligence économique et systèmes d'information ;mémoire pour l'obtention d'un magister ;option :management ;université Abu Backr Belkaid ;Tlemcen ;2008_2009 .

الفصل الأول

الذكاء الإقتصادي بين

النظرية و التطبيق

مقدمة الفصل :

تشهد بيئة الأعمال الحالية تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية، نتيجة لتفاعل عدة عوامل في محيط الأعمال نتج عنها ثورة في مختلف الميادين، كان لتأثيرها مدى واسع جدا مس أوجه مختلفة من الحياة المعاصرة، الشيء الذي دفع بجميع المنظمات إلى البحث عن الطرق الفعالة والتي تكفل لها بلوغ التفوق التنافسي ضمن قطاع النشاط الذي تزاوله من خلال التركيز على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، هذه المزايا التي تختلف أسس بناءها الحالية عن تلك التي قامت عليها التحليلات الكلاسيكية، فالواقع الاقتصادي اليوم يشهد تطورات متسارعة الثابت فيها هو التغيير.

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم في ظهور تحديات جديدة، حيث لم يعد التحدي يتمثل في توفير المعلومة وإنما في سرعة الوصول إليها وكيفية هيكله هذه المعلومات وتحليلها وإثراءها بحيث تساعد في معرفة الفرص والتهديدات وكيفية حل المشاكل والوقاية منها وتطوير أساليب العمل في وقت وجيز، أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب وبالشكل الأمثل وبالتالي تطبيقها يمكن في تحقيق أهداف مستخدميها.

ففي ظل هذه التطورات الحديثة برز الذكاء الاقتصادي كشكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد وحتى تستطيع منظمة الأعمال أن تبديع، تنتج، تسوق فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة وقابلة للإستغلال، فتحليل وتنظيم المعلومة أصبح عملا يتطلب الإلمام الجيد بما يدور في بيئة الأعمال، فلا يمكن للمنظمة مهما كان نشاطها أن تتطور أو حتى تحافظ على وجودها إذا كانت تجهل معلومات تبني سياستها وإستراتيجيتها المستقبلية.

ومن أجل فهم أكثر لمعنى الذكاء الاقتصادي وإزالة الغموض عن هذا المفهوم سنعمل من خلال هذا الفصل لتناوله من خلال ثلاث مباحث رئيسية :

الأول سنتطرق فيه مفاهيم عامة حول المعلومة ونظم المعلومات واليقظة الإستراتيجية التي تعتبر من العناصر الأساسية التي تشكل الذكاء الاقتصادي.

الثاني سنتعرض فيه إلى ماهية الذكاء الإقتصادي بإعطاء لمحة تاريخية عنه وتعريفه وذكر خصائصه وأهدافه ووظائفه ومراحله والعناصر الأساسية التي تشكله. وكذلك نحاول إبراز العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية.

الثالث سنخصصه من أجل إبراز الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية ومحدداته من خلال تطبيقه وفي الأخير سنقوم بعرض أهم الأشكال الخاصة بتطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مدخل عام إلى المعلومة، نظم المعلومات، اليقظة الاستراتيجية

قبل تعريف الذكاء الاقتصادي كان لزاما علينا التطرق إلى ماهية المعلومة ونظم المعلومات واليقظة الاستراتيجية التي تشكل البنى الأساسية التي يعتمد عليها هذا المصطلح المعقد . حيث أصبحت المعلومة في الوقت الحاضر تمثل موردا أساسيا حتى أصبح مفهوم القوة مرتبط بالقدرة على إكتساب المعلومة وإنتاجها، فالمؤسسات التي تسعى للنمو وتطوير حصصها السوقية، تتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذا ما يحتم على المؤسسة إعتداد نظام معلومات يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة التغير والمعقدة حيث أن هذا النظام يكون مفتوح على البيئة الخارجية، وهذا ما أدى إلى إتباع المؤسسات بعض الأنظمة التسييرية والتي نذكر منها اليقظة الذي يساهم في تطبيق التسيير لموارد المعلومات من خلال إعداد وتصميم نظام معلومات داخلي وخارجي الذي يسمح للمؤسسة برصد وترقب كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها ومتابعة مختلف مصادر المعلومات والعمل على استقطابها.

ولبيان ذلك أكثر والتوسع، عملنا على تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول تناولنا فيه ماهية المعلومات من حيث تعاريفها، مصادرها، خصائصها، أنواعها، أهميتها أما المطلب الثاني فإستعرضنا فيه أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظام المعلومات من تعاريف أنواع وخصائص، ثم المطلب الثالث فتناولنا تعاريف حول اليقظة أهدافها، أهميتها .

المطلب الأول: ماهية المعلومات

تعتبر المعلومة في الوقت الحالي مورد لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، خاصة مع التقلبات الإقتصادية التي يشهدها العالم، فتحقيق الريادة والسعي لها يكون خاصة اذا تمكنت المؤسسة من أن تكون السبابة في حصولها على المعلومة المناسبة وفي الوقت الملائم .

ولهذا الغرض، نتناول في هذا المبحث شكل من التفصيل تعريف المعلومة، خصائصها، أهميتها، أنواعها، مصادرها وكذا محددات فعاليتها .

الفرع الأول: تعريف المعلومات

المعلومات لغة هي إحدى المفردات المشتقة من "علم" تتسم بشراء مفرداتها وتنوع معانيها فهي تتصل بالعلم والمعرفة أي الدراية والإحاطة، الإدراك واليقين والإرشاد والوعي، وغير ذلك من المعاني المتصلة بوظائف العقل وما تم الحصول عليه بالبحث والدراسة.¹

ولتقديم تعريف المعلومات لا بد من التعريف بالبيانات والمعلومات :

أولاً_البيانات: للبيانات العديد من التعريفات من أبسطها وأبرزها ما يلي :

يمكن تعريفها على أنها حقائق غير مترابطة لا تعطي أي معنى لمتلقيها كونها لم يتم تقديمها لوصف هدف أو حالة معينة .

كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الحقائق الخام التي تم الحصول عليها بخصوص موضوع أو حدث معين وبالتالي تعتبر الحاضنة لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشق أشكالها .

وتعرف أيضا أنها مجموعة الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة قد تكون أرقاما أو كلمات أو رموز أو حروف .

ثانياً_المعلومات: تعددت التعاريف المشار بها للمعلومة، وذلك حسب مجال التناول وفيما يلي عرض لبعض التعاريف :

_تعريف المعلومة على أنها "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص تركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، وقد لا تكون شيء يمكن لمسه أو رؤيته"²

_كما تعرف بأنها "المنتجات الناتجة عن تشغيل نظام المعلومات والتي تعبر عن خصائص محددة لمستخدمي المعلومة في المنظمة"³

_وتعرف كذلك بأنها "نتائج عمليات النماذج، التكوين، التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي الى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل"⁴

¹ _حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديث في عصر المعلومات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 1993، ص 29

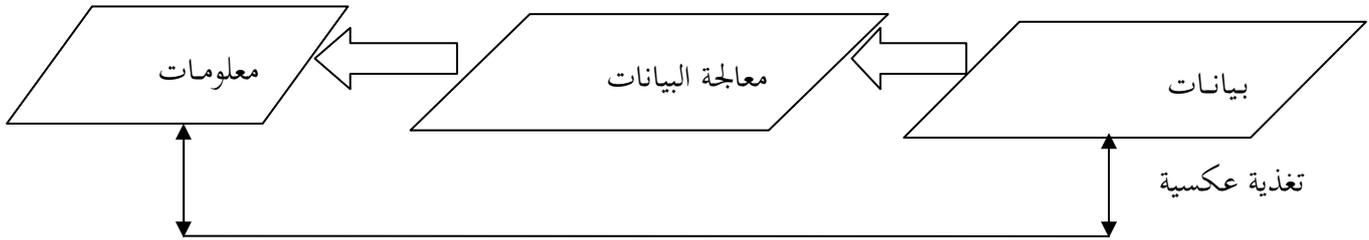
² _عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 35 .

³ _محمد اسماعيل بلال، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2005، ص 21 .

⁴ _سونيا البكري، نظم المعلومات الادارية "المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية 1999، ص 106 .

من خلال هذه التعاريف نستنتج العلاقة بين المعلومات والبيانات التي تتلخص كما يلي :

الشكل رقم (1_1) يبين نظام معالجة البيانات



المصدر : محمد عبد العليم صابر ، نظم المعلومات الإدارية ”مدخل معاصر” ، دار وائل للنشر الأردن ، 2005 ص 39 .

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن اعطاء التعريف التالي :المعلومة عبارة عن بيانات منظمة ومركبة ناتجة عن تشغيل نظام المعلومات ،تمكن من زيادة مستوى المعرفة وتعطي قيمة مضافة لمتخذ القرار .

الفرع الثاني :خصائص المعلومات

لقد تم تحديد عشر خصائص أساسية للمعلومات ،وذلك على النحو التالي ¹:

1_الحدثة :أي يجب أن تصل المعلومات الى متخذ القرار وهي فنية ،والمقصود بذلك عدم تقادمها وبذلك لا معنى لها حيث تكون هناك معلومات أخرى جديدة ،تم التوصل اليها .

2_الدقة :أي الدقة في اجراءات القياس المستخدمة في اعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها وتلخيصها وعرضها .

3_التوقيت :أي يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه ومعنى هذا عدم وصولها لمتخذ القرار بعد الحاجة لها أو قبل ذلك بفترة طويلة لإحتمالات تقادمها .

4_الصحة أو الخلو من الخطأ :أي درجة خلوها من الأخطاء سواء لغوية أو رقمية .

5_إمكانية التعبير الكمي :أي التعبير عن المعلومات بأرقام والنماذج الكمية اذا لزم الامر .

6_إمكانية التحقق :من حيث درجة الاتفاق بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون المعلومة أي الموضوعية التي تشير لعدم التحيز .

7_إمكانية الحصول عليها :أي درجة السير والسرعة في الحصول على المعلومات اللازمة .

8_الخلو من التحيز :أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي أو لتحقيق أغراض خاصة .

¹ _ ثابت عبد الرحمان ادريس ،نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2005 ،ص.ص 80_81

9_ الشمول: أي تامة أو اكمال المعلومات .

10_ الملائمة: مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها .

11_ الوضوح: أي مدى خلو المعلومات من الغموض .

من خلال التمعن في هذه الخصائص يتضح لنا قيمة وفائدة المعلومات التي تبرز أهميتها وهذه الأخيرة تتمثل فيما يلي:

الفرع الثالث: أهمية وقيمة المعلومة في المؤسسة الاقتصادية

في الواقع هناك العديد من العوامل التي تبرز الحاجة الحتمية للمعلومات والتي تتلخص في :

__ نتيجة التغيرات في القوى البيئية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة في التغيرات في القوى السياسية ،القوى التشريعية ،القوى

الإقتصادية ولأجل التكيف والموائمة من جانب المؤسسة يجب توفير المعلومة .

__ عوالة الإقتصاد تزيد من أهمية الحاجة للمعلومات وقيمتها كأحد العوامل الحاكمة في نجاحات المؤسسات وإزدهارها.

__ التحول في اقتصاديات الصناعية وثورة المعرفة والمعلومات زادت من أهمية المعلومات (من اقتصاد زراعي إلى اقتصاد

صناعي) .

__ المعلومة تعتبر مورد استراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية .

__ كما تظهر أهمية المعلومات من خلال تزايد نفوذها في المجتمعات الحديثة ،باعتبارها أحد المصادر الحقيقية للسلطة

في المؤسسة .

__ يؤدي التوظيف الفعال للمعلومات إلى تزايد الفرص وإمكانية التنوع وعدم الإنحصار في دائرة التخصص .

__ تعتبر المعلومات أداة جديدة للرقابة على العمليات المساعدة على تطوير عملية صنع القرار ،وتساهم في تقديم تقارير

يساعد في عملية إتخاذ القرار .

__ المعلومات أحد عناصر مخرجات المنظمة الجديدة وليس مجرد مدخلات تستخدم في الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية

،وذلك نظرا للنتائج المسجلة من جراء استعمالها في إتخاذ القرار .¹

كما يمكن النظر لأهمية المعلومة من حيث الحالات التي تسعى فيها المؤسسات لزيادة حصصها السوقية ،أو من أجل

ضمان جودة وأمن منتجاتها ،أو لنشر المنتجات الموجودة من خلال معرفة أهمية المعلومة يظهر لنا أن المؤسسة تستعمل

عدة مصادر للحصول عليها .

¹ محمد اسماعيل بلال ،نظم المعلومات الادارية مرجع سبق ذكره ص 27_28 .

أما بالنسبة لقيمة المعلومة فإن الغاية الأساسية لجمع البيانات ومعالجتها الحصول على المعلومات إنما يرجع إلى مساعدة المدير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وعلى المدير أن يقرر نوعية المعلومات التي يحتاجها لتساعده في اتخاذ قراراته ، كما أنه لا داعي للحصول على هذه المعلومات إلا اذا كانت لها قيمة ويمكن تحديد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية :¹

قيمة المعلومات = التحليل الجيد للحاجيات + مصادر ملائمة وذات جودة + جودة التحليل + النشر والتغذية

المرتدة + الامان

- _ لا بد على المؤسسة أن تفهم ما تحتاجه من المعلومات وهي خطوة أساسية .
- _ إذا لم يكن مصدر المعلومات ملائم فلا داعي لإكمال العمل ، فالمصدر ذات جودة بيئة يغلط المؤسسة إعلاميا .
- _ التحليل كعملية يسمح بتحويل المعلومة من مادة خام الى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها .
- _ المعلومة التي لا يتم نشرها لا تنفع المؤسسة في شيء ، ووجود التغذية المرتدة يساعد المؤسسة من التأكد من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها .
- _ يجب على المؤسسة أن تحافظ سريريا على المعلومات ، خاصة الاستراتيجية منها إذ تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة موردا إعلاميا إستراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد التي تحتاجها المؤسسة لعملية الإنتاج ، وتعكس المعلومة أهمية استراتيجية عندما تبحث المؤسسة على وجه الخصوص عن :
 - أ_ الزيادة في حصصها السوقية .
 - ب_ ضمان جودة وأمان منتجاتها .
 - ج_ نشر المنتجات الموجودة .

¹ نحاسية رتبية ، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، حالة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، فرع ادارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2003 ، ص 9 .

المطلب الثاني: نظم المعلومات

تتعامل نظم المعلومات مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات وإتخاذ القرار لتشغيل المنظمة، وتتمثل رغبة العاملين في مجال نظم المعلومات في رفع كفاءة وفعالية المنظمة ككل عن طريق توفير المعلومات وتدعيم قرارات المديرين، وهو ما يفسر إتساع دور تلك النظم، وتعدد مكوناتها وإمكاناتها الفنية .

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

إن كثرة الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع أدى الى عدم وجود تعريف محدد له ومن بين هذه التعريفات ما يأتي: نظم إدارة المعلومات ”هي عبارة عن شبكات متناسقة من اجراءات بهدف تزويد المدير بمعلومات أنية تخدم القرارات الفعالة”¹ .

نظم إدارة المعلومات هي ”مجموعة منظمة من الأفراد، المعدات، شبكات الاتصالات، موارد البيانات والتي تقوم بتجميع، تشغيل، تخزين، توزيع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المؤسسة”² . ويعرف نظم إدارة المعلومات ايضا بأنه ”مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع وإسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة في التنظيم ومساعدة المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المتقدمة وخلق المنتجات الجديدة”³ .

كما عرفه Robert Reix بأنه ”مجموع منظم من الموارد: أجهزة، برمجيات، أفراد، معطيات، إجراءات تسمح بإقتناء، معالجة، تخزين، ونشر المعلومات (على شكل معطيات، نصوص، صور، أصوات... إلخ) داخل المؤسسة”⁴

الفرع الثاني: وظائف وأهداف نظم المعلومات

بعد عرضنا لأهم تعاريف لنظام المعلومات نستنتج أن هذا الاخير يقوم على وظائف محددة، ويهدف لتحقيق أهداف منسقة وعليه اعتمدنا على تقسيم هذا الفرع الى قسمين، القسم الأول نخصه لوظائف نظم المعلومات، والقسم الثاني لأهداف نظم المعلومات .

¹ _علاء عبد الرزاق السالمي، نظم ادارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص 38

² _ سليم ابراهيم، نظم المعلومات الادارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 1998، ص 406

³ _ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الادارية ”المفاهيم الأساسية”، مرجع سبق ذكره ص 14

⁴ _Robert .R. Systeme d'information et management des organisations . Vuibert.Paris.2002.p.75

أولاً: وظائف نظم المعلومات : وهي خمس وظائف رئيسية تتمثل في جمع البيانات ،معالجتها ،إدارتها ،إنتاج معلومات ،الرقابة عليها وأمنها ، كما يلي ¹:

1_وظيفة جمع المعلومات : وهي الوظيفة الأولى لأي نظام المعلومات ،حيث أن البيانات تعتبر المادة الاولية ،ولتمام هذه الخطوة ،توجد وظائف فرعية لها يمكن شملها في جمع البيانات المطلوبة وإختيارها ،ترميز البيانات ،تسجيل البيانات وتصنيفها وأخيرا المراجعة والتأكيد من صحتها وإكتمال المعلومات المجمعمة وخلوها من الاخطاء

2_وظيفة معالجة البيانات : يتم من خلال هذه الوظيفة تحويل البيانات إلى معلومات يستفيد منها المديرون في اتخاذ قراراتهم ،وأبرز عمليات المعالجة نجد :

أ_فرز البيانات وفق منطق محدد مسبقا .

ب_إعادة صياغة البيانات رياضيا ،وبذلك تحول البيانات الى شكل جديد للحصول على معلومات مفيدة في اتخاذ القرار .

ج_وكذا مقارنة وتقويم البيانات أي تحليل البيانات وتفسيرها لمعرفة شكل وظيفة العلاقات المختلفة بين المتغيرات الحقيقية .

د_تلخص البيانات يهدف لإعطاء صورة مختصرة وسريعة للإدارة .

3_وظيفة ادارة البيانات : وهي وظيفة تنظيمية لإدارة موارد البيانات ،تهتم بوضع السياسة المرتبطة بالبيانات والتخطيط لها ،وصيانة نظم البيانات المختلفة وتكون من مسؤوليتها وضع معايير الجودة .

4_وظيفة إنتاج المعلومات : وتعني هذه الوظيفة عملية تصنيع وتحويل البيانات الى معلومات ،ومن أبرز منتجات نظم معلومات :إعداد التقارير ،تقديم الخبرة والاستشارة .

5_وظيفة رقابة أمن المعلومات : تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد من ان الملفات محمية من العبث أو دخول أشخاص غير مرخص لهم بذلك ،وكذلك محمية من إمكانية التعديل والتعبير فيها ،الا الاشخاص المرخص لهم بذلك وتهدف هذه الوظيفة كذلك للتأكد من أن جميع المعاملات تجري داخل المؤسسة ،وأن المعالجة تجري وفق الإجراءات والقواعد الموضوعية .

¹-سليم ابراهيم ،نظم المعلومات الادارية ،مرجع سبق ذكره ،ص 406

ثانياً: أهداف نظم المعلومات: ومن خلال عرض لوظائف نظام المعلومات، يمكن إستنتاج أهداف هذا الأخير، التي تتمثل في :

- __ تزويد الإدارة بالبيانات والمعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب .
 - __ تحديد الشكل المناسب للمعلومة وتقييم تكلفتها .
 - __ تحديد ميكانيزمات جمع، معالجة وعرض المعلومات لتسهيل عملية إتخاذ القرار .
 - __ الإستفادة من نظام التغذية العكسية لنظام المعلومات .¹
- كما أن نظم المعلومات تقدم العديد من الفوائد سواء على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى المؤسسة العليا وتهيئ الظروف المناسبة التي تخدم المؤسسة في وظائفها المختلفة ومساعدة المدير عند ممارسة أنشطته المختلفة، والفوائد التي يمكن ان تقدمه نظم المعلومات وهي :
- __ تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة .
 - __ تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية عن نشاطات المؤسسات المختلفة .
 - __ تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار .
 - __ تقييم النتائج والنشاطات في المؤسسة لتصحيح أي إنحرافات محتملة .
 - __ المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة والاحتمالات المختلفة التي تواجهها لصنع الإحتياجات اللازمة في حالة وجود أي خلل في تحقيق الأهداف .
 - __ تحديد قنوات الاتصال الأفقية والعمودية بين الوحدات الإدارية المختلفة لتسهيل عملية إسترجاع البيانات .
 - __ تزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها .
 - __ الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستقدمين فيما يخص نشاطات المؤسسة المختلفة
 - __ تسهيل التحوار بين النظام والمستفيد، للرد على الإستفسارات المختلفة .
 - __ حفظ البيانات والمعلومات المختلفة في المؤسسة .

¹ _ محمد سونيا البكري: مرجع سبق ذكره، ص 20 .

الفرع الثالث: الأهمية الإستراتيجية لنظام المعلومات في منظمات الأعمال

تسعى منظمات الاعمال من وراء بناء نظم المعلومات إلى الحصول على الدعم والمساندة اللازمين لتحقيق أهدافها وتعد هذه النظم ذات أهمية إستراتيجية كونها تعد آلية دعم ومساندة لعوامل النجاح الحرجة، التي تؤدي بإستمرار ونجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التغير .

إنَّ الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات تتيح من خلال الأدوار التي يمكن أن تؤديها تلك النظم في حياة المنظمات فهناك أدوار تقليدية تؤذيها، واضحة لجميع الأفراد داخل وخارج المنظمة، إلا أنه وبعد تطور منظمات الأعمال وحصول الثورة التكنولوجية، أصبح لدى نظم معلومات أدواراً أخرى تؤذيها ذات صيغة إستراتيجية، ومما جعلها تكتسب تلك الصفة هو مدى أهميتها وتأثيرها الفعال في وظائف منظمات الأعمال، فبعد أن كانت نظم المعلومات الإدارية تقوم بجمع وتصنيف وتحليل وتخزين ومعالجة وإسترجاع البيانات، وتقديم المعلومات من خلال التقارير والملخصات إلى مراكز صنع القرار، التي أصبحت مع ذلك تقوم بتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية في المنظمة من خلال: ¹

- 1_ المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية في المنظمة: تعمل نظم المعلومات على المساندة في جعل الرؤية الإستراتيجية واضحة وشاملة وبسيطة، وتحقيق أعلى قدر ممكن من المشاركة في عملية صياغة تلك الرؤية .
- 2_ دعم عملية صياغة رسالة المنظمة: ويتم ذلك من خلال تحديد أنواع أنشطة الأعمال الأساسية، وتقديم المعلومات عن الأسواق التي تستهدفها المنظمة، فضلاً عن تحليل الميزات التنافسية الإستراتيجية .
- 3_ صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: ويتم ذلك من خلال مساعدة المنظمات في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية مع الفرص والتحديات في البيئة الخارجية سواء الحالية منها أو المتوقعة مستقبلاً، وهذا يعرف بعملية التحليل الإستراتيجي، ويقارن نتائج هذا التحليل مع الإمكانيات والموارد الجوهرية لتلك المنظمة، وبالطبع من بين تلك الموارد المعلومات حيث أنها أصبحت تعد مورداً إستراتيجياً في العصر الحالي .
- 4_ دعم عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية: تقوم نظم المعلومات بتقديم المعلومات ذات القيمة والجودة الشاملة التي تساعد المنظمة في القيام بالمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية التي تلائم إمكانية المنظمة ووضعها التنافسي في الأسواق الداخلة فيها .

¹ - محفوظ جوده وآخرون، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص 278

5_تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية: ويتم ذلك من خلال تقديم المعلومات وبالخصائص الجيدة عن قوى المنافسة الخمسة التي حددها Porter والتي هي :

- شدة المنافسة في الصناعة .
- قوة المساواة للمشتريين .
- قوة المساواة للموردين .
- تهديدات المنافسين الجدد .
- تهديدات المنتجات البديلة .

إن المعلومات المقدمة من نظم المعلومات إدارية حول قوى المنافسة التي تحدد الصورة التي ستكون عليها الصناعة.

المطلب الثالث: مدخل عام حول اليقظة الإستراتيجية

تشهد بيئة الاعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية وتزايد رهيبا في حدة المنافسة التي تترافق مع التغير في أذواق ومطالب العملاء، الشيء الذي أفرز الكثير من الإضطرابات والتعقيدات والأزمات لمنظمات الأعمال التي وجدت نفسها مضطرة للتكيف مع هذه الأوضاع بغية المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، مما يجعلها تبحث عن طرق الكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها .

ولهذا يستوجب على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية التي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية والمتمثلة في البقاء والنمو والإستمرارية .

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

وقبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الإستراتيجية، يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي :

اليقظة أو التيقظ: تطابق حالة الوعي أي تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطة منه، وفيما يلي بعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية :

التعريف الأول Humbert Lesca الذي يعرفها بأنها ”ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع وإستعمال المعلومات بشكل تطوعي وإنسيابي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين ”¹

¹ _ Mohamed Jouad El qasmi .Le management par processus et la veille stratégique .article publie sur le site : http://isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm%2024/isdsm24_elqasmi.pdf

التعريف الثاني Corin Cohen يعرف اليقظة على أنها ” بصفة عامة بمجموع اليقظات المختلفة التي تشمل في اليقظة على الإستراتيجية، وهذه الأخيرة تعني الجهود التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة (ليس حساب التوقعات الإستراتيجية، ولكن جمع المعلومات ذات طابع توقعي)، وهي تقوم عامة على مختلف أشكال اليقظة: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة السياسية، لتصل في الأخير إلى استغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة”¹

التعريف الثالث F.Jakobiak التي عرفها على أنها ”ملاحظة وتحليل البيئة ثم النشر الجيد ciblée للمعلومات المختارة ومعالجتها للاستعمال في إتخاذ القرار”²

التعريف الرابع مصطفى بوروي ”يرى أنها طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل إكتشاف وجمع أفضل الاشارات الضعيفة، التهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للبتكار وإتخاذ القرارات الإستراتيجية”³

فاليقظة الاستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة بطريقة قانونية (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري والقانوني ...) وهي عملية منظمة ومستمرة ومتكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات التي يتم ترجمتها في إطار ذكاء الأعمال لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبذلك يمكن تعريف اليقظة على أنها سيرورة متواصلة، تهدف من خلالها المؤسسة لحراسة محيطها الاجتماعي والاقتصادي، السياسي، القانوني... الخ من أجل جمع ونشر المعلومات، التي تمكن المؤسسة من إتخاذ قرارات فعالة في إستغلال الفرص وتجنب التهديدات .

¹ _Cohin Corin .veille et stratégique ,édition la voisier ,France ;2004.p56

² _ F.Jakobiak .L'intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'IE .édition organisation .Paris 2001.p63

³ _Karou Yamina ,la veille stratégique dans les PME et PMI،

الملتقى العلمي الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان 2003 انظر الى :

<http://d.scribd.com/docs/2mzyrizl6wrkxm9oaz8n.pdf>

الفرع الثاني : أهداف وأنواع اليقظة الإستراتيجية

بعدما تطرقنا الى أهم التعاريف التي تشمل اليقظة الإستراتيجية سنحاول معرفة اهم والأهداف التي تريد الوصول إليها من خلال تطبيقها وعلى هذا الأساس سوف ندرس أهداف اليقظة الإستراتيجية ومن تم أنواعها .

أولا: أهداف اليقظة الإستراتيجية ويمكن شمل أهداف اليقظة الإستراتيجية من خلال ما يلي :

1_ التعرف على ما يجري في البيئة من تغيرات أنية من أجل متابعة التقنيات المتوصل إليها والإهتمام بالمستجدات والتجديد المستمر للوسائل ،والطاقات البشرية وذلك بهدف إقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتحديد مركزها التنافسي بالنظر إلى المنافسين .

2_ تهدف اليقظة من الناحية المالية إلى تحقيق الوفرة ،لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ،وكذا من جودته وتخفيض تكاليف إنتاجه .

3_ جمع المعلومات التي تساعد على إبداع التكنولوجي وبحوث التطوير .

4_ التعرف على التكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين .

5_ توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة ،والخروج بالمعلومات المناسبة لإتخاذ القرارات .

6_ ضمان تواجد المعلومات وتدققها باستمرار .

7_ يهدف الى التنبؤ بالعراقيل المستقبلية والتحذير منه .

8_ مقارنة طريقة العمل وتطوير بالنسبة للمنافسين (عن طريق Benchmarking) .

9_ يهدف الى تأمين المعلومات الملائمة ،العلمية ،التقنية أو الإقتصادية مهما كانت رسمية ،تنافسية أولا ،ولإستغلالها الإستراتيجية وتطور المؤسسات .

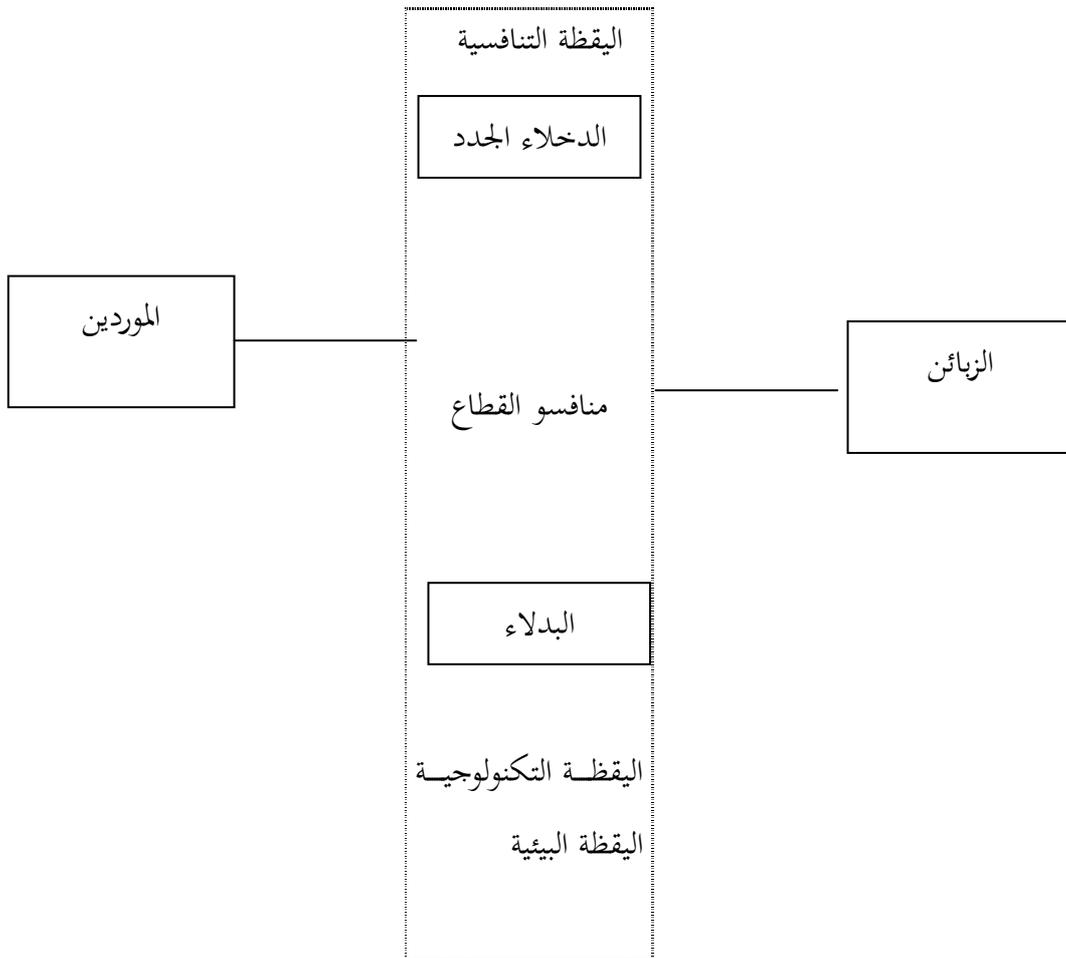
10_ اليقظة تقوم على جمع المعلومات عن المنافسين ،العملاء ،الأسواق ،الموردين ،سوق العمل ،اللوائح ،المعايير وعلى العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة مباشرة أو غير مباشرة .

من خلال وما سبق يظهر لنا أهمية اليقظة التي تعمل على إكتشاف التهديدات ومعرفة الفرص التي يأخذها بعين الإعتبار حتى تتمكن من إتخاذ أحسن القرارات وتخفيض حالات عدم التأكد، وبالنسبة للأهمية والشروط الفعالة التي تكتسيها اليقظة بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما سوف نتناوله فيما يلي :

ثانيا: أنواع اليقظة الإستراتيجية

يمكن أن نوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية في الشكل الآتي :

الشكل رقم (1-2) يبين أنواع اليقظة الإستراتيجية



Source :Martinet Brono ;et autres ;la veille technologique ,concurrentielle et commerciale ,les éditions d'organisation 1989 ,p67 .

وفيما يلي نستعرض كل نوع على حدى :

- 1_ **اليقظة التكنولوجية** فهي تشمل على : الإبداع ، طرق جديدة للإنتاج ، اختراعات ، البحوث الأساسية.
- 2_ **اليقظة التنافسية** : وهي ” النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين او المحتملين ، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة ، وكذا على نقاط القوة والضعف فيها الخاصة بتنظيم ، تصنيع وتكاليف المؤسسة.”¹

3_ **اليقظة التجارية** : تقوم بمتابعة : رقم أعمال المنافسين ، استراتيجية المنافسين ، أذواق المستهلكين.

- 4_ **اليقظة البيئية** : تركز على وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة التي لم يتم تناولها الأنواع السابقة ، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة ، اليقظة الثقافية ، اليقظة القانونية ، اليقظة الاجتماعية... الخ ، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط ومستقبل المؤسسة .

الفرع الثالث : طرق ومراحل وشروط فعالية اليقظة في المؤسسة الاقتصادية

من خلال هذا الفرع سنتطرق إلى الأهمية التي تكتسيها اليقظة الاستراتيجية ، وسنعمل على إستعراض أهم الخطوات التي تمر بها هذه العملية ، لنصل في الأخير الى الجمع وتحليل وتوزيع المعلومات ، لكن هذه الخطوات يلزمها توفر شروط من أجل تحقيق يقظة فعالة .

أولا : طرق اليقظة الإستراتيجية تعدد الطرق اليقظة يمكن المؤسسة من الحفاظ على موقع تنافسي في السوق وإملاك ميزة تنافسية دائمة ، ومن بين هذه الطرق :²

- 1_ **طريقة المعايرة** : هذه الطريقة إبتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينيات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة وعرفها David Kearns والمدير العام الأسبق لشركة Rank Xerox على أنها ” عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة ، وفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بإختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية .

¹ _ Martinet Brono ;et autres ;la veille technologique ,concurrentielle et commerciale.

Les editions d'organisation, paris 1995, p 30.

² _ نحاسية رتيبة ،مرجع سبق ذكره ،ص83

والهدف من هذه الطريقة ،هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما تم تحديد المؤسسة للنموذج يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي تنطبق على العمليات التالية المعنية بذلك

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية :

-تحديد العملية التي تحتاج الى تحسين .

__تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية .

__تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة .

__تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه .

__تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافسين أو التفوق عليه .

__تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم .

تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بينما هو عليه وبين ما يجب أن تكون عليه

أو بين ما يؤديه منافس متميز وبين ما تقدمه المؤسسة ،وقد تمثل خطوات الأداء ،مشكلات يجب حلها أو فرصا

يجب اكتشافها ،لذلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها .

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت والتي من

خلالها تعزز المؤسسة يقظتها .

2_ طريقة تحليل المنافسة (نموذج القوى الخمسة للمنافسة حسب Porter)

حيث أن Porter بين خمسة قوى للمنافسة :¹

-المزاحمة بين البائعين المتنافسين في الصناعة (المنافسون في القطاع)

-مؤسسات في صناعات أخرى لمنتجات بديلة .

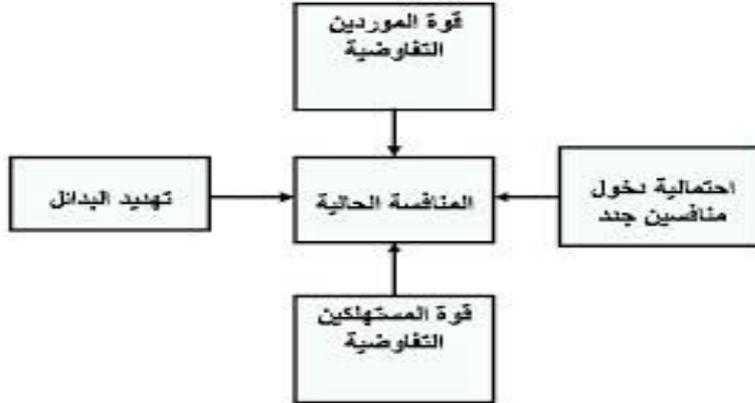
-المنافسين المحتملين للدخول في الصناعة .

-قوة الموردين .

-قوة الزبائن .

¹__نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الرياض ،1998، ص 65

الشكل رقم (3_1) يبين نموذج القوى الخمسة للمنافسة حسب Porter



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الرياض، 1998، ص 65.

من خلال الشكل (3_1) نرى أن نموذج Porter يبين لنا مختلف الضغوطات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، فأهم خطر يواجهها هو قوة المنافسة بين المؤسسات القائمة في المجال الذي تعمل فيه، كما أن تهديدات الداخل الجديد للسوق يمكن أن تشكل خطر عليها إذ كان هذا الأخير قويا، وظهور منتجات بديلة عن المنتجات التي تقدمها يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مبيعاتها وفقدان زبائنها، هذا إضافة إلى قدرة الزبائن والموردين على التفاوض، فالزبون يطلب تخفيضات والمورد العكس مما يؤدي إلى إنخفاض أرقام أعمالها، هذه كلها تهديدات على المؤسسة الإلتباه لها والتحضير لها مسبقا بخلق عدة حلول من أجل تفادي السقوط والقدرة على المنافسة القوية .

ثانيا: مراحل اليقظة الاستراتيجية: تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وهي: ¹

1_ جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي يتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، وهناك مجموعة من الأسئلة المهمة في عملية الجمع: لمن تراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

2_ التركيب والتحليل: في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة الى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لإتخاذ القرار،
3_ النشر وإتخاذ القرار: عند إنتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا لم تنشر المعلومات لتصل الى متخذ القرار بالمؤسسة ويتطلب إنجاز هذه المراحل مهارة عالية، اذ يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين لضمان فعالية اليقظة يجب توفير مجموعة من الشروط.

ثالثا: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي: ²

- 1_ إدارة ثابتة من قبل الادارة: فعلى المسيرين إعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- 2_ إتصال داخلي جيد: وهذا بالسماح للمعلومة بالإنتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون إحتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- 3_ التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
- 4_ الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكلا من طرف إدارات ذات وظائف محددة.
- 5_ روح جماعية قوية: وهذا بين مختلف الموظفين.

¹ زروحي فيروز وسكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية انظر الى:

المبحث الثاني: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي

بعد الحرب العالمية الثانية أصبحت المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح للحوار مع بيئتها و أصبح هناك حاجة للمعلومات من أجل إشباع حاجات الزبائن والوقوف في وجه المنافسة وهذا ما أدى إلي بروز المعالم الأولى لظهور الذكاء الاقتصادي، لهذا سنعمل من خلال هذا المبحث التعرف على أصل الذكاء الاقتصادي وأهم المفاهيم والتعاريف، ثم نحاول في المطلب الثاني أن نعرض أهم المفاهيم الأساسية لهذا المفهوم من أهداف وخصائص التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي وإبراز الأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها، وفي الأخير نحاول التطرق إلى العناصر الأساسية التي تشكل الذكاء الاقتصادي من مراحل ووظائف عناصر ووسائل الذكاء الاقتصادي.

المطلب الأول: الإطار التاريخي والمفاهيمي للذكاء الاقتصادي

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق أولاً لنبذة تاريخية عن الذكاء الاقتصادي وكيفية تطور هذا المفهوم عبر السنين، بالتعرف على أصول الذكاء الاقتصادي ومن تم إستعراض لأهم الأحداث والمراحل التي ساهمت في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي هذا من خلال الفرع الثاني، أما الفرع الثالث سنحاول عرض مختلف التعاريف للذكاء الاقتصادي وذلك من خلال وجهة نظر عدة كتاب في هذا المجال بإختلاف مدارسهم والأزمنة التي عاشوها وسأروها.

الفرع الأول: أصل الذكاء الاقتصادي

سنحاول مراجعة البحوث لمعرفة تاريخ ظهور الذكاء الاقتصادي *intelligence économique* نجد أن هناك تضارب بين الباحثين حول أصل الذكاء الاقتصادي فهناك من يرجح أن الذكاء الاقتصادي كان موجودا خلال القرن 17 م أي مع بداية الثورة الصناعية والحركات الإستعمارية وهناك من يرى ان بداية الذكاء الاقتصادي كان خلال الحرب العالمية الثانية لكن العامل المشترك بين هذين الفكرتين أن الذكاء الاقتصادي كان يخص المجال العسكري أين كان التحري وتتبع المعلومات عن الخصم لمعرفة نقاط قوته وضعفه حيث أنه خلافا للإعتقاد الشائع.

أولا: الكتابات الأولى حول الذكاء الاقتصادي: ان أول كتابات التي تبرز الدور الهجومي للمعلومات المفتوحة في القضية الاقتصادية التي هي ليست نتيجة للانعكاس الأكاديمي على العملية الانتاجية والتنافسية للمؤسسة، وإنما هي نتيجة لأعمال محددة للغاية بشأن القضايا الغير العسكرية للدول، حيث أن تقرير المهندس الألماني *Hazborg* يعد من الكتابات النادرة في هذا المجال، حيث أن تقريره مبني على إفتراض أن ألمانيا تخرج منتصرة من الحرب العالمية الأولى وأبرز خلاله وسائل العمل التي يتعين تنفيذها لحماية مصالح السلطة الألمانية تجاه الدول المنهزمة وبقية دول العالم فعلى سبيل المثال نقل الصناعات الألمانية الغير محلية من بينها منتجات الغير متوفرة في الخارج يتم على أساسه التفاوض

لجلب المواد الأولية الضرورية ،حيث أن الكاتب كتب في هذا في هذا النوع من المقاييس ،مقالا يتحدث عن الدور التي تلعبه إدارة المعلومات :

” التوثيق الشامل والدقيق يعد عنصر مهم للنجاح ،حيث أن تنظيم برنامج استعلاماتي متكامل سوف يؤدي إلى دفع المعلومات بقدر الإمكان إتجاه الموظفين الدبلوماسيين والمكاتب التي شكلت خصيصا لهذا الغرض ،بصفة عامة فإن جميع الألمان الذين يعيشون في الخارج يشكلون قدرة تنافسية من أجل جمع المعلومات ،من خلال الإعتماد على الإحصائيات التفصيلية للمواد ،وجمع ملفات إستخباراتية إتجاه الأشخاص ،وكذا متابعة كل الإختراعات والإكتشافات والتحسينات التقنية التي تتم في الخارج حيث يتم جلبها وإفادة الصناعات الألمانية والتي تكون ذات فائدة ”¹.

كتابات Hibert ليست الوحيدة في مجال الدفاع عن مصالح بالإعتماد على نظام وطني للذكاء الإقتصادي ،بعدها بسنوات Anton Zichka التي ركزَ فيها على المعلومات الهجومية في إنعاش الإقتصادي الياباني ،حيث أظهر دور إدارة المعلومات المفتوحة في إنعاش قطاع الصيد البحري من خلال تعزيز الحصص السوقية داخليا ثم خارجيا ،وكذا روح التعاون والتكامل بين المتعاملين الإقتصاديين من شأنه تنشيط الحركة الصناعية الوطنية وجعلها أكثر ديناميكية وتفاعلية التي تعتبر كشرط أساسي في تنمية الإستراتيجيات الجماعية وتطوير الصناعات الرئيسية .

ثانيا :المراحل التاريخية لظهور الذكاء الإقتصادي : تاريخيا بعض القوى لم تتردد تقريبا في مناقشة أهدافها التوسعية علنا وذلك رغبة في البقاء على قيد الحياة ،وهو ما تجلّى أكثر لدى اليابانيين والألمان والتي ناقشت مرارا وتكرارا رغبتها التوسعية سواء في المجال الاقليمي أو التجاري ،ومثل هذه النقاشات لم يجد لها أثر عند الفرنسيين ،لفهم هذا الاختلاف الفكري ،التي اتخذت من الذكاء الاقتصادي كسلاح يحقق لها ذلك لكن في المجال العسكري ، لذا وجب على الأوساط الأكاديمية تتبع والبحث عن مسارات المناقشة في البلدان المعنية للتعرف أكثر على نفوذ الأجهزة الداعمة للهجمات التجارية في بعض اقتصاديات بلدان العالم .

1_ النموذج البريطاني: التي تعتبر من النماذج الأولى التي عملت بالذكاء الاقتصادي في المجال العسكري حيث جاءت الثورة الصناعية لتؤكد الدور الإستراتيجي للمعلومات الإقتصادية ،حيث قامت الامبراطورية البريطانية بالإعتماد

¹ _Christian Harbulot et Phillipe Bernard ;perspective historique de l'intelligence économique ;article paru en 1997 dans la premier numéro de la revue économique ;p 3 voir le site : http://www.ege.fr/download/16.perspective_historique.pdf

على مكتبين وهما: المكتب الاستعماري Colonial Office والمكتب الهندي Indian Office والذي كانا بمثابة اللوجيستية الحقيقية التي يتم من خلالها جمع ونشر المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصناعية حيث كان يتم الإعتماد على هذا المكتب في حالي وجود خطر يهدد التوازن الإقتصاد البريطاني بسبب المنافسة الخارجية، وهو ما حصل خلال القرن 19م (حرب القطن) في المصانع الإنكشارية Luncashir التي تعتبر إحدى المصانع الرئيسية لصناعة القطن في بريطانيا، حيث أن المنتجين الأمريكيين كانوا حريصين على إغتنام هذه التكنولوجيا، مسيري الصناعة النسيجية في بريطانيا أخذوا هذا التحسس الصناعي بمحمل الجد وخاصة أن العمال يعتبرون من العناصر المهمة في نقل المعلومات إلى ما وراء الأطلسي فكان على الإدارة البريطانية قطع هذا المورد .

2_ النموذج الياباني: إن التعاون الإستراتيجي بين المتعاملين الاقتصاديين والسياسيين لا يشكل فقط التوازن الإقتصادي في هذا القرن وإنما هو أيضا امتداد للثقافات وترسيخ لها، ومثل هذه النماذج يعود إلى عشرينيات القرن الماضي في اليابان، حيث أنه في أواخر هذه الفترة كان المئات من المسيرين اليابانيين متعودين بانتظام على عقد جلسات في Kenzaclub الذي كان فرصة ومنتدى للنقاش وتبادل المعلومات أكثر و أقل سرية خاصة فيما يتعلق الأرشيفات والبيانات الإستراتيجية التي تم تجميعها في الأسواق الآسيوية والأوربية وحتى الأمريكية حيث أنه في هذا الإطار تم الاعتماد على عصابات التي شكّلت الجسور الأولى في جمع هذه المعلومات ومراجعتها، كما أن المسيرين اليابانيين قاموا بإطلاق نموذج تحت إسم ”المواطن للتحسس” citoyen_espion وباستخدام كل قوى الأمة لجعل الإقتصاد الياباني أكثر تنافسية .

3_ النموذج الألماني: قبل الحرب العالمية الثانية خلال هذه الفترة كان الألمان أيضا يعتمدون على جهاز الإستخبارات الإقتصادية لإعادة بناء صناعاتهم العسكرية وفق سرية تامة، وذلك من خلال هجرة نخبة من الفنيين العسكريين الألمان الذي تمكنوا من إعادة هيبتهم من طرف Abuehr إلى الولايات المتحدة الأمريكية، هؤلاء المتسللين Agents infiltres كانوا على دراية تامة بتأثر صناعاتهم الحربية عكس التقدم الذي كان عليه هذا المجال في الولايات المتحدة الأمريكية، فرغبتهم في الحصول على عمل في المصانع التي تخصص في صناعات محركات تبريد في الهواء، التكنولوجيات الحيوية من أجل بناء أسطول جوي قوي .

كما إعتد الألمان قبل الحرب العالمية الثانية على نموذج ”الجندي الجسوس” الذي كان إحدى الوسائل الأساسية التي إعتدوها في الحفاظ على سلامة الشرطة الصناعية التي تم خلقها من طرق النازيين لمواجهة النقابات الإشتراكية

وتأطير الطبقة العاملة الألمانية وتستخدم كأداة للمراقبة الإجتماعية، قبل أن تلعب دورا نشيطا للغاية في مجال الإستخبارات الإقتصادية الدفاعية ثم الهجومية .

3_النموذج السوفيياتي: وهذا الحال لم يختلف عن النموذج السوفيياتي الذي قام بإطلاق نموذج باسم ”العسكري _تجسس ” militant-espion والذي يعتمد على حماية إقتصاد معقل الأول للثورة العالمية من الإختناق، الذي يقوم بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في الدول الرأسمالية خاصة في المجالات التقنية والصناعية، وفي ذلك الوقت كانت السلطة السوفيياتية تتوفر على أدوات اختراق هائلة للإقتصاديات الغربية ”les rebcoirs” وهي مليشيات ترتكز على الأحزاب الشيوعية في الدول الغربية التي كانت بمثابة مصنع المراسلات ” correspondents usine” التي كانت مكلفة بالتنديد بالظلم الإجتماعي، وهذا لم يمنع من التواصل مع قيادة الحزب بسرية تامة وتزويدهم بالمعلومات الاساسية من خلال ممارساتهم المهنية، هذه الكتلة من التفاصيل، كانت موجهة من قبل المخبرات السوفيياتية المركزية، وهي وسيلة تعتمد عليها إتحاد الجمهوريات الإشتراكية السوفيياتية للحفاظ على مستويات تكنولوجية معينة .

نجد أن النماذج التي عرضناها سابقا كانت لها فوائد مختلفة وغير متكافئة في اقتصاديات الوطنية الأصلية، فاليابان وألمانيا كانت لها ثقافة إستخباراتية جد دقيقة في مجال معالجة المشاكل التنافسية في ظل ما فرضته العولمة التجارية وعلى عكس ذلك نجد أن الإتحاد السوفيياتي بالرغم من نوفره على جهاز إستخباراتي ضخم في الخارج إلا أنه لم يتمكن إلا من تحصيل فائدة متواضعة جدا، وذلك لإصابته بالشلل في ظل القيود التي فرضتها الحرب الباردة ،

la nomen klatura المركبة بين ما هو صناعي وحربي حيث تم مصادرة معارفه التكنولوجية وسرقتها إلى الغرب لإستغلالها في انتاج معدات حربية، كما أن التقسيمات في المجتمع السوفيياتي منعت أليات نقل المعرفة بين المختبرات المعمول بها في الجيش الأحمر والشركات المدنية .

الفرع الثاني : تطور مصطلح الذكاء الاقتصادي

بعد التطرق الى أصل الذكاء الإقتصادي سنحاول مراجعة تطور الذكاء الاقتصادي بمختلف مفاهيمه ومصطلحاته عبر بلدان العالم وكيفية التعايش وتطبيق كل منطقة لهذا المفهوم وعليه يمكن أن نتابع مراحل تطورات الذكاء الإقتصادي عبر النقاط التالية:¹

أولا :الذكاء الاقتصادي في اليابان

في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية و الصناعة (MITI) و منظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) لإنعاش اقتصادها .

ثانيا : الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الامريكية

نجد ظهور خلية الذكاء التسويقي في بريطانيا و خلية المنافسة الذكية في الو.م.أ وذلك في سنوات 1950 .
-1954_1961: وضعت الأساسيات لنماذج التخطيط الاستراتيجي ،الذي ظهر في كتابات Havard Business School ،وهم الأوائل الذين وضعوا مفهوم الحراسة المترجم للمفاهيم المعمقة للتهديدات والفرص المرتبطة ببيئة المؤسسة ،غير أنه حتى نهاية الستينيات وضعت نقطة البداية لمفهوم الحراسة .

1- ظهور أول مصطلح وتعريف للذكاء الاقتصادي

-في 1958: وضع Luhn نظام الذكاء تحت اسم Business Intelligence System .

-في 1967: عرف Wilensky سيرورة الذكاء المنظماتي الذي اقترحه Lhun .

- وفي نفس السنة : قام Aguilar بتأليف كتاب بعنوان Scanning The Business

Environnement أين استعمل مصطلح Radar من أجل شرح أن المؤسسة يجب عليها أن تضع نظام لتطبيق

Bolayage لبيئتها والذي مثله إقتناء المعلومات عن البيئة وذلك من أجل مساعدتها على التعرف والفهم للفرص

والتهديدات الإستراتيجية .

2_الذكاء الاقتصادي يغطي مختلف البحوث في الولايات المتحدة الأمريكية :

و مع عوامة الأسواق و التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ، اتخذت خطوات

تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات و كان M.Porter ،أستاذ في جامعة هارفارد دور كبير في تطور مفهوم

الذكاء الاقتصادي.

¹ -Cohen ; veille et l'intelligence stratégique ; op cit ;p-p (47-63) .

3_ بداية تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الأمريكية

1984- : من خلال implaning strategie management تم اظهار محاسن توصيات Aguilar المؤسسة يجب أن تطبق نظام system radar surveilling من أجل تحري الإشارات الضعيفة في بيئتها حيث أكد أن الحراسة يجب أن تكون نظامية متواصلة وخاصة على كل المجالات البيئية وكذلك أحسن منافسة تكنولوجيا اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا .

ثالثا: دخول الذكاء الإقتصادي الى فرنسا

في حوالي 1970 : وضعت فرنسا سياسة للإبداع في بداية السبعينيات مع ظهور اليقظة التكنولوجية في فرنسا .
-من 1971 الى 1981 قام Thiery Gaudin المهندس العام في وزارة الصناعة الذي وضع إستراتيجية إبداعية في فرنسا .

-في بداية سنوات الثمانينات دخل مصطلح Compétitive Intelligence إلى فرنسا حيث ظهرت نجاحات مفاهيم الحراسة ،اليقظة الإستراتيجية ،الذكاء الإقتصادي .

1983- :أشار J.M.Oury في كتابه la stratégie d'entreprise الذي خصص فيها فصل لتحليل النقاط المشكلة لفعالية إستراتيجية المطورة التي تعتمد على نظام حراسة معلومات البيئة وهي مهمة لأجل أن تمكن من توقع فرص التطور والتهديدات ومقاومتها بسرعة ،حيث يرى أن الحراسة تمكن المقررون من أخذ قراراتهم من خلال المعلومات الإستراتيجية الموردة لهم .

1989- تشكلت *ANVAR في فرنسا وهي تساعد على التطوير المركزي على مستوى الدولة ولها مساعدين للإبداع محليين ،وذلك لتطبيق اليقظة التكنولوجية .

1991- :تطور في البحوث في فرنسا نتيجة لما قدمه R .A.Theatret .

1992- :تم خلق SCIP الفرنسي ،حيث تم تحديد مفهوم الذكاء الإقتصادي .

1994- تم اعطاء أول تعريف للذكاء الاقتصادي من خلال تقرير الكوميسارية العامة للتخطيط الذي ترأسه H .Martre من خلال تقرير تم نشره بعنوان الذكاء الإقتصادي وإستراتيجيات المؤسسات .

- 18 أبريل 1995 شكل تقرير Martre الدافع لتأسيس لجنة التنافسية والأمن الإقتصادي (CCSE) من طرف الوزير الأول المكونة من 7 أعضاء منتخبين .

في سنة 2002 قام Minefi (وزير الإقتصاد، المالية والصناعة) بوضع منشور يعتبر فيها الذكاء الإقتصادي كأحد مكونات الدفاع الإقتصادي. و في نفس السنة 2002 طلب الوزير الأول Jean Pierre Raffarin من النائب Bernard Crayon بتحرير تقرير حول الذكاء الإقتصادي والذي تم نشره سنة 2003 تحت عنوان :
Intelligence économique ;compétitive et cohésion social .
-في نهاية سنة 2003 وبواسطة مرسوم رئاسي تم تعيين Alain Juillet المسئول الأعلى للذكاء الإقتصادي SGDN، والمكلف بتنسيق سياسة عامة للذكاء الإقتصادي، وهذا لتمتعه بتجارب عملية في القطاع الخاص ومجال المعلومات .

في 13 سبتمبر 2005 قامت وزارة الداخلية بإرسال منشور للولاة المناطق حول الذكاء الإقتصادي المطبق، يتضمن تعميم جهاز الذكاء الإقتصادي على المستوى الإقليمي .
-في جوان 2008: اقترح الكتاب الأبيض للدفاع والحماية الوطنية خلق مديرية مركزية للمعلومات الداخلية (DCRI) والذي مهمته حماية الإرث المادي وغير المادي للقطاع الإقتصادي الفرنسي (المخابر، مراكز الدراسات والبحث) .

في سنة 2009: تم الإطلاق العملي ل (DCRI) وتفعيل (DCRI) إدارة مقاطعة المعلومات الداخلية .
أما اليوم فالذكاء الاقتصادي فقد عرف رواجاً وانتشاراً عبر مناطق جغرافية واسعة بل تعد الأمر أكثر من ذلك حيث تم تأسيس هيئات وشركات مختصة في مجال الذكاء الإقتصادي وتتميز بحجمها الضخم و الممتد إلى كافة أنحاء العالم حيث أنه في فرنسا توجد 473 هيئة تتلقى 0,09 % من الناتج الداخلي الخام، في حين توجد 1200 هيئة من هذا النوع تتلقى 2,1 % منه في أمريكا و 3000 هيئة في بريطانيا و 2000 هيئة في ألمانيا. ، و تستخدم طاقات و بشرية هائلة. و مثال ذلك المؤسسة الأمريكية Kroll International التي توظف ما بين 5000-6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم، و تحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنوياً. تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناء على العوامل الستة التالية: الإستعلامات، الأعمال و التحقيقات والتحقق من السوابق المهنية، خدمات الأمن و الحماية، امن شبكات المعلومات، المساعدة القضائية و التحليل الإستراتيجي و التنافسي¹ .

¹ طباحي سناء، الذكاء الاقتصادي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2007_2008، انظر الى :

الفرع الثالث: ماهية الذكاء الاقتصادي

بعد التعرف على أصل الذكاء الاقتصادي وتطور مصطلحاته، لابد التعرف على أهم التعاريف التي تسمح لنا بتمييزه مع باقي المصطلحات التي تشترك معه، وعليه ارتأينا تقسيم هذا الفرع الى قسمين، القسم الاول نحاول ذكر التعاريف التي تتناسب مع موضوع مذكرتنا، والقسم الثاني نحاول إبراز الفرق بين هذا الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي. **أولا: أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي** : لقد تعددت المفاهيم حول الذكاء الاقتصادي بتعدد توجهات وميولات الأطراف والهيئات التي تطرقت له، حيث سنحاول التعرّيج على أهم الاسهامات التي جاءت لإعطاء تصور لهذا المصطلح من خلال التعريفات التالية :

1_تعريف **HAROLD WELSENKY**:

الذي يعد أول تعريف للذكاء الاقتصادي الذي تم وضعه في عام 1967، من خلال كتاب بعنوان "l'intelligence organisationnelle"، فهو يعرف : " الذكاء الاقتصادي كمنشأ إنتاج عام لخدمة الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للأعوان الإقتصاديين حيث يتم تجميع المعلومات في إطار قانوني .

2_تعريف **MARTRE HENRI**:

يعد هذا التعريف بمثابة أول ظهور لمفهوم ذكاء الأعمال في البيئة الفرنسية، وكان ذلك في سنة 1994، وارتكز تقرير Martre في تحديد مفهوم الذكاء الاقتصادي على البحث عن المعلومات، معالجتها بالشكل الذي يجعلها مفيدة ومن ثم تبليغها للأطراف المسؤولة عن إتخاذ القرار¹ ، أي أن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من الأنشطة المنسقة فيما بينها من أجل التحكم في المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة والحفاظ على تنافسيتها.

3_تعريف **ALAIN JUILLET** فقد عرفه المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه:

« L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays »²

¹ MOINET N., petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française, . HARMATTANE, 2010, p 27

² Frédérique PEGUIRON, op cit, P37.

أي أنه "يشتمل على السيطرة و حماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الإقتصاديين من أجل الوصول إلى: المنافسة في المجال لأقتصادي الأمن الاقتصادي أمن المؤسسات تعزيز سياسة التأثير " .

4_ تعريف Michael Porter: وهو أستاذ في جامعة Havard وله دور في تطور مفهوم الذكاء الإقتصادي.

إذ قال أنه "يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب والقيام بالتصرف المناسب والمثالي، وبالتالي تطوير بيئته في الإتجاه المناسب والملائم" ¹

5_ تعريف BESSON B. PESSIN J.C.

"هو القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها" ².

وعليه فإن الذكاء الإقتصادي على إعتباره وظيفة إدارية تركز على حماية المعلومات الأساسية فهو بذلك يتضمن اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة وإستخدامها في التأثير على الغير .

6_ تعريف C.Revelli :

"الذكاء الإقتصادي هو سيرورة جمع، معالجة ونشر المعلومات بهدف تقليص حالة عدم التأكد في إتخاذ كل القرارات الإستراتيجية" ³.

كما يعرف كذلك على أنه "النشاط الذي يمكّن المؤسسات الخاصة، أو العامة من مضاعفة مواردها، والوصول الى المعلومات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والإستراتيجية، لتتمكن من التموّج في بيئتها التنافسية، إتخاذ القرارات السليمة والتحرك بناءا عليها" ⁴.

7_ تعريف I'AFDIE

"الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الوسائل المنظمة في نظام ادارة المعرفة، من أجل انتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار في ظل الأداء الناجع وخلق قيمة لكل الجوانب المؤثرة" ⁵.

¹ Djibril Diakhate ;des cours en veille strategique ;2010–2011 ;p8 voire http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf

² BESSON B PESSIN J.C., dix ans d'intelligence économique en France, intelligence économique et gouvernance compétitive la documentation française 2006, p 36.

³ Cohin Corin ;la veille et intelligence stratégique ;op cit p13 .

⁴ AFNOR ;www.afnor.fr/portail.asp

⁵ Alain Juillet ;modèle d'intelligence économique ;édition économique a Paris ;2004 ;p4

جدول رقم (1_1) يلخص أهم تعريف الذكاء الاقتصادي:

الكاتب	خاصية التعريف
Harold.Welsenky	أهم خاصية في الذكاء الاقتصادي وهي الإعتماد على مصادر المعلومات القانونية .
Henry.Martre	الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية تمر بعدة مراحل مفادها الإستغلال الأمثل للمعلومات من أجل تحقيق الاهداف .
Allain.Juillet	الذكاء الاقتصادي هو السيطرة على المعلومة من أجل تحقيق المنافسة والأمن .
M.Porter	يعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم الركائز التي يشملها الذكاء الاقتصادي من خلال تزويد المعلومة المناسبة لمتخذ القرار في الوقت المناسب .
B.Besson ;Possin	أساس الذكاء هو ضمان الحماية الملائمة لكل مراحل اعداد المعلومة وحماية ممتلكات المؤسسة
C.Revelli	الذكاء الاقتصادي يعمل على تخفيض نسبة الالايقين في عملية اتخاذ القرار
AFDIE	الذكاء أساس انتاج المعلومات المفيدة لإتخاذ القرار

المصدر من إعداد الباحث انطلاقا من تعريف الذكاء الإقتصادي أعلاه .

من التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن الذكاء الإقتصادي هو :

__ فلسفة ومنهجية عمل لإدارة المعلومات واستغلالها في اتخاذ القرارات السليمة في مجال تحقيق الميزة التنافسية ،مجال المراقبة الإقتصادية في ميادين التنفيذ ،والكفاءة في ادارة المشاريع ،ومعرفة تكنولوجيا جديدة في مجال الإعلام والإتصال إضافة الى توفير الأمن للمؤسسة وأن هذه الآلية والمسار للذكاء الإقتصادي تعتمد على مفاهيم ومقولات مترابطة ومتكاملة .

__ الذكاء الإقتصادي هو امتداد لليقظة الإستراتيجية ،لأنه يتضمن وظيفتين للمعلوماتية ،وهما الحماية من كل

التهديدات وعلى رأسها تهديدات المنافسين ووظيفة التأثير .

__الذكاء الإقتصادي هو الحصول على المعلومة في الوقت المناسب وإعطائها للشخص المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب .

__ الذكاء الإقتصادي من هذا المنظور هو امتداد لممارسة حب التطلع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

_الذكاء الاقتصادي هو الحصول على المعلومة بطريقة شرعية وهو عكس التجسس الإقتصادي، وفيما يلي سوف نحاول التطرق للفرق بينهما .

ثانيا: الفرق بين الذكاء الإقتصادي والتجسس الإقتصادي¹

إن التقدم الاقتصادي اليوم رهين بالقدرة على الحصول على المعلومة الاقتصادية، والتجسس الإقتصادي هو الألية الكفيلة للحصول على المعلومة السرية .

التجسس الإقتصادي هو ”الفعل الذي يساعد في الحصول على معلومات ومعطيات هامة ذات نفع إقتصادي بدون رضا الطرف المتجسس عليه، هذا ما يكبده خسائر أو إعاقات في السوق الاقتصادي ” بصفة عامة هو ”كل أساليب وطرق مستعملة للحصول على المعلومات الإقتصادية التي تكون في ملكية الأخر بدون علمه أي الإعتماد على طرق غير شرعية ”. وهذا العمل كان ينحصر فقط على الأجهزة الإستخباراتية ولكن مع تطور الفاعلين الإقتصاديين أصبحت الشركات الكبرى هي أيضا تعمل في هذا المجال، وهنا يجب أن نفرق بين الذكاء الإقتصادي والتجسس الإقتصادي .

فالذكاء الإقتصادي كما رأينا سابقا هو ”عبارة عن مجموعة المناهج الخاصة بتقنيات جمع المعلومات وتحليلها بهدف انعاش وتحسين عمل الدولة، المؤسسات، المنظمات الدولية، الجمعيات.....الذين يعملون في المجال الإقتصادي والذكاء هو احدى التطورات العلمية في سياسات الشركات، ويستعمل حسب مناهج وآليات متعارف عليها دوليا ويدرس في مراكز الأبحاث المختصة ” وبالتالي فان الذكاء الإقتصادي يتم عبر قنوات الإقتصادية التي تؤثر على المعلومة للفاعلين الإقتصاديين، وبعد جمع هذه المعلومات يتم تحليلها من طرف الخبراء الإقتصاديين، ويتم ترجمتها في السياسة الإقتصادية، إذن نلاحظ أن الفرق بين التجسس الإقتصادي والذكاء الإقتصادي يكمن في الوسائل المستعملة للحصول على المعلومة إما بطريقة شرعية أو غير شرعية .

¹ _فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، روية)، مذكرة تخرج شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة استراتيجية وذكاء اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013، ص 81_82

المطلب الثاني: عناصر أساسية في الذكاء الإقتصادي

بعد التطرق لأهم المرحل التاريخية التي مر بها الذكاء الاقتصادي، والتعرف على أهم التعاريف والخصائص والأهداف التي تتعلق بهذا المصطلح التسييري، سوف نحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على بعض العناصر الأساسية التي تشكله من خلال تقسيمه الى ثلاث فروع أساسية، حيث سوف نخصص الأول لوظائفه، والثاني لمراحلته والثالث لعناصره .

الفرع الأول: خصائص وأهداف الذكاء الإقتصادي

من خلال هذا المطلب سوف نذكر باختصار أهم أهداف وخصائص وأهمية الذكاء الاقتصادي نظرا للخلط الموجود بين مختلف المصطلحات المشابهة له، ومختلف العناصر التي يعتمد عليها .

أولا: خصائص الذكاء الإقتصادي :

بعد التطرق لأهم التعاريف المتعلقة الذكاء الاقتصادي والتي زادت أهمية خاصة في ظل بيئة تتميز بالديناميكية وسرعة التغير وعدم التأكد، ننتقل الآن إلى خصائص الذكاء الاقتصادي والتي بالأخص سلطت الضوء على تطبيقه باعتباره وسيلة أو نظام مناجيري .ومن بين هذه الخصائص نذكر مايلي :

- الإستخدام الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات .
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الإقتصاديين .
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية والمحلية .
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير .
- إدماج المعارف العلمية،التقنية،الاقتصادية،القانونية والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

ثانيا :أهداف الذكاء الإقتصادي

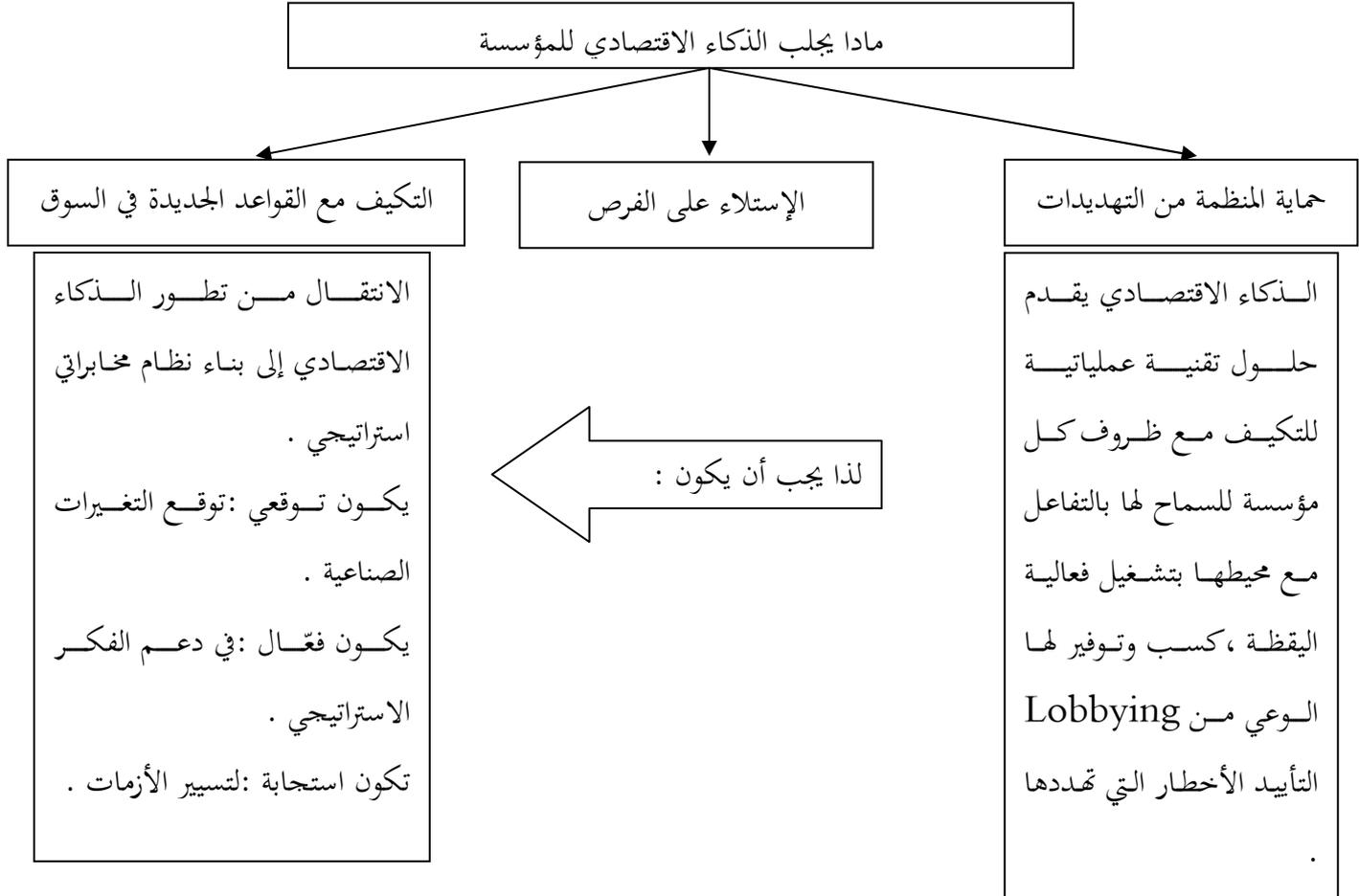
كل شيء وعمل في الوجود باعتبار انه مخطط له ومنظم،فانه يرمي الى تحقيق أهداف مرجوة ومستطرة،ونتيجة لظروف كانت السبب في اللجوء لذلك العمل أو في خلقه وهذا هو شأن الذكاء الإقتصادي،حيث يستهدف منه تحقيق :

__تحسين تنافسية المؤسسات وهذا هو الهدف الرئيسي للذكاء الإقتصادي.

__حماية إرث المؤسسة والتحسين الدائم لها بواسطة أنشطتها التالية :

- توقع السوق المستقبلي .
 - فهم ومعرفة إستراتيجيات المنافسين .
 - نشر صحيح للمعلومات في داخل المؤسسة .¹
- والشكل التالي المقترح من طرف F.Jakobiak الذي يوضح أهداف الذكاء الإقتصادي في المؤسسة :

الشكل رقم (1_4) يبين لماذا الذكاء الإقتصادي في المؤسسة



Source : Nabila Sahnoune ;introduction a la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise et a la veille stratégique ;Alger Hotel El-Aourassi .Algerie le 23-08-2008 ;P3 .

¹ F.Jakobiak ,L'intelligence économique :la comprendre ,l'implanter ,l'utiliser ,édition d'organisation ,Paris ,2004 ; p.85.

حيث من خلال الشكل نلاحظ أنه لمعرفة أهداف الذكاء الإقتصادي نطرح السؤال لماذا؟ Pourquoi والإجابة على هذا السؤال ،يكون إستعراض لأهداف الذكاء الإقتصادي عند تطبيقه على مجموعة من الأهداف وهذه الأخيرة تتمثل في :¹

- _ جلب وخلق معارف تتوافق مع العولمة واستراتيجيات التطور للبلدان .
- _ تطوير أكثر للعمليات والتعليمات من أجل فهم أحسن وتسيير بيئتها .
- _ انتاج معلومات بقيمة مضافة أكثر وتقليص عدم التأكد في القرارات.
- كما هناك أهداف أخرى للذكاء الإقتصادي نذكر منها ما يلي :²
- _ التحكم في المعارف وما يجب عمله .
- _ فهم ومعرفة الفرص والتحديات .
- _ التنسيق بين مختلف الأعوان (إعداد والتحكم في شبكة أو شبكات داخلية وخارجية) .
- _ إعداد إستراتيجيات للتأثير .

بالإضافة لكل ما سبق فان Oliver Guitton عبّر عن أهداف الذكاء الإقتصادي حسب الزمن وقسمها إلى طويلة الأجل ،متوسطة الأجل ،قصيرة الأجل كما يلي :³

أ-أهداف طويلة الأجل :حيث يعمل الذكاء الاقتصادي على توقع الاشارات الضعيفة من البيئة (حول وضعية المنافسين ،تغير قوى السوق) alimenter la réflexion stratégique والعمل على بناء التصورات الممكنة للمستقبل .

ب-أهداف متوسطة الأجل :توافق المبادئ والقوانين مع تطور البيئة الذي يسمح بتكيف المؤسسة مع البيئة .

ج-أهداف قصيرة الأجل :العمل ورد الفعل للإشارات القوية التي تنشّط وتحذر للإعتناء بالمناجمت في إتخاذ القرارات وخطط الأعمال.

¹ _Khalifi Amal ;l'intelligence économique au service de développement économique perspective d'une application en Algérie ;thèse de docteur en sciences économiques option planification F.S.G université Alger 2007-2008 ;P121 .

² -Pierre Achar ;la dimension humain de l'intelligence économique ;édition la voisier ;Paris ;2005 ;p-p (151-152) .

³ -B.Bernard et P.Jean-Claude ;du renseignement a l'intelligence économique ;2^{em} édition ;dumond ;Paris ;2001 ; p7 .

الفرع الثاني : وظائف ومراحل الذكاء الإقتصادي :لقد تناول العديد من الباحثين وظائف ومراحل الذكاء الإقتصادي التي يمكن ابرازهم كالآتي :

أولا : وظائف الذكاء الإقتصادي :بالنسبة لوظائف الذكاء الإقتصادي قد تناولها الكتاب حسب العمليات التي يقوم عليها هذا الاخير وكذا حسب أهدافه:

1_وظائف الذكاء الإقتصادي حسب **Bruno Martinet et Yves –Michel Marti** :وظائف الذكاء الإقتصادي هي :¹

أ_وظيفة اليقظة **la veille** أو **la vigilance** من أجل الحماية من المخاطر وريح الفرص ،وذلك بإعتبار أن البيئة معقدة ومتغيرو باستمرار وبسرعة كبيرة .

ب_وظيفة فهم البيئة الخاصة بالمؤسسة :حيث عند فهم المؤسسة لبيئتها وكيفية تغيرها وتطورها ،ومنه العمل على التأقلم معها يمكنها من تحقيق الذات والاستمرار .

ج_وظيفة المعرفة **reconnaissance** أو **renseignement** حيث يتم مراجعة وفحص إذا ما كانت النتائج صحيحة ومرضية لتحقيق الأهداف المنتظرة .

2_وظائف الذكاء الإقتصادي حسب **LARIVET** :حيث يركز الذكاء الإقتصادي بالنسبة ل **LARIVET** على الوظيفة الاستعلامية والتي تقود بدورها إلى وظيفتي الحماية والتأثير² .وعليه فإن وظائف الذكاء الإقتصادي هي :

أ_وظيفة الاستعلام :تسمح وظيفة الاستعلام للمؤسسة بتوقع المخاطر والفرص المتاحة ،أي أنها تساعد على تجنب و تقليص من حالات عدم التأكد ،ويمكن للمؤسسة أن تمارس هذه الوظيفة من خلال البحث عن أنسب طريقة للإستعلام عن المحيط والمنافسين ،إذن إن وظيفة الإستعلام تسمح للمؤسسة بتغيير وضعيتها ودرجة عدم تماثل المعلومات بينها وبين المنافسين الآخرين ،حيث عرف **LARIVET** هذه الوظيفة على أنها إجراء من خلاله تتمكن المؤسسة من متابعة تغيرات المحيط من أجل إتخاذ القرارات التي تتماشى و أهدافها ،فعلى سبيل المثال تعبر دراسة

¹ -Bruno Martinet , Yves Michel Marti ;l'intelligence économique :les yeux et oreille de l'entreprise ;édition organisation ,Paris ,1995 ;P15 .

² _SOPHIE LARIVET, FRANÇOIS BROUARD, stratégies des pme et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique, Communication , 5°eme congres international de l'académie de l'entrepreneuriat 2007,sherbrooke, 4-5 octobre 2007, p3.

السوق عن وظيفة الإستعلام ،ومن خلالها يمكن تقدير الفرص المتاحة للمؤسسة من خلال بيع المنتج ، كما يمكنها تجنب حالة عدم التأكد التي يمكن تطراً على أذواق المستهلكين.

ب_وظيفة الحماية: تسمى هذه الوظيفة بوظيفة تسيير الخطر المتعلق بالمعلومات ،وتسمح للمؤسسة بالحفاظ على المعلومات التي حصلتها والمعلومات التي قامت بتبليغها لدى هيئة أو عون معين ،وتكون الحماية على الخصوص من المنافسين ؛وعليه فإن وظيفة الحماية تحمي المؤسسة من خطر عدم تماثل المعلومات.

ج_وظيفة التأثير: تهدف هذه الوظيفة إلى تغيير المحيط من خلال سياسة الضغط بواسطة المعلومات ،كسياسة بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية في الضغط على دول أخرى عبر الهيئات الدولية (المنظمة العالمية للتجارة) ،وهذه السياسة هي سياسة ضغط كلاسيكية لأنه أصبحت توجد في الوقت الحاضر سياسات ضغط حديثة ،كسياسة التنسيق وسياسة الإحباط.

3_حسب Corin Cohen: لقد قام Corin Cohen بتقسيم أحر لوظائف الذكاء كما يلي ¹:

حسب الكاتب تتمثل وظائف الذكاء في: الوظيفة التوقعية ،وظيفة الاعلام الألي ،الوظيفة التحليلية التركيبية ،وظيفة الوضع في شكل ،وظيفة التنشيط والإتصال ،وظيفة التعرف على حاجات المعلومة ،وظيفة الحماية ،وظيفة التنسيق،وظيفة proactive وهذه الوظائف مشتركة بين اليقظة والذكاء كما هو موضح في الشكل التالي .

¹ -Corin Cohen ;veille et intelligence stratégique ;op cit ;p-p (104-107) .

الشكل رقم (1_5) يوضح وظائف اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي :

الوظائف	
الذكاء	أكثر نشاط Preactive (1 et 2)
	التنسيق Coordinataire
	الحماية (الأمن) sécuritaire
	الحماية protection
اليقظة	التعرف على الحاجات من المعلومات Connaitre les besoins
	التنسيق و الإتصال Animation et communication
	التحليلية التركيبية ووضع في نشاط Analytique et synethyque
	الإعلام الآلي informative

Source :Corin Cohen ;veille et l'intelligence stratégique ;op cit ;p-p (104-107)

من خلال الشكل الذي يبين وظائف كل من اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي ،نلاحظ أنه توجد وظائف مشتركة بينهما ،غير أن وظائف الذكاء الإقتصادي بإعتباره أشمل من اليقظة وفيما يلي عرض لهذه الوظائف :

أ_ الوظيفة التوقعية **anticipative** وتقوم على توقع التهديدات والفرص المرتقبة أن تأتي من بيئة المؤسسة حيث يجب توقع التطورات للأسواق المناسبة ،التشريعاتمصادر التهديدات والفرص متعددة ومختلفة التهديدات يمكن أن تأتي مثلا من المنافسين ،وكذا من طرف التشريعات الجديدة أو **obsolescence** للإرث العلمي والتقني للمؤسسة ،تهديد معروف جيد لمسؤولي اليقظة التكنولوجية خاصة الفرص يمكن أن تكون من خلال التحري للاقتناء أو التحالفات المحتملة ،تصور منتج جديد ،التموقع في سوق جديد خارجي .

ب_وظيفة الاعلام الالي **informative** :الحجة أو السبب لليقظة والذكاء هو تزويد المعلومة هذه المعلومة التي يبحث عنها وتجمع بوسائل متعددة الطرق والتقنيات يجب أن تكون مناسبة ،هذا يعني القيمة والموافقة لحاجات المستعملين ،الهدف هنا إشباع الحاجات المعلوماتية بقيمة المستعملين ،يمكن أن تقوم بتركيب معلومات لبلد

المنافسين، بعد دراستها دراسة وفيية (monographies) ...وظيفة الاعلام الآلي هي وظيفة قاعدية أي أساسية من وظائف اليقظة والذكاء ،حيث بعد تجميع المعلومات يتم توريدها ،وهذه المعلومات قد تكون غير معالجة أو معالجة ،ففي الحالة الثانية هي من إختصاص إجراء التحليل ،التركيب ،ووضع في شكل .

ج_ الوظيفة التحليلية التركيبية (analytique et syneque) :والتي تقوم على تحليل المعلومات المجمعة وهذا يعني تجزئتها من أجل اخراج أو الخروج بعناصر مهمة .

التركيب يكون indissociable للتحليل وهو يسمح بوضع في علاقة وارتباط مقتطفات المعلومات ،وقطعها (أجزائها) غير المتجانسة ،من أجل تحديد التركيب في معنى بتعبير آخر التركيب المجمع لعناصر المعارف في مجموعة مترابطة موجهة خاصة لتسهيل إتخاذ القرار .

التحليل والتركيب هما وظيفتان مهمتان ،خاصة لأن المعلومة تكون surabondante (حجة واثبات آخر للحراسة) هما التحليل والتركيب حيث يساعدان للتقديم أو المواكبة لأي عملية معالجة أو اختيار .

د_وظيفة التنشيط والاتصال :فاليقظة والذكاء يجب أن تتصل بأحسن مرسل اليه للمعلومات التي جمعتها ،حللتها ،ركبتها .هي خاصة من أجل وظيفة تنشيط شبكة اليقظة وذلك لتسهيل تدفق المعلومات التي اجتازتها (اختارتها) . ه_وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات :إن التعرف بالحاجات من المعلومات حيث تعتبر وظيفة من وظائف اليقظة والذكاء ولذلك يجب الإجابة aux attentes للمشكلة بواسطة المستعملين ،ولكن أيضا كشف وإشباع les attentes implicites .

و_وظيفة الحماية لليقظة والذكاء protectrice :وتقوم على وظيفة مفصّلة بين اليقظة والذكاء التي تترجم نظرتين مختلفتين للحماية ،وهي خاصة تقوم وترتكز كثيرا على الوظيفة التوقعية لتهديدات اليقظة التي تكون مكتملة للتحري أو توقع للتهديدات مواكبة لعملية الحماية .

تعتبر هذه الوظائف سابقة الذكر مشتركة بين الذكاء واليقظة ،غير أن الذكاء يشتمل على وظائف أخرى وهي تتمثل فيما يلي :

أ_وظيفة التنسيق (coordinatrice): توجد وظائف مختلفة على المستوى الإستراتيجي ومستوى العمليات للمؤسسة ،ولكن هذه الوظيفة يمكن تصنيفها كرابط أي أن الذكاء الاقتصادي له دور في تنسيق الإستراتيجيات من أجل العمل على تفضيل واختيار التأثيرات الجماعية من هذه الإستراتيجيات حيث أن الذكاء الفعّال يسمح بالقيادة للنسق والتوافق العمليات بين الوظائف .

ب_وظيفة أكثر نشاط (proactive): الذكاء هو من أجل مهمة توريد المعلومات المنشطة أي المعالجة القيمة وهذا يعني تحويل نشاط أو أنشطة للوصول الى فائدة وقيمة أكثر للمعلومات .

الجزء الأول لوظيفة أكثر نشاط proactive للذكاء التي يمكن أن نسميها proactive 1 للذكاء التي هي تحقيق في الوقت ،توزيع منتجات الى مستعملين ،المعارف المنقولة بطريقة أقل أو أكثر داخلية داخل شكل prespection للتوصية أو التوصيات للأنشطة هذه العناصر المختلفة محددة وداخلية أكثر قوة للذكاء الاقتصادي في سيرورة القرارات الإستراتيجية .

الجزء الثاني في الوظيفة مطابق للنشاط نفسه ،الذي يقوم على وضع بالإمكان أنشطة التأثير مثلا proactive 2 وهي تستعمل من طرف المؤسسات التي يعتمد على الذكاء بشكل كثير ومتعدد التأثير أو جماعات الضغط هي أداة لإستراتيجية المؤسسات لمواجهة عوامة الأسواق وتعمل خاصة على عدم استقرار المنافسة ،يمكن معرفتها جماعات الضغط تترجم دائما الطموح التجاري ،على سبيل المثال الوصول الصعب لسوق ما ،فهي تركز على المحيط الذي ينشر المعلومات الصحيحة والملائمة قرب المرسل اليه المحدد ،وهي يمكن أن تأخذ شكل أي بروتوكول للربط مع فريق écologique في صناعة البيئة أو لأي تمويل لنفس الفريق من أجل معرفة استراتيجيته ويمكن أن يقوم أيضا بالضغط على السلطات لاقتراح تنظيم (قوانين) .

بعد هذا العرض لوظائف الذكاء الاقتصادي التي يمكن كما سبق الاشارة اليه أنها في جزء منها تمثل نفس وظائف اليقظة .

ثانيا:مراحل الذكاء الاقتصادي

باعتبار الذكاء الاقتصادي سيرورة لخلق المعرفة واستغلالها كما يصفه الكاتب Jean-Luis Levet في كتابهما IE et l'économie de la connaissance ،فإنه حتى تتم هذه السيرورة يجب أن تمر بمراحل ،وبالنسبة لهذه الأخيرة فقد تناولها الكتاب حسب عدة اعتبارات ،فمنهم من عبّر عنها بالنظر لما تستلزمه كل مرحلة ،ومنهم من أخذ بعين الاعتبار الأفراد اللازمين في كل مرحلة والشكل التالي يوضح ذلك أكثر ،يمكننا أن نيبين مراحل الذكاء

الاقتصادي من وجهة نظر بعض الكتاب :

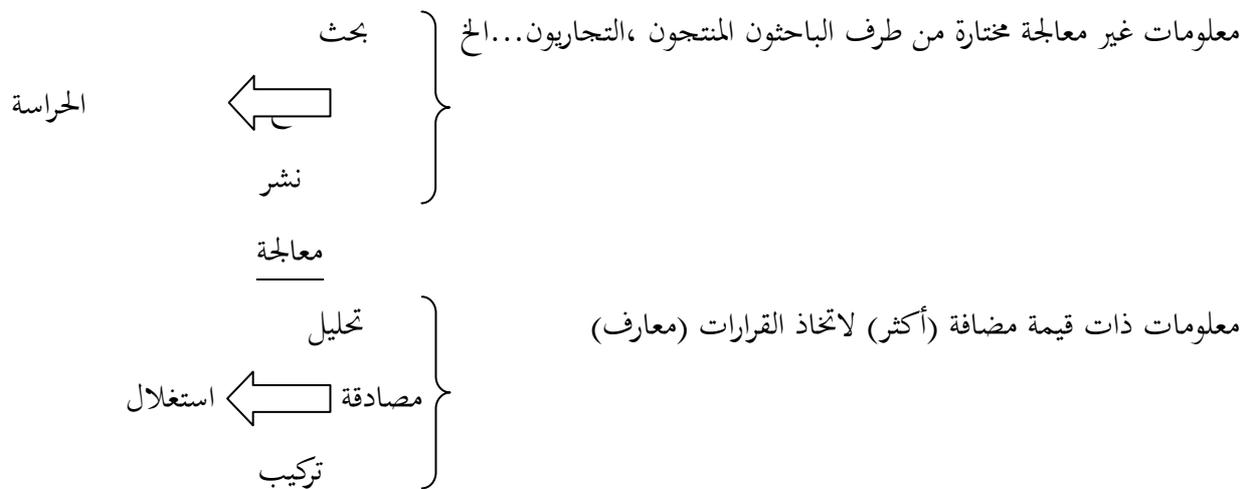
1- مراحل الذكاء الاقتصادي حسب Jean_luis Levet et Bernard Guillon Alice Guilhon

إعتمدوا في دراستهم حول الذكاء الإقتصادي على سيرورة منظمة في مراحل تتمثل في خلق المعلومات (الجمع) ،المعالجة ،انسجام القصد (نية) أي تحديد الطرق المناجيرية التي من خلالها يتم نشر المعلومات المعالجة لخلق معارف وخبرات تسييرية ،حيث أن هذه المعارف عند الاستفادة منها تتمكن المؤسسة في تحقيق أهدافها ،وفيما يخص مرحلة النشر فتكون بواسطة وسائل سواء مادية أو بشرية حتى تضمن فعالية المعلومات المعالجة وبالعودة للجدول نلاحظ أنّ A.Guilhon أضاف مرحلة أخرى وهي خلق معارف ومهارات من خلال العمل الجماعي للأفراد .

2_ مراحل الذكاء الإقتصادي حسب F.Jakobiak فإنه تناول مراحل الذكاء الإقتصادي بتحليل يقود على

شبكة حيث أن الشبكة الأولى تقوم على البحث ،الجمع والنشر بالإعتماد على نظم معلومات متطورة وأفراد ذوي مهارات مختلفة من مراقبون ،ملاحظون ومختصون في المعلومات الوثائقية ،أما الشبكة الثانية فتقوم على التحليل والمصادقة والتركيب للمعلومات من خلال خبراء مختصون في ذلك بالإعتماد على النظم الخبيرة في المعلومات ،مع العلم أنه توجد مرحلة المعالجة للمعلومات ،وهذه الاخيرة تقع بين الشبكة الأولى والثانية حيث يتم معالجة المعلومات لإعطائها قيمة مضافة يستفاد منها عند الإستعمال وتنتهي سيرورة الذكاء حسب F.Jakobiak بإستعمال المعلومات المصادقة والمركبة في إتخاذ القرارات ،والشكل التالي يوضح مجمل مراحل الذكاء الإقتصادي الذي تناولها الكاتب F.Jakobiak :

شكل رقم (1_6) يبين مراحل الذكاء الاقتصادي حسب F.Jakobiak



Source :F.Jakobiak ;l'intelligence économique ;la comprendre ;op cit ;p99 .

من خلال الشكل (1-6) نلاحظ أن الكاتب، تناول كل ثلاث مراحل تحت إسم واحد وفي شبكة واحدة، حيث عملية الحراسة تتم من خلال البحث، الجمع والنشر كما سبق ذكره وفي الشبكة الأولى التي تكون فيها المعلومات غير معالجة أما عملية الاستغلال فتكون من خلال التحليل، المصادقة والتركيب التي ينتج عنها معلومات ذات قيمة مضافة يتم إستغلالها في القرارات المتخذة، وفيما يلي نشرح بشكل مبسط لكل مرحلة¹:

أ- البحث: يتحقق أكثر على مستوى قاعدة البيانات، المجالات العلمية أو الإتصالات التي يقوم بها المختصون في البحث إما الاتصال بالزبائن، الموردين، المنافسون.... الخ حيث عملية البحث تكون بواسطة الملاحظون المختصون في المعلومات الوثائقية أو عن طريق البحث عن المعلومات المنشورة والمتخصصة، ويجب أن يكون الباحثون يعرفون الموارد المعلوماتية وإمكانية الحصول على التطورات التكنولوجية التي تخص المجالات المعطاة من طرفهم .

ب- الجمع: وهذه المرحلة يمكن أن تتم بطريقة سرية، دورية أو دائمة (متواصلة) :

فالجمع السري للوثائق المعلوماتية يكون من طرف مختصون في (ID)، حيث يتركز عملهم على الحصول على النصوص التامة للوثائق بإحترام مصادر النقل من طرف الخبراء، وكذا يتم الإعتماد على المصادر الداخلية الخاصة بأرشيف المؤسسة بما تم جمعه ومعالجته من معلومات .

أما الجمع الدوري للمعلومات الذي يعتمد خاصة على المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة والموردين سواء معلومات دورية (فصلية أو سنوية) أو التقارير من خلال تصريحات المنافسين (عن طريق تلفزيون، صحافة.... الخ) حيث الدراسة والتحليل للمعلومات الدورية للمنافسين يكون مفيد، ويكشف ثقافة سياسة تطور والأعمال الأساسية للمنافسين، حيث الحصول على هذه المعلومات يكون إما بشكل مباشر أو بواسطة انترنت وكذا من خلال WEB، فيما يخص المعلومات الخاصة بالموردين المواد الأولية، تكنولوجيا.... تكون نافعة لمعرفة أحر الإصدارات من التكنولوجيات المتنوعة .

أما الجمع المتواصل للإستعلامات المبعثر: حيث هذه الطريقة في جمع المعلومات تكون غير منظمة وغير مقصودة كيف يكون عن طريق الاتصالات التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة بحكم وظائفهم من خلال الدورات التكوينية العقود بالخارج أو مع مؤسسات أخرى حيث الإطارات والأعوان في المؤسسة هم يلتقون زبائن، موردين أو منافسون وذلك في اطار المعارض أو الاحتفالات الهامة، وبذلك يحصلون على المعلومات، التي هم بصدد دراستها وتحليلها الذين يكونون قد حصلوا على قيمة مضافة .

¹ - F.Jakobiak ;l'intelligence économique ;la comprendre ;op cit ;p-p(99-109) .

مع الإشارة أن المعلومات غير الرسمية تلعب دور هام في المجالات التكنولوجية والتقنو-اقتصادية.

بعد عملية الجمع يجب تنظيم ما تم الحصول عليه من معلومات وذلك للتمكن من مراقبة حاجات المؤسسات عواملها الحرجة، نجاحاتها، ثقافتها، إرثها وذلك في شكل منظم للوظائف والمنتجات الخاصة بهم .

ج_ النشر: حيث يتم نشر المعلومات لأعوان الذكاء أما في شكل غير معالج معلومات كاملة، مصادر معلومات أي بتصرف الذي قام به من عملية الجمع، أو في شكل معلومات مرئية ومنظمة، وعملية النشر تكون أما من خلال المراسلات مباشرة نحو المرسل إليه أو عن طريق شبكة انترنت أو بالاتصال الشخصي لتقديم توضيحات عن ما يتم نشره وذلك لربح الوقت من أجل التحليل والمصادقة، ومن الأحسن عند نشر المعلومات يتم تبويبها وإعطائها إشارة سرية يفهمها فقط المرسل والمرسل اليه حتى لا يتم العبث بالمعلومات المجمعة والتي عند معالجتها والمصادقة عليها ومنه استخدامها في إتخاذ القرارات التي من الممكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى عواقب غير منتظرة .

د_ المعالجة: والتي من خلالها يتم تحضير المعلومات لأي قيمة مضافة إما عن طريق المعالجة لوضع في شكل أو المعالجة لتحليل الإحصائيات أي هنا تتم عملية خلق المعارف حيث المعالجة لوضع في شكل تؤدي إلى التخليص والإختيار للمعلومات المنشورة من أجل الخروج بمخلصات حول المنافسين، الموردين... الخ ثم إستبعاد منها كل ما هو غير مهم، ثم بعدها يتم نشخ وتركيب الكرتونيا لمجموع الملخصات في وثائق عذراء (vierge) توضع في شكل برامج logiciel المعالجة للنصوص ثم يتم تقديم تفسيرات للملخصات المهمة واللازمة.

فيما يخص المعالجة لتحليل الإحصائيات، فهي مهمة أكثر من أجل الإستغلال النظامي للمعلومات وبلا شك لتحليل الإحصائي للشهادات brevets وهذه المعالجة تتحقق بواسطة مختصون في المعلومات الوثائقية وذلك بهدف معرفة تقنيات الترتيب الدولي للشهادات CIB وبواسطة الانترنت وتوفر موقع en ligne لتحليل الإحصائي للشهادات حيث أصبحت تتم هذه العملية بشكل أكثر سهولة .

هـ_ التحليل والمصادقة: عملية التحليل تعتبر دراسة معمقة للوثائق من أجل خلق وسائل معلومات للمساعدة على إتخاذ القرار والمساعدة على العمل الإستراتيجي وبعد التحليل تتم المصادقة حيث أن المصادقة لا تتم إلا من خلال الأشخاص ذوي المهارات والمختصون في المجال لأن المعلومات المختارة والمعالجة تتعلق خاصة بالمجال التكنولوجي والتقنو-اقتصادي .

و_ التركيب: نتيجة حصيلة التحليل والمصادقة توضع من طرف الخبراء وثيقة ”تركيب“ قادرة على المساعدة في إتخاذ القرار، والشكل التالي عبارة عن وظيفة تركيب-عمل التي تعتبر كثمرة وجهد لمراحل الذكاء الإقتصادي .

الشكل رقم (1_7) يبين وثيقة تركيب-عمل

الموضوع
المدة المعطاة
تفسيرات التركيب 1-مظهر تقني 2-مظهر منافسة ،سوق
اقتراح العمل: -برنامج البحث -مشاريع التطوير -توافق التنسيق -الإجازة -أعمال أخرى
عناصر الملف مجموعة مراجع ،المرسل اليه ،الرمز ،تاريخ

Source : F.Jakobiak ;l'intelligence économique ;la comprendre ;op cit ;p108

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الوثيقة تركيب-عمل والتي كما سبق تمثل ثمرة لمراحل الذكاء الإقتصادي ،تحتوي على تفسيرات وتعليقات حول ما تم تجميعه ومعالجته بالإضافة إلى مقترحات حول برنامج البحث ،مشاريع التطوير توافق التنسيق بين المعلومات ،أما عن النقطة الأخيرة التي تحتويها القائمة فهي عبارة عن ملفات مختلفة منها المراجع والتواريخ كتواريخ الجمع للمعلومات ،معنى بعض الرموز المستعملة في تفسير المعلومات حيث أن إعداد قائمة التركيب-عمل يتم من طرف خبراء مختصون منهم الباحثون ،المنتجون الخ وذلك لأهميتها القائمة في إتخاذ القرار. بالإضافة إلى المراحل السابقة لا بد من حماية المعلومة حيث لا يمكن للمؤسسة أن تواكب التطورات الحاصلة وصياغة إستراتيجياتها دون أن تكون لها القدرة على حمايتها من المنافسين لذلك نجد أن العديد من المؤسسات الرائدة تحاول الإعتماد على أسلوب حماية يكفل لها الإستفادة الحصرية من المعلومات المفيدة التي يمكن أن تستغلها المؤسسة في أهدافها الإستراتيجية والتكتيكية وفي مختلف وظائف المؤسسة التي تمكنها من الرفع من ميزات التنافسية .

الفرع الثالث: وسائل التحليل وعناصر الذكاء الإقتصادي

إن مفهوم الذكاء الإقتصادي يمكن أن نحصره في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين والمتعاملين لها محتواها ومجال تطبيقها.

أولاً: وسائل تحليل الذكاء الاقتصادي¹: لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الإقتصادي في العالم. حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الألية وطرق جمع المعلومات و التحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات و الهيئات عامة أو خاصة. ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للذكاء الاقتصادي، نذكر نموذج فولد (Fuld) (1995)، يضم هذا النموذج ست أدوات وهي على التوالي:

1_ ملامح نوايا و قدرات المسيرين: يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات إتخاذ القرار لديهم. و لإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار ، ووجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات وقرارات السابقة. كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي، من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة، الإدارة و العمليات.

2_ البانشاركينغ (Benchmarking): يقصد بها عملية دراسة و تبني الممارسات الأفضل من بين الممارسات التي تتبعها المنظمات (الشركات) الأخرى لتحسين الإنجاز و الأداء في الشركة نفسها. و هذا أقل تكلفة و أوفر في الوقت و يجنب الأخطاء التي وقعت فيها تلك الشركات أو المنظمات، و بالتالي عدم اختراع طريقة اختراعها الآخرون و جربوها.

3_ تحليل الإستراتيجية المستقبلية: ويقصد من ذلك محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص و التهديدات التي تحيط بالمؤسسة. وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الإستراتيجي بإسم SWOT وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه إستراتيجي و محاور أولية للتدخل.

¹ تير رضا "دور الذكاء الاقتصادي في ارساء أليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر، من المرجع الأصلي :

Fuld , Leonard M , The new competitor intelligence :The complete resource for finding , analysing and information about your competitors :New York ;Jhon Wiley ;1995 ,P482 .

http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_remository&Itemid=55&func=download&id=21&chk=d24962c186721789f4a8d68367bc5d06&no_html=1

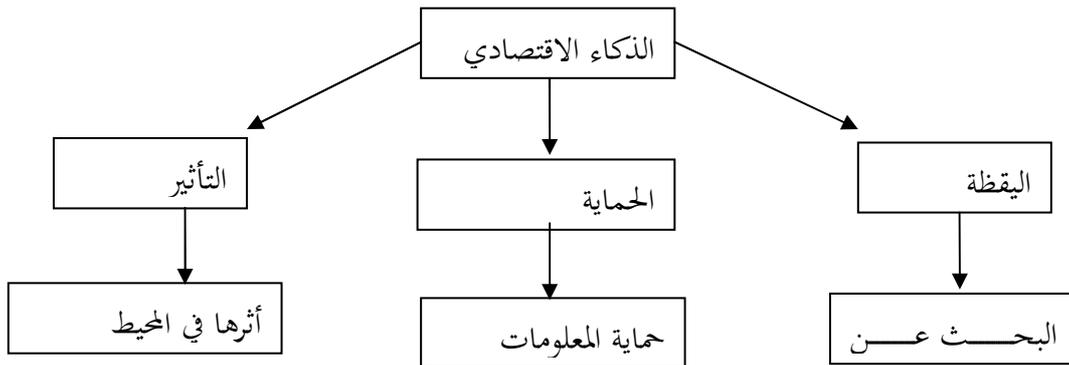
4_ توقع الإستراتيجيات التنافسية: يقترح نموذج Fuld تحليل القوى المحيطية الأربع للمؤسسة وهي على التوالي: اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم و الدعم) و أخيرا الزبائن (نمو عائدات الاستهلاك). وهناك طرق أخرى في هذا المجال منها: القوى الخمسة ل Porter، نموذج الاستجابة للمنافسة الذي يقضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات الأخصائيين، الملاحظون).

5_ توقع إدخال منتج جديد: يقترح Fuld في هذا الإطار ما يسمى ب Timelining، ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

6_ تحليل التكاليف: ويعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية. ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة كإجراء المعدات، البنيات والتجهيزات و التكاليف الإدارية. وتجدد الإشارة هنا إلى أن كل نوع من المؤسسات و الهيئات تطور طرق خاصة بها في هذا المجال وذلك تماشيا مع طبيعة نشاطاتها ومجالات تدخلها.

ثانيا: عناصر الذكاء الإقتصادي: يتألف عادة الذكاء الاقتصادي من ثلاثة عناصر هامة تتمثل في اليقظة الإستراتيجية والحماية والتأثير كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-8) يبين عناصر الذكاء الإقتصادي



Source :Boudjema.M ;Intelligence économique :concept ,définition et mode opératoire ,séminaire des sensibilisation a l'IE et la veille stratégique ;Alger-Hôtel El Aourassi ;le 23/12/2008 ;P8 .

1_ اليقظة الإستراتيجية: من خلال التعاريف السابقة لهذا المصطلح نجد أن له دور فعال في نظام الذكاء الإقتصادي حيث تعمل على تحقيق الأتي :

أ- إكتشاف المنافسين ومعرفة المؤسسات التي يمكن لها من اقامة شراكة معهم من أجل التطوير واكتشاف الفرص المتوفرة في السوق .

ب-المراقبة: حيث تعمل على مراقبة التطورات التكنولوجية وطرق الانتاج وعرض المنتجات في السوق .

ج-التعلم: وذلك بتعلم خصائص الأسواق الجديدة وأخطاء ونجاح المنافسين .

2_ الحماية: إن هدف الذكاء الاقتصادي هو الحفاظ على المعلومة من أخطار التجسس واقتحام نظام المعلومات ومن أخطاء الإهمال وعدم الكفاءة كحذف البيانات أو إتلافها .

3_ التأثير: وهو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل ببيئتها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية الإضافة الى هذه العناصر هناك عنصر مهم أيضا وهو :

أ-التنافسية: وتعتمد على عمليات البحث والتطوير وتسمح للمؤسسات بتعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم عن طريق تجميع للخبرات والمعلومات العامة والخاصة .

ب-الإتصال والأمن: بمعنى التحضير والتحسب ضد يقظة الآخرين اضافة الى تزويد العمال بالمعارف وتوضيح مضمون الحوارات الداخلية ،خلق ردود أفعال ،وضع بنود سرية في عقود العمال .

أما عناصر الذكاء الاقتصادي بالنسبة للدولة فهي ثلاثة :

1-ضمان يقظة إستراتيجية تسهل عملية اتخاذ القرار بالنسبة للأعوان العموميين في المجال الإقتصادي .

2-دعم تنافسية المؤسسات والقدرة على تحويل تكنولوجيات مؤسسات البحث بالدرجة الأولى لفائدة المؤسسات .

3-ضمان الأمن الاقتصادي ومؤسسات البحث .

حسب ما نلاحظ فإن عناصر الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة هي تقريبا نفسها على المستوى الدولي بإعتبار هي جزء من الدولة وعينة مصغرة عليها ،كما نلاحظ لها علاقة وطيدة بالذكاء الاقتصادي حيث نجد أنها جزء منه وهو ما سوف نحاوله في المطلب التالي .

المطلب الثالث : علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية

بعد تعرفنا لأهم المراحل والأحداث التي ساهمت في ظهور الذكاء الإقتصادي كفكرة و التطرق لأهم التعاريف التي تناولها المفكرين الاقتصاديين ،وعرضنا لأهداف وخصائص الذكاء الإقتصادي وكذا مراحل ووظائف وعناصر الذكاء الاقتصادي ،سوف نحاول من خلال هذا المطلب إلى إبراز علاقة الذكاء الإقتصادي باليقظة الإستراتيجية بحيث نجد أن هناك خلط كبير بينه وبين اليقظة الإقتصادية حيث أن الخط الفاصل بين المفهومين لا يزال غير محدد بشكل واضح المعالم ،وهذا بلا شك يعود إلى أن ترجمة مصطلح الذكاء من اللغة الإنجليزية أين معناه يختلف عن معنى نفس المصطلح ،في اللغة الفرنسية ،ففي المعاجم الإنجليزية يقصد بالذكاء (التخابر والإستخبار) وهو مختلف عن معناه في اللغة الفرنسية الذي لا يختلف معناه في اللغة العربية.

فعندما نقول (Economic Intelligency) فالمقصود الاستخبار الاقتصادي .

حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة.

الإتجاه أو المدخل الأول : وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي ،التكنولوجي ،التجاري ،القانوني... إلخ) وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة ،وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات ،أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

الإتجاه أو المدخل الثاني : وهو عكس الإتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الإقتصادية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل¹.

فالذكاء الإقتصادي إذن يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة ،يحللها و يضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب ،و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة .و لقد تم إختيار مصطلح الذكاء لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة ،فهو يعنى القدرة على التأقلم مع المحيط .فهذا التعريف يرتكز على الأفكار الأساسية التالية:

¹ جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، نحو تبني استراتيجية الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، يومي 27_28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بو لعيد، الشلف.

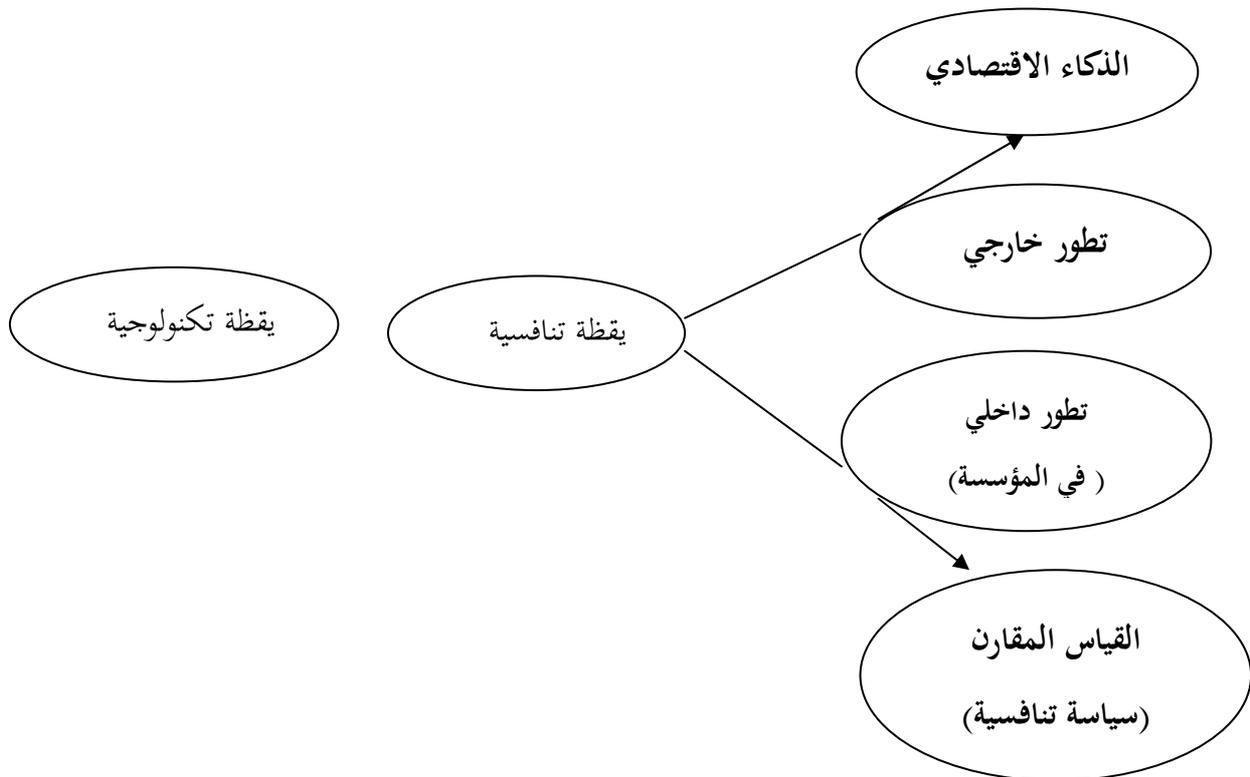
1_ فكرة إنتاج المعلومة .

2_ فكرة دوران و معالجة المعلومة ، حيازة ، معالجة ، بث المعلومة .

3_ فكرة المعلومة المفيدة و الملائمة .

الفرع الأول :حسب **F.Jakobiak**¹: يرى الكاتب ان كلمة الذكاء تتعدى اليقظة لأنه في الذكاء الاقتصادي هناك قصد إستراتيجي وتكتيكي مع إرادة الحوار interaction بين كل مستويات النشاط كل أنواع الأعوان الاقتصادية ، حيث تطور اليقظة التكنولوجية إلى يقظة تنافسية وذلك من خلال ما تطرحه المؤسسات في السوق من منتجات ذات تطور تكنولوجي عالى والعمل على تحقيق الذات تنافسية في الخارج أي الأسواق الخارجية ،فإن المؤسسة من خلال يقظتها التنافسية تحتاج للقيام أو اللجوء لتحقيق جهاز الذكاء الاقتصادي ،وفيما يخص تحقيق الذات تنافسية في الداخل أي الاسواق الداخلية فالمؤسسة تعمل على التطور الداخلي من خلال استعمال تقنيات القياس المقارن Benchmarking وذلك كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (1_9) يبين العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية حسب F.Jakobiak



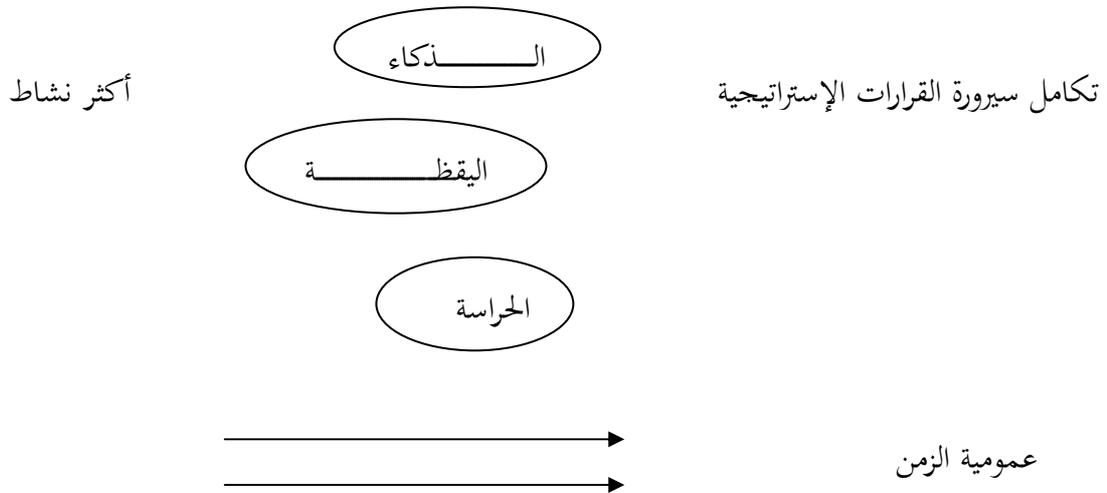
Source :F.Jakobiak ;l'intelligence économique en pratique ;op cit p14.

¹ _F.Jakobiak ; l'intelligence économique en pratique ;op cit p109 .

من خلال الشكل يتضح لنا أكثر البعد الدولي للذكاء الإقتصادي بإعتباره وسيلة لتحقيق المنافسة دوليا فيما أن اليقظة تقدم نتائجها أو بتعبير آخر نتائج اليقظة هي معطيات لإنطلاقة أو (سيرورة) الذكاء .

الفرع الثاني: حسب Corin Cohen :¹ لقد اعتمد الكاتب الى شرح العلاقة بين كل من الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية من خلال التطور الزمني للمفهومين من الحراسة لليقظة وبعده الذكاء ، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (10_1) يبين العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية حسب Corin Cohen



Source : Corin Cohen ;la veille stratégique ;op cit p67.

من الشكل نلاحظ من خلال الخط المشير للوقت أولا ظهر مفهوم الحراسة ثم تلاه مفهوم اليقظة وبعدها الذكاء الإقتصادي ، وذلك كما سبق شرح زمنيا من المطلب السابق ،ومن خلال خط العمومية نلاحظ أن الذكاء أشمل وأعم من النشاطين الآخرين .

فوفق الكاتب الحراسة هي موقف الملاحظة الفعلية لبيئة المؤسسة ،واليقظة هي أكثر توقعية التي تأتي كزرع لوظيفة الإعلام الآلي أكثر وأكبر ،وهي وظيفة تحليلية يمكن أن تأخذ منع أثر الأحداث التي تأتي على المنظمة ،والذكاء الإقتصادي يأخذ بعد أكثر في معالجة المعلومات وهو (الذكاء) الذي يتفوق في معرفة الآثار من أجل التوصيات لمستخدمي القرارات ،وهو أكثر عمومية وأكثر دفاعية ،وبعض محاسن في سيرورة القرار الإستراتيجي أكثر من اليقظة .

¹ _Corin Cohen ;la veille stratégique ;op cit p67.

وكنتيحة اليقظة هي مركبة للذكاء ، حيث الذكاء اليوم يجمع خبرة ويأخذ شكل في عدد كبير من المؤسسات ، يتعزز من خلال الأبعاد الجديدة الانترنت والتكنولوجيا الجديدة للمعلومات التي أعطت دفع قوي لجمع ومعالجة المعلومات وكذا النشر السريع لها داخل مختلف أجزاء المؤسسة ولمختلف العمال في أي مستوى كانوا أو في أي مكان (داخل أو خارج المؤسسة) ، كما أن مفهوم الذكاء الإقتصادي يرتبط إرتباطا وطيدا بالمناجمت ، المعارف ، إدارة المعرفة....

الفرع الثالث :حسب Bernard Bosson وJean Claude Possin يرى الكاتبان أن الذكاء

الإقتصادي مكمل لليقظة حيث أن المؤسسة تحتاج لمعلومات تكنولوجية سواء عن المنافسين ، الزبائن ، الموردين أي كل المعلومات المتواجدة على مستوى بيئتها الخارجية ، وخاصة المتعلقة بالمنافسين لأنها مجبرة على ترقب وترصد كل ما هو جديد ، وتتبع الابتكارات والإبداعات والإختراعات ، ونظرا لتعدد المتغيرات الخارجية والتي تقود لتعدد المعلومات ، فإن هذا الوضع يجبر المؤسسة على التأهب والتهيؤ الدائم والمراقبة الفعالة نحو المحيط ، من أجل التكيف مع هذه المتغيرات مستقبلا ، وذلك لا يتم إلا من خلال البحث والترقب للمحيط الذي يؤدي إلى التحسين في منتجات جديدة في إطار اليقظة التنافسية التي تمكن المؤسسة من معرفة إستراتيجيات كل منافس ، كفاءاته ، إمكانياته ، ووضعته السوقية وعلاقته التجارية مع الزبائن والموردين ، من خلال معرفة : من هم منافسوننا ' ما نوع منتجاتهم ' فيما تتمثل إمكانياتهم التكنولوجية ' ما هو مجال إبداعاتهم '..... الخ وبالإجابة على هذه الأسئلة تكون المؤسسة على إضطلاع لتطورات المنافسين الحاليين أو المرتقبين ، وتتمكن من إختيار الإستراتيجية المناسبة لها والإتحاذ الأمثل للقرارات في مسارها العملي ، ومن أجل فعالية وفاعلية هذا الأخير أي إتحاذ القرار يتطلب ذلك وجود الذكاء الإقتصادي الذي يعمل على مراقبة المحيط المعقد والديناميكي بهدف الحماية من الأخطار وإستغلال الفرص ، وبذلك تغذية متخذي القرار بالمعلومات الضرورية والتي تأتي عن طريق اليقظة الاستراتيجية . أي أن اليقظة الاستراتيجية تغذي الذكاء الإقتصادي بالمعلومات المختلفة عن البيئة ، وهو بدوره أي الذكاء يغذي متخذ القرار بما يسهل عليه الإختيار الأمثل للقرار الذي يقود المؤسسة نحو الريادة والإستمرار . من هنا يمكن القول أن الذكاء الإقتصادي مكمل لليقظة .

إذن الذكاء الاقتصادي أكثر بعد وعمومية "شمولية" من اليقظة ، حيث يعتبر كوظيفة للقدرة على طرح والإجابة عن أسئلة غير متوقعة ومخترعة من طرف شخص أو أكثر وهذا يمثل في دورة سؤال_جواب أو أسئلة_أجوبة وهذه الأخيرة تمكن من خلق معارف والإهتمام بإقتصاد المعرفة ، وهذه الخاصية للذكاء الإقتصادي تميزه عن اليقظة وقد وصف Bernard Bosson وJean Claude Possin الذكاء الإقتصادي بمثابة العيون والأذان الصاغية للبيئة والتهيؤ لها للعمل على رد الفعل الذي يسمح بالنجاة والبحث .

فيما أن اليقظة بمختلف أنواعها تعمل على متابعة نظامية لكل عناصر النشاط، وهذا يعتبر غير كاف، فيجب الأخذ في الحسبان عند مراقبة البيئة العوامل الثقافية، جماعات الضغط، التأثير، الإستعمال الهجومي والدفاعي للمعلومة وهذا ما يعطي البعد الشمولي للذكاء عن اليقظة .

المبحث الثالث: تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

بعدما كانت تطبيقات الذكاء الاقتصادي حكرًا على الهيئات العمومية، أصبح الذكاء الاقتصادي في الآونة الأخيرة يحتل مكانة عالية في إهتمامات العديد من المؤسسات الاقتصادية الكبرى، وذلك نتيجة للإمكانيات التي حققها في مجال رفع القدرات التنافسية للمؤسسات و زيادة التأثير في محيطها الخارجي خاصة في ظل البيئة المعقدة التي تعيش فيها. وعليه سوف نحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على كل جوانب الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية سواء من ناحية التعاريف والمفاهيم المتعلقة به، و أدواره الأساسية وتطبيقاته فيها .

المطلب الأول : الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

في ظل التحديات التي أصبحت تعيش فيها المؤسسة الاقتصادية اليوم، أصبح لزاما عليها تبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي أساسه هو التحكم في المعلومات من أجل استغلال الفرص ومواجهة التحديات .

الفرع الأول: المصطلح المستعمل في المؤسسة الاقتصادية

ان المصطلح الأكثر إستعمالا في المؤسسات الاقتصادية، حيث نجد أن الأدبيات الأمريكية تفضل إستعمال مفردات الذكاء التسويقي " Marketing Intelligence " و الذكاء الاقتصادي "Economic Intelligence" عن إستعمال مصطلح ذكاء المنافس "competitor Intelligence" الذي يعد مفهوما ضيقا. حيث هناك العديد من المصطلحات المستعملة في منظمات الأعمال حسب ما أوضحته دراسة إحصائية أجريت في فرنسا سنة 1999 على 1200 منظمة . و لقد أجريت من قبل المعهد العالي لدراسات الدفاع الوطني L'IHEDN. كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (1_2) : المصطلح المستعمل في المؤسسة

مؤسسة تطبيق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n 1	مؤسسة في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n2	
9,8%	13,1%	الذكاء الاقتصادي
54,5%	45,8%	الذكاء التنافسي الاستراتيجي
35,9%	41,1%	اليقظة
100%	100%	المجموع

Source :F.Bournois ,P.J.Romani ,l'intelligence économique dans les entreprises française ;Economica ;Paris 2002;p.62

حيث : n1:مؤسسات ذات 200-500 أجير=473 منظمة.

n : مؤسسات ذات 500-1000 أجير=175 منظمة.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن المصطلح المفضل إستعماله في المنظمات هو مصطلح الذكاء التنافسي و ذلك ب 54.5% أو الذكاء الإستراتيجي.

فالذكاء الإقتصادي و التنافسي ظهر منذ زمن ، لكن الجديد في ذلك هو أنه في مرحلة عدم التأكد هذه ، أصبح ضروري جدا للمنظمات¹ :

__بالنسبة للمنظمات الكبيرة، لأن المحيط يتغير و يجب أن تتكيف و تتعايش معه .

__بالنسبة للمنظمات الصغيرة، و هي دائما مهددة من طرف منافسيها .

__بالنسبة للمنظمات المتوسطة، و التي تطمح أن تصبح قوية، و لذلك عليها أخذ الأحسن .

و ما يدل عن شعور الخوف الذي ينتاب منظمات الأعمال من منافسيها، هو شعور بالحرب الاقتصادية. و هو ما

تؤكدته الدراسة السابقة الذكر. حيث يبين الجدول رقم 2 أن حوالي 95% من المديرين يؤكدون بأنهم في حالة حرب.

¹ عبد الرزاق خليل، أمل بوعبدلي، الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول اقتصاد المعرفة و التنمية الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن : 27-28 أبريل 2005، ص 3 .

جدول رقم (1_3) : الإحساس بالحرب الاقتصادية في المنظمات :

مؤسسات تمارس الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n1	مؤسسات في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n2	%
94,6%	96%	حرب اقتصادية
5,4%	4%	عدم وجود حرب اقتصادية
100%	100%	المجموع

Source : F.Bournois , P.J.Romani,op.cit.,p.62

حيث : مؤسسات ذات 200-500 أجير=473 منظمة.

n : مؤسسات ذات 500-1000 أجير=175 منظمة.

الفرع الثالث: شروط وأدوات فعالية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة شروط وأدوات يجب توفرها من أجل تفعيل عمل الذكاء الاقتصادي من بينها :

1_توفر الوسائل البشرية: معظم المعلومات التي تستقبلها المؤسسات ويتبادلها العمال فيما بينهم تكون في إطار غير رسمي، لذا من الواجب تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق تعرف وظائفه في مدونة المؤسسة والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون إحتكارها من قبل فئة معينة، إضافة الى وجود مختصين في المعلومات والزبائن .

2_تقوية شبكات الإتصال: تعد شبكات الاتصال أهم شيء بالنسبة للذكاء الاقتصادي، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها، وتحسين الإتصال بين الموظفين، فبنية الذكاء الاقتصادي عليها أن ترتبط مباشرة بمديرية الممثلين لكل قسم من أجل تكريس الوقت الملائم له .

3-مشاركة مديرية المؤسسة: على مديرية المؤسسة أن تشارك بقوة في وضع نظام الذكاء الاقتصادي، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من إمتيازاته، كما أن اعتبار الذكاء الاقتصادي كوظيفة إدارية لا بد الإلتزام بها .

4-مصادر المعلومات والوثائق: يجب على كل مؤسسة أن تضع أشخاصا مؤهلين ومختصين في جمع المعلومات يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، واختيار أحدثها، والتي تكون في علاقة مباشرة مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها إلى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومة المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية، إضافة إلى البث الجيد للمعلومة .

5-المصادر المنهجية والتقنية : جمع المعلومات الإستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة والإعتماد على وسائل
تكنولوجية (هندسية ،ادارة معارف..) إضافة إلى :

أ-التحكم في الوقت :حيث يجب القبول بتسخير الوقت والتحكم الجيد فيه لأن السرعة أو التماطل في التعامل مع
المعلومات يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها .

ب-الحد الأدنى من الهياكل :فالمعلومة تعطي لها قيمة حسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات
ذات وظائف محددة بمعنى يجب إعادة تنظيم وهيكل وبنية المؤسسة ،عن طريق إزالة الفوارق بين الوظائف للتخفيف
من المستويات التي تعيق حركية المعلومة .

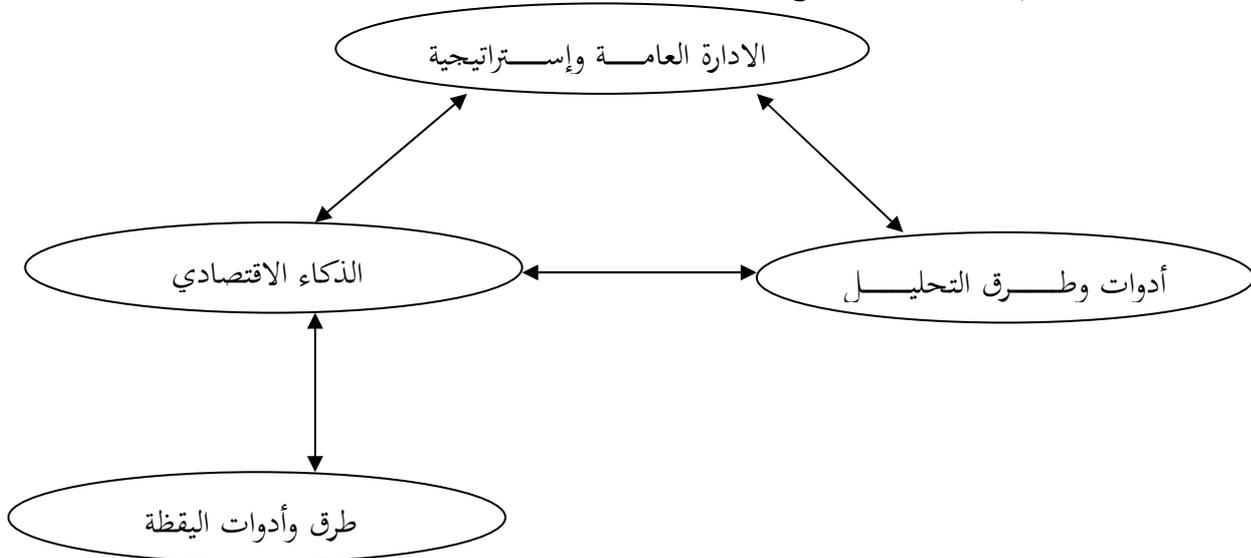
ج-روح جماعية قوية :وهذا بين مختلف الموظفين .

د-توفير وسائل وميزانية خاصة بالذكاء الإقتصادي .

الفرع الثالث :موقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

يمكن تبيان موقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الاقتصادية من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1-11) يبين موقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الاقتصادية .



Source : L'intelligence économique, un dispositif de gestion de l'information
stratégique, Conference Club IE du Cluisir RhA, le 13 Octobre 2010, CLUSIR,
CLUSIR, P13 voir :

www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf

من خلال الشكل (1_11) نلاحظ أن الذكاء الإقتصادي هو إختصاص الإدارة العامة للمؤسسة التي تقوم بتحديد طرق التحليل الإستراتيجي وتحديد سياسة الذكاء الإقتصادي، هذا الأخير بصفته تعمل 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 للمؤسسة .

المطلب الثاني: جوانب تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية

في أدبيات الإدارة الإستراتيجية فإن الذكاء الإقتصادي يعرف على أنه يتماشى مع عمليات إدارة المعلومة والمعرفة خاصة فيما يتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية وهي مناسبة للعمليات المعقدة خاصة فيما يخص جمع ومعالجة وبث المعلومة الإستراتيجية من أجل خلق معارف جديدة التي يستخدم من أجل إتخاذ القرار، كما أن تعقيدات العمليات تعتمد على القدرات المعرفية المجمعة وكذلك مدى توفر مجموعة الأدوات والعمليات وذلك من أجل تحويل المعلومات إلى معارف علمية يمكن أن تفيد بها المؤسسات الإقتصادية خاصة فيما يتعلق بإتخاذ القرار .

الفرع الأول: مجالات وأهمية تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية

كما أن الذكاء الاقتصادي أصبح مهما للعديد من المؤسسات مهما كان حجمها فالقوية منها تحتاج للذكاء لأن البيئة تتغير ويجب عليها أن تتوقعها، حيث ان المؤسسة الإقتصادية ترمي لأن تكون قوية فالذكاء تتمكن من أن تصبح الأحسن، ويمكن تعداد مجالات وأهمية الذكاء الإقتصادي من خلال ما يتوصل اليه، أي يمكن للمؤسسة من تحقيقه، وهذه الأخيرة تتمثل في: ¹

1_ تطوير منتوجات جديدة: لأن دخول منافسين جدد كل وقت يهدد المؤسسات العاملة في السوق، ولذلك بالذكاء الذي يمكن من التنبؤ بالجديد وهذا يؤدي الى العمل على الإختراع والإبداع وفق متطلبات الجديدة لضمان النجاح والإستمرارية للمؤسسة وذلك يتم من خلال التطورات التقنية، التجارية، القانونية.... الخ

2_ يقود للأداء الناجح: وذلك لأن الذكاء الإقتصادي من طرقه القياس المقارن Benchmarking الذي يقوم على الدراسة المقارنة للمحاسن (الميزة) التنافسية التي تعتبر أحسن تكوين وتغيير للنقل والتعلم من الآخرين (خاصة

¹ Bruno Martinet ;Yves-Michel Marti ;l'intelligence économique :les yeux et oreilles de l'entreprise ,op cit p-p(13-15) .

الأقوياء) ، كما أن دراسة طرق انتاج المنافسين تسمح بتحسين الإنتاجية وتفادي الخسائر المالية وحتى غلق وخسارة المؤسسة .

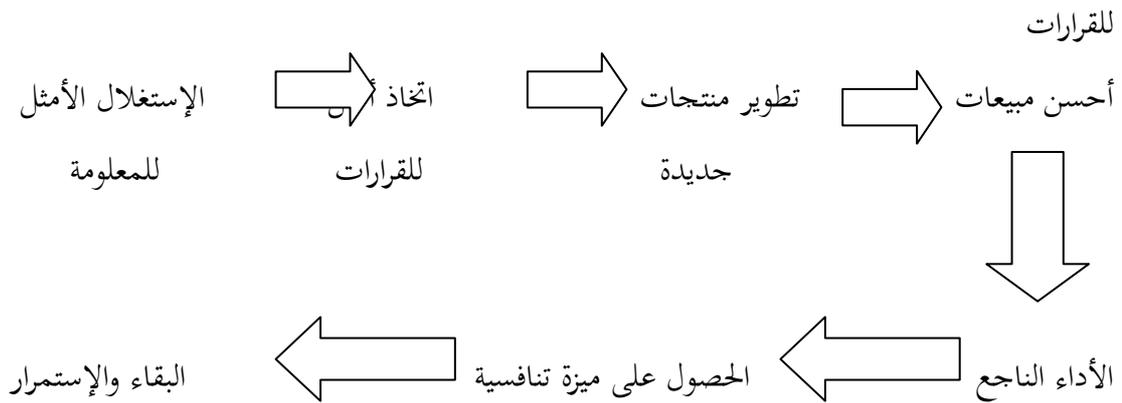
3_إتخاذ القرارات :لأنه يجب إتخاذ قرارات مهمة مثل الاستثمار ،تغير الإستراتيجية أو مواجهة المنافسين والذكاء الإقتصادي يسمح بإتخاذ أحسن قرار،الذي يمكن من تقليل المخاطر لأنه يعمل أي الذكاء على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة ،والتي على أساسها (المعلومات) يتم اتخاذ هذه القرارات .

4_تحقيق أحسن المبيعات :الذكاء الاقتصادي هو وسيلة للبائعين ،حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق أعلى نسبة مبيعات إذا لم تعرف وتكون على دراية المنافسون ويطرحونه للسوق سواء من حيث الكم أو الكيف ،ومنه فإن الذكاء الإقتصادي يسمح بتحديد القرارات ومعرفة أو توقع الأرباح .

5_الحصول على ميزة تنافسية :الميزة التنافسية الأكثر دوام التي يمكن الحصول عليها من طرف أي مؤسسة ،هي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين ،حيث أن خلية الذكاء الإقتصادي والتنافسي يمكن أن تغطي هذه الفائدة للمؤسسة ،التي ترتبط دائما بالذكاء ،لأنه حتى يستطيع المنافسون الوصول إلى مستواها ،يجب عليهم تغيير مخططاتهم ورؤيتهم للسوق بطريقة مختلفة .

وعليه فان الذكاء الإقتصادي يؤدي إلى الإستمرار والبقاء انطلاق من إستعمال المعلومات كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1_12) يبين سيورة أهمية الذكاء الاقتصادي



المصدر :من إعداد الباحث

الفرع الثاني: دور الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

في الإدارة الاستراتيجية نجد أن الأدبيات المتعلقة بالذكاء الاقتصادي ما هي إلا إمتداد لأعمال الباحثين السابقين حول (environnement scanning) المسح البيئي ، حيث أن دور الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية يمكن حصره في النقاط التالية :¹

أولاً :الذكاء الاقتصادي وإدارة المعلومات (دور اليقظة) :من المفترض أن يكون الذكاء الاقتصادي من الأدوار الرئيسية في إدارة المعلومة التي يمكن الإعتماد عليها خاصة فيما يتعلق بالتعرف على إحتياجات المؤسسة والمراحل والأدوات التي يعتمد عليها في عملية البحث ومن جهة أخرى يهتم بجمع وترتيب المعلومات ،وبالتالي فإنه يحقق الوظيفة الإبتدائية أي اليقظة ،حيث أن المعلومة يمكن أن تشكل أو تحوّل إلى تمثيل يبين العلاقة بين نظام المؤسسة والبيئة التي تعيش فيها ،وهو وسيلة مختصرة لحالات عدم التأكد ،فهو ينتج التحليل العقلاني للمعلومة بفضل التنظيم البشري والتقني لليقظة أو كما يفضل تسميتها اليقظة الذكية la veille intelligente التي تتمثل في قدرة المؤسسة على تحديد والحصول على المعلومات الصحيحة في الأوقات المناسبة وهي جزء من العملية المنطقية لإنتاج المعلومات لوصف وتوقع الحالات المعقدة التي يمكن أن تمر بها المؤسسة .ونحن نفضل أن نسميها التأهيل الذكي la qualifier d'intelligente ذلك لأن له القدرة على إقامة التقارير المعروفة والتي تبحث عنها المؤسسة في مجال إنتاج المعلومات الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة على توقع الرؤية المستقبلية لها من خلال إستغلال الفرص ومواجهة التحديات .

هذه المعلومات بعد تفسيرها وترجمتها يمكن أن تقود إلى إعادة بناء تنظيم النوايا الإستراتيجية للمؤسسة التي تسمح لها أيضا بتقليص الفوارق بين طبيعة البيئة التي تعيش فيها المؤسسة وطبيعة البيئة التي تتوقعها .

ثانياً :الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة (الدور التفسيري) interpretation :الدور الثاني الذي يمكن أن يلعبه الذكاء الاقتصادي هو ادارة المعرفة باتجاه التفسيرات الفردية أو الجماعية للمعلومة المجمعة من مختلف المصادر المعتمدة ،كما أن الذكاء الاقتصادي يحقق وظيفة انتاج المعارف الفعلية الجديدة .

¹ _El Mabrouki Nabil Mohamed ,le pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises :voyage au cœur d'un système non univoque ;14^{em} conférence internationale de management stratégique p.p 2_4 voir le site suivant :

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2166-la-pratique-de-lintelligence-economique-dans-les-grandes-entreprises-voyage-au-coeur-dun-systeme-non-univoque/download>

حيث أن المعرفة يتم بناءها إنطلاقاً من المعلومات والتفسير الانساني ،حيث أن التفسير الإنساني هي مجموعة الإجراءات الفردية والتنظيمية التي تمنح معنى المعلومة ،التفسير الفردي والتفسير التنظيمي ما هي إلا نتيجة للتصورات المشتركة للمتعاملين ،حيث أن Daft et Weick تكلموا عن الخريطة المعرفية المجمعّة ،التي هي مجموعة من المخططات الفكرية المشتركة من قبل مجموعة الأعضاء المعتمدين في المؤسسة المسؤولين عن إستقرار المعنى الوارد والمعطيات على المستوى التنظيمي ،الإنتاج المعرفي الجديد الذي يركز بالأساس على المعارف الموجودة في المنظمة والثقافة وروح الأفراد في العملية التفسيرية التي هي نفسها امتداد للذكاء الإقتصادي ،ولها القدرة على تزويد المعلومات المعنية المجمعّة ،من خلال تحليل الإشكاليات المعقدة بصورة سريعة ،والقدرة على توليف وخلق معارف جديدة حيث أن (daft et weick) يعرفها على أنها مجموعة إجراءات مفسرة للأحداث وتطوير النموذج المعرفي وتكييفه بإتجاه يسمح بتوحيد المخططات التصورية المناجيرية ،وفي هذا الإتجاه تعمل المؤسسة على تطوير المقترحات التي يقدمها الخبراء كنظام إجتماعي مفتوح لتفسير المعلومات ،الفعل action الذي يعتبر كنتيجة المؤسسة بحيث يعتبر من المخرجات لهذا النظام .

ثالثاً : الذكاء الاقتصادي وإتخاذ القرار (الدور العملي) : إن الدور الثالث للذكاء الإقتصادي يكمن في تحضير القرارات الإستراتيجية بمعنى آخر يتمثل في قدرات المؤسسة على التحليل والتركيب الدوري الذي يقود إلى فعل ،حيث أن تطبيق الذكاء الإقتصادي يخلق قدرات جديدة مكملّة للفعل ،والفعل يقتصر بالأساس على معرفة المحيط الذي يتوقف على دمج الموارد التي تزخر بها المؤسسة لتشكيل وبناء مهارات أساسية تعتمد عليها .

الطريق من المعلومة الى المعرفة وتحويل المعرفة الى فعل يتم عن طريق التعلم لهذا الإجراء الذي يتطلب قدرات ديناميكية خاصة القدرة الإستيعاب التي تعتمد على قيمة المعلومة التي يمكن إستيعابها وتطبيقها لتحقيق الهدف المطلوب ،والذي يعتمد على الرسالة التنظيمية والتي تعتمد على نظام المعلومات وهذه العملية يمكن أن تتم بشكل فردي لكنها تدخل في سيورة التعلم الكلاسيكي الذي ينطلق أولاً بإشارات ثم تفسيرها لإعطاء إجابة ،ويمكن أيضاً ان يتم بشكل جماعي يعتمد بالأساس على بناء مراجع مبنية التي تكون بشكل قوانين وهي بحد ذاتها إجراءات تحقق الإستمرارية في هذا المعنى الذي يقودنا إلى نشاطات لحل المشاكل ووسائل للتعامل مع المتعاملين .

رابعاً :الذكاء الإقتصادي والذكاء المضاد : في أدبيات الذكاء الاقتصادي هناك العديد من الأعمال التي تؤكد على الذكاء المضاد ،هذا الأخير يجمع من ناحية بين مجموعة إجراءات حمائية لرأسمال الغير مادي ومن ناحية أخرى بين التأثير والجماعات الضاغطة .

المعلومة والمعرفة تشكل بالأساس رأسمال الغير مادي، وهي تشكل من أي وقت مضى ثروة حقيقية للمؤسسة التي لا بد عليها صيانتها وحمايتها ولذلك لا يمكن تجاهلها أمام المخاطر التي يمكن أن تواجهها والتي تكون مؤثرة خاصة في حالات الإجراءات الإخفاء بسبب عدم الإنتباه أو نقص تنافسية المؤسسة أو تكون مقصودة بفعل إرادي للحصول على نحو غير مشروع على المعلومات الإستراتيجية .

الذكاء الاقتصادي هو العملية التي تقوم على نوعية الأفراد وتنفيذ الاجراءات وتقنيات الحماية، بمعنى آخر هذا المعيار على وجه التحديد بالنسبة للدول أو في مجال المؤسسات، الحماية والأمن ليس الوحيد الذي يقتصر على تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة، فهي تركز على التأثير بصفة عامة والجماعات الضاغطة بصفة خاصة وهنا أيضا ليس فقط الذكاء الإقتصادي الذي يسمح بتأديته، حيث أن الجماعات الضاغطة تعرف على أنها تأثير المسؤولين وقرارات السلطة العامة فهي بعيدة عن كونها المنتج الحصري من تطبيق الذكاء الإقتصادي، هذا المعيار يبقى حكرا للأعمال على الذكاء الإقتصادي الذي يعد ركيزة هامة في الإستعمالات العسكرية وكذلك في الجيو إقتصاد، هذه الأعمال في الذكاء الإقتصادي تعتبر سلاح لا بد من تسييره حسب متغيرات المحيط، في هذا المعنى فهي تركز على la propagande إستخراج الشبكات .

الفرع الثالث: محددات تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية

على الرغم من خصوصية المؤسسة الإقتصادية تجاه نظام المعلومات، إلا أنها تتميز بسهولة تطبيق عوامل الذكاء الإقتصادي، هذه الأخيرة حصرها GHILHON A. في النقاط التالية¹ :

1- الثقافة التنظيمية الجيدة : تركز مختلف القرارات في المؤسسات الإقتصادية بالقرب من المسير، وهو ما يستجيب إلى تسهيل الوظيفة الإستعلامية، لأن القرارات والمعلومات تمر عبر المسير نظرا لضعف العلاقات السلمية في إتخاذ القرار، لأن المسير في غالب الأحيان يكون مالكا للمؤسسة، وفي هذه الحالة بدلا من أن يكون الحجم عائقا يصبح يؤدي دورا هاما في تركيز مجال البحث عن المعلومات.

2- السلوك الجيد للتغيير : في المؤسسات الإقتصادية هناك تداخل كبير في المهام و الأنشطة، ناتج بالدرجة الأولى عن ميزتها في عدم إختصاص مستخدميها خاصة المؤسسات التي تعتمد على كثافة اليد العاملة بدلا عن كثافة رأس

¹ لعبورة صندرة، العايب ياسين الذكاء الإقتصادي آلية لدعم ثقافة المقاومة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يومي 18 و 19 أبريل 2012، جامعة ورقلة ص 9-10.

المال ،وهو ما يرفع من مرونتها ،هذه الأخيرة تساعد على سرعة التأقلم مع الإختلالات الإقتصادية والتغيرات التي يفرضها المحيط .

3-سهولة جمع العمال والمستخدمين : تتميز المؤسسة الإقتصادية بقدرتها على وضع رؤية جديدة ثم تعبئة كل الجهود من أجل تأطير وتجسيد تلك الرؤية ،إذ أن وظيفة المسير لا تقتصر على تشكيل الفكرة ،بل تمتد إلى إيصالها للغير ومن ثم إلى تطبيقها ،وفي هذا الإطار يرى كل من BENNI و NUNUS أن قدرة المؤسسة تكون محدودة بالأفكار التي يمكن لها إيصالها للمحيط الداخلي والمحيط الخارجي ،ومن خلال القدرة على إقناع المحيط الداخلي والخارجي ،يتم الاستفادة من الذكاء الإقتصادي ،كفن للتأثير في الغير ،عبر صناعة الأفكار ثم تجسيدها على أرض الواقع ،أي ترجمة الأهداف إلى إجراءات.

بين LARIVET¹ ،أن الحجم ،قطاع النشاط و الانضمام إلى مجموعة ،ليست من محددات استخدام الذكاء الإقتصادي في المؤسسة ،مما يؤكد أن المؤسسات الاقتصادية لا تتأثر بحجمها من حيث البحث عن المعلومات وإستخدامها في التأثير على محيطها ،وفي مقابل ذلك بين أن هناك مميزات ترتبط بكفاءة الإدارة في إنتاج وتبليغ المعلومات التي يبني عليها الذكاء الإقتصادي ،ومن بين تلك المميزات ما يلي:

-وجود نظرة إستراتيجية لدى المؤسسة.

-ممارسة بعض سلوكيات الميزة التنافسية كالتنوع والتمايز.

-إتباع إستراتيجية الإبداع والابتكار.

-توفر البعد الدولي للمنافسة.

إن الحجم إذن لا يؤثر في الذكاء الإقتصادي ،لأن هذا الأخير يرتبط بكيفية الإستعلام عن المحيط وبحث المناهج التي تساعد المؤسسة على التأثير فيه ،لكن الواقع يثبت عكس ذلك ،ويتعارض مع نتائج العديد من النظريات والأبحاث فبالنسبة لرائد المقاولية J. Schumpeter ،إن الحجم عنصر مؤثر في كل قرارات المؤسسة خاصة المرتبطة بالأبحاث العلمية ،ومنه فالمؤسسات الكبيرة هي فقط القادرة على الاستفادة من عوامل الذكاء الاقتصادي نظرا لما تتحمله من تكاليف على الأبحاث العلمية² .

¹- Sophie Larivet, Intelligence économique, enquête dans 100 pme, HARMATTAN, 2009,p178

²- SCHUMPETER J.,capitalisme, socialisme et démocratie, PAYOT, PARIS,1951,p195.

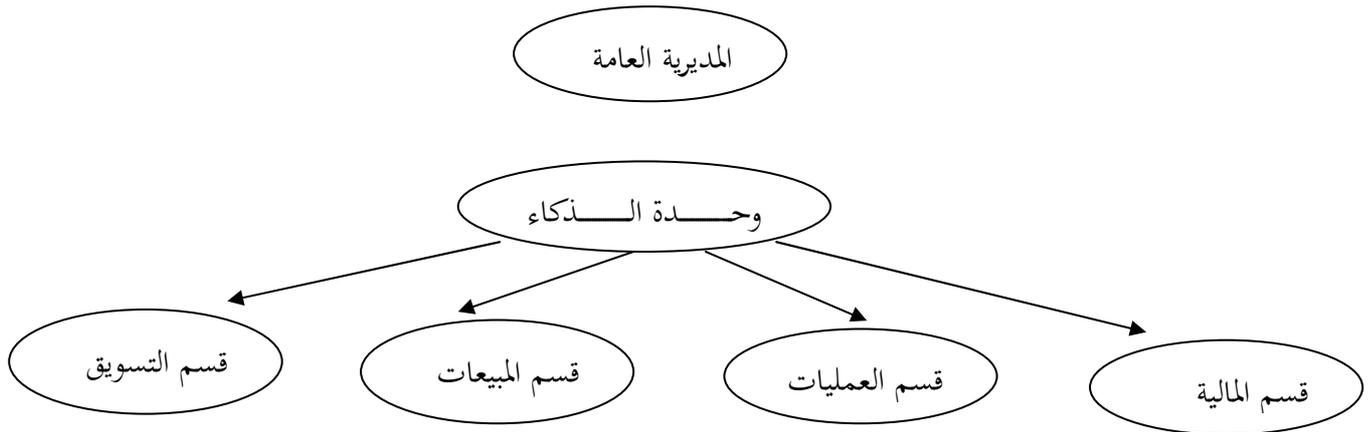
المطلب الثالث: أشكال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

إن الذكاء الاقتصادي يأخذ عدة اشكال في المؤسسة نذكر منها ¹:

الفرع الأول: نموذج وضع مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت وصاية المديرية العامة (الذكاء الإستراتيجي)

حيث يمكن إبراز هذا النموذج من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1_13) يبين نموذج وضع مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت وصاية المديرية العامة.



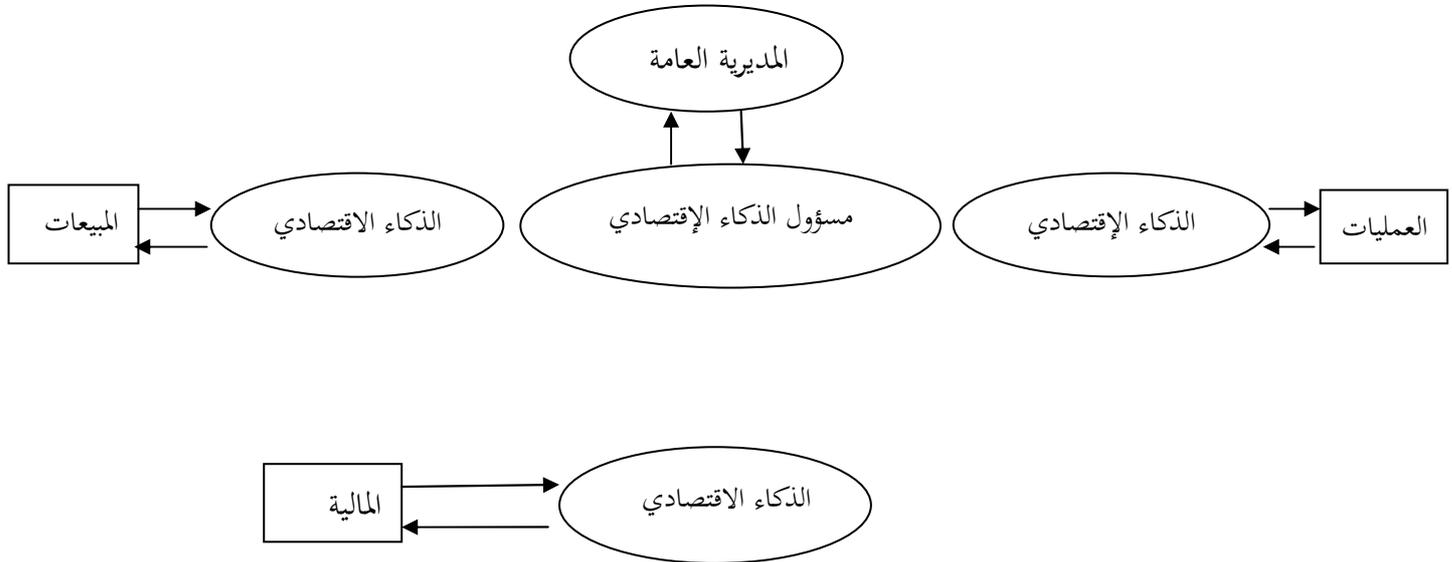
Source : Intelligence économique ,un guide pour débutants et praticiens , voir le site : www.madrimasd.org/.../socios.../intelligence-economique-guide-integral.pdf, P33 .

من الشكل (1_13) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن وحدة مستقلة لها علاقة مباشرة مع مختلف مصالح المؤسسة والإدارة العامة أي التعامل يكون وسيط وعراقيل بل يتم بصفة مباشرة . بحيث نجد أن وحدة الذكاء الاقتصادي تقوم لوحدها بجمع وتحليل ونشر المعلومات وتقديمها لمدرء الأقسام بمختلف مستوياتهم ،ومساعدة الإدارة العامة على رسم أهدافها الإستراتيجية من خلال تقديمها للمعلومات الضرورية التي تساعد متخذي القرار على إختيار أفضل البدائل وهو ما يمكن أن نطلق عليه إسم الذكاء الإستراتيجي .

¹ Intelligence économique ;un guide pour débutants et praticiens ;rapport de CIE (Cercle Intelligence Economique) du MEDEF ,Paris ,Novembre 2006 ,P33 .

الفرع الثاني: نموذج تقسيم المصلحة الى وظيفة تابعة لوحدة عملياتية (الذكاء العملياتي)

الشكل رقم (1_14) يبين نموذج تقسيم المصلحة الى وظيفة تابعة لوحدة عملياتية



Source : Intelligence économique, un guide pour débutants et praticiens, op cit,

P33.

من خلال الشكل (1_14) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي موزع على مختلف مصالح المؤسسة ،أي لكل منها وحدة ذكاء خاصة يتحكم فيها الفرع الكبير والذي هو منشط للذكاء الاقتصادي والذي يختص أيضا بالإدارة العامة ،وهو ما يمكن أن نطلق عليه بالذكاء العملياتي حيث أنه لكل قسم وحدة ذكاء إقتصادي خاص به التي يمكن إبرازها كالآتي :

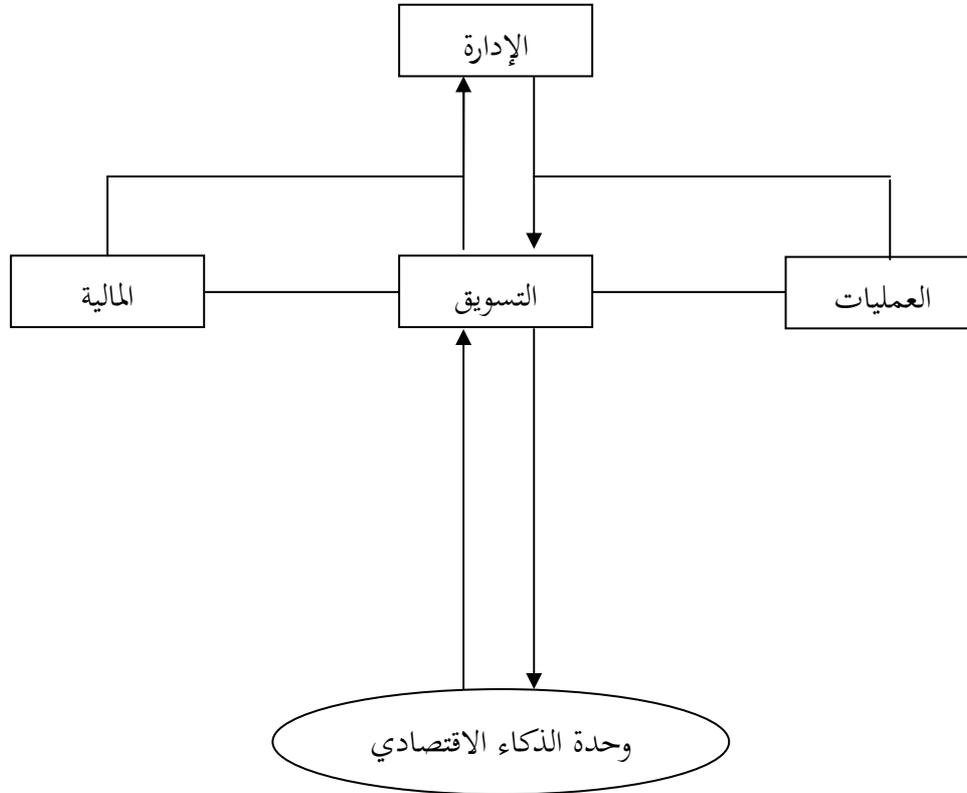
__وحدة الذكاء الإقتصادي الخاصة بقسم المالية هدفها جمع وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالميزانيات التقديرية الحسابات والإيرادات والنفقات ومصادر التمويل وطرق الإستثمار والقوانين والتشريعات والأنظمة المالية .

__وحدة الذكاء الإقتصادي الخاصة بقسم المبيعات هدفها وتحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء والمراسلات والعقود المبرمة وقوانين البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها وعدد وحداتها وسعر بيع الوحدة منها وطريقة دفع قيمة المبيعات وطرق شحن الأصناف المبيعة وتكاليف الشحن والتأمين وحسابات العملاء وديونهم .

__وحدة الذكاء الإقتصادي الخاصة بقسم العمليات هدفها هي المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات العمليات الإنتاجية ومواصفات المنتجات وعدد الآلات وطاقاتها الإنتاجية وساعات تشغيلها وتعطيلها وبرامج الصيانة والإصلاح ،ووضع مواصفات العملية الإنتاجية .

الفرع الثالث :خدمة الذكاء الإقتصادي من خلال وحدة عملياتية (الذكاء التسويقي)

الشكل رقم (1_15) يبين خدمة الذكاء الإقتصادي من خلال وحدة عملياتية



Source : Intelligence économique, un guide pour débutants et praticiens, op cit,

P34.

في الشكل رقم (1_15) نلاحظ أن الذكاء الإقتصادي يتعامل بصفة خاصة مع مصلحة التسويق لإعتبارها عصب المؤسسة والرابط بينهما وبين الزبون والتي بدورها لها علاقة مباشرة مع الإدارة العامة ومع مختلف المصالح الأخرى للمؤسسة ،حيث نجد هذا النموذج يعكس الطبيعة التجارية للمؤسسة التي تهتم بالمعلومات حول المنتوجات التي تبيعها هذه المؤسسة أو المنتجات البديلة التي تريد إدخالها للسوق لمواجهة المنافسين ، كما تهتم بمعلومات التي تخص الأسعار والإشهارات وتكاليف التوزيع ،وهو ما يمكن اطلاق عليه ما يعرف بالذكاء التسويقي .

وفي الأخير يمكن أن نؤكد أن الذكاء الإقتصادي أصبح يشكل ركيزة أساسية من الركائز الضرورية التي تقوم عليها الإستراتيجية الصناعية لجعل المؤسسة الإقتصادية تستجيب للتحويلات العصرية المترافقة والناجحة عن العوامة الإقتصادية وتحافظ على مكانتها وحصتها في السوق في خضم المنافسة الشرسة بين مختلف المؤسسات الإقتصادية وهي تعبر عن إجمالي نشاط المنشأة ومواردها والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطاتها المختلفة .

خاتمة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية حيث عرضنا في الأول مفاهيم عامة حول المعلومة ونظم المعلومات واليقظة الإستراتيجية التي تعتبر اللبنة الأولى في بناء الذكاء الإقتصادي . أما الثاني تطرقنا فيه الى ماهية الذكاء الإقتصادي بإعطاء لمحة تاريخية عنه وتعريفه وذكر مراحل والعناصر الأساسية التي تشكله . أما الثالث خصصناه إلى تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية من خلال عرض أهم الأشكال الخاصة بتطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة الاقتصادية . وعليه استخلصنا ما يلي :

إن مفهوم الذكاء الاقتصادي قديم وحديث في نفس الوقت ، فهو قديم بحكم ممارساته في المجالات الأخرى خاصة العسكرية منها ، كما ان تطبيقه لم يكن ظاهرا للعيان ، أو يندرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق مثلا وحديث لأن تطبيقاته على مستوى المؤسسة لم يظهر إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين بشكل منظم وشامل .

يتضح ان الذكاء الاقتصادي هو مفهوم جامع لعدة مفاهيم وأساليب تسييرية حديثة كالمعلومة ونظم المعلومات واليقظة الاستراتيجية وبهذا فان الذكاء الاقتصادي هو مفهوم شامل لكافة الوظائف والنشاطات في المؤسسة الاقتصادية ، وهو ما يزيد من أهميته وفعاليتيه . كما أن الذكاء الاقتصادي يسمح بالإستغلال الأمثل للمعلومات المنشورة ، التي تمكنها من معرفة قواعد المعطيات ، الشبكات ، التكنولوجيات الجديدة لتحليل المعلومات ومنه مسايرتها .

يعتبر الذكاء الإقتصادي وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة .

الذكاء الإقتصادي له جانبين : جانب دفاعي يتمثل في الحماية والأمن ، وجانب هجومي يتمثل في التأثير واليقظة .

الذكاء الإقتصادي يتكون من ثلاث عناصر: اليقظة، الحماية، التأثير.

اليقظة الإستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي .

ان تطبيقات الذكاء الإقتصادي تختلف من مؤسسة إقتصادية الى أخرى تبعا للثقافة الإستعلامية المكتسبة ، كما تختلف تبعا لحجم المؤسسات وأنشطتها ، إلا أن الذكاء الإقتصادي يتركز على العموم حول كيفية الاستعلام والبحث عن المعلومات المفيدة بهدف استخدامها في الحفاظ على ثروة المؤسسة والتأثير على المحيط التي تعيش فيه .

يمكن تطبيق عدة أشكال من الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الاقتصادية فهناك : الذكاء الإستراتيجي ، الذكاء العملي ، الذكاء التسويقي

الفصل الثاني

عملية اتخاذ القرار و دور

الذكاء الإقتصادي في دعمها

مقدمة الفصل :

كما هو معلوم اليوم أن المنظمة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة تعيش في بيئة متغيرة المعالم والعوامل وذلك نتيجة ما أفرزته بعض الظواهر الحديثة التي اكتسحت وظائف الإدارة فأصبحت أكثرها أهمية، إلا أنها لم تقلل من شأنها بقدر ما حسنت من أدائها وزادت من جودتها، فأصبحت وظائف الانتاج، التسويق، المالية وكذلك الموارد البشرية أكثر تعقيدا من الماضي، لكن بسرعة تنفيذ أكبر، وجودة خدمات أفضل وسهولة إنجاز أبسط .

حيث أن عملية اتخاذ القرار فهي المحور الرئيسي للنشاط الإداري، ويرجع ذلك إلى سيطرتها على كافة وظائف المدير مهما كانت طبيعة نشاطاته ومهما اختلف المستوى الإداري وتبع أهمية هذه العملية من ارتباطها المباشر بصناعة أهداف المنظمة التشغيلية منها والإستراتيجية، وهي الأهداف التي أنشئت من أجلها في ظل تزايد حجم المنظمات، وهذا مرهون بمدى صحة ودقة القرارات المتخذة وبالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة وتحقيقها بفعالية، ويتطلب ذلك الإستفادة من كافة موارد المنظمات البشرية والمادية والمعلوماتية، ذلك أن عملية اتخاذ القرار وإن كانت الوظيفة الأساسية للمدير هو لا يستطيع القيام بها بمعزل عن العمال والمتخصصين في المنظمة لكي يضمن نجاحها، أما مواردها المادية فهي عدة تنفيذ القرار ولا يكتمل بدونها، وتبقى المعلومات المنبع المغذي لعملية اتخاذ القرار .

ولا يختلف اثنان على أهمية الذكاء الاقتصادي بالنسبة لعملية إتخاذ القرار، وليس ذلك بجديد وليس بجديد أيضا الاستفادة من هذا المفهوم التسييري الحديث في إطار نظام ما، انما الذي يعتبر جديدا هو أن يطلب متخذ القرار معلومة على درجة عالية من الجودة والدقة والحداثة والملائمة لجعل قراره هادفا مميذا، وهو ما يوفره نظام الذكاء الاقتصادي لعملية إتخاذ القرار في منظمات الأعمال .

أحدثت التطورات التكنولوجية ثورة في عالم الأعمال، وأثبتت نجاحه في العديد من جوانبه، ومن أبرز تأثيراتها مساهمتها في تشكيل الذكاء الإقتصادي وتطويره حتى تصبح عملية إتخاذ القرار تتسم بالسرعة والدقة وذلك في ظل تعقد بيئة الأعمال وعليه ظهرت الحاجة والاستفادة من الذكاء الإقتصادي من أجل دعم وبناء أساليب متطورة لإتخاذ قرارات أكثر رشدا، وعليه لمعرفة ذلك ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية :

المبحث الأول نتطرق فيه الى مراحل تطور إتخاذ القرار عبر المدارس الفكرية للإدارة .

المبحث الثاني نخصه لأهم المفاهيم المتعلقة بالقرار وإتخاذ القرار .

المبحث الثالث نحاول أن نبرز العلاقة الموجودة بين إتخاذ القرار والذكاء الاقتصادي .

المبحث الأول : تطور نظرية إتخاذ القرار في الفكر التنظيمي

إن عملية إتخاذ القرار في الفكر الإداري الحديث، تبرز من خلال جملة من النظريات المختلفة، ليتم توضيح مساهمتها في تطوير عملية إتخاذ القرارات وذلك من خلال النظريات الكلاسيكية والنظريات السلوكية والمدارس الحديثة والمعاصرة، وتمثل هذه النظريات مرجعا هاما للقرارات الإدارية حاليا من خلال انعكاس أفكارها على الإدارة .

المطلب الأول : إتخاذ القرار في ظل المدرسة الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية

تعتبر المدرسة الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية من المدارس الأولى في التنظيم والإدارة التي ظهرت خلال الفترة الممتدة من أواخر القرن التاسع عشر إلى أوائل القرن العشرين، والتي تضم عددا من النظريات تيارها الفكري متشابه إلى حد كبير، وبالتالي فالنظرية الكلاسيكية ليست نظرية واحدة، بل هي مجموعة من النظريات .

الفرع الأول : إتخاذ القرار في ظل المدارس الكلاسيكية

ظهرت المدارس الكلاسيكية أو التقليدية في ميدان التنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين و قد تأثر روادها بالجو السائد آنذاك و الذي تزامن مع الثورة الصناعية ، و تقوم هذه المدارس على إفتراض أساسي مفاده " أن الإدارة تسعى دائما لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة ¹ " بالإضافة إلى فكرة أن القرار يجب أن يكون مبني على هدف واحد وهو تعظيم الربح و تخفيض التكاليف في بيئة تتسم بالإستقرار و التأكد ، كما أن هذه المدارس تقوم عموما على الفرضيات التالية² :

__صفة الرشادة في أعضاء التنظيم.

__نطاق محدد للإشراف و الرقابة.

__يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.

أولا : مدرسة الإدارة العلمية :

تعتبر هذه المدرسة أول المدارس في علم إدارة الأعمال و تسمى بمدرسة الإدارة العلمية لإعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة و حل المشاكل الإدارية ، تنسب هذه المدرسة ل Taylor .
الذي قدم إسهامات معتبرة في مجال إتخاذ القرارات من خلال النتائج التي توصل إليها من أبحاثه الميدانية

¹ نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة ، عمان ، ط 5 ، 1998 ، ص 49 .

² عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الادارة العامة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ط 1992 ، ص 75 .

و التي درس فيها عنصرَي الوقت و الحركة و تأكيده على ضرورة إختيار الأفراد، و الآلات و المواد بأسلوب علمي و ذلك من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية بالإضافة إلى التخصص و تقسيم العمل .
و الفصل بين العمل الفكري و العمل التنفيذي ، كما أن Taylor يؤمن بتأثير الحوافز المادية و دورها الكبير في رفع الكفاية الإنتاجية .

هذه النتائج يراها بعض علماء الإدارة على أنها تمثل منطلقا لتطبيق الأساليب العلمية في إتخاذ القرارات التي تقوم على اتباع مراحل و خطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار .

ثانيا : مدرسة التقسيم الإداري:

ينصب إهتمام أنصار هذه المدرسة على التكوين الداخلي للتنظيم و على كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها و ذلك بتحقيق أهداف التنظيم من خلال تحديدها و تحديد الأعمال و الأنشطة اللازمة، و كل ذلك إبتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية .

و من أبرز رواد هذه المدرسة H.Fayol و F.Gilbert .

أ . **H.Fayol** : يعتبر Fayol رائد الإدارة العامة و إدارة الأعمال ، لأنه أبرز من خلال أبحاثه الأسس العلمية التي تركز عليها وظائف المشروع و التي حددها في :¹

1. الوظيفة الفنية Fonction Technique و تمثل الإنتاج ، التصنيع و التحويل.
- 2 الوظيفة التجارية Fonction Commercial و تتضمن عمليات الشراء و البيع و التبادل.
- 3 الوظيفة المالية Fonction Financière و تحتوي على عمليات إيجاد و تشغيل الأموال.
- 4 وظيفة الأمن Fonction de Sécurité و تهدف إلى حماية الأموال و الأشخاص.
- 5 وظيفة المحاسبة Fonction de Comptabilité و تشمل إعداد الميزانية و التكاليف و الإحصاء .
6. الوظيفة الإدارية Fonction Administrative و تتكون من خمسة عمليات هي :

التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق و أخيرا الرقابة .

كما اقترح أربعة عشر مبدأ التي يركز فيها على سلوك المدير بإعتباره كل شئ في الإدارة فهو يتنبأ ويخطط وينظم ويوجه ويراقب وبالتالي فان كل القرارات مبنية على الطريق التي يسلكها المدير في تنفيذ أي مشروع .

¹ _قدور بن نافلة ، دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2000 ، ص 02 .

من خلال هذه المبادئ التي سوف نختار المبادئ التي تركز على إشكالية القرار ومن أهمها :

1. مبدأ مركزية القرار يعني أن كل القرارات تكون تحت اشراف المدير مهما كانت طبيعتها أو نوعيتها الى أن هذا لا يمنع أن يفوض المدير جزء من سلطاته إلى بعض الأفراد وذلك حسب كفاءتهم ومهارتهم وكذا شعورهم بالطاعة إتجاه رؤسائهم .

2_ مبدأ التدرج الرئاسي يعني إلتزام الوحدات الادارية السفلى بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية العليا وبالتالي فإنه كلما إتسعت دائرة القرار وتعقدت موضوعاتها كلما زاد إحتمال تحويلها لأعلى المستويات الإدارية والعكس صحيح .

3_ مبدأ الإتصال الأفقي ينصح **H.Fayol** المديرين باللجوء إلى الاتصال الأفقي في إتخاذ قراراتهم بدلا من الصعود إلى الرئيس الأعلى ذلك لأنها :

1_ توفر الوقت .

2_ تضمن الوصول إلى القرارات أكثر واقعية مناسبة أكثر اذا ما تم نقلها الى المدير الذي يكون بعيدا عن الواقع.

4_ المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة بمعنى أن كل القرارات التي يتخذها الأفراد في الادارة يجب أن تكون في خدمة المصلحة العامة وليس لأغراض شخصية.

من خلال عرضنا لإسهامات **Fayol** نلاحظ أنه لم يتعرض في تقسيمه لمكونات العملية الإدارية لإدارة الأفراد كما أنه لم يركز على العمليات الأخرى كالقيادة و الإتصالات لكن هذا لا يقلل من أهمية ما قدمه من أفكار في مجال إتخاذ القرارات عن طريق التوجيهات و المبادئ التي اقترحها في تطوير و ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

ب. **F. Gilbert** : من أهم الإفتراضات التي بنى عليها **Gilbert** نظريته في الإدارة الإفتراض الذي يقول أن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل و قد توصل **Gilbert** إلى ذلك بعد دراسته التي قام من خلالها بطرح

أسئلة على زملائه في المهنة عن طريقة كل منهم في وضع أحجار البناء و قد كانت أجوبتهم متعددة ،لكن **F. Gilbert** لاحظ أن كل منهم لا يطبق الطريقة التي أحاب بها فتوصل إلى نتيجة مفادها أن أفضل الطرق لوضع الحجر هي " الطريقة التي تؤدي بها العملية بأقل عدد ممكن من الحركة و بأكثر الأوضاع راحة في النطاق المكاني المتيسر"¹

¹ _نواف كنعان ،مرجع سبق ذكره ،ص 49 .

تطرق F.Gilbert لعملية إتخاذ القرارات من خلال ما توصل إليه و التي تتلخص في فكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة و التي تعتبر من الخطوات الرئيسية لعملية إتخاذ القرارات كما أشار إلى المعايير و الأسس التي يتم بموجبها إختيار هذا البديل و المتمثلة في الوقت ،الجهد و الإمكانيات المادية المتاحة .

ثالثا : المدرسة البيروقراطية:

تنسب هذه المدرسة لـ **Max Weber [1864_1920]** الذي يرى أن البيروقراطية هي ذلك " النموذج

المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساسه التقسيم الإداري والعمل المكتبي¹ . "

حيث تركز نظرة المدرسة البيروقراطية إلى إتخاذ القرار الإداري من خلال المبادئ التالية :

1_ الشكل الرسمي للقرار : بمعنى أن كل القرارات التي تتخذها الادارة تكون مكتوبة بشكل رسمي وهو ما يفعل

من محتواه .

2_ الأمور الغير رسمية : حيث القرار ليس خدمة لأمر الشخصية وإنما الغرض من القرار هو خدمة المصلحة

العامة للمنظمة .

3_ الهيكل التنظيمي : بمعنى أن القرار يتحدد حسب اللوائح التنظيمية في المنظمة .

4_ مركزية القرار بمعنى أن كل القرارات تكون تحت إشراف المدير مهما كانت طبيعتها أو نوعيتها .

5_ عقلانية القرار : ان كل القرارات التي يتخذها المدير هي قرارات رشيدة وعقلانية ذلك أن المنظمة تعيش في

بيئة مستقرة والمدير لديه كل المعلومات الكافية حول اختيار البدائل لحل المشكلة الإدارية .

بعد عرضنا لمختلف المدارس الكلاسيكية يجدر بنا الإشارة إلى أنها تعتمد في إتخاذ القرارات على ناحيتين:

1. أن يتوفر بالشخص الذي يتخذ القرار الرشد و الوعي بحيث يختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى

من البدائل الأخرى بعد تحديد الأهداف و الحلول البديلة الممكنة التنفيذ.

2 على متخذ القرار أن يرتب النتائج المتكونة من كل بديل ثم يضع سلم للأفضليات ليختار البديل الذي يحقق

له أكبر الأرباح و أقل الخسائر .

و لكن تعرضت الافتراضات التي قدمتها المدارس الكلاسيكية في مجال إتخاذ القرارات لانتقادات عديدة من أهمها

أ . افتراض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق ،بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية و الواقع أن المؤسسة تعمل

في بيئة تتسم بعدم الإستقرار و بالتالي لا بد من التعرف على كل متغيراتها لإحداث التوازن حتى يكون القرار رشيدا

¹ _عبد الغني بسيوني عبد الله ، مرجع سبق ذكره ،ص 75 .

و عقلايا.

ب . إن أهداف المؤسسة قد تتعارض مع أهداف العاملين الشخصية ،هذا ما يجعل القرارات غير مبنية على قواعد ثابتة .

ج . مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي إهتماما كافيا لمفهوم القرارات الإدارية و أساليب إتخاذها ،باعتبارها من المهام الأساسية للمدير ،كما أغفلت أهمية العوامل السيكولوجية و البيئية و تأثيرها على عملية إتخاذ القرارات .

الفرع الثاني : إتخاذ القرارات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

بعد الإنتقادات التي وجهت لإفتراضات و مفاهيم المدارس الكلاسيكية ،ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت للإهتمام بالعلاقات الإنسانية بجانب تطبيق المبادئ العلمية للإدارة لإحداث التوازن بين الناحيتين ،ويعتبر الإهتمام بالعنصر البشري الهدف الذي تسعى لتحقيقه هذه المدرسة التي تقوم على الإفتراض التالي " : العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد و تشجيعهم و تكيفهم مع التنظيم " ¹.

تعتبر أبحاث Elton Mayo بمصانع HAWTHORNE التابعة لشركة WESTERN

ELECTRIQUE الأمريكية 1927 (. 1932) الإنطلاقة الحقيقية لمدرسة العلاقات الإنسانية وكان

الهدف الأساسي لهذه الأبحاث هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في التأثير على الأفراد بإعتبارهم أحد عناصر الإنتاج ،لهم مشاعرهم و حاجاتهم وعلاقاتهم الإجتماعية ،هذه كلها عوامل تؤثر على مردودهم الإنتاجي ،و يمكن تلخيص مساهمة هذه المدرسة في النقاط التالية :²

1_زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية بل على العكس هو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة و احترام الآخرين ،فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية و الإجتماعية (الحوافز غير الإقتصادية) .

2 _ شعور العامل بانتمائه إلى الجماعة و شعوره بالاستقرار و الأمن يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج.

¹_نواف كنعان ، نفس المرجع السابق ،ص 44 .

²_قدور بن نافلة ،مرجع سبق ذكره ،ص 10 .

3. التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف جماعي واحد و المتمثل في حماية مصالحهم المشتركة و ضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير و حوافز) .

أما في مجال إتخاذ القرارات فلم تعطي هذه المدرسة أي شرح لعملية إتخاذ القرار ، بل أشارت فقط إلى أن متخذ القرار يجب أن يشرك العمال في قراره ، كما أنه لا بد من أن يلجأ إلى الشبكات غير الرسمية للحصول على المعلومات لكونها على علاقة مباشرة مع العمال أي مع مصادر المعلومات ، و لكن بدورها تعرضت هذه المدرسة لإنتقادات عديدة نذكر منها :

1. إعتبار المؤسسة نظام مغلق في معزل عن البيئة الخارجية.
2. تركيزها على إبراز دور التحفيز المعنوي في التأثير على مردودية العمال و إهمالها تماما لتأثير التحفيز المادي .
3. لم تحدث التغيير الضروري على عملية إتخاذ القرارات ، حتى أنها أهملت هذا الجانب تماما .

المطلب الثاني : إتخاذ القرار في ظل المدرسة الكمية والسلوكية

أمام قصور الافتراضات والمفاهيم التي طرحتها النظريات الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية عن تصور عملية إتخاذ القرارات كما يجري تطبيقها عمليا ، ظهرت إتجاهات في الفكر الإداري حاولت معالجة هذا القصور من خلال ما طرحته من مفاهيم وإفتراضات جديدة تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد المدرسة الكمية والسلوكية وهو ما نحن بصدد عرضه في الفرع الأول المخصص للمدرسة السلوكية والفرع الثاني المدرسة الكمية .

الفرع الأول : إتخاذ القرارات في ظل المدارس السلوكية

ظهرت المدارس السلوكية في الثلاثينات و تعتبر إمتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية ، لكنها ركزت على دراسة سلوك الفرد أثناء العمل و جميع العلاقات التي تنشأ في مكان العمل بالإعتماد على علم النفس الذي يدرس السلوك الإنساني بشكل عام ، علم الاجتماع الذي يبحث في معرفة ووصف تصرفات الأفراد ، و الجماعات و مدى تأثيرها على المؤسسة ، بالإضافة إلى علم دراسة الإنسان الذي يبحث في السلوك المكتسب من قبل الأفراد عائليا أو اجتماعيا و تأثيره على تصرفاته داخل المؤسسة . وقد انتقد رواد هذه المدرسة فكرة النظام المغلق و الرشد في إتخاذ القرارات الإدارية ، و اعتبروا المؤسسة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة .

ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به المدارس السلوكية فيما يلي ¹:

1. إن دوافع العمل متعددة و حاجات الناس يمكن تلخيصها في خمسة أنواع : الحاجات المادية ، الحاجة إلى الأمان ، الحاجات الإجتماعية ، الحاجة إلى اعتراف الإدارة بالإنجاز (التقدير اللازم و احترام الذات) و تحقيق الذات .
2. يختلف الأفراد فيما بينهم في مدى أهمية كل حاجة من الحاجات السابقة ، فالبعض يهتم بالحاجات المادية أما البعض الآخر فقد يهتم بتحقيق الذات حتى و إن كان على حساب درجة إشباعه من الحاجات الأخرى .
3. إن نمط الإشراف أو القيادة يؤثر على إنتاجية الأفراد .
4. إن العنصر البشري ليس كسولا و من ثم فإن الرقابة اللصيقة المباشرة قد تؤثر على ثقة الفرد بنفسه .
5. من الممكن تصنيف دوافع العمل إلى دوافع مادية و أخرى غير مادية .

أولا : رواد المدرسة السلوكية في مجال إتخاذ القرار

أما في مجال إتخاذ القرارات فيجدر الإشارة إلى أن رواد المدرسة السلوكية قد اهتموا كثيرا بهذا المجال و من بينهم Mary Volette التي ساهمت في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في إتخاذ القرارات ، كما لفتت الانتباه إلى أهمية تحديد الأهداف عند إتخاذ القرارات و ضرورة التوفيق بين الأهداف المتعارضة حتى تكون الحلول ممكنة التنفيذ ، أما Chister Birnard فقد لفت الإنتباه و الأنظار من خلال أبحاثه إلى أن إتخاذ القرارات يعتبر جانبا هاما في العمل الإداري و ذهب إلى حد القول " بأن العمل و الأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة " .

كما لفت الاهتمام إلى حقيقة هامة في عملية إتخاذ القرارات مؤداها أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه للإختيار و عدم القيام بأي عمل محدد ، و يترتب على ذلك أن يكون القرار المتخذ هو " لا قرار " ، و قد عبر Birnard عن ذلك بقوله " إن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم إتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفاء " .

تعرضت المدارس السلوكية على غرار المدارس الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية إلى جملة من الإنتقادات أهمها إهتمامها البالغ بسلوكيات الأفراد ، و لكن يجدر الإشارة إلى أن المدارس السلوكية تعتبر الركيزة الأساسية لنظريات التنظيم الحديثة خاصة في مجال إتخاذ القرار من خلال عرض نظرية القرار ل H.Simone .

¹ _عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف ، تنظيم ادارة الأعمال ،المكتب العربي الحديث 1993 ،ص 45-46 .

ثانيا : نظرية القرار H.Simon

يعتبر H.Simon أب نظرية القرار وذلك لإهتمامه الكبير بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية ،ومن إسهاماته الرائدة في هذا المجال إقتراحه للمعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل المناسب ومن بين هذه المعايير تكلفة البديل و يشير Simon إلى أنه لا بد من المقارنة بين البدائل في حدود الأهداف المعينة للوصول إلى القرار السليم وعلى هذا الأساس قام ببناء نموذج يطلق عليه ”نموذج العقلانية المحدودة“ ويسمى هذا النموذج IMC .

I :معناها intelligence أي الذكاء في اختيار المعلومات المطلوبة .

M :معناها modélisation أي تحليل المعلومات وتقييم الحلول الممكنة .

C : معناها choix أي اختيار الحل المرضي .

كما أنه تناول بالتحليل صفة الرشد في القرارات و أكد على فكرة أن القرار الإداري لا يكون رشيد بنسبة عالية لأنه محدود بكفاءة الفرد ،أهدافه الشخصية و المعلومات المتوفرة لديه . لذا قسم مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى ¹:

الرشد الموضوعي : وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة و يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للإختيار و نتائج كل منها .

الرشد الشخصي : وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة ،بعد أخذ القيود و الضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة و الإختيار بعين الإعتبار .

وفي تحليله للقرار الإداري يرى Simon أنه يتم ذلك من خلال عنصرين ،عنصر التكلفة و يتمثل فيما يتطلبه إتخاذ القرار و تنفيذه من جهد و وقت و موارد مالية خلال مرحلة جمع المعلومات و تصنيفها و إقتراح البدائل و تقييمها ،أما العنصر الثاني خاص بنتائج القرار و يعتبر هذا العنصر معقد لارتباطه بالأهداف المرجوة من القرار و بالسياسة العامة للمؤسسة .

¹ _قدور بن نافلة ،مرجع سبق ذكره ص 15 .

أوضح Simon في أبحاثه أيضا أن الدوافع النفسية و سلوكيات الأفراد لها تأثير كبير على العملية الإدارية عموما و خاصة على عملية إتخاذ القرارات و أضاف أنه يمكن أن تتحقق الكفاية الإدارية عن طريق التخصص في العمل و التدرج الوظيفي بالإضافة إلى الرقابة من الرؤساء على أقل عدد من المرؤوسين.

لقد أتم Cyert et March¹، أعمال H.Simon فقد اعتبروا أن متخذ القرار ليس بعلم كامل بجميع البدائل، وأن المؤسسة عبارة عن منظمة معقدة، تضم مجموعة من الأفراد لكل فرد هدف معين، فإن عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا نتيجة لعملية مفوضة بين مجموعة الافراد المشاركين، وبالتالي يكون إتخاذ القرار المرضي ناتج عن حل نزاعات بين أفراد المنظمة .

تتبع هذه الافكار الأمريكي C.Lindblom بحيث يبين أن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا نتيجة للعبة السلطة الغير رسمية، أي تقسيم السلطة في المؤسسة وتأثير إستراتيجية كل شخص فيها لتحقيق منفعتة الشخصية . كما يبين Michel Crozier (2003)²، أن عملية إتخاذ القرار عبارة عن مجموعة تحالفات سياسية بين مختلف أفراد المؤسسة، أين يلعب متخذ القرار أو المسير دور الحاكم .

الفرع الثاني: عرض المدرسة الكمية :

ترجع الجذور الأساسية لهذه المدرسة في الإدارة إلى نظرية الادارة العلمية في المدرسة الكلاسيكية التي فتحت المجال أمام القياس الكمي للعديد من المتغيرات التي تؤثر على الكفاءة مثل دراسة الوقت والحركة والزمن كما ترجع هذه الجذور إلى مجموعة الأساليب التحليل الكمي التي تبلورت أثناء الحرب العالمية الثانية للأغراض الحربية والتي عرفت بأساليب بحوث العمليات وبعد الحرب وحدثت هذه الأساليب أرضا خصبة في المجالات الادارية ومع إتساع مجالات التطبيق في المجالات الإدارة خرجت المدرسة الكمية من إطار التطبيقات الضيقة لبحوث العمليات وامتدت لتشمل مجالا أوسع من المجالات الإدارية مثل نظام المعلومات وإدارة العمليات وتحليل النظم وفي هذا الصدد.³

¹ _ كاسر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الادارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ص 18 .

² Laurant Flaque ,Bernard Bougon ;pratique de la décision ,développer ses capacités de discernement ;édition Dumond ;Paris 2013 ;P23 .

³ _ حسين بلعجوز، نظرية القرار (مدخل اداري وكمي)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، الإسكندرية، 2008، ص 32-35.

ذكر **Harvy** أن الاستفادة من بحوث العمليات في المجال الإداري تكمن في أربعة عناصر :

- 1_ قرار أفضل .
- 2_ تنسيق أفضل .
- 3_ رقابة أفضل .
- 4_ أنظمة أفضل .

وهناك عدة تعاريف لبحوث العمليات من بينها :

تعريف **Dantzing** الذي عرفها على أنها علم الادارة أي علم اتخاذ القرارات وتطبيقاتها .

وكذلك تعريف جمعية بحوث العمليات الأمريكية التي عرفت بحوث العمليات على أنها تهتم بالتحديد العلمي لكيفية الحصول على أحسن تصميم وتشغيل للنظم اليدوية _ الآلية في الظروف التي تتطلب تخفيض الموارد المحدودة .

أما **Ronald .V.Harty** فيعرفها على أنها مجهود جماعي لتطبيق الطرق العلمية في تطوير نماذج التنبؤ وتقديم نماذج لعمليات المشروعات , وبالتالي تمكن المنفذين من الحصول على بيانات كمية تساعد في حل المشكلات الإدارية.

من هذه التعاريف يمكن القول بأن بحوث العمليات :

_ تطبيق للطرق والأساليب العلمية كأساس ومنهج في البحث والدراسة .

_ تعتمد أساسا على النماذج الرياضية عند تحليل وحل المشاكل .

_ تهدف إلى مساعدة الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات الإدارية والصعبة والمعقدة .

أولا: خطوات حل المشاكل وفق منهج بحوث العمليات : يتم استخدام بحوث العمليات في حل المشكلات

وفق الخطوات التالية :

- 1_ تحديد وصياغة المشكلة .
- 2_ بناء النموذج الرياضي المعبر عن المشكلة .
- 3_ استخراج الحل من النموذج .
- 4_ الرقابة على الحل .
- 5_ تطبيق الحل .

ثانيا: الأساليب المستخدمة في حل المشكلات :بحوث العمليات إذ تقدم حلولاً مختلفة لمشكلات متعددة ومتباينة التكوين والعناصر في مشروعات مختلفة أيضا فهي تستعين بأساليب متعددة تخدم كل منها نوعا معينا من المشكلات ومن أهم هذه الأساليب :

- 1_ البرمجة الخطية .
- 2_ نظرية خطوط الانتظار .
- 3_ نموذج الشبكات .
- 4_ نماذج الصيانة والإحلال .
- 5_ أساليب المعاينة.
- 6_ نظرية الاحتمالات .
- 7_ تحليل المدخلات والمخرجات .

أما فيما يخص تقييم المدرسة الكمية فيمكن تلخيصها فيما يلي :

- عدم امكانية التعبير عن جميع المشكلات التي تواجه الإدارة بشكل كمي خاصة وأن هناك مشكلات سياسية واجتماعية ،نفسانية وان أمكن ذلك فهل تحقق الهدف المرغوب .
- ثاني انتقاد هو افتراض وجود متخذ قرار عقلائي يعتبر افتراضا بعيد عن الواقع وهذا ما أثبتته المدرسة السلوكية لإتخاذ القرار .

المطلب الثالث: نظريات أخرى في إتخاذ القرار

لا تقتصر نظرية إتخاذ القرار على المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الانسانية والمدرسة الكمية وإنما هناك نظريات أخرى برزت في هذا المجال كنظرية الأنظمة ونظرية الموقفية والنظرية الاقتصادية التي تتميز كل واحد منها بمجموعة من الخصائص والمميزات التي يمتنا أبرازها كالأتي :

الفرع الأول: نظرية الانظمة في إتخاذ القرارات

من أهم روادها [1972_1901] Lwing Von Bertalanffy تتمثل وجهة نظره في أن الإدارة تتكون من العناصر التالية:¹

- 1_ المدخلات: تتمثل في المواد الخام التي يتم استعمالها في عملية الانتاج .

¹_ كاسر منصور مرجع سبق ذكره ص 207 .

- 2_التحويل: يتم استخدام الوظائف الادارية لتحويل المدخلات إلى مخرجات .
- 3_المخرجات: هي الناتجة عن عملية التحويل، والتي يتم تصريفها في البيئة المحيطة .
- 4_المعلومات العكسية: Le Feed Back وهي النتائج التي يتم الحصول عليها من قبل المستهلك، ومحاولة تقييمها ومعرفة اذا كان هناك أية انحرافات مع الهدف المرجو الوصول إليه .
- كما يبين Bertalanffy أن عملية إتخاذ القرار ما هي إلا نتيجة أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تتعامل وتتفاعل مع البيئة المحيطة بها .

الفرع الثاني : النظرية الموقفية في اتخاذ القرارات

ركز رائد هذه النظرية Henry Mintzberg على أن المدير يتخذ قراره بناء على الواقع والموقع الموجود فيه فربما يتخذ القرار بإستخدام أكثر من أسلوب إداري واحد، أو أسلوبان معا، المهم أن يكون المدير على مقدرة بالتكيف مع عناصر هذه الإدارة .

بين H.Mintzberg¹ أن عملية إتخاذ القرار تخضع لعوامل موقفية (des facteurs contingences) التي من بينها: التكنولوجيا، المحيط السلطة، إستراتيجية المؤسسة .

الفرع الثالث: النظرية الاقتصادية في إتخاذ القرار

من بين النظريات التي جاءت بها النظرية الإقتصادية ما يلي :

أولا: **نظرية الحقوق الملكية**: من أهم روادها Adolf berl et Means، اعتبر أن إتخاذ القرار يكون نتيجة النزاع الموجود بين مصالح مسير المؤسسة ومالكي المؤسسة.

بين Alchian et Deusetz² أن عملية إتخاذ القرار هي نتيجة لقياس طاقة عمل كل فرد في المؤسسة وليس على أساس قياس طاقة العمل الجماعية لأن كل فرد يتصرف بإنتهازية le passager clandestin وأجره مرتبط بعمل الجماعة وليس جهده الشخصي .

¹ -Henry Mintzberg ;le management voyage au centre des organisation ;édition d'organisation deuxième tirage 1999 ;Paris ;P164 .

² -Benjamin Coriat ;olivier weistein ;les nouvelles théories de la firme ;édition librairie général française 1995 ;P83 .

ثانيا: نظرية الوكالة¹: تعتبر كتعميم لنظرية حقوق الملكية، ركزوا روادها Jensen et Meckling اللذان يعتبران أن القرار هو نتيجة تخفيض تكاليف الوكالة بحيث يوكل مالكي المؤسسة (المساهمين) شخصا (المسير) هذا الفصل بين الوظائف ملكية قرار يؤدي إلى نشوء تكاليف الوكالة الناشئة عن نزاع المصالح بين المالكين، الذين يهدفون إلى تعظيم قيم المؤسسة، والمسير الذي يهدف للتجدر في المؤسسة

stratégied'encracinement وذلك بإختيار المشاريع ذات الإستثمار طويل المدى.

ثالثا: نظرية تكاليف الصفقة: اعتبر R.Coase أن إتخاذ القرار في المؤسسة مرتبط بفعالية السوق الذي يتسبب بتقليل تكاليف الصفقة أي يغطي التكاليف الناتجة عن سلوك الأفراد المشاركين في الصفقة .

اعتمد Olivier Williamson² متمما فكرة R.Coase و H.Simon أن إتخاذ القرار مرتبط بعدم قدرة متخذ القرار معالجة المشكلة وذلك لأنه يصرف بعقلانية محدودة وبالتالي فان العقد الغير تام يؤدي إلى انتهازية الفرد الذي يملك المعلومة المؤكدة .

كما ركزت المدرسة الاستراتيجية Igor Ansoff³ على أن عملية إتخاذ القرارات مرتبط بالعلاقة (منتوج_سوق) بحيث يصنف نوعين من القرارات الإدارية والتشغيلية .

كما ظهرت نظرية الألعاب John Nosh أخذه بعين الإعتبار أن عملية إتخاذ القرارات ماهي إلا نتيجة لصراع بين المتنافسين، حيث يعمل كل طرف على إختيار الاستراتيجية مع الاخذ بعين الإعتبار إستراتيجية الطرف المنافس الآخر . وبناء على ما سبق تميزت عملية اتخاذ القرار بجملة من الصفات يمكن اجمالها في النقاط الآتية :

1_ عملية قابلة للتشرد: تقوم هذه العملية على افتراض على أنه ليس بالإمكان الوصول الى ترشيد القرار بل يمكن الوصول إلى حد من العقلانية والرشد، كما أن هذه الأخيرة تتم تحت ظروف وعوامل متباينة، الأمر الذي يجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق تمكن متخذ القرار من إختيار البديل الأمثل، بالإضافة إلى تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها أحيانا والتي تبعد هذه العملية عم إعتبارها عملية حسابية قابلة للقياس والتحديد الدقيق .

¹ -Benjamin Coriat ,Olivier Weistein ;op cit ;p93 .

² -Oliver Williamson ;les institution de l'économie ; inter édition Paris ,France ;1994 ;p335 .

³ -Ahmed Koudri ;économie d'entreprise ;une introduction au management ;édition ENAG ;Alger 1999 ;P13 .

كما ينبغي الإشارة الى أن القرار الإداري هو محور العملية الإدارية وجوهرها وسلامته ترجع إلى مدى رشده، هذا الرشد الذي يقوم على عدة مقومات أساسية وهي :

1_القانونية :وهذا يفترض أن يتم القرار طبقا للشروط القانونية المتفق عليها .
2_الكفاءة :ما يعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط (من حيث الكم المطلوب،الكيف،التكلفة،الزمن) .

3_الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وأهداف المجتمع .

2_عملية تمتد في الماضي والمستقبل :تتبع هذه الصفة من كون القرار الإداري الذي هو امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها،بل ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة قرارات،ما يجعلها مرتبطة فيما بينها،كما أن عملية اتخاذ القرارات تمتد في المستقبل من حيث كون أثار القرار تعود على المستقبل وعليه فمن بين العوامل الحاسمة في اتخاذ القرار هي درجة تأكد متخذ القرار من احتمالات نجاح القرار في تحقيق الهدف المنشود، وأنواع التأثيرات المتوقعة كنتيجة لتنفيذ القرار .

3_عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة :تعتبر عملية اتخاذ القرار على أنها نتاج مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع المعلومات وتحليلها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة،وبرزت هذه الصفة بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها التنظيمات الإدارية الحديثة وبالتالي صعوبة وتعقد المشاكل الإدارية،هذا ما اقتضى توحيد الجهود لمواجهتها .

4_عملية تتسم بالعمومية والشمول :ذلك كون القرارات وأسس وأساليب إتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المؤسسات الإدارية،ويظهر الشمول في ضرورة توفر القدرة على إتخاذ القرارات لدى صانعه .

5_عملية معقدة تتسم بالبطء أحيانا :تعود هذه الصفة إلى كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد إتخاذ القرار،منها النابعة من الرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار،كذلك فان عملية إتخاذ القرارات تتسم بالبطء أحيانا،لكونها تستغرق وقتا طويلا لإتخاذ القرار نتيجة لتعقد المشكلة أحيانا،أو بسبب ما يتطلب حلها من جمع البيانات وتحليلها،أو بسبب متخذ القرار واحجامه عن إتخاذ القرار .

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول إتخاذ القرار

يتوقف سر نجاح الكثير من الأفراد والمؤسسات والدول على الادارة الجيدة التي تحسن عملية صنع القرار في الوقت المناسب، بما يعظّم من منافعتها، وفي هذا الإطار يرى Herbert Simon أن صناعة القرار تعتبر قلب الإدارة وجوهر عملها .

المطلب الأول مفهوم إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه

إن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة برمتها، وعندما ننظر من منظار جزئي على مستوى المنظمة الإدارية نجد أن عملية اتخاذ القرارات هي من الوظائف الأساسية للمديرين وهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وغيرها الى أن ما يميز متخذها يتأثر أو يؤثر بمجموعة عوامل داخلية وخارجية وعليه سوف نحاول تقسيم هذا المطلب الى فرعين الفرع الأول يتحدث عن مفهوم إتخاذ القرار والفرع الثاني نخصه للعوامل المؤثرة على متخذ القرار .

الفرع الأول : مفهوم إتخاذ القرار

كما يقال أن الحياة قرار ،والقرار فرصة ،والفرصة قد لا تتكرر ،والناجح هو من ينتهز الفرصة ويغتنمها بقرار صائب والاعتناء لا يتأتى إلا بالرؤية والجرأة والخبرة والتوقيت السليم.

والقرار لغة هو مشتق من القرار ،وأصل معناه على ما نريد هو ”التمكن ” فيقال قر في المكان ،أي قر به وتمكن فيه ، كما يمكن تعريف القرار لغويا على إنه فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف .

اما القرار من الناحية الإصطلاحية والعلمية في ميدان علم الادارة فقد تعددت محاولات تعريفه ،من بين هذه التعريفات أنه ”اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل لتحقيق الأهداف المطلوبة“¹

كما يعرف على أنه الإختيار الأنسب للبدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة ويعرف أيضا على أنه ”نهاية مرحلة تقييم المنافع النسبية للبدائل المتاحة بحيث يتم اختيار أمثلها لتنفيذها“²

كما يعرف على أنه :سلوك وتصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي ،يمثل الحل البديل الذي يتم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة ،ويعد هذا البديل الأكثر فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار³ .

¹ حسين بلعجوز، "نظرية القرار مدخل إداري و كمي مرجع سبق ذكره ص 101.

² محمد راتول " بحوث العمليات " ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر 2006، ص 82..

³ _كاسر نصر منصور ،مرجع سبق ذكره ،ص 23 .

كما يعرف القرار في الأوساط العامة لمنظمات الاعمال، بأنه تعبير عن إرادة ورغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي)، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والإختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف. إن القرار بشكل عام يتم اتخاذه وفق اتجاهين :

1_الإتجاه المستند إلى تداخل حالة التمعن والحساب والتفكير والإدراك والوعي .

2_الإتجاه الذي يستند إلى موقف لا شعوري تلقائي وعضوي .

وتبرز هذه الإتجاهات بشكل واضح عندما تكون هناك مجموعة من البدائل والخيارات مطلوب إعتقاد أحدها لإتخاذ قرار مناسب، ومن هذا المنطلق نؤكد على حقيقة مهمة في هكذا إتجاهات وهي بأن القرار الذي يعول أن يقع ضمن الإتجاه الاول، هذا يعني أن القرار الفعّال هو الإختيار المدرك الواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في إختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في مواجهة موقف معين، بعبارة أخرى القرار هو ليس الإستجابة التلقائية وردة الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو إختيار واع قائم على أساس التدبير والحساب والتمعن في تفاصيل الهدف المطلوب تحقيقه والوسيلة التي ينبغي إستخدامها، علما بأن الهدف والوسيلة في هذه الحالة مرتبطان بشكل وثيق بما يسمى محل القرار أو الإطار الموضوعي، أي أنه عندما يكون هناك محل قرار فإنه من الممكن أن يكون هناك نتيجة أو غرض مطلوب الوصول إليه مع الإعتقاد على وسائل ومسارات للوصول إلى ذلك.¹

مما سبق نستنتج أن القرار هو الإختيار بين البدائل المختلفة باعتماد مجموعة فرضيات تتعلق بالمستقبل المجهول المتميز بعدم التأكد في كثير من الحالات .

أما عملية اتخاذ القرار فتعتبر جوهر العملية الإدارية، وعلى الرغم من أن Simone اعتبر ان اتخاذ القرار مرادفا للإدارة، فان Weit اعتبر أن إتخاذ القرار هو القلب النابض للإدارة، إلا أن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة لكثرة تعقيداتها من جهة، وكثرة المؤثرات التي تواجه متخذ القرار من جهة ثانية، ولكونها تتطلب عدد من الإجراءات والأنشطة العلمية للوصول إلى قرارات رشيدة .

وتعبير إتخاذ القرار يشير إلى عملية الإختيار التي يتم بموجبها إختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة، وتتم عملية إختيار البدائل إستنادا الى هدف ينبغي متخذ القرار تحقيقه ضمن قيود وشروط محددة

¹_ مؤيد الفضل، الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن 2008، ص 23 .

وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعها وسبل تنفيذها .

ويشير اتخاذ القرار إلى ”عملية اختيار دقيقة بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن اتباعها للوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة“¹

ويقول Hibert Simone في تفسيره لعملية اتخاذ القرار ”أن اتخاذ القرار هو قلب الادارة وأن مفاهيم نظرية الادارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني“²

هذا التعريف يركز على العنصر الإنساني والنواحي النفسية أو السيكولوجية في الإختيار .

كما أن عملية اتخاذ القرار هي ”الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة في السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة“³

كما يمكن تعريف اتخاذ القرار على أنها ”إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، أو هي لحظة اختيار بين بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار“⁴

من التعاريف السابقة نستنتج أن لإتخاذ القرارات عناصر أساسية مشتركة وهي :

-إتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كلاهما يتم من خلالها الوصول الى القرار المناسب .

-إن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم إختياره هذا القرار .

-إن هناك هدفاً أو غاية من وراء إتخاذ القرار حيث يمثل الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم .

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار حيث أن هذا الأخير هو جهد مشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطط والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المؤسسة، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه، ويتأثرون به، لذا

¹ نواف كنعان، إتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، الجامعة الأردنية، عمان 2003، ص 140 .

² علي الشرقاوي، العملية الادارية ووظيفة المديرين، الاسكندرية، دار الجديدة للنشر، 2002، ص 129 .

³ بشير العلق، أسس الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان 1988، ص 140 .

⁴ علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 128_129 .

فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدئ من اثاره المشككة ،مرورا بجمع المعلومات ،اتخاذ القرار ،ثم تنفيذ القرار ،أي أن اتخاذ القرار هو جزء من عملية صنع القرار .¹

الفرع الثاني:العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات

على الرغم من تعدد القرارات التي يمكن اتخاذها إلا أن العوامل المؤثرة فيها تزيد من صعوبة هذه العملية ،وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة) ،لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا ومحدود المدى فإنه يستلزم التفكير في العوامل المختلفة التأثير على القرار بعضها داخل المؤسسة (عوامل داخلية) وأخرى خارجية (عوامل خارجية) والبعض الأخر سلوكي وإنساني²:

أولا :عوامل البيئة الخارجية

تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية التي تعمل وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة ،يجب أن تتمثل فيما يلي :

- _ الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع .
- _ التطورات التقنية والتكنولوجية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية .
- _ الظروف الانتاجية القطاعية مثل :المنافسين ،الموردين ،المستهلكين...
- _ العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل :النقابات ،التشريعات ،القوانين ،الحكومة ،الرأي العام ،السياسة العامة للدولة وشروط الانتاج .
- _ درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق .

ثانيا :العوامل البيئية الداخلية

- تتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها :
- _ حجم المنظمة .
- _ القوانين واللوائح في المنظمة .
- _ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد .
- _ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام .

¹ رابح سرير عبد الله ،عملية صنع القرار وتطبيقاته في الادارة العامة ،رسالة دكتوراه ،كلية العلوم السياسية والإعلام ،قسم العلوم السياسية ،جامعة الجزائر 2006 ،ص 41 .

² كاسر منصور مرجع سبق ذكره ص 36-37-38 .

- _ درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي .
- _ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة .
- _ مدى توافر الموارد البشرية والمالية والفنية للمنظمة .
- _ القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى .

ثالثا :عوامل شخصية ونفسية

تتمثل هذه العوامل كل من له علاقة بإتخاذ القرار ،تنقسم إلى نوعين هما :

1_عوامل نفسية ،هذه العوامل تتعلق بالمحيط النفساني المتصل بالشخص وأثره على عملية إتخاذ القرار ،خاصة في مرحلة إختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة .

2_عوامل شخصية ،تتعلق بشخصية متخذ القرار ،فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد ،فإن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا على صناعة القرار ،هناك ثلاثة أبعاد للإختلافات الفردية من مدير لأخر وتتمثل فيما يلي :

- _ أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة .
- _ أسلوبهم في تجميع المعلومات .
- _ أسلوبهم في استخدام المعلومات .

كما أن هناك أنماط للسلوك الذي يؤثر على عملية إتخاذ القرار فهناك من هو مجازف ،حذر ،متسرع ،متهور .

رابعا :تأثير عنصر الزمن¹ :يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار ،فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما كانت البدائل المتاحة أكثر والنتائج أقرب للصواب ،أمام متخذ القرار كلما تطلب منه سرعة في اتخاذ القرار مما يقلل من البدائل المتاحة لديه .

خامسا :تأثير أهمية القرار² :كلما زادت أهمية القرار كلما ازدادت ضرورة جمع المعلومات عنه ،حيث تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الناتجة :

- _ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير .

¹ -Jean Mossoux (avec la collaboration d'Alain Hubert) ;la décision entre passion et raison ;édition de Boeck et Larcier ;France 2006 ;p38 .

² -Boutaleb Kouider ;théorie de la décision :élément de cours ;édition d'office des publication universitaire ;Alger 2006 ;P42 .

__ كلفة القرار والعائد : حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف المترتبة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه مرتفعا .

__ الوقت اللازم لإتخاذ: فكلما إزدادت أهمية القرار ،إحتاج الرجل الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المؤثرة على القرار .

سادسا :تأثير رسالة المؤسسة

إن رسالة المؤسسة منبثقة من البيئة التي تعمل فيها ومن المجتمع الذي تنتمي اليه وهي مهمة أساسية ولها تأثير على القرارات المتخذة من طرف المديرين لأنها تعمل على :

__تحديد مجال العمل الذي يكون مقيد برسالة المؤسسة .

__تحديد الشرعية القانونية والاجتماعية للمؤسسة .

__تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة .

__تحديد كيفية تأمين الموارد المادية والمالية والبشرية وكيفية تخصيصها ،وهذا ما يجعل متخذ القرار مقيد بهذه الكيفية إذا ما تعلق قراره بتأمين مورد مالي مثلا أو تخصيصه ¹.

المطلب الثاني : مراحل وأساليب إتخاذ القرار :

ان عملية اتخاذ القرار لا تعتمد فقط على حدس أو شخصية أو كفاءة أو تجربة متخذها وإنما تعتمد على مراحل متسلسلة ومترابطة فبالرغم من اختلاف الباحثين في خطواتها إلى أن كلها تهدف إلى تدعيم فعالية هذه العملية كما أن هناك أساليب مختلفة ومتنوعة تندرج في مدى صلاحيتها ودرجة تعقيدها من الأسهل إلى الأصعب ،ويعتمد كل هذا على درجة و أهمية القرار وتوقيتته والأطراف المعنية بهذا القرار لهذا سوف نقسم هذا المطلب إلى فرعين نبين في الأول أهم المراحل والخطوات الأساسية التي يعتمدها متخذ القرار في اتخاذ قراراته والثاني نبرز أهم الأساليب التي يعتمد عليها في هذه العملية .

¹__أحمد ماهر ،دليل المدير في الادارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،1999 ،ص 55 .

الفرع الأول : مراحل اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار رغم تباين أهميتها و الجهد الذي يقوم به متخذي القرار، فإنها تتم بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل و خطوات واحدة. بدءاً بعملية تشخيص المشكلة و التحري عن الأسباب الدافعة إليها، ثم البحث عن الحلول الممكنة أي البدائل المتوفرة ثم تقييم هذه البدائل للوصول إلى عملية الإختيار من بين هذه البدائل ثم تحويل هذا القرار إلى عمل فعال والعمل على متابعته.

أولاً : **تحديد و تشخيص المشكلة** : تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، لأن القرار يصدر لعلاج مشكلة معينة ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، فعلى متخذ القرار أن يكتسب الخبرة و الدراية و القدرة على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، وليس ذلك بالأمر الهين و اليسير لذلك يجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه إضافة إلى قدرات و خبرة من تقع عليه سلطة اتخاذ القرار و ذلك للكشف عن الأسباب الحقيقية والجزئية و إلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة و التحري عن أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفاً طالما بني على خطأ في التشخيص أو على خطأ في تحديد الأسباب و هذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها كلياً أو جزئياً.

ثانياً. **تحليل المشكلة**: بعد التعرف على المشكلة و التحديد السليم لها، نبدأ في البحث و جمع البيانات والإحصاءات المتعلقة ثم تحليلها و دراستها دراسة عميقة مستفيضة فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي فعلى متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة و عليه أن يتأكد تماماً من صحة المعلومات، كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه و كيفية الحصول عليها حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار .

وتوجد ثلاثة أنواع من المشاكل التي قد تواجه أي إداري وهي¹:

1_ **مشاكل تقليدية**: وهي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يومياً مثل حضور الموظفين، وانصرافهم وتوزيع أعمالهم، منح إجازة.

2_ **مشاكل حيوية**: وهي التي تؤثر بشكل مباشر وحيوي على سير العمل مثل مشاكل التخطيط والسياسات الإستراتيجية الحقيقية .

¹ _علي حسين، نظرية اتخاذ القرارات الادارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 22 .

3_ مشاكل طارئة :وهي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات والتغيرات البيئية أو بسبب قصر الأداء .

ثالثا . تحديد البدائل : بمجرد تشخيص وتحديد المشكلة ، وتحليلها الذي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها نتوصل إلى حصر بدائل الحل ،فإنخاذ القرار الفعال يتطلب بدائل عديدة للاختيار من بينها ،وعملية الإختيار في حد ذاتها ليست بالأمر السهل فهي تتطلب قدرا من الإبداع و التفكير و المناقشة ،فيجب استبعاد عدة بدائل كالبديل الذي فشل في حل مشكلة مشابهة من قبل ،أو البديل المستحيل التطبيق أو البديل الذي سيثير ردود فعل عنيفة لدى العاملين في المؤسسة .

يعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة و يشترط في الحل البديل أن يتميز بما يلي :

_ أن تكون له القدرة على حل المشكلة .

_ أن يكون في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة .

وجود أحد الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للإختيار .

رابعا . تقييم البدائل : عندما يتضح تحديد البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة وحب إبراز المزايا و العيوب المتوقعة

في كل حل بديل و مدى مساهمته في حل المشكلة , وتتطلب هذه المرحلة جهدا فكريا شاقا لأن المزايا و العيوب لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة و لكنها تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل فتستلزم التنبؤ بها لا بد من مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل :¹

1. إمكانية تنفيذ البديل و مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذه .

2 تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث السرعة و الإتقان .

3 آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة و خارجها في المجتمع ككل .

4. الآثار النفسية و الاجتماعية للبديل ،أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم ،ومدى قوة أو اهتزاز العلاقات

التي يمسها خاصة إذا كان البديل يهم مصالح الجمهور .

5. مناسبة الوقت و الظروف لتبني هذا البديل .

6. استجابة المرؤوس للبديل .

7. الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل .

إن النجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى

¹ _ابراهيم عبد العزيز شيحا ،أصول الادارة العامة ،منشأة المعارف ،الاسكندرية ،طبعة 1993 ، ص 353 .

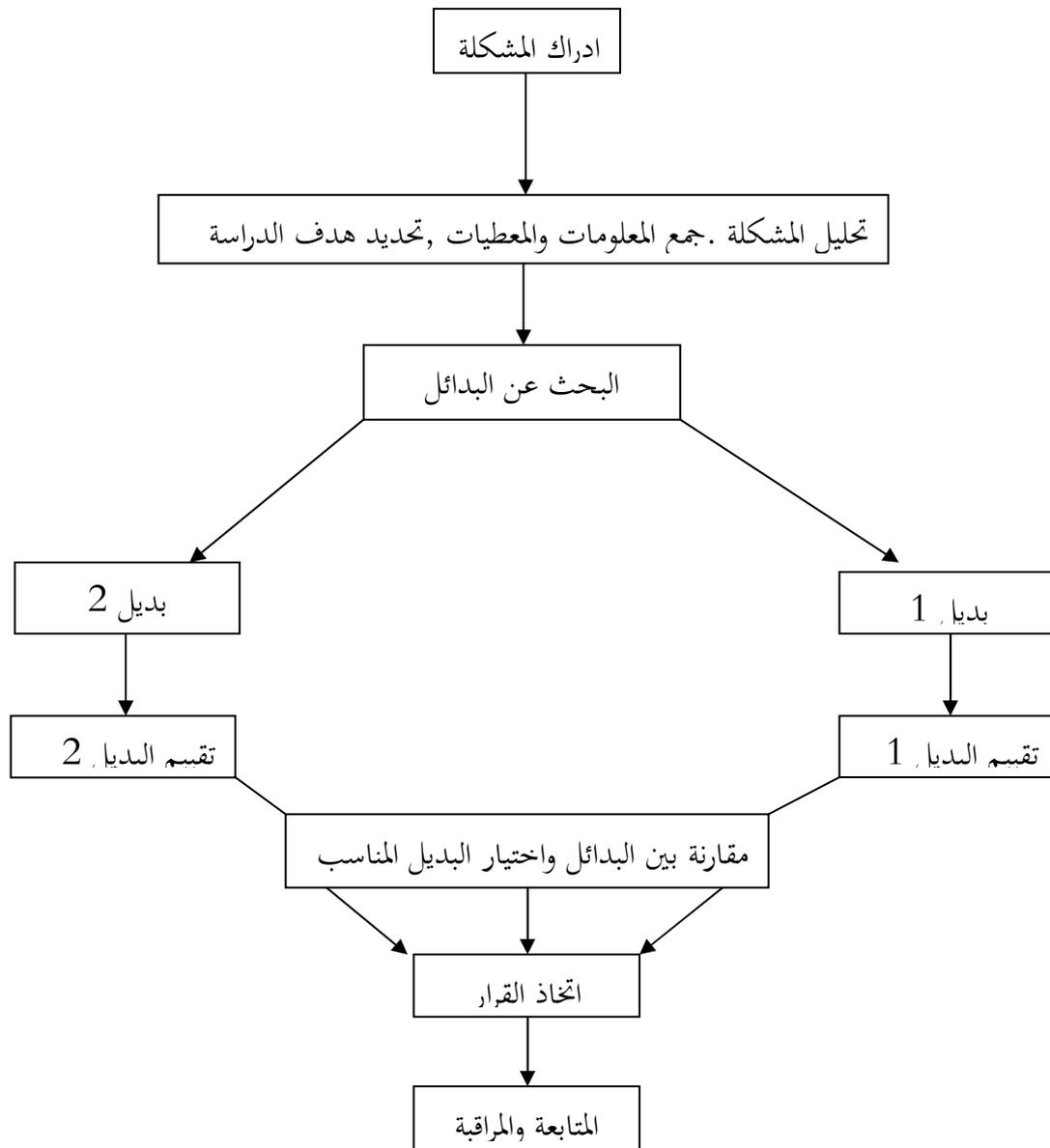
مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب ،ومن الجدير بالملاحظة أن عملية تقييم البدائل تنسم بالمنطق و المعقولة و يتوقف حسن التقييم على اتخاذ القرار الرشيد .

خامسا . الإختيار بين البدائل (اختيار أفضل حل): تمثل هذه المرحلة أشق و أصعب المراحل التي يمر بها متخذ القرار ،فبعد أن يتم تقييم البدائل يبقى القيام بعملية التفضيل و الإختيار بينها و يتم ذلك بمقارنة البدائل بعد تقييمها ثم اختيار البديل الأفضل و الأحسن و ذلك يتطلب خبرة و دراسة علمية ،ويتوقف الإختيار السليم على توفر عناصر معينة لمتخذ القرار مثل الكفاءة و قوة شخصيته ،قدرته على التصرف السليم ،حالته النفسية وقت الاختيار هذا فضلا عن نوعية الظروف التي تحكم إدارة المؤسسة كما يتوقف أيضا على الظروف المحيطة بالعمل و مدى الضغوط الداخلية و الخارجية التي تمارس على متخذ القرار.

سادسا . تحويل القرار إلى عمل فعال و متابعته: بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب للحل ،تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال (يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المتضمنة في البديل المختار) عن طريق تعاون الآخرين ،فعلى متخذ القرار إبلاغ المعنيين بالتنفيذ ما عليهم القيام به و تحفيزهم على ذلك ،فعملية تنفيذ الحل المختار تستلزم توقع التغيرات المحتملى حدوثها في سلوك و تصرفات القائمين بالتنفيذ إذ لابد من العمل على تحفيزهم و ترغيبهم بأفضل الوسائل و دفعهم للعمل و جعلهم يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم و ذلك من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذه خاصة في مرحلة تحديد البدائل و تقييمها و اختيار أنسبها مما يسهل من تنفيذ القرار في أحسن الظروف .

نظرا لتعدد العوامل و المتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار و التي تجعله في تغير مستمر يجب متابعته و مراقبة التنفيذ للتأكد من سلامته و قدرته على تحقيق الأهداف ،فمن خلال عملية المراقبة المستمرة يمكن التعرف على القصور و العقبات التي تنشأ خلال التنفيذ و بالتالي نستطيع تعديل القرار و اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه .

الشكل رقم (2_1) يبين مراحل اتخاذ القرار .



Source : Boutaleb Kouider ; théorie de la décision ; op cit ; page 34

الفرع الثاني : أساليب اتخاذ القرار

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة ، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير متخذ القرار والظروف المحيطة والإمكانيات المتوفرة ، وبذلك يمكن وضعها في قسمين هما ¹:

أولا : الأساليب النظرية غير الكمية : يقصد بالأساليب التقليدية أو الغير الكمية التي تقتصر للتدقيق والتمحيص العلمي ، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتشمل :

1_ الحقائق : تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات ، وحيث توفرها فان القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية .

2_ البديهية والحكم الشخصي : يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصية واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له ، والتقدير السليم لإبعادها ، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات والفهم العمق لكل التفاصيل الخاصة .

3_ الخبرة : لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة متخذ القرار ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من زملائه وتجاربهم في حل المشكلات الادارية واتخاذ القرارات الصائبة .

4_ إجراء التجارب : يتولى متخذ القرار اجراء تجارب أخدا بعين الإعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والإحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل قرار ، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الإختيار على خبرته العملية .

5_ الآراء : يعني هذا الأسلوب اعتماد متخذ القرار على البحث ودراسة الآراء المقترحة التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل ، وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصائيات للإستخراج المناسب .

¹ _ سعاد حرب قاسم ، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأنتروا) ، مذكرة ماجيستر تخصص ادارة أعمال ، جامعة غزة الاسلامية ، 2010_2011 ، ص.ص 56_58.

ثانيا: الأساليب الكمية : ومن أهمها

1_الإحتمالات :تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الإحتمالات ،والإحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان مستحيل الحدوث وقد تكون (1) إذا كان الموقف المتوقع الحدوث بنسبة 100 أي مؤكد ،ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة هو أن اختيار البديل الأفضل سيتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن .

2_بحوث العمليات :تعتمد الطريقة في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية .

3_نظرية المباريات :تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الإستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول الى الاستراتيجية الأفضل ،وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة ،حيث تثبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف مناسبة .

4_البرمجة الخطية :هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الامكانيات المتاحة ،وهو مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية .

5_التماثل (المحاكات) :تستخدم المحاكات من خلال الحاسبات الإلكترونية والتكنولوجية الحديثة لإختيار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقع نتائج القرارات الإدارية .

المطلب الثالث : أنواع القرارات وظروف اتخاذها

يقول H.Simon أن الخطوة الأولى في اتخاذ القرار هو التمييز بين القرارات المبرمجة والغير المبرمجة 1 ،والواقع أن تحديد نوع القرار الذي سيتخذ يعتبر مدخلا لتحديد العديد من المعطيات ،من أهمها من الذي سيتخذ القرار ؟ وما هي الطريقة التي سيتخذها في ذلك ؟ وما طبيعة الظروف التي تحيط بمتخذ القرار؟ كما يحدد ما إذا كان القرار بحاجة إلى إبداع جديد أو يكفي بما هو متوفر ،ومن خلال هذه المعطيات يتحدد حجم وطبيعة المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار في كل نوع ،وكذا الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار .

الفرع الأول : أنواع القرارات

اختلفت معايير تصنيف القرارات وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف إلى أو المعيار الأكثر أهمية وتأثير بالنسبة له ،وسنذكر من بين هذه التصنيفات مايلي :

- 1_التصنيف حسب مضمون القرار.
- 2_التصنيف حسب المستوى التنظيمي (الاداري) .
- 3_التصنيف حسب H.Simon .
- 4_التصنيف حسب نوع المشاركة .
- 5_التصنيف وفقا للوظائف الأساسية بالمنظمة .
- 6_التصنيف حسب النمط القيادي لمتخذها.

أولا :التصنيف حسب مضمون القرار

حسب المضمون يمكن أن نصنف القرارات إلى إقتصادية ،إجتماعية ،سياسية ،إدارية ،عسكرية أو غيرها ،أي حسب طبيعة المشكلة التي يعالجها القرار ويعتبر هذا التصنيف عاما حيث أن بعض القرارات يمكن أن تشكل أكثر من جانب في نفس الوقت .

ثانيا :التصنيف حسب المستوى التنظيمي :تنقسم القرارات حسب Igor Ansoff إلى ¹:

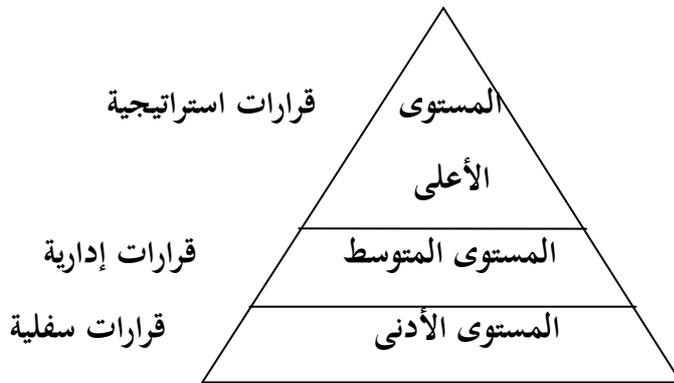
- 1_القرارات التشغيلية :وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ،وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات منها إلى اختيار بين البدائل ،وعادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية ،ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل الظروف تأكد تام ونتائجها معروفة مسبقا ،مثل تعطيل في خط الإنتاج وما يحتاج تصليحه من إجراءات نمطية معينة .
- 2_القرارات التكتيكية :وهي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية ،فعند هذا المستوى يقوم المديرون بإتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض قرارات متعلقة بتأكد الإستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها .

¹_حسين بلعجوز ،نظرية القرارات ،مرجع سبق ذكره ،ص 105 .

ولا توجد في هذا النوع من القرارات اجراءات معروفة مسبقا يجب اتباعها، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة، واستخدام حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في اختيار البدائل، في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكيد نسبي .

3_القرارات الإستراتيجية: هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة، وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة أكثر من غيره، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع.... الخ .

والشكل رقم (2_2) يبين أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى :



المصدر :حسن بلعجوز ،نظرية القرار ،مرجع سبق ذكره ،ص 106 .

ثالثا :تصنيف القرارات حسب H.Simon :

ميز H.Simon بين نوعين أساسيين لإتخاذ القرارات¹ :

أ_القرارات المبرمجة: تعتبر مبرمجة لأن معايير الحكم فيها تكون واضحة، بحيث تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، وهي قرارات روتينية لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا، أي هي التي تم التخطيط لها سلفا وتتناول مشكلة متكررة حيث تم تحديد أساليب وطرق حل مشكلة سلفا أو التعامل معها، ومثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها تفكير طويل أو جهد ذهني كبير

¹ _Herbert Simon ;Administration et processus de décision , édition Economica ,Paris 1983 (pour la traduction française);page 88-89 .

مثل العمليات الكتابية وغير فنية ،وغالبا ما تعد مقدا للإجراءات الشكلية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار مثل هذه القرارات البسيطة :القرارات الصادرة بالترقية حسب الأقدمية ،أو منح اجازة اعتيادية ،أو التصريح بالخروج قبل مواعيد العمل الرسمي ،توزيع المكاتب ،أو صرف مبلغ معين ،الإعلان عن مناقصة وهذه كلها أو غيرها أمثلة للقرارات التي تدخل ضمن القرارات المبرمجة .

ب_القرارات غير مبرمجة :تظهر الحاجة اليها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرة سابقة بكيفية حلها ،ولا توجد معايير واضحة لتقسيم البدائل ،ولذلك فان الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد وذلك لأن المشكلات والمواقف التي تقتضي اتخاذها لا تتكرر باستمرار ،وإذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة ووفقا لظروف متغيرة وتتميز مثل هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل كما تتطلب من اتخاذها جمع البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة ،بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات واستطلاع الآراء تمهيدا لاتخاذها ،ومن هنا وصف بعض كتاب الإدارة مثل Gore مثل هذه القرارات بأنها قرارات ابداعية ،وأن صعوبتها تبعد من كونها تهدف الى مواجهة مشاكل ومواقف جديدة وأنها تعبر عن الإستجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية في اجراءات وسياسات العمل ،ومن أمثلة هذه القرارات :القرار الصادر بإنشاء فرع جديد لإحدى المؤسسات ،أو تغيير نشاط المؤسسة ،أو إنتاج منتج جديد ،أو تحديد سياسة الأجور أو التوزيع ،أو توزيع ساعات العمل

الجدول رقم (2_1) يبين أساسيات التفرقة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة

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

المصدر :حسن بلعجوز ،نظرية القرار ،مرجع سبق ذكره ،ص 104 .

من خلال الجدول تبرز أهمية التفرقة بين القرارات المبرجة في إتاحة الفرصة أمام المديرين في الإدارات العليا، تفويض المستويات الإدارية الوسطى-المباشرة صلاحيات في اتخاذ القرارات المبرجة، ومما يمكنهم من إستغلال جهدهم الذهني ووقتهم لإتخاذ القرارات غير مبرجة التي تحتاج الى الكثير من الجهد الفكري والبحث عن ما بينا سابقا

رابعا : حسب نوع المشاركة: يميز بين القرارات وفقا لنوع المشاركين في صنع القرار كما يلي :¹

1_قرارات فردية: من خصائصها ما يلي :

__وجود متخذ قرار واحد .

__وجود هدف واحد حتى لو كانت متعددة فإنها تتعامل على أساس وجود هدف واحد ما دام أنها تخدم مصلحة واحدة .

__ليس لها صفة رسمية، ترتبط بالشخص الذي يتخذ القرارات بحيث لا تفوض الوحدات الإدارية الدنيا .

__هي عادة بسيطة وروتينية يتم اتخاذها في معظم الاحيان لإشباع رغبات وسد حاجات الأفراد في حالات تتطلب حلا سريعا .

2_القرارات الجماعية: من أهم خصائص القرارات الجماعية :

__وجود أكثر من متخذ قرار واحد .

__وجود أكثر من هدف إلا أن مجموعة الاهداف يتعامل معها على أساس أنها أهداف فرعية تكوّن في مجموعها الهدف العام .

عمل Fiedler (1967) على تقييم ظروف القرارات الجماعية بثلاثة متغيرات

__العلاقة بين القائد والأعضاء الآخرين (جيدة /سيئة) .

__درجة الهيكلية في المهمة (عالية/منخفضة) .

__قوة منصب القائد (قوي/ضعيف) .

إن هذه المتغيرات تعطي مدى صلاحية ظروف اتخاذ القرار .

تتبع المؤسسات العديد من الأساليب من القرارات الجماعية لتشجيع الابداع من أهمها :

__العصف الذهني .

__أسلوب دلفي .

¹__حسين بلعجوز، نظرية القرارات، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 105 .

_أسلوب الجماعة الاسمية .

خامسا: تصنيف القرارات وفقا للوظائف الاساسية بالمنظمة :ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية :¹

1_قرارات تتعلق بالعنصر البشري :وتتضمن القرارات التي تتناولها مصادر الحصول على الموظفين ،وطرق الإختيار والتعيين ،وكيفية تدريب العاملين ،وأسس تحليل وتوصيف الوظائف ،ولأسس دفع الاجور والحوافز ،وطرق الترقية ،وكيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب ودوران العمل ،وعلاقة المنظمة بالنقابات والإتحادات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري ،وغير ذلك .

2_قرارات تتعلق بالوظائف الادارية ذاتها :كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب اتباعها ،والسياسات ،وبرامج العمل ،وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم ،وأساليب التحفيز وأساليب الاتصال ،والمعايير الرقابية ،والنمط القيادي الملائم ،والمركزية واللامركزية ،تقارير المتابعة الخ

3_قرارات تتعلق بالإنتاج :وتتضمن القرارات الخاصة بإختيار موقع المصنع ، وأنواع الآلات المستخدمة ،وكيفية الحصول عليها ،وتصميم المصنع الداخلي ،وطريقة الانتاج ومصادر الحصول على المواد الخام ،والتخزين وحجمه وطرق دفع أجور العمال الخ

4_قرارات تتعلق بالتمويل :كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل ،ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.... الخ

سادسا :تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها : ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار الى نوعين

_قرارات ديموقراطية (تشاركية) .

_قرارات أوتوقراطية (انفرادية) .

أ_قرارات اوتوقراطية :وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلنها على موظفيه دون اعطائهم أية فرصة للمشاركة في اتخاذها ،فالمدير وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ،ثم يختار أحد الحلول الذي يراه مناسباً ،وبعد ذلك يعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه ،وهو بهذا لا يعطي أية فرصة لمناقشته فيما يقرر ولا يضع في إعتبره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله ،وقد كشفت بعض الدراسات التي قام بها

Stanford Wilfingston في هذا المجال عن أن المديرين الذين ينفردون باتخاذ مثل هذه القرارات كان

¹ _سيد الهواري ،الادارة ،الأسس ،الأصول العلمية ،دار المعارف ،مصر ،القاهرة 1999 ،ص 499_503 .

ينقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور ، كما تنقصهم القدرة على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفعالية ، وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع رؤوسهم وحاجاتهم ، وأن الآثار التي تترتب على قراراتهم تكون سلبية وينعكس تأثيرها السلبي على التنظيم والعاملين فيه .

ب_ القرارات الديمقراطية : وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم ، وكل من يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها ، ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد صدورها .

الفرع الثاني : ظروف عملية اتخاذ القرارات

تتعدد الظروف البيئية التي يتم في ظلها اتخاذ القرارات ، وتختلف تبعاً لذلك حجم ، نوع وطبيعة المعلومات المتاحة في كل مرحلة ، يتم اتخاذ القرار من خلال مجموعة من البيانات والمعلومات ، وقد قدم Duncan¹ معايير اتخاذ القرار كما هي موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2_2) يبين معايير ظروف القرار حسب Duncan

البيئة	بسيطة	معقدة
مستقرة	بيئة مستقرة بسيطة (حالة التأكد)	بيئة مستقرة معقدة (حالة المخاطرة)
متغيرة	بيئة متغيرة بسيطة (بين المخاطرة وعدم التأكد)	بيئة متغيرة معقدة (عدم التأكد)

المصدر : كاسر منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

لقد بين Duncan ما يلي :

أ_ الظروف البسيطة _ المعقدة

- البسيطة : هي تلك الظروف التي تكون فيها العوامل الواجب أخذها بالحسبان عند اتخاذ القرار قليلة .
- المعقدة : هي تلك الظروف التي تتضمن عددا كبيرا من العوامل المتوزعة في عدد كبير من مراكز اتخاذ القرار .

¹ _ كاسر منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

ب_ الظروف المستقرة _ المتغيرة :

-المستقرة: هي تلك الظروف التي تبقى فيها العوامل الواجب أخذها بالحسبان عند اتخاذ القرار نفسها دون أن تتغير، إذا تغيرت فإن تغيرها يكون بصورة بطيئة يمكن تحديد احتمالات حدوثها.

-المتغيرة: هي تلك الظروف التي يتغير فيها عوامل اتخاذ القرار بصورة كبيرة وغير متوقعة .

تنقسم القرارات تبعاً لمدى معرفة متخذ القرار بإحتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة إلى قرارات تتخذ في حالات التأكد التام، قرارات في حالة المخاطرة وقرارات في ظل عدم التأكد .

1_ اتخاذ القرار في حالة التأكد التام:¹ وهي الظروف التي يفترض أن تكون فيها كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستقبل محددة ومعلومة على وجه الدقة، وأن متخذ القرار على علم تام بالظروف التي سوف تتحقق في المستقبل ولا يوجد أي احتمالات للأحداث المتوقعة سواء كانت احتمالية ذاتية (شخصية) احتمالات موضوعية بل هناك تأكيد تام لوقوع حدوثها .

2_ اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد: حيث أن حالات عدم التأكد هي الحالات التي تكون فيها المعلومات عن حالات الطبيعة معلومات احتمالية أو بتعبير آخر فإن متخذ القرار يعتقد أن نفس القوى المؤثرة في المشكلة مستمرة في إنتاج آثارها في المستقبل كما قد تبني توزيعات احتمالية لحالات الطبيعة على التقديرات الذاتية لمتخذ القرار والإحتمالات الناتجة توصف بأنها احتمالات تتأثر بخبرات ومعلومات متخذ القرار .

ومن خلال ما سبق يتضح أن ظروف المخاطرة وعدم التأكد تتصف بعدم توفر المعلومات الكاملة والمؤكد عن المستقبل وبناء على ذلك يتم اتخاذ القرارات في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد حيث تكون الظروف المتوقعة الحدوث مستقبلاً غير معروفة بدقة ولذا يتم إعداد مجموعة من الإحتمالات تتعلق بظروف المستقبل المتوقع الحدوث وتؤدي طريقة إعداد هذه الإحتمالات إلى نشوء إحدى الحالتين :

الحالة الأولى: ظروف المخاطرة .

الحالة الثانية: ظروف عدم التأكد .

¹ _ كمال خليفة أبو زيد، زينبات محمد محرم، دراسات في استخدام بحوث العمليات في المحاسبة، المكتب الجامعي، الحديث للنشر، الاسكندرية 2006، ص

أ_ اتخاذ القرار في حالة المخاطرة: وهي الحالة التي يتوفر فيها قدر من البيانات، ويكون القرار ناتج عن الخبرة السابقة، يتم احتساب الاحتمالات الخاصة بالظروف المتوقع حدوثها مستقبلا بناء على ما يتوفر من خبرات سابقة، ولذلك فإن الاحتمالات الناتجة تكون موضوعية، مثل هذه الحالة تسمى بحالات أو ظروف المخاطرة وتكون المخرجات معروفة بدرجة احتمالية .

ب_ ظروف عدم التأكد: إن المؤسسات الانتاجية أو الخدمائية التي تعمل في ظل النظم الاقتصادية المفتوحة تتميز فيها الأسواق بعدم التوازن والاضطراب من حيث علاقة العرض والطلب، إضافة إلى كونها تواجه حالات التنافس وذلك من أجل الهيمنة على أكبر حصة سوقية أو من أجل الإنفراد بعملية إنتاج سلعة معينة أو البقاء في السوق على هذا الأساس فإن المؤسسات تتميز قراراتها بحالة من عدم التأكد .

في هذا النوع من الحالات تكون البيانات والمعلومات المتاحة غير كافية، أو غير متأكد منها، لذلك لا يتمكن متخذ القرار من استخدام خبرته السابقة في تقدير الاحتمالات لكل حالة من حالات الطبيعة المتاحة، حيث جاءت بعض وجهات النظر الفكرية المتعلقة بحالات عدم التأكد الى طرح مجموعة من الأساليب العلمية التي تعرف بمعايير اتخاذ القرار، وذلك بهدف مساعدة متخذ القرار على تحديد البديل المناسب واتخاذ القرار المرضي.

المبحث الثالث : آلية دعم الذكاء الاقتصادي لعملية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار السليم في المؤسسة الاقتصادية يتوجب عليها وضع إستراتيجية لنظم المعلومات مفادها الذكاء الإقتصادي لإنتاج المعرفة من اجل خدمة الأهداف الاقتصادية والأساسية للمؤسسة والتي تساعد موظفي الإدارة في بناء ثقافة المعلومات، العمل الذي يؤدي بها لإنتهاج نموذج الابتكار والتجديد والذي يسمح لها بتبني المنافسة والتوسع في السوق ويعزز لها المصالح الاقتصادية مع قدراتها التنافسية لمختلف مشاريعها، وذلك من أجل تطوير التنمية مع الأخذ بعين الإعتبار البيئة الخارجية لها .

المطلب الأول : دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار

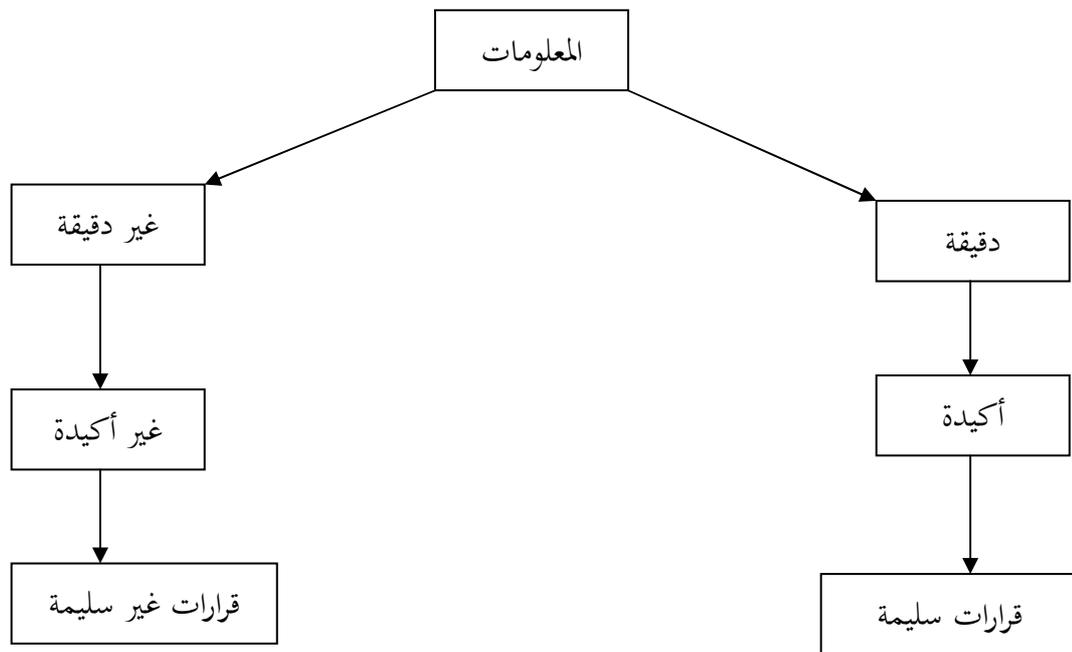
تعتبر المؤسسة الاقتصادية نظاما معقدا فهي تعتبر مركزا لإتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها، والحفاظ على استقرارها، ومن تم تحتاج للمعلومات التي تعتبر سندا ودعامة لإتخاذ القرارات، وفي هذه الحالة يتعين عليها أن تتوفر على نظام معلومات كفؤ يتميز بإنتاجية للمعلومة الدقيقة والنافعة وفي الوقت المناسب، التي تعكس صورة القرارات التي ستتخذ، وتجعل منها قرارات فعالة .

الفرع الأول: علاقة المعلومات باتخاذ القرار

ان عملية اتخاذ القرار تحتاج الى نطاق واسع من نوعيات المعلومات من الأنشطة التي تقوم بها الإدارات في الماضي والحاضر وما تنوي القيام به في المستقبل ومعلومات عن الأفراد ومعلومات عن الأحداث ونتائجها ومعلومات عن مشاريع التنمية الجارية ومعلومات عن الإحصائيات لكي تسترشد بها .

فنوعية المعلومات وكميتها المتوفرة مؤهلة لتدعيم اتخاذ القرار ، لأن كل قرار ناجح متوقف على دقة المعلومات وفعاليتها فكلما كانت المعلومات دقيقة مضمونة وأكيدة كلما كان القرار سليما ، وكلما كانت المعلومات غير دقيقة وغير أكيدة كان القرار غير سليم ، إن القفز على بعض المعلومات يجعل القرار غير متحكم فيه ، فالقرار تفضيل عقلائي بين المعلومات الدقيقة .

الشكل رقم (2_3) يبين علاقة المعلومة بعملية اتخاذ القرار



المصدر: أحمد زردومي ، أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري

قسنطينة ، 10 سبتمبر 2010 ، ص 205 .

من خلال الشكل نجد ما هي المعلومات التي يحتاجها يجب أن يعرف كل أنواع القرارات التي ينبغي عليه اتخاذها بالفعل ولا بد أن يكون لديه نموذج مناسب، لأن كل نوع من القرارات يحقق غرضاً ما غالباً ما لا تتوفر له الشروط حيث نجد معظم المسيرين لا يوجد لديهم إلا تصور لعدد ما لعدد قليل جداً من أنواع القرارات التي يجب اتخاذها وأن هذه التصورات يترتب عنها أوجه قصور وعيوب خطيرة إلى حد بعيد، لأنه كلما قلت المعلومات قل الفهم للمشكلة وكلما احتجنا إلى متغيرات أكثر لاتخاذ القرار .

كما أن المعلومات الذاتية التي يستخدمها الشخص، نتيجة الخبرة العلمية والمعرفة الشخصية لها فوائد كثيرة حيث تساعده على اتخاذ القرار لكنها غير كافية لإتخاذ القرار المناسب، لأنه تنقصه اعتبارات أخرى تستند إليها المعلومات بشكل أفضل وأنسب .

الفرع الثاني: العوامل التي تبرر الحاجة إلى نظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات

هناك في الواقع العديد من العوامل سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية لمنظمات الأعمال والتي تبرر الحاجة الحتمية لنظام الذكاء الاقتصادي في مثل هذه المنظمات، وتتلخص فيما يلي:¹

1_ **التغيرات في القوى البيئية:** ويقصد بها التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة ممثلة في التغيرات في القوى السياسية والقانونية والإقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ومن هنا فإن دراسة مثل هذه التغيرات في بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتعامل معها يتطلب ضرورة توفير المعلومات الكافية والمتنوعة والدقيقة عن مثل هذه التغيرات .

2_ **نشوء الاقتصاد العالمي:** تواجه منظمات الأعمال في دول العالم المختلفة في السنوات الأخيرة نشوء وإزدهار ما يعرف بالاقتصاد العالمي أو العولمة، مما أدى الحاجة إلى المعلومات وزاد من قيمتها كأحد العوامل المتحركة في نجاح المنظمات، حيث توفر فرص جديدة في التجارة، وتوفر الاتصالات والقوة التحليلية التي تحتاج إليها هذه المنظمات لممارسة التجارة وإدارة الأعمال، كدراسة السوق، واكتشاف الفرص التسويقية والتنبؤ بحجم الطلب .

3_ **التحول في الإقتصاديات الصناعية:** كان للعديد من الدول الصناعية الكبرى تجارب متعاقبة لمراحل مختلفة من الإقتصاد الخاضع للسيطرة الاستعمارية، والاقتصاد الزراعي، والاقتصاد الصناعي، ثم الإقتصاد المعتمد على المعرفة، لقد أصبحت المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها وتوفيرها لمستخدميها تتصف بدرجة عالية من الأهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال والمديرين، وأصبحت إنتاجية كل من الموارد البشرية والمادية في منظمات

¹ - ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، جامعة شيفلدا، إنجلترا، 2005، ص 100 .

الأعمال تعتمد على مستوى جودة المعلومات المستخدمة في قرارات الإدارة وفي العمل على المستوى التكتيكي والتشغيلي.

ويتضح مما سبق ذكره دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار وتدعيمه، فكثيرون أولئك الذين يرون أن الوظيفة الرئيسية للمؤسسة وجوهر الإدارة بها هي اتخاذ القرارات، إذ تعتبر من العمليات الأساسية في هذا السياق، إذ لا تصبح هذه العملية ممكنة إلا بالإعتماد على المعلومات في كل الخطوات، ومن الواضح أيضا أن عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها نظام متناسق مدخلاته المعلومات ومخرجاته قرارات متخذة، والتشغيل والتحليل في هذا النظام يمثل كل العمليات اللازمة لإختيار البديل الأحسن وتنفيذه، وعلى هذا الأساس فإن طبيعة القرارات المتخذة ودرجة كفاءتها تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها، نتيجة لذلك لا بد من توفير المعلومات السليمة للوحدات الإدارية المختلفة لتمكين من القيام بوظائفها على أكمل وجه، وغالبا ما تكون المعوقات الأساسية التي تواجهها المؤسسات إما:¹

- 1- عدم توفر القدر الكافي من المعلومات المناسبة، والتي يجب بذل جهد كبير في جمعها أو توفيرها .
- 2- توفر كميات كبيرة من البيانات الموجودة ضمن الملفات والسجلات والتقارير التي تكتظ بها المؤسسات، على الرغم من البحث المستمر عن المعلومات المناسبة التي تسهم في اتخاذ القرارات المبنية بشكل صحيح على أدلة أساسها المعلومات .

ولمعرفة القيمة الحقيقية للمعلومات في اتخاذ القرارات، أعطت نظرية القرارات عدة مداخل لإتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد، الخطر، وعدم التأكد، وفي إتخاذ القرارات في ظل التأكد التي تفرض أن لدى متخذي القرارات معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وأما في إتخاذ القرارات في ظل الخطر فإنها ترى أن متخذ القرارات يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكن لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث، وأما في الحالة الأخيرة وهي حالة إتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد فترى أن متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم احتمالات حدوث كل هذه النتائج، ويمكن القول أن قيمة المعلومات يمكن أن تتحدد في ظل هذه النظرية .

وفي نظرية القرارات فإن قيمة المعلومات تمثل قيمة التغير في القرار والذي يكون سببه قيمة المعلومات مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات، بمعنى آخر إذا كانت هناك عدة بدائل للقرار متاحة أمام متخذ القرار فإن

¹ _Kholadi Mohamed, Khair-Eddine ;Cours des Systems organisationnels ;Bahaedine ,édition Alger ;2004 ;P42 .

اختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناءً على المعلومات المتوفرة، فإذا أدى توفير معلومات جديدة وإضافية إلى اختيار بديل آخر (ومن ثم قرار آخر)، فإن قيمة المعلومات في هذه الحالة تمثل الفروق بين نتائج القرار الأول ونتائج القرار الثاني مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات الإضافية التي أدت إلى تغيير القرار .

ويمكن أيضا تعريف قيمة المعلومات الكاملة بأنها القيمة المتوقعة للفرصة الضائعة، وفي هذه الحالة يمكن القول أنه في ظل غياب المعلومات التامة فإن الفرد يقوم بإختيار بديلا يمثل البديل الأمثل، والفرق بين العائد الذي حققه البديل الذي تم اختياره والبديل الأمثل يمثل فرصة الضائعة كما أنه أيضا يمثل قيمة المعلومات الكاملة .

وبعد كل هذا يمكن القول أنه لا يوجد قرارا يتخذ في ظل المعلومات التامة لأن هذا يعني أن متخذ القرار سوف يستطيع أن يرى المستقبل بدرجة تأكد تامة وهذا ما لا يمكن حدوثه ولكن مفهوم معلومات الكاملة وقيمتها يفيد في أنه يوضح لنا كيف تؤثر المعلومات على القرارات المتخذة ومن هنا فإن المعلومات قيمة محددة .

ويمكن القول أنه في الحياة العملية فإن بعض القرارات يتم اتخاذها بدون توفر الكمية المناسبة من المعلومات، ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها :

1_ أن المعلومات المطلوبة غير متوفرة ولا يمكن الحصول عليها .

2_ أن المجهود والتكلفة اللازمة للحصول على هذه المعلومات قد يكون كبيرا جدا .

3_ أن الفرد قد لا يعرف أن مثل هذه المعلومات متواجدة .

الفرع الثالث : دور نظم المعلومات في صنع القرار

كما سبق وذكرنا فإن الهدف الاساسي من الذكاء الإقتصادي هو خدمة عمليات القرار في المنظمات ،لذلك فإن التعرف على مراحل صنع القرار سوف يظهر طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة منها وتعتبر جهود Simon وبحوثه من الأعمال الرائدة في مجال وصف ونماذجه عمليات اتخاذ القرار ،وينطوي نموذج Simon لإتخاذ القرارات على أربعة مراحل وهي :الإستخبارات والتصميم والإختيار والتنفيذ وفيما يلي عرض لتلك المراحل :

أولا :مرحلة الإستخبار : تبدأ عملية إتخاذ القرارات عندما يدرك متخذ القرارات هناك حاجة لإتخاذ قرارا معيناً وبصفة عامة تظهر الحاجة الى إتخاذ القرارات عندما تكون هناك مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يجب اغتنامها ويبدأ إدراك المشكلة عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم إتقان الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي .

أما دور نظم المعلومات في مرحلة الإستخبار يبرز من خلال البحث المشكلة حيث تقوم على مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهنا فإن نظم المعلومات يمكن أن تفيد صانع القرار في هذه الخطوة من خلال كم المعلومات الذي تم تخزينه سابقا، كذلك يسهم نظام المعلومات من خلال ما يقدمه من تقارير في تسيير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له .

ثانيا: مرحلة التصميم (تخطيط الحلول البديلة): حيث يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتسمية بدائل الحلول الممكنة والتي تشتمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها واختيار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة، وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل .

أما دور نظم المعلومات في هذه المرحلة فيتم من خلال توفير كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل وبالتالي فمن المتوقع أن يشتمل نظام المعلومات الذي يسانده في هذه المرحلة على نماذج للتخطيط والتنبؤ ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن نظم المعلومات يمكن أن تساعد في اظهار بدائل الحلول بالنسبة للمشكلات المعقدة كما يمكن أن يسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل .

ثالثا: مرحلة الاختيار: يواجه متخذ القرار في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب أن يختار من بينها ويصبح البديل المختار وهو القرار الذي يترتب عليه مجموعة من التصرفات والأفعال .

يمكن أن تسهم نظم المعلومات في مرحلة الاختيار عن طريق التقييم الكمي للبدائل، وأيضا من خلال إجراء تحليل الحساسية وتقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة ”ماذا لو” ومن ثم يمكن تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة .

رابعا: مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي تم الموصل إليه موضع التنفيذ وغالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة تستلزمها هذا الحل مثل إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، تدريب العاملين، تغييرات تنظيمية .

وتعتبر نظم المعلومات في هذه المرحلة كنتيجة تتطلب إقناع الأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ وهو الأمر الذي يحتاج إلى عمليات الإتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، ومن ثم استخدام نظم المعلومات

في إجراء هذه الإتصالات من خلال الخبراء والمعتمدون، وشبكات الحاسب الآلي، وكذلك يمكن إستخدامه في عمليات التغيير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه .

المطلب الثاني: مقومات الذكاء الإقتصادي في دعم اتخاذ القرار

إن البيئة الإقتصادية 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 انتاجها، ومن المهم أيضا أن تكون قادرة على الإبتكار المستمر في أوسع معانيها بما في ذلك التنوع . في هذا السياق سوف نحاول من خلال هذا المطلب دراسة¹:

__أنواع الرئيسية للقرارات المعنية والأدوات المستعملة في دعمها .

__الأعوان والجهات الفاعلة في هذه العملية .

__عوامل نجاح الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرار .

الفرع الأول: الأنواع الرئيسية للقرارات المعنية وأدوات المستعملة في دعمها

وجب على المؤسسة توخي اليقظة المستمرة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وعليه يعتبر الذكاء الاقتصادي أداة قوية لدعم القرار ذلك لأن منهجه وأساليبه داعمة لأدوات القرار الإستراتيجي لكبار المؤسسات حيث أن مشكلة القرار في ظل مخاوف من عدم اليقين فوق كل استراتيجية يتم صياغتها وبالتالي وجب على قادة المؤسسات الآخذ بالذكاء الإقتصادي خلال عمليات دعم القرار .

أ__أنواع الرئيسية للقرارات المعنية: على مستوى الإدارة العليا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تكون إما دفاعية أو هجومية أو تنظيمية .

أما القرارات الإستراتيجية الهجومية كثيرا ما تنطوي على البحث والتطوير التي تقوم بتكوين برامج بحثية جديدة لإطلاق مشاريع جديدة لدعم التنمية، والتي تلعب دورا فعالا في القدرة على الإبتكار المستمر الذي يعتبر هدفا

¹ _BEIC ;l'intelligence économique et a aide la décision ;voir le site suivant :

http://www.finyear.com/Intelligence-economique-et-aide-a-la-decision-BEIC_a74.html

رئيسيا لذلك، بالإضافة الى أنشطة نقل التكنولوجيا مثل بيع وشراء وتبادل تراخيص أو وحدات الإنتاج، إدارة المبيعات والتسويق هي أيضا تدخل ضمن القرارات الهجومية .

أما القرارات الدفاعية ترتبط بحماية قيم وأمن وسلامة المؤسسة وإدارة المخاطر فيها، حيث أن مفهوم الخطر يشمل جميع مجالات الأعمال التجارية، والمخاطر الصناعية التي يمكن أن تؤثر على صمعة وصورة المؤسسة مثال ذلك وجود بعض أثار البنزين في المياه المعدنية لديها، حيث أن هذه الملاحظة إن تم متابعتها اعلاميا ستكون لها عواقب وخيمة على أهداف المؤسسة، والإدارة الدفاعية هي وضع المخاطر التي تم تحديدها لقياسها، وذلك من أجل السعي للحد من احتمال حدوثها وتحديد مدى الأضرار المحتملة، وعليه تحاول كبرى المؤسسات توثيق أنظمة الذكاء الإقتصادي من أجل خلق بيئة سليمة درجة المخاطر فيها أقل وضوحا، وعليه نجد أن بعض الحملات التضليلية التي تقودها بعض المؤسسات المنافسة (شائعات، معلومات كاذبة... الخ) تتعمد لتدمير صورة المؤسسة أو لإسقاط أسعار اسهمها، وبالتالي الكشف عن التهديدات التقنية المحتملة كدخول منتج بديل جديد يتعلق بمكاتب البحث والتطوير، والكشف عن التهديدات التجارية مثل احتمال دخول منافس جديد إلى السوق يتعلق بالوظيفة التجارية والتسويقية، في كلتا الحالتين التهديدات تؤدي الى إتخاذ قرارات دفاعية استراتيجية كما هو الحال بالقرارات الهجومية، حيث أن المعلومات التي يوفرها الذكاء الإقتصادي خاصة فيما يتعلق بالمنافسين ستسمح للمدير بإختيار أفضل البدائل .

أما القرارات التنظيمية هو النوع الثالث الذي يقوم على الاجراءات الرئيسية المتعلقة بأساليب التنظيم وإعادة التنظيم والتي يتم ضبطها حسب تغيرات البيئة، وتبرز أهميتها المتزايدة، في تنفيذ سياسة إدارة سلسلة التوريد (SCM) سيطرة على سلسلة التوريد العالمية) أو استكمال علاقات العملاء (CRM) إدارة العلاقة مع المستهلك) وهي أمثلة تتعلق بإدارة المبيعات والتسويق .

ب_ أدوات دعم القرار المحددة حسب الذكاء الاقتصادي .

1_ أجهزة الاستشعار المعلوماتية: وهي تشكل وثيقة أساسية لجمع ونقل المعلومات الرسمية، الإستعلام، وعادة ما تكون بسيطة وتشمل كحد أقصى، تاريخ، عنوان الموضوع، النص في جملة أو جملتين من المعلومات المراد توصيلها ودرجة المقدرة لمدى صلاحية المعلومات ورمز من المرسل .

درجة قياس صحة المعلومات تعتمد على أربعة معايير تتوافق مع الأحكام التالية :

أ_المعلومات الجزئية .

ب_المعلومات المرجحة .

ج_الشائعات المشكوك فيها .

د_الغير محددة :لا يعرف المرسل فيها درجة الثقة فيها نظرا لعدم تأكد من طبيعة المرجع الذي تحصل منه على هذه المعلومات .

مصدر خارجي من المعلومات التي هي عادة لم يتم الاشارة اليها ،حيث أن الحاصلين على هذه المعلومات يتم جمعها من طرف مراقبين أو نخبة من الخبراء ،وعلى العموم يتم ارسالها عن طريق طرود بريدية أو ظرف بريدي مزدوج أو عن طريق الانترنت المهم أن تكون ذات سرية تامة ومثبتة بأفعال ذات جودة عالية .

2_الصحف وهي عبارة عن :وثيقة تلخص طريقة العمل :وهي ضرورية في الذكاء الإقتصادي ،ويتم التحقق منها مرحليا ،كل موضوع يتم وضعه تحت رقابة ،ملخص التقرير ،وثيقة تلخص العمل .

وإنما هي أداة حقيقية لصناع القرار في توفير المعلومات الملخصة وتطويرها والتحقق من صحتها ،المحتوى يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاحتياجات المعبر عنها من طرف الإدارة العامة من خلال تحديدها لمواصفات اعتمادها على الذكاء الاقتصادي ،عموما بعد تحديدها للموضوع المراد وضعه تحت المراقبة ،يكون الإطار الزمني محدد ومشار إليه مسبقا ،تليها ملخص موجز حول أدوات التقنية وتقديم لظروف السوق الحالية والإتجاهات ،المنافسة وهنا نوصي بأن هذه الوثيقة الأساسية ،يتم طرحها خلال فترات فصلية .

2_مقترحات العمل يتم انجازها من طرف مجموعة من الخبراء في إطار الموضوع المراقب ،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 :الاطراف الفاعلين ومستويات الذكاء الإقتصادي في عملية اتخاذ القرار

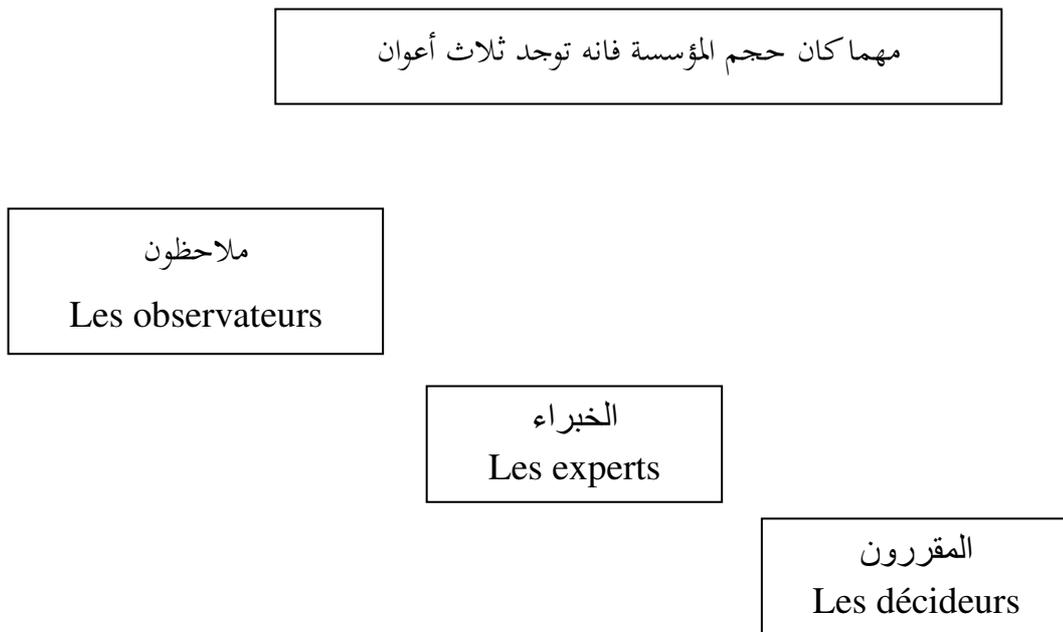
في مؤسسات الذكاء الاقتصادي نجد أنها تستند على ثلاث مجموعات متميزة من الأطراف الفاعلة ،المراقبين والخبراء ،صناع القرار ،ووظائف المراقبة ،المعتمدين في تحقيق القرارات في أي مؤسسة مهما كان حجمها ،التي تعمل ضمن مجموعة كبيرة من الفاعلين الذين يتم تنظيمهم في شكل شبكات ،سواء المراقبين ،المختصين في مجال المعلومات الوثائقية التي تحاول ان تستخدم %100 من النظام (الجهاز) ،حيث يتم تعبئتها بسهولة

وتعمل في مجال الذكاء الاقتصادي الذي يعزز وظيفتها بحيث يقدمون عمل اضافي بطريقة منتظمة وفق مواضيع البحث ومشاريع البناء في وحدات الانتاج، أو دراسات السوق، المراقبون مكلفون بتوفير المعلومات الخام للخبراء المختصين فيها، وهناك مراقبون غير مختصون في مجال المعلومات الوثائقية الذين يطلق عليهم أيضا المراسلين، وهم مسؤولين عن توفير المعلومات الغير رسمية أي استعلاماتي .

وتعتبر شبكة تحليل المعلومات المعتمدة هي حجر الأساس في الذكاء الإقتصادي، وهي التي يتم فيها تحويل البيانات الخام المنقولة من قبل المراقبين إلى معلومات قابلة لاستعمال التي يمكن استخدامها من طرف القادة في اتخاذ قراراتهم وأيضاً تعتبر كرد فعل يتناسب مع التغيرات المتوقعة، هؤلاء الخبراء الذين يتلقون المعلومات من أجل تطوير تقارير ملخصة للعمل وإعادة صياغتها من أجل توفيرها لمتخذي القرار، وتعتبر كمقترحات لوضع سياساتهم التي تدعم حجج محددة .

أولاً: أعوان الذكاء الإقتصادي الداعمين لعملية اتخاذ القرار: وفي هذا الإطار نجد أن أعوان الذكاء الإقتصادي الداعمين لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتمثل في الملاحظون، الخبراء، المقررون، ومهما كان حجم المؤسسة وذلك كما هو مبين في الشكل التالي :

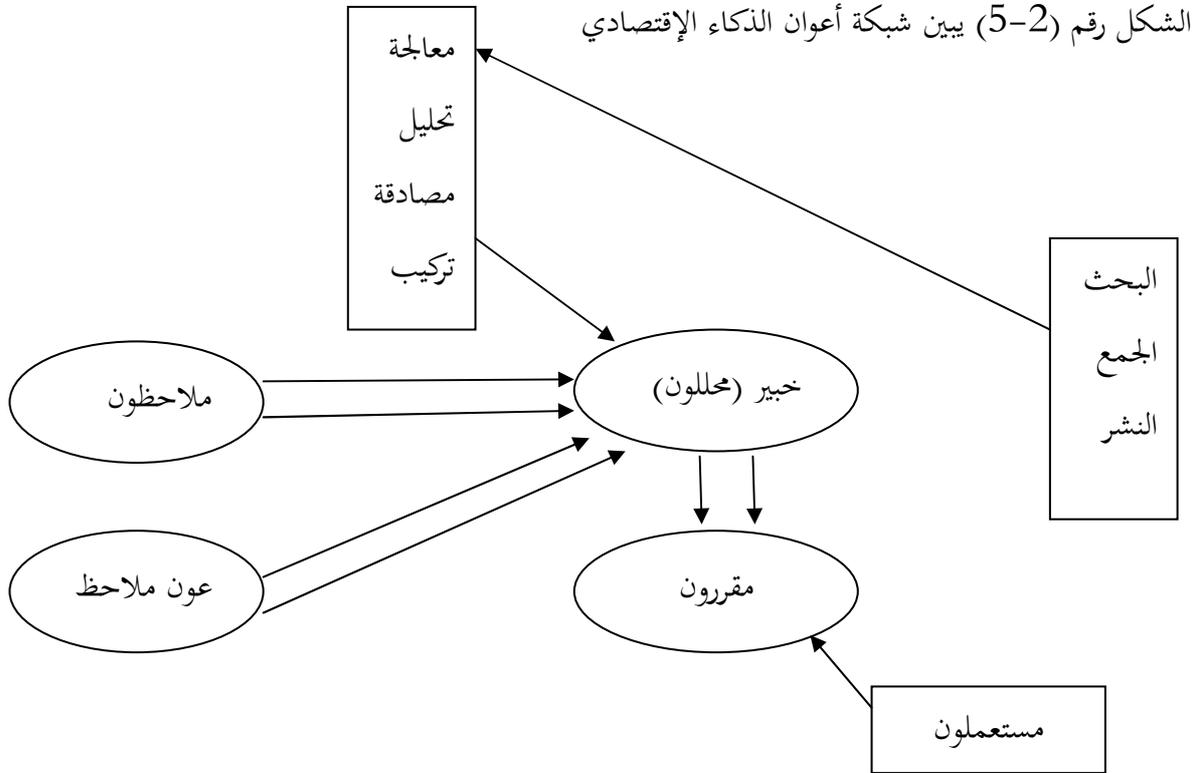
الشكل رقم (2_4) الأعوان الوظيفية للذكاء الاقتصادي



كل ما هو مهم ينظم في شكل شبكة

Source :F.Jakobiak ;l'intelligence économique :la comprendre ;op cit ;p88 .

حيث من خلال الشكل نلاحظ أنه تم الإشارة إلى أن كل ما هو مهم في المؤسسة يتم تنظيمه في شكل شبكة، وشبكة أعوان اقتصاديين تتمثل في :

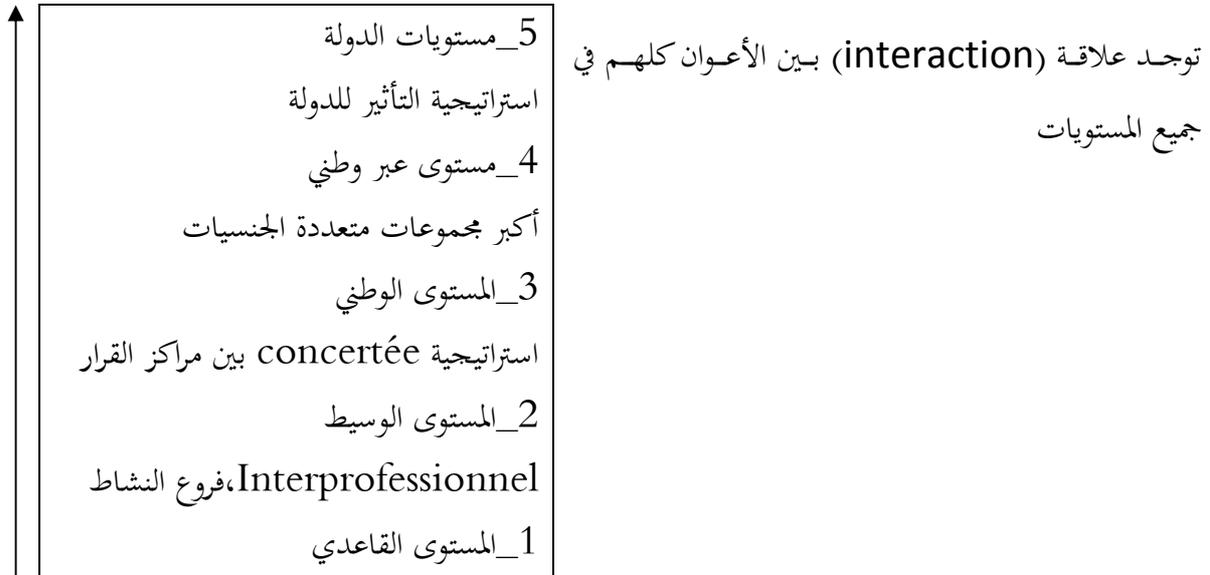


Source :F.Jakobiak ;l'intelligence économique :la comprendre ;op cit ;p83 .

من خلال الشكل نلاحظ أنه يتم تحديد وظيفة كل عون ، كما أنه توجد علاقة بينهم واتصال وهذا ما يزيد من فعالية نشاط الذكاء الاقتصادي ، حيث أن الملاحظون يعملون على الجمع والبحث ثم نشر المعلومات للخبراء المحللون الذين يعملون هم بدورهم على معالجتها ، تحليلها ، المصادقة عليها ومن ثمة تركيبها وفي هذا الإطار قد يحتاج الخبراء لعون ملاحظ من أجل بعض التوضيحات والاستفسارات حول المعلومات التي قام بجمعها بإعتباره هو الذي عمل على البحث والجمع ، وبعد تركيب المعلومات في شكل له معنى أكثر :نصوص ،منحنيات ،مدرجات الخ يتم إرسالها إلى المقرر الذين على أساسهم يتخذون أفضل القرارات .

ثانيا: مستويات الذكاء الإقتصادي في عملية اتخاذ القرار :أما بالنسبة لمستويات الذكاء الاقتصادي المكلفة بدعم عملية اتخاذ القرار فقد تناوها الكاتب F.Jakobiak في خمس مستويات لخصها في الشكل التالي :

الشكل رقم (2_6) :مستويات الذكاء الاقتصادي



Source :F.Jakobiak ;l'intelligence économique :la comprendre ;op cit ;p83

من خلال الشكل (2_7) نلاحظ أنه تم آلية الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار تتم حسب خمس مستويات إبتداء من المستوى القاعدي الذي يتعلق بالمؤسسة ،للمستوى الوسيط الذي يهتم بفرع النشاط و interprofessionnel ،ثم يليه المستوى الوطني الذي يتمحور حول القرارات الإستراتيجية concertée بين مراكز القرار ،وبعدها نجد مستوى عبر وطني (transnational) الذي يتعلق بالمؤسسات متعددة الجنسيات ،وفي الأخير نجد الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة الذي من خلاله تعمل الدولة على وضع قرارات استراتيجية للتأثير .

حيث يمكن إظهار الأساسيين للذكاء في كل مستوى :¹

-فحسب المستوى القاعدي أي مستوى المؤسسة فتوجد ثلاث عوامل تحدد القرارات ،الملاحظون والخبراء والمقررون .

¹ F.Jakobiak ;l'intelligence économique :la comprendre ;op cit ;p83 .

وحسب المستوى الوسيط (interprofessionnel، فروع النشاط)، فتأثر عملية اتخاذ القرارات من خلال عمل اطارات النقابات المهنية des C.C.I، المراكز التقنية الصناعية التي تلعب دور الملاحظون وكذا الخبراء . حسب المستوى وطني: نجد أن المقررون للإدارات المركزية (الوزارات) تعتبر العوامل الأساسية، حيث الكثير من الوزارات تهتم خاصة بالبحث الداخلي، السلاح الإستعمالات العليا، الصناعة التجارة، الأعمال الخارجية وأخرى. وحسب المستوى عبر الوطني: فنجد أعوان المؤسسات متعددة الجنسيات التي تكون نشيطة في بحثها عن المعلومات المتعلقة بكل المنافسين ومعالجتها وكذا اتخاذ أمثل القرارات، ولذلك حتى تكون هي الرائدة في مجال نشاطها .

وفيما يخص المستوى الدولي الذي يعتبر مستوى الذروة الذي من خلاله تحدد الدولة استراتيجية التأثير، فالأعوان المسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات عند هذا المستوى تتمثل في لجان لضمان المنافسة والأمان الاقتصادي، من بينها مثلا لجنة "chargé d'éclairer le gouvernement sur la politique a mener en matière de I.E التي خلقت في 1 أفريل 1995، وكذا تقرير Carayon الذي أسس في جويلية 2003، الذي يهتم بما يمكن أن يأخذنا الى ما هو أبعد من ذلك .

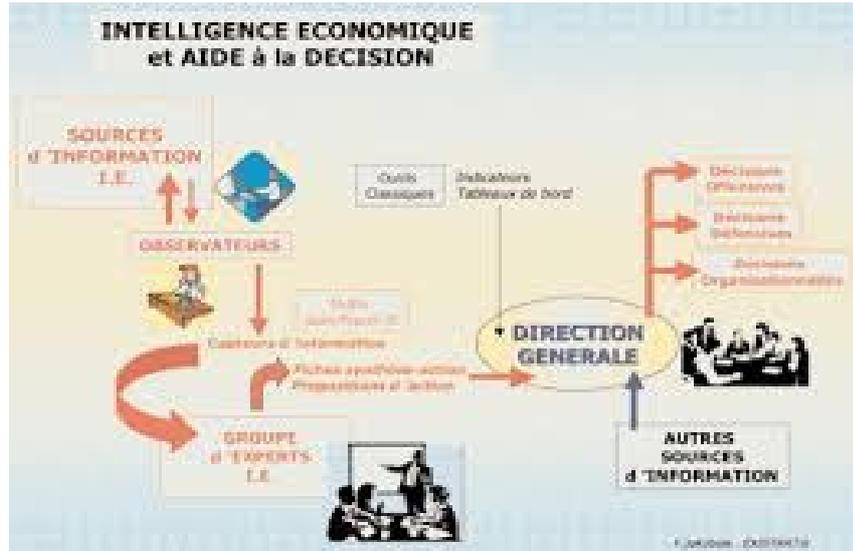
الفرع الثالث: عوامل نجاح الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار

الرئيس أو المدير العام للمؤسسة لابد عليه أن يتخذ طريقة واضحة، دقيقة ومعروفة باستمرار في دعم الذكاء الإقتصادي، الذي يعد ضرورة حيوية وعامل نجاح حاسم .

المسئول عن الذكاء الإقتصادي يجب أن يكون متيقن ومقتنع بالأهمية الحيوية لجهاز الذكاء الإقتصادي في توفير المعلومات الإستراتيجية للمسيرين لإتخاذ القرار، لكن لابد عليه أيضا أن لا يكون له احتكار على هذه المعلومات المدير العام أو الرئيس لابد أن يعتمدوا على شبكات نشر وبث هذه المعلومات ووصلات أقل أو أكثر رسمية تمكنها من الإستعلام والحصول على معلومات داعمة للقرار الإستراتيجي، نظام الذكاء الاقتصادي يمكن أن يسمح بالتقليل من حالات عدم التأكد في اتخاذ القرار أو التفكير الإستراتيجي، وذلك بتوفير المعلومات التي يريد المسيرين الحصول عليها في الوقت المناسب والتي تتميز بالحدثة، وهو الهدف الذي لا ينبغي تجاهله، لكن هذا لا يعني توفير المعلومات بكمية كبيرة بقدر ما تهتم بمعالجة المعلومات والتحقق من صحتها وتكون معقولة أي كافية لإستخدامها والإستفادة منها في الوقت المناسب .

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

الشكل رقم (7_2) يبين دور الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار



Source :BEIC ;l'intelligence économique a aide la décision ;voir le site suivant :

http://www.finyear.com/Intelligence-economique-et-aide-a-la-decision-BEIC_a74.html

المطلب الثالث: فعالية الذكاء الإقتصادي على عملية اتخاذ القرار

من خلال هذا المطلب سوف نحاول ابراز فعالية الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار من خلال إبراز عنصرين هامين ،الأول يتعلق بفعاليتيه في تعامله مع المعلومة الإستراتيجية والثاني نبرز فيه دور هذه المعلومة في دعم عملية اتخاذ القرار .

الفرع الأول: تعامل الذكاء الاقتصادي مع المعلومة الإستراتيجية

تلعب المعلومة أهمية خاصة في الذكاء الاقتصادي ،بل تشكل أساس وجوده وجوهر مضمونه وتعتبر مرحلة تحليل المعلومة مهمة مركزية بالنسبة للمؤسسة وحلقة مركزية في دورة الذكاء الاقتصادي من أجل اتخاذ القرارات .

تحليل المعلومة يتم من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها :

- ما هي الطريقة التي توزع بها المعلومة داخل المؤسسة؟

- هل هي مقبولة إذا كانت النفي ،ما أسباب ذلك؟

- ما هي ثقافة المؤسسة؟

- ما هي القنوات المستعملة لتوصيل المعلومة؟

- ما هي نوعية المعلومة المقدمة للزبائن والمتعاملين؟

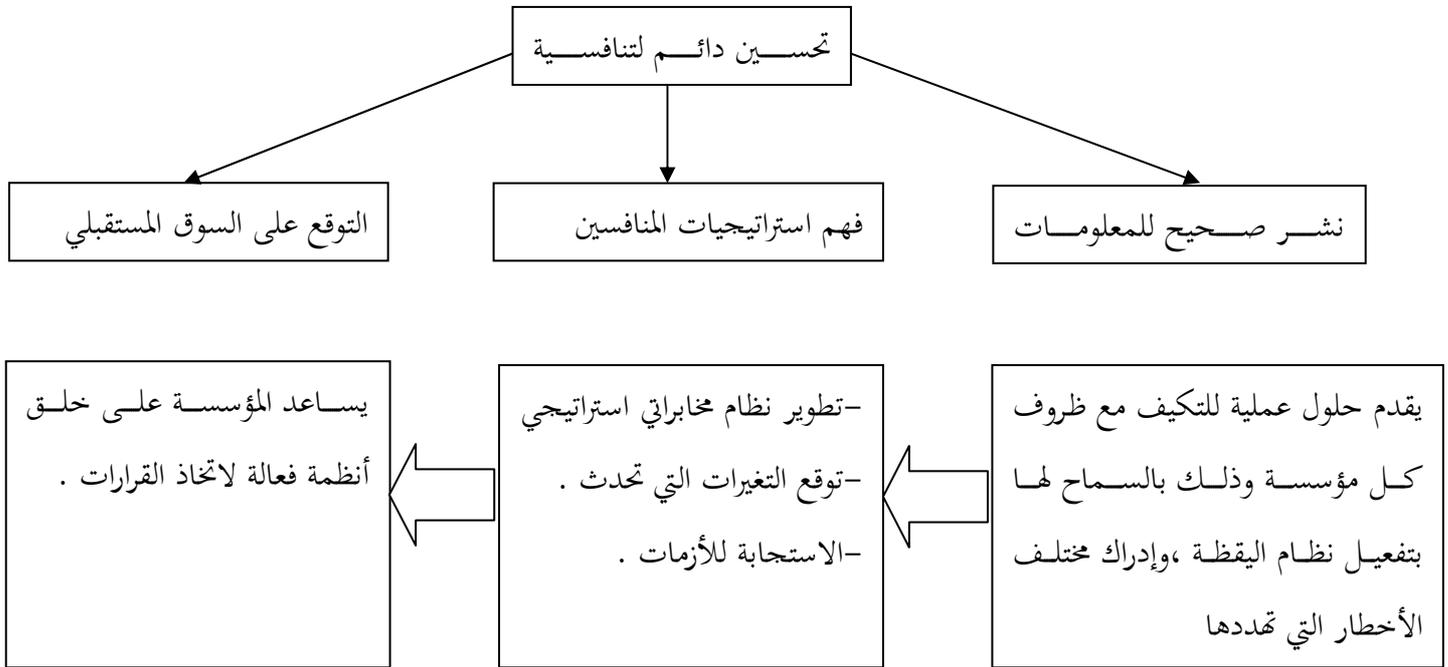
- ما هو دور مختلف المستويات الإدارية في توزيع المعلومة؟

الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها يساعد على تحديد وتشخيص طبيعة المعلومة الداخلية في المؤسسة وبالتالي تقدم مؤشرات لكيفية تحسين الإعلام والاتصال في المؤسسة .

ولهذا يعتبر الذكاء الاقتصادي أحد مقومات الأساسية الداعمة للمعلومة الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال المعاصرة من خلال البحث الدائم والمستمر عن كيفية استغلالها بطريقة مثلى تضمن الإستفادة القصوى منها وتوظيفها توظيفا يخدم في النهاية الأهداف المستقبلية لها من خلال ترشيد القرارات الى أبعد حد ممكن .

إن المهمة الشاملة الدائمة للذكاء الإقتصادي ،هي الاستجابة الى مختلف احتياجات والنشاطات الدقيقة والخاصة فمختلف مراحل حياة ونمو المؤسسة ترتبط دائما بإحتياجات خاصة للمعلومة فمثلا :إنشاء مؤسسة ،إطلاق منتج جديد ،دخول منافسين جدد في السوق ،انخفاض تكاليف التصنيع والإنتاج الخ ،فكل من هذه الوضعيات تقوم على معلومات مفيدة وخاصة ،والتي تحتاج الى بحث واستغلال في حدود معينة بوضوح خاصة في ترشيد اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية .

والشكل رقم (2_8) يبين مراحل دعم الذكاء الإقتصادي لعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة



Source : Nabila Sahnoune ;introduction a la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise et a la veille stratégique ;op cit ;P3 .

ان الذكاء الإقتصادي يتيح للمؤسسة الإستخدام الإستراتيجي والتكتيكي الأمثل للمعلومة ذات المزايا التنافسية في دعم واتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بتحسين المستويات التنافسية لها ،وتعزيز الموقع التنافسي في نطاق السوق الذي تستهدفه من خلال تطوير أساليب التوقع والتنبؤ بالتغيرات المتسارعة في الأسواق الحاضرة والمستقبلية مع الفهم الصحيح لمختلف استراتيجيات التي يعتمد عليها المنافسون الآخرون وسرعة الاستجابة لها وهذا من خلال:

الفرع الثاني: دور المعلومة في عملية اتخاذ القرار

إن مراحل الذكاء الاقتصادي من تحديد، جميع، ومعالجة المعلومة، يكون بدون فائدة، إذ لم يتم بث هذه المعلومة و إيصالها لمتخذي القرار بالمنظمة. فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد، للشخص الذي يستخدمها .

إذ أن البحث، جمع، تحليل المعلومة ليست إلا مراحل وسطية هدفها الأساسي هو الإستعمال، فبما أن منتج المعلومات قليلا ما يكون هو المستعمل، فالمعلومة عليها أن تدور، وكلمة دوران نعني بها اتمام البحث، فمن أجل

أن يستطيع كل واحد الوصول الى المعلومات الضرورية والمفيدة لأعماله، المعلومة يجب أن تكون مثبتة، مفهومة، وسهلة الوصول، هذه المرحلة تعتمد على ثلاثة عناصر¹:

أولا : تقسيم المعلومات حسب درجة حساسيتها: تقسيم المعلومات التي سوف يتم بثها داخل المؤسسة هو جد ضروري اذ أنه :

-يسمح بتجنب بث المعلومة الحساسة، السرية التي يجب بثها بشروط، أو تجنب بثها في الخارج والتي يمكن أن تأتي بخسارة لأعمال المؤسسة .

-يسمح بالتحديد الجيد لسبل الوصول إلى المعلومات التي يمكن أن تفيد للمساعدين في مجال عملهم .

عموما تقسم حساسية المعلومات إلى ثلاثة مستويات²:

-المعلومة العامة: متاحة لجميع الأشخاص، وفي حالة افشائها خارج المؤسسة العواقب سوف تكون معدمة أو منخفضة، يتعلق الأمر بأغلبية المعلومات .

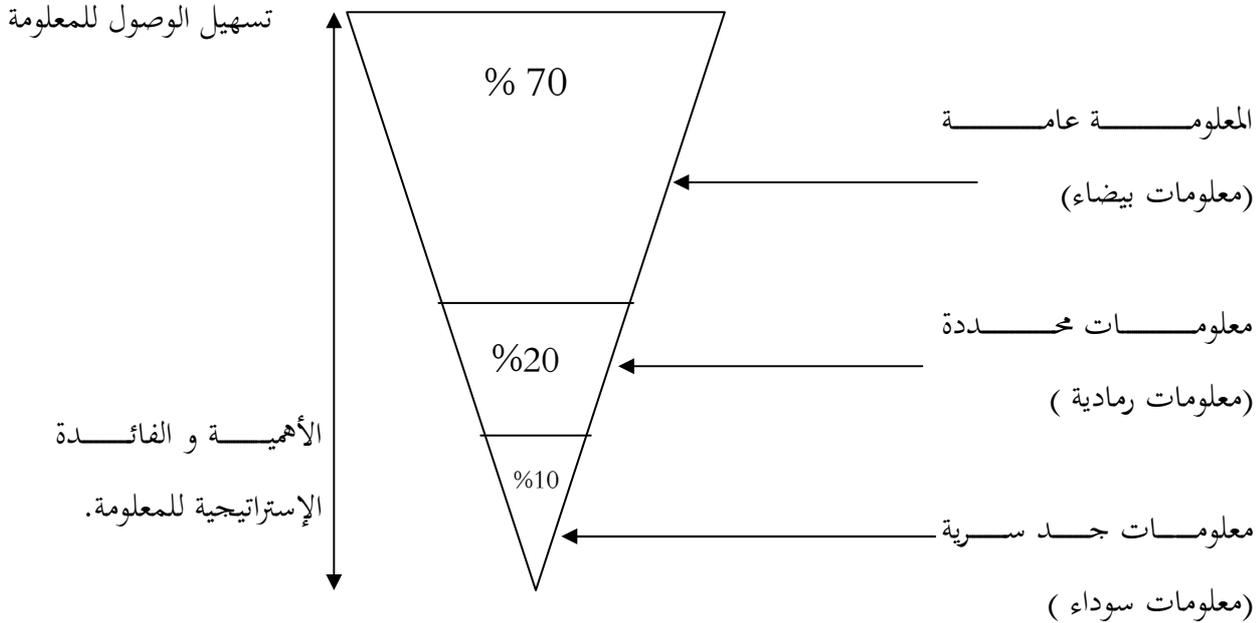
-المعلومة المحددة: اقتنائها يمكن أن يضر المؤسسة، فاقتناء المعلومة المتعلقة بالزبائن مثلا يمكن ترجمتها بذهاب الثقة بهؤلاء الآخرين وأيضا ذهاب حصة السوق لصالح المنافسين .

-المعلومة الجدد سرية: اقتنائها يضر بصفة كبيرة المؤسسة (أسرار الانتاج، استراتيجية المؤسسة....) ذلك لما يمكن أن تخلف خسائر مالية متزايدة، تشويه صورة المؤسسة... يمكن أن تصبح المعلومة جد سرية بعد أن تصبح بعد وقت معلومة مفتوحة .

¹ -Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique ,service de coordination a l'intelligence économique ,pp (16_17) voir le site : c.asselin.free.fr.

² -Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique ,op cit ,p 16.

و الشكل الموالي يبين لنا مختلف مستويات المعلومات التي تحصل عليها المنظمة .
الشكل رقم (2_9) يبين مستويات المعلومة



المصدر : عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال مرجع سابق ص 12.

ثانياً_تحديد الأشخاص الواجب وصولهم للمعلومة : من أجل السماح للمؤسسة من العمل بفاعلية ،مدير المؤسسة يجب أن يحدد الأشخاص الواجب وصولهم مختلف المعلومات إليهم من أجل تحسينها ،لأن سوء الإستلام يمكن أن يضر بنشاط المؤسسة ،وبالتالي يجب :

-حماية المعلومات عن طريق تسميتها معلومات حساسة وعدم اقتنائها إلا لبعض الأشخاص المعنيين لتجنب خطر خلق جو من سوء الظن وانعدام الثقة التي يمكن أن تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة .
-تحديد سبل المعلومات التي يمكن أن تضر بالمؤسسة بالإضافة الى مخاطر تسرب المعلومات الحساسة ووضعها تحت تصرف مجموعة من الأشخاص .

ثالثاً_تحديد أدوات بث المعلومة : إن بث المعلومة يحتاج الى مجموعة أدوات من بينها :

1-الإجتماعات :حيث تضم مجموعة من الموظفين بمختلف أقسامهم ومستوياتهم ،بحيث يجب على كل من يشارك أن يحضر ملفات التي سوف يتم بثها وهو ما يساهم في دوران جد المعلومة وتبادل الأفكار من الأعلى إلى الأسفل أو العكس ،وأیضا بين مختلف المستويات.

2_ تقارير المهمات واستخلاص الزيارات: تحديد المرسل إليهم، درجة السرية، خصائص التخزين (أين يتم التخزين كيف؟...).

3_ الرسائل المعلوماتية الرسمية newsletter والجرائد الداخلية: السياسة المتعلقة بالنشر يجب أن تعرف مسبقا وتحدد جيدا ما تستطيع كتابته .

4-الرسائل الإلكترونية الداخلية: وهو عبارة عن أداة لبث المعلومة جد مستعملة وتقدم عدة ميزات : بساطة الاستعمال ،التحديد السهل لمستقبلي الرسائل ،استعمال هذه الأداة يجب أن يكون في إطار من الأمن كإستعمال أنظمة حماية وأمان (..._antiverus_pare feu) للموزعين والبريد المعلوماتي وهذا حتى يتم تأمين التبادلات عن طريق ترقيم المعطيات الأكثر حساسية ،وهناك قوانين يجب أخذها بعين الاعتبار (التأكد من عناوين البريد الإلكتروني خاصة الأشخاص المعنيين ...الخ) .

5-الانترانت (Intranet): هو أداة تسمح بيث وتوزيع المعلومة على مستوى المؤسسة أي إتاحة كل أنواع الملفات للأشخاص ،وهو موزع على مختلف خدمات المؤسسة ،ويضم امكانية وضع أنظمة الكترونية مثل :الرسائل ...هذه الأداة يجب أن يستعمل في إطار من حماية المعلومات .

إذا كانت أدوات الإتصال المعلوماتية متعددة ،وسهلة الاستعمال فان دوران ونشر المعلومة لا تتم بدون تطبيق حقيقي من طرف إدارة المؤسسة لتنمية ثقافة ”التغذية العكسية” Feed-Back لخلق فرص من أجل التبادل وهذه المرحلة توليه ثلاث عقبات داخل المؤسسة :¹

1_ طبيعة ثقافة الأفراد :حيث نجد أن بعض الرؤساء ينفردون في التصرف بالمعلومة نتيجة اعتقادهم بالمعرفة .
2_الأوامر التنظيمية :الهيكل التدريجي ،الكفاءات الناقصة من طرف المصالح المتخصصة والتي لا تتوافق في هيئتها مع مطالب المؤسسة .

3_ تجارب الأفراد :فبعض الأفراد يتمسكون بالمعلومات القديمة ويؤمنون بالتجربة دون محاولة تعلم الجديد وتفتح على ثقافة العالم .

تكلف المعلومة كثيرا ،لذلك يجب توفيرها للذين يحتاجون لها من أجل استخدامها .
إن بث المعلومة إذا يشكل خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي ،بشرط أن تستخدم بذكاء و حذر .

¹ -Guy Massé et François Thibaut ,Intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence économique ,édition de Boeck ,université Bruxelles ,1^{er} édition 2001 ,P193 .

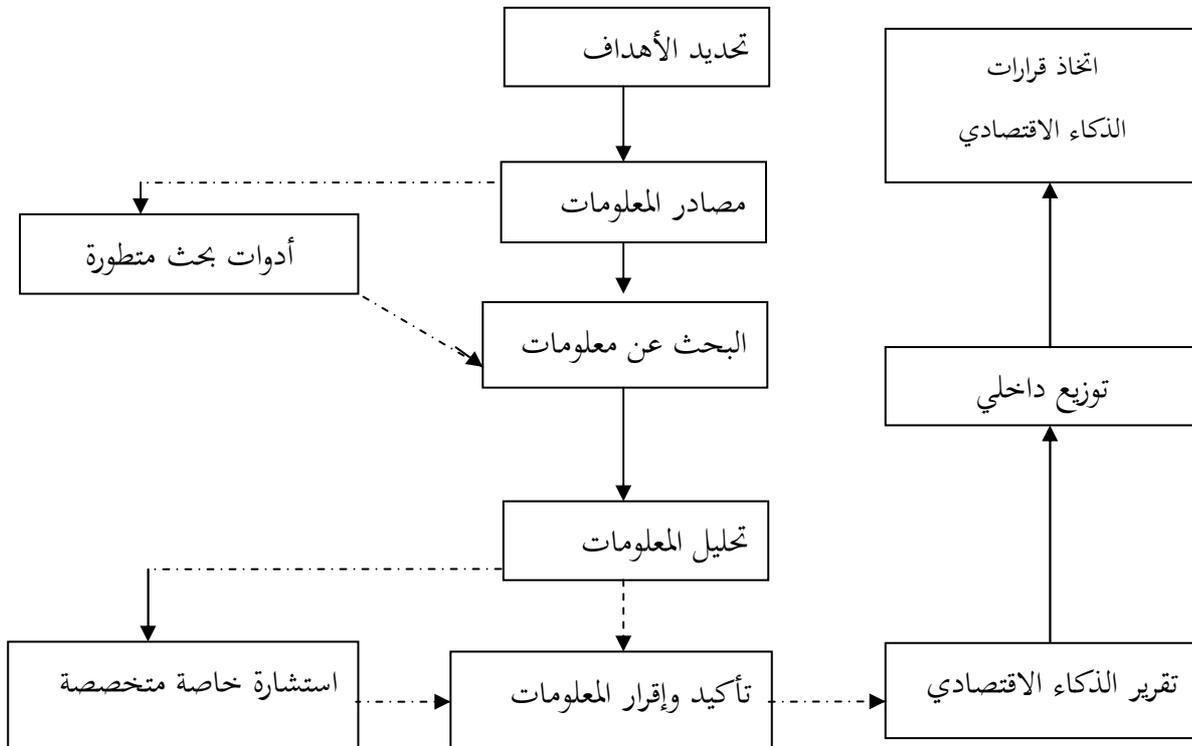
و يعتبر بث المعلومة غير كافي ،بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة فالمتخصصين في الذكاء الإقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية ،و على تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة .

- فإذا لم نفهم ما هي إحتياجات طالب المعلومة ،فإننا نكون قد أضعنا أهم عنصر في الذكاء الإقتصادي .
- إن لم يكن لدينا مصدر موثوق ، فلا داعي للمواصلة ،فالمصادر رديئة النوعية تؤدي إلى تشوش في المعلومات ،وهو ما يعقد عمل التحليل ، أما إذا كانت المصادر موثوقة فهي تسهل أكثر عمل التحليل .
- التحليل يجعل المعلومة التي نحتاجها قابلة للإستعمال .
- المعلومة التي لا يتم بثها و إعلانها لا تفيد في شيء ،و التغذية الراجعة تبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت إلى تلبية رغبة المستعمل أم لا .

- يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية و الإستراتيجية و حمايتها .
ومن هنا تبرز أهمية الذكاء الإقتصادي في التعامل مع المعلومة الإستراتيجية من اجل دعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية إلا أن هذا لا يكفي إلا من خلال العنصر التالي .
بمجرد المصادقة على المعلومات المجمععة يجب أن تقدم تحت تصرف من هم بحاجة إليها داخل المؤسسة في جو من الأمان .

وفي الأخير يمكن القول أن مسار وهيكل الذكاء الاقتصادي يشمل مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة من بينها عملية اتخاذ القرار تعمل في اطار منظم ومنسق بغية تحقيق أهداف محددة مثلما يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (2_10) يبين مسار وهيكل الذكاء الاقتصادي .



المصدر: يحيوش حسين. الذكاء الإقتصادي: مقارنة نظرية بحث مقدم الى : المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر. ذكاء الأعمال و إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2012 عمان، الأردن، ص 235.

من خلال هذا الشكل نجد أن نظام الذكاء الإقتصادي عبارة عن سيرورة متكاملة تضم مجموعة مراحل وأدوات من بينها عملية اتخاذ القرار التي تعتبر ركيزة أساسية في هذا النظام . هناك الكثير من الأسباب التي توضح لماذا يعتبر الذكاء الاقتصادي مطلوباً للمساعدة في اتخاذ القرارات حيث يبرز هذا الدور فيما يلي:¹

1_ توفير الفهم الكافي للمدير لإتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة التي تساعد على الإختيار الأمثل للقرار من بين مجموعة البدائل .

¹ _ جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، مرجع سبق ذكره ص 35 .

2_ يدعم الذكاء الاقتصادي بشكل كبير القرارات الاستباقية proactive التي تسبق فيها المنظمة الأزمات ومختلف المخاطر الأخرى قبل وقوعها .

3_ كما يدعم مديري العمليات لاسيما في قرارات البعيدة الأمد أي الإستراتيجية مثل الشراكة مع مؤسسات أخرى تقييم المنافسين وتبني تكنولوجيا جديدة .

4_ يلعب دورا كبيرا في قرارات المنظمة في صياغة الخطط الإستراتيجية للمؤسسة من خلال توفير المعلومات الكافية لمتخذي القرار حول المتغيرات المحيطة التي تساعد في عملية الصياغة .

الفرع الثالث: دور الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار ومنتخذ القرار

بعدما تطرقنا في السابق إلى الدور الذي تلعبه المعلومة ونظم المعلومات في عملية صناعة القرار واتخاذها ، بإعتبارها أجزاء مهمة في الذكاء الاقتصادي ، سوف نحاول من خلال هذا المطلب تبيان دور هذا الأسلوب التسييري على تحديد إطار القرار ودوره على متخذ القرار .

أولا دور الذكاء الاقتصادي في تحديد إطار القرار

الخطر هو العنصر الأهم الذي يجب التطلع اليه عند أخذ القرار ، في بعض الأحيان تكون النتيجة منتظرة وتكون هذه الأخيرة مضمونة نسيا بينما لا تكون كذلك في أحوال أخرى ، في بعض الحالات يمكن توقع العوامل المحيطة بإتخاذ هذا القرار بينما تكون حالات أخرى مجازفة أو عشوائية ، وهذا يعتمد بالأساس على درجة اعتماد الذكاء الإقتصادي في عملية اتخاذ القرار واستغلاله للمعلومة المعالجة في هذه العملية وعليه يمكن استنتاج الحالات التالية :

1_ الإطار المحدد : في هذه الحالة يكون الاعتماد على الذكاء الاقتصادي كبير ، بحيث ليس من الصعب اتخاذ قرار ما ذلك لأن متخذ القرار لديه معلومات كافية حول طبيعة المشكلة وبالتالي لديه وفرة في البدائل وهو ما يسمح له بإتخاذ القرار الأمثل الذي يتكيف مع الهدف وطبيعة المشكلة وكذا مع امكانيات المؤسسة ولا يتعارض مع استراتيجية المؤسسة .

2_ الإطار المجازف : في هذه الحالة يكون الإعتداد على الذكاء الاقتصادي متوسط ، حيث أن متخذ القرار يتخذ مجموعة من القرارات في ظروف طارئة وعشوائية ويكون هذا القرار مجازف ، لعدم توفر المعلومات الكافية التي تسمح بالتنبؤ بالمخاطر والعواقب التي يمكن أن تظهر لاحقا ، فإحتمال حدوث تقلبات تكون بنسبة عالية وهو ما له تأثير على أهداف واستراتيجية المؤسسة .

3_ الإطار الغير المضمون :في هذه الحالة المؤسسة لا تعتمد على الذكاء الإقتصادي ، بحيث أن متخذ القرار لا يتوفر على المعلومات الكافي حول طبيعة المشكلة وبالتالي لا توجد بدائل كافية وهو ما يجعل نسبة نجاح هذا القرار نسبية (احتمال النجاح واحتمال الفشل) وهو ما يمكن أن يحدث مخاطر غير متوقعة للمؤسسة .
ومنه يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي له تأثير على إطار القرار ، وبالتالي يلعب دورا في تحديد مستقبل المؤسسة خاصة على المدى البعيد .

ثانيا : دور الذكاء الإقتصادي على متخذ القرار

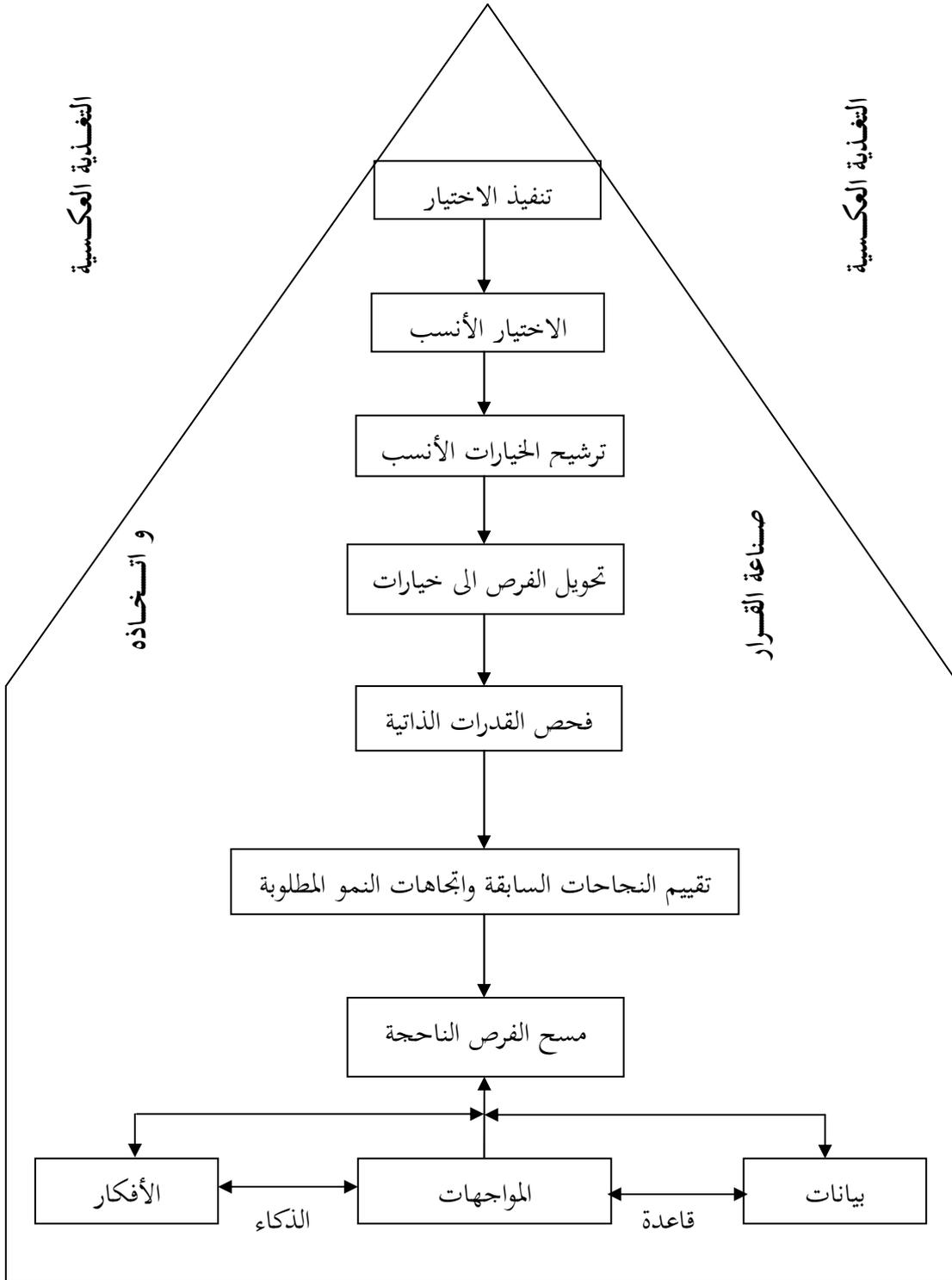
لا يقتصر دور الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرارات بل يشمل كذلك متخذ القرار، خاصة كبار المديرين في المؤسسة وذلك بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم ومدّهم برؤى جديدة في صناعة القرارات واتخاذها من خلال مجالات:¹

- 1_ الإستراتيجية: يحدد فرص النمو الجديدة داخل هذه الإستراتيجية وخارجها .
 - 2_ المبيعات: يحدد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب الجدد منهم .
 - 3_ البحث والتطوير: يشخص التكنولوجيات والتطورات الجديدة ذات التأثير الجوهري في اقتصاديات الصناعة التي تعمل المنظمة في إطارها .
 - 4_ المالية، يحدد الفرص المتاحة في بيئة الاعمال ، والتي يسعى أصحاب رؤوس الأموال إلى الإستثمار فيها .
 - 5_ التسويق: يشخص الاتجاهات الجديدة للزبائن والتي قد تشكل تهديدا للعلامة التجارية للمنظمة .
 - 6_ الموارد البشرية: يشخص المهارات الجديدة الواجب توفرها في العاملين لبناء القدرات الجديدة للمنظمة .
- وفي ظل مؤشرات الدور الذي ينهض به الذكاء الإستراتيجي في دعم عمليات اتخاذ القرار يتضح ما يلي :
- 1_ أن هذا الدور ينهي قدرة منظمات الأعمال على بناء صمعتها ، وتبوءها موقعا يسرع في إقامة بناءها الإستراتيجي الذي يمن لها التفوق .
 - 2_ تعد المعلومات نقطة انطلاق لأداء هذا الدور ، شريطة إعتداد طرق اخلاقية تكنولوجيا المعلومات (كالأنترنز مثلا) في جميعها ، وأن تتوافر في الوقت المناسب ، ثم الاستفادة من المعرفة التي توفرها هذه المعلومات في بناء وتطوير استراتيجيات إدارة صناعة القرار .

¹ سعاد حرب قاسم ، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأنروا) ، مرجع سبق ذكره ، ص

ويمكن تجسيد دور الذكاء في عملية اتخاذ القرارات في الشكل (2_11)، ويتضح من الشكل أن قاعدة الذكاء تنخر بالأفكار والبيانات والخبرات العملية والأحكام وتشكل الأساس المعرفي للإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي حيال مستقبل المنظمة، وتعتمد على ثلاث مصادر للمعرفة هي (الأفكار والبيانات والمحرركات او الموجهات Drivers)، وبما يوفر لمنظمات الاعمال نظام ذكاء فاعلا ومؤثرا ومصدرا لعشرات الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلات الادارية، وتسريع عملية التقدم على المدى البعيد، والتمتع برؤية شخصية من قبل قادة المنظمات بفعل عملية ذكاء إقتصادي لديهم وصناعتهم للقرارات الناجمة، أما مسار القرار فيدل على مسالك وخطوات اتخاذ القرارات الناجمة، أما مسار القرار فيدل على مسالك وخطوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية الأسرع والأذكى عبر مسح الفرص الناتجة عن عملية بناء المعرفة والإبداع في قاعدة الذكاء، واعتماد نتائج تقييم النجاحات السابقة للمنظمة، وتقييم اتجاهات نموها، وتفحص امكاناتها وقدرتها الذاتية ومن ثم تحويل الفرص إلى خيارات إستراتيجية تتناسب مع القدرات التنافسية للمنظمة ونقاط ضعفها، واختيار ما بين (2-4) من هذه الخيارات لتكون منطلقا لقرارات إستراتيجية فاعلة، يليها وضع خطة القرار عبر الإنتقاء من بين الخيارات، وتنفيذ الخيار الذي يوازي في أهميته أهمية صناعة القرار نفسه .

الشكل رقم (2_11) يبين دور الذكاء الإقتصادي في عملية صناعة القرارات واتخاذها



المصدر : سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات مرجع سبق ذكره، ص 163

خاتمة الفصل :

حاولنا التطرق من خلال هذا الفصل الى مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة القرار واتخاذ القرار من تعاريف وأهم العوامل المؤثرة فيها والأساليب المعتمد عليها في اتخاذها والتي كانت حوصلة لمراحل تطور عملية اتخاذ القرار عبر مدارس الفكر الاداري . كما تطرقنا أيضا لاستخدامات 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 ، مما جعلها تحتل مكانا رئيسيا في كل المؤسسات لأنها بمثابة الدم الذي يزود نشاط الجسم فالإدارة من دون معلومات تصبح مجرد هياكل ، بإعتبارها أهم عنصر مشترك في كل الوظائف وفي كل مراحل عمل الإدارة وعليه استخلصنا ما يلي :

-ترتبط عملية اتخاذ القرار بالمدارس الإدارية التي لا يمكن اتخاذ القرارات دون الامام بها ،ومن هذه المدارس:المدرسة الكلاسيكية ،مدرسة العلاقات الانسانية ،المدرسة السلوكية ،المدرسة الكمية .التي رسمت المناهج والمبادئ الأساسية لعملية اتخاذ القرار .

_القرار هو فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف .

_ اتخاذ القرار هو عملية الاختيار القائمة على أساس بعض المعايير من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين وبالتالي ففوق القرار يتطلب وجود هدف وكذلك هذه الإمكانيات .

_ 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 وتضمن لها الإستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها .

_الأعوان الفاعلة في الذكاء الاقتصادي من أجل دعم عملية اتخاذ القرار هم :الملاحظ ،الخبراء أو المحللون ،المقرر

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

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

الفصل الثالث

واقع تطبيق الزكاة

الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار

في المؤسسة الجزائرية

(دراسة حالة)

مقدمة الفصل :

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع تأثير الذكاء الإقتصادي على اتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة، سيخصص هذا الفصل لمعرفة وتحديد واقع الجزائر عامة والمؤسسة الجزائرية خاصة من الذكاء الإقتصادي ومدى الإهتمام بهذا المفهوم الذي يعتبر مفهوماً جديداً بالنسبة للجزائر .

ويعتبر قطاع إتصالات من القطاعات في الجزائر التي تشهد نمواً كبيراً ومنافسة شديدة خاصة في مجال الهاتف النقال حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية، وهذا ما يوحي أن تطبيق الذكاء الإقتصادي قد يكون وارد ضمن هذه المؤسسات .

وقد تم اختيار المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال ”جازي” و ”موبيليس” من أجل دراستها ومحاولة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة وتحديد واقع الذكاء الإقتصادي فيها، وهذا من خلال إسقاط ما جاء به في الدراسة النظرية في شكل إستبيان يضم مجموعة من الأسئلة وبعدها يتم تحليل النتائج في ضوء الإجابات المجمعة.

وسوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

-واقع الذكاء الإقتصادي في الجزائر .

-تطور سوق الإتصالات في الجزائر يفرض تطبيق الذكاء الإقتصادي .

-تطبيق الذكاء الإقتصادي في مؤسسة ”موبيليس” ومؤسسة ”جازي” .

المبحث الأول : الذكاء الإقتصادي في الجزائر

إن مفهوم الذكاء الإقتصادي في الجزائر يعتبر مفهوم حديث وفلسفة جديدة، وفي الواقع هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم على مستوى المؤسسات الجزائرية إلا أن هناك بعض التظاهرات المحتمشة في شكل ملتقيات وأبحاث ودراسات بخصوص هذا المجال .

المطلب الأول : إهتمام الجزائر بالذكاء الإقتصادي

تولي الجزائر كبقية دول العالم اهتماما كبيرا بالذكاء الإقتصادي وذلك بغية التكيف مع المستجدات الجديدة والتغيرات السريعة التي أصبحت تشهدها البيئة الاقتصادية الجديدة خاصة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي الهائل الذي أصبحت له أهمية بارزة في هذه التطورات ويمكن أن نبرز مدى إهتمام الجزائر بالذكاء الإقتصادي من خلال ما يلي :

الفرع الأول : مؤشرات إهتمام الجزائر بالذكاء الإقتصادي

يمكن إبراز بؤادر الإهتمام بالذكاء الإقتصادي من خلال المؤشرات التالية :

في 14 جوان 2008 تم تنظيم ملتقى دولي حول ”حوكمة المؤسسات والذكاء الإقتصادي” بالجزائر العاصمة على مدار ثلاث أيام، وضمن هذا الملتقى تم التأكيد¹ على أنه غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على توزيع حساباتها بالتساوي ووسائلها في مجال اقتناء ومعالجة المعلومات، وإنما تجدد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالنسبة للمؤسسات المنافسة الأكبر أو في حالة عزلة مما يضعف موقفها الإستراتيجي وتنافسيته². كما اعتبر الذكاء الإقتصادي أهم مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عليها من جهة، ورفع القدرات وحصص السوق من جهة اخرى (باعتبار الذكاء كآلية فعالة لتسيير المعارف) .

كما أن الذكاء الإقتصادي يستدعي تجنيد الكفاءات والقوى الضرورية لجعله وسيلة لتجاوز السباق الدولي، كما أكد الملتقى أيضا أن الإستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الإقتصادي ضمن الأولويات الوطنية، وأن الذكاء الإقتصادي يشكل إطارا إستراتيجيا لتكييف السلوكيات بحيث يتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين، والإشراف عليهم وهم يتابعون مصالحهم وهكذا سيصبحون فاعلي تحويل وضعهم وكذا محيطهم الإقتصادي والإجتماعي، وسجل

¹ حسب عبد الحميد تمار، الوزير الجزائري للصناعة وترقية الاستثمار. ضمن ملتقى حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي 14 جوان 2008 بالجزائر

² جريدة المساء، 2009/10/19، العدد 3848، ص 7 .

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

في هذا السياق أن الإستراتيجية الصناعية تعتبر الذكاء الإقتصادي وسيلة ممتازة للتكوين التي تشكل وتحول المبادرات والأهداف .

في 19 أكتوبر 2009 نظمت وزارة الصناعة وترقية الإستثمارات ملتقى حول الذكاء الإقتصادي بمقر ”الجكس” بالمحمدية بالجزائر العاصمة، وقدمت من خلال الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين ودوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة وترقية الإستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة ودور الذكاء الإقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية .¹

ووفقا للقانون رقم 09_09 المؤرخ في 13 محرم 1431 الموافق لسنة 2009 وتحديدًا ”الفصل الثالث” الحسابات الخاصة بالخزينة فالمادة 59 تنص في باب النفقات على ما يلي:²

نفقات الإستثمارات المادية والغير مادية التي تساهم في تحسين كفاءات وترقية المؤسسات والخدمات المتصلة بها لاسيما تلك المتعلقة بما يأتي :

- _التقييس .
- _الجودة .
- _الإستراتيجية الصناعية .
- _البحث والتنمية .
- _التكوين .
- _الإعلام الصناعي والتجاري .
- _ترقية الجمعيات المهنية .
- _إعادة التأهيل .
- _الإبتكار .
- _استعمال وإدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والإتصال .

¹ _ جريدة الأحرار، 15/06/2008، العدد 3137، ص 5 .

² _ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم عام 1431، الموافق ل 31 ديسمبر 2009، العدد 78، ص 21 .

__النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات والمتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية والتكوين والمرافقة في مجال الخبرة واقتناء أدوات اليقظة .

__النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الإقتصادي وإنجاز التحريات الأساسية (جانب الابتكار وإعادة التأهيل والذكاء الإقتصادي) .

الفرع الثاني: الجهود المبذولة في مجال الذكاء الإقتصادي

عملت الجزائر منذ الإستقلال على البناء التدريجي لما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات الإقتصادية وذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الإقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة وفي الآجال المحددة ،ولتحقيق هذا الهدف أتجهت الهيئات المختصة إلى تصنيف المعلومات الإقتصادية والإجتماعية الى معلومات ذات مصدر إداري معلومات وثائقية ،إشهارية ،معلومات إدارية وأخيرا معلومات صحفية .

وقد تم إنشاء هذا النظام تماشيا وقدرات الإقتصاد الوطني على التطور والنمو ،كما أنشأت الهيئات اللازمة لذلك وإصدار النصوص القانونية تبعا لإهتمامات السلطات العمومية السياسية ،الإقتصادية ،الإجتماعية للبلاد .

ويعتبر نظام المعلومات الإحصائي والذي يغطي مجالا هاما من نظام المعلومات الإقتصادي والإجتماعي نتاج مراحل زمنية عديدة والتي من أهمها نذكر :

- 1962 :إنشاء هيئة التخطيط التي تضم مديرية فرعية للإحصاءات .
- 1964 :إنشاء اللجنة الوطنية للإحصاء العام للسكان والسكن .
- 1971 :إنشاء المحافظة الوطنية للإحصاء والتحقيقات الإحصائية.
- 1982 :إنشاء الديوان الوطني للإحصاء وتجديد واجباته الإحصائية .
- 1993 :إنشاء المركز الوطني للإحصاء .
- 1994 :إصدار القانون 01-1994 المتعلق بالنظام الإحصائي والمرسوم التشريعي رقم 01-1994 الذي يتيح فرصة للديوان الوطني للإحصاء بإطلاق النظام الوطني للإحصائيات .
- 1995 :إصدار المرسوم التنفيذي 160-1995 والمتضمن تنظيم وتسيير المجلس الوطني للإحصاء .
- 2003 :إصدار المرسوم الرئاسي رقم 84_2003 والمتضمن انشاء صلاحيات وتنظيم المحافظة العامة للتخطيط والدراسات الإستراتيجية .

المطلب الثاني: النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية في الجزائر

عملت الجزائر منذ الاستقلال على البناء التدريجي لما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات الإقتصادية و ذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الإقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة وفي الآجال المحددة.

الفرع الأول: تعريف نظام الوطني للمعلومات الإقتصادية

”هو عبارة عن مجموعة مركبة من أنظمة معلومات فرعية، مستقلة ومنظمة الهدف منها تزويد المستخدمين بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، وكذا دعم اتخاذ القرار على مختلف المستويات (كلي وجزئي)، وبالتالي فإن كل نظام فرعي من هذه الأنظمة مصمم بحيث يلبي احتياجات مجموعة من المستخدمين، فضلا عن تزويد الأنظمة الفرعية الأخرى، حيث إن كل نظام فرعي يستفيد من مخرجات الأنظمة الأخرى”¹

الفرع الثاني: مكونات النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية

بالنظر إلى تعريف النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية نجد أنه يتكون من مجموعة من المراكز والهيئات، والتي يمكن تقسيمها وتبويبها على النحو التالي :

1_ نظام المعلومات الإحصائية: حيث تعتبر النواة الأساسية التي يمكن من خلالها تجسيد النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية، وهذا النظام هو عبارة عم مجموعة عمليات جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات المرتبطة بمجال معين، والذي يعتبر كأداة لإتخاذ القرار وهذه العمليات تأخذ الشكل الرقمي للمعلومات المجمع أو المنشورة وأبرز الهيئات الممثلة لهذا النظام :

__ المراكز الوطنية للإحصاء .

__ المراكز الفرعية التابعة للمركز الوطني للإحصاء أو التابعة للوزارات .

__ البنوك المركزية .

__ المراكز المتخصصة الأهلية (الخاصة) .

¹ د. رحيم حسين، أ. دريس يحي، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الإقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(حالة الجزائر)، ملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 17- 18 أفريل 2006 .

2_ نظام المعلومات المحاسبية: ويعتني هذا النظام أساسا بالمعلومات المتعلقة بنشاط الأعوان الإقتصاديين خلال الدورة المالية، والتي يصدر عنها كم من المعلومات يمكن تجميعها وتحليلها وتخزينها ومن ثمة نشرها، ليتسنى للمهتمين بها الاستفادة منها، ويعتبر نظام المحاسبة الوطنية جوهر هذا النظام والذي هو عبارة عن أداة للملاحظة وتحليل للحياة الإقتصادية في أن واحد، ويرمي إلى معرفة مجموع القنوات الإقتصادية وارتباطاتها، ويسمح بتصميم وتسجيل كل العمليات ذات الطابع الإقتصادي التي تمت خلال فترة زمنية معينة في بلد معين، كل ذلك في إطار محاسبي مشترك ودقيق .

ويمكن أن يمثل النظام كل من :

__الجهات الجبائية التي تحصل على المعلومات من خلال ما يخوله لها القانون من الزامية التصريح المحاسبي بالنسبة للمؤسسات .

__المؤسسات المالية (البنوك، مراكز التأمين، صناديق الضمان الاجتماعي... الخ) وما تشترطه من معلومات للتعامل مع أي مؤسسة .

__المؤسسات الإقتصادية (الخاصة والعمومية) والتي تملك نشرات خاصة بها يمكن أن تصدرها دوريا لتمكين المهتمين (مساهمين، دارسين... الخ) من معرفة وضعيتها المالية .

3_ نظام المعلومات التسييرية: ويتضمن كل المعلومات الصادرة عن الهيئات الإدارية والمتعلقة أساسا بالقوانين واللوائح والتنظيمات الجديدة أو الامتيازات المقدمة أو الإستثناءات المعلنة، ويمكن أن يعبر هذا النظام كل من :

__الوزارات المعنية (المالية، السياحة، الصناعة، الزراعة... الخ) .

__المديريات التابعة للوزارة (جهوية أو محلية) .

__المراكز المتخصصة والجمعيات المهنية .

4_ مراكز البحث والتوثيق: وتتمثل في مجموع المخابر المكلفة بالبحث سواء كانت هذه المخابر مستقلة أو تابعة للجامعات والمدارس العليا أو المعاهد المتخصصة، كما ينطوي تحت هذا العنصر كل من المكتبات الوطنية أو المكتبات التابعة للجامعات أو غيرها، بالإضافة إلى مراكز التوثيق .

5_ أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: يشير مفهوم التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال إلى ثلاثة مجالات فنية :

_الاتصال عن بعد .

_الإعلام الآلي (المعلوماتية) .

_الإلكترونيك وتقاطعها .

وتفاعل هذه العناصر يستوجب دعم وتطوير مجموعة من الوسائل من خطوط الهاتف ، أجهزة الكمبيوتر ، البرامج المعلوماتية ، شبكات الانترنت ... الخ

وعليه يعتبر هذا النظام المحرك الرئيسي للنظام الوطني للمعلومات الإقتصادية وذلك لما يوفره من مزايا شتى ، لعل أهمها سرعة الإتصال والتوصيل (الاعلام) وقد أدى انتقال الجزائر من نظام الإقتصاد الممركز نحو إقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة لنظام المعلومات الإقتصادية ، ضف إلى ذلك ظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال عمل على إظهار عيوب النظام السابق ونقائصه والحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة عالية يأخذ بعين الإعتبار تزايد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتداخلها وتفاعلها فيما بينها ، الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في اقامة نظام موجه نحو التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات . وقد تجسد ذلك في صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية والاجتماعية وتحولاته شهر جوان 2004 الذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي ، ويعتبر هذا المجلس هيئة إستشارية مستقلة تحت وصاية رئاسة الجمهورية تختص بدراسة كافة القضايا الاقتصادية والاجتماعية وإقتراح الحلول اللازمة والممكنة لها .

المطلب الثالث : الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لم تبقى سياسة الذكاء الإقتصادي تقتصر حكرا فقط على الدولة وحدها بل على المؤسسات مهما كان طابعها، اقتصاديا ، تجاريا أو صناعيا و خدماتيا بتبني هذه الأخيرة وأخذ نصيبا من المشاركة و المساهمة فيها فإنطلاقة المؤسسات في وضع خطة الذكاء الإقتصادي يعتبر أمرا معقدا للتحصيل في ظل التغيرات الثقافية المهمة ، و سيرورة هذه الإنطلاقة تتطلب تركيزا معرفيا لتسيير المشروع و مواكبة التغير و العديد من المؤسسات وجدت نفسها متفاجئة أمام هذه الإنطلاقة و المزمع تطبيقها بصفة مستعجلة حيث أن مثل هذه المبادرات يمكن أن تجيب على الأهداف الآنية و المحلية .

الفرع الأول: الجزائر تفكر في انشاء مجلس أعلى للذكاء الإقتصادي

إن تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي أساسا التحكم في المعلومة الإستراتيجية والحفاظ عليها إلى جانب إقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة وهذا ما يسعى اليه الذكاء الإقتصادي إذ يهدف¹ إلى التحكم في المعلومة والمعرفة، والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة . وفي هذا الإطار نادى مختصون بأهمية الذكاء الإقتصادي اذ يعتبر بمثابة أداة ضرورية للمؤسسات لكونها تمكنها من لإتخاذ قراراتها الإستراتيجية ذات الطابع التطوري من جهة، وتسمح بإعتماد المواقف والسلوكات الملائمة في مواجهة المتنافسين من جهة أخرى .

ونظرا لأهمية الذكاء الإقتصادي من جهة وباعتبار أن السهر الإستراتيجي يتخذ مصدره من الذكاء الإقتصادي من جهة أخرى، في هذا الإطار استحدثت الحكومة² مديرية عامة للذكاء الإقتصادي والدراسات الإقتصادية ستتولى انفتاح مجموعة مديرية عامة للذكاء الإقتصادي والدراسات الإقتصادية ستتولى انفتاح مجموعة أفكار بشأن هيكله مجلس الذكاء الإقتصادي، وذلك في اطار الإستراتيجية الصناعية الوطنية سيوضح تحت الاشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات بين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الإستعلام الإقتصادي قصد تزويد الاقتصاد الوطني بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الإقتصادية الدولية .

الفرع الثاني: مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للذكاء الإقتصادي

إن المؤسسة بصفة عامة تستعمل المعلومات بشكل أو بآخر في عملية اتخاذ قراراتها، ولكن طريقة الإستعمال هي التي تصنع الفارق، فعلى مستوى المؤسسة الجزائرية يكون استعمال المعلومات عامة كما يلي :

-ففي مرحلة جمع المعلومات: هناك غياب ديموقراطية المعلومة نتيجة صعوبة الوصول إلى المصادر الخاصة بها، هذا بسبب نقص المعلومة الاقتصادية والاجتماعية الموثوقة والمصدقة، فالإشكالات الجديدة للإدارة عن طريق الذكاء الإقتصادي لم تستعمل بعد في الجزائر رغم تواجد الكفاءات المحلية، فجمع المعلومة كما نقول يتم على مستوى

¹ حسب Allain Juillet مسؤول رفيع مكلف بتسيير الذكاء الاقتصادي لدى الوزير الاول الفرنسي ضمن ملتقى حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي

14 جوان 2008 بالجزائر .

² عبد الحميد تمار، الوزير الجزائري للصناعة وترقية الاستثمار ضمن ملتقى حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي، السابق الذكر .

محمل المؤسسات، ولكن لا يتم في إطار رؤية عامة للذكاء الاقتصادي، وبالتالي يكون ضياع نسبة مهمة في استغلال هذه المعلومة.¹

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

وحسب Allain Juillet المسئول الأعلى المكلف بالذكاء الإقتصادي من طرف الوزير الفرنسي الأول يكون التعامل مع المعلومة المجمعة بطريقة تدريجية .

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

وفي سياق مدى تطبيق الذكاء الإقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية، يجب أولا الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات الجزائرية حيث أن هناك المؤسسات الوطنية، المؤسسات الكبيرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشيء الأكيد هو غياب المنافسة في المؤسسات الوطنية، وبالتالي ليس لها حس بالمخاطر المحتملة، ولا ترى ضرورة في وضع نظام الذكاء الإقتصادي، مسيري المؤسسات الكبيرة الخاصة بصفة عامة يحسون بالأهمية والفائدة التي تجنيها من خلال وضع نظام الذكاء الإقتصادي بشرط أن يكون هناك شرح لأساسياته وتطبيقه مرحلة بمرحلة، هذا الإهتمام فرض نتيجة متطلبات السوق الدولية المتطورة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلا يمكن القول أنها لا تهتم بهذا المجال، ولكن للأسف هناك غياب في التحسيس والعروض الملائمة، مسيري المؤسسات الصغيرة الجزائرية يجهلون الإنعكاسات الناجمة من وضع نظام يقظة إستراتيجية على نشاطات مؤسساتهم ولا تطلب إلا المساعدة من أجل تطور أحسن.²

¹ حسب أمينة قادري مساعدة في علم اجتماع العمل والمنظمات ضمن ملتقى بعنوان :

RDV d'IE ,knowledge management a Alger ;24 mai 2011 voire le site suivante :

<http://www.africadiligence.com/rdv-dintelligence-economique-knowledge-management-a-alger/>

² حسب منير رشدي "مكون في الذكاء الاقتصادي بالمنشآت الخاصة بالجزائر"، المؤتمر الخامس للذكاء الاقتصادي في الجزائر، 30-04-2012 أنظر الى :

<http://algerienetwork.com/info/actualites/economie/12240-intelligence-economique-en-algerie.html>

المبحث الثاني: سوق الهاتف النقال في الجزائر (مؤسسة موبيليس ومؤسسة جازي)

بعد اصدار القانون 03_2003 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي ينص على فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة الذي سمح بدخول ثلاثة متعاملين في هذا المجال ، حيث تتفاوت فترة وتواجد كل منهم فيه وهم على التوالي اتصالات الجزائر ATM ، أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA ، الوطنية لإتصالات الجزائر WTA ، لذا سوف نحاول هذا المبحث الذي ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب ، الأول خصصناه لواقع سوق الهاتف النقال ، والثاني للتعريف بمؤسسة موبيليس ، والثالث التعريف لمؤسسة اوراسكوم تيليكوم .

المطلب الأول: واقع سوق الهاتف النقال في الجزائر

في هذا المطلب سنتعرض إلى التعرف على واقع سوق الاتصالات في الجزائر من خلال ثلاثة فروع أساسية ، الأول نخصه لتطور عدد المشتركين ، والثاني نسلط الضوء على تطور توزيع حصص سوق الاتصالات ، والثالث نحاول التطرق فيه إلى تطور توزيع المشتركين حسب الدفع .

الفرع الأول: تطور عدد المشتركين:

بعد أن كان عدد مشتركي سوق الهاتف النقال الذي تم فتحه رسميا في 2002 حوالي 1,4 مليون مشترك . شهد عدد المشتركين منذ ذلك الوقت ارتفاعا مضطردا حيث بلغ في 2004 ما يقارب 4,8 مليون مشترك و 6,13 مليون في 2005 و 9,20 مليون في 2006 و 5,27 مليون مشترك في 2007 و 3,27 مليون مشترك في 2008 و 7,32 مليون في 2009. بحيث لم يختلف الحال خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2013 وهو ما يبينه الجدول والشكل التاليين :

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

شكل (3-1) رقم يبين تطور عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال من الفترة 2010_2013

2013	2012	2011	2010	
39 517 045	37 527 703	35 615 926	32 780 165	العدد الإجمالي للمشاركين
	% 5,30 +	%5,37+	%8,65+	نسبة التطور



المصدر : سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر سنة 2013، ص (4_5)، انظر الى الموقع التالي :

http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2013/Observatoire_Mobile_2013.pdf

من خلال الجدول والشكل نلاحظ بعدما كان عدد مشركي الهاتف النقال في الجزائر 32,8 مليون في 2010 أين تم تسجيل ارتفاع معتبر بين 2010 و 2011 حيث عرف عدد المشتركين ارتفاعا بنسبة 8,6، واستمر هذا النمو إلى 5,37 بالمائة سنة 2012 أين بلغ إجمالي عدد المشتركين 37,53، بينما هذا النمو عرف انخفاضا طفيفا يقدر ب 0,07 بالمائة مع مطلع سنة 2013 حيث بلغ 39,5 مليون مشترك. بنسبة 5,3 بالمائة مقارنة بسنة 2012 موزعين على شبكات المتعاملين الثلاثة و هم أوراسكوم تيليكوم (جازي) و اتصالات الجزائر (موبيليس) و مجمع وطنية تيليكوم (نجمة) .

و وصلت الكثافة الهاتفية (أي عدد المشتركين لكل 100 مواطن) إلى نسبة 2,99 بالمائة في 2012 مقابل 5,96 بالمائة في 2011 و 3,90 بالمائة في 2010 و 6,91 بالمائة في 2009.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

الفرع الثاني: توزيع حصص أسواق الهاتف النقال بين المتعاملين الثالث
يمكن تبيان توزيع حصص أسواق الهاتف النقال بين المتعاملين الثالث من خلال الشكل التالي :
جدول رقم (13) يبين توزيع حصص أسواق الهاتف النقال بين المتعاملين الثالث خلال الفترة 2009_2012

II.4. Évolution des parts de marchés en nombre d'abonnés pour la période (2009-2012).

	2009	2010	2011	2012
Algérie Télécom Mobile	10 079 500	9 446 774	10 515 914	10 622 884
Orascom Télécom Algérie	14 617 642	15 087 393	16 595 233	17 845 669
Wataniya Télécom Algérie	8 032 682	8 245 998	8 504 779	9 059 150
Total des abonnés	32 729 824	32 780 165	35 615 926	37 527 703

المصدر : سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ،رصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر سنة 2013 ، ص 6 ،انظر الى الموقع التالي :

http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2013/Observatoire_Mobile_2013.pdf

من خلال هذا الشكل نلاحظ نمو حصص أسواق الهاتف النقال مقارنة بعدد الأشخاص ،حيث تحتل مؤسسة جازي الريادة بعدد مشتركين بلغ 17,54 مليون بالمائة أي بنسبة 55,47 بالمائة من حصص الأسواق متبوعة بشركة موبيليس بـ 10,66 مليون مشترك أي بـ 31,28 بالمائة وفي الأخير نجمة بـ 9,05 مليون مشترك أي بنسبة 14,24 بالمائة من الحصة السوقية الاجمالية.

الفرع الثالث: تطور توزيع المشتركين حسب الدفع:

الشكل رقم (3-2) يبين تطور توزيع المشتركين حسب الدفع



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر سنة 2013، ص 6، انظر الى الموقع التالي:

http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2013/Observatoire_Mobile_2013.pdf

من خلال الشكل نلاحظ أن أغلب مشتركي جازي و موبيليس و نجمة يفضلون صيغة "الدفع المسبق". و من بين 5,37 مليون مشترك تم إحصائهم خلال 2013، اختار 9,34 مليون مشترك (04,93 بالمائة) صيغة "الدفع المسبق" مقابل 6,2 مليون (96,6 بالمائة) مشترك في صيغة "الدفع البعدي" التي تسمح للمشاركين بدفع مستحقات اتصالاتهم عن طريق الفواتير.

و في 2011 و 2012، تراجع نسبة المشتركين في صيغة "الدفع المسبق" بأربعة نقاط (من 8 إلى 4 بالمائة) في الوقت الذي ارتفعت فيه نسبة "الدفع البعدي" ب 12 نقطة (من 5,12 بالمائة إلى 5,24 بالمائة). و تم تكريس تنافسية سوق الاتصالات وفقا للقانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد و الإتصالات. و تميز هذا الإنفتاح من خلال منح ترخيص بالاستغلال لشبكة للهاتف النقال من نوع النظام الموحد للإتصالات المتنقلة و أوراسكوم تيليكوم الذي شرع في بيع خطوطه في شهر فيفري من سنة 2002. و في صيف 2003، أطلق مجمع اتصالات الجزائر فرع "موبيليس" ليأتي بعد ذلك مجمع وطنية تيليكوم في 2004.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة موبيليس

(اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس) بالفرنسية (Algérie Télécom Mobile Mobilis) هي ثاني شبكة للهاتف المحمول في الجزائر تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر.. حيث تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وافية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر وهو ما تبينه من خلال :

-خدمات جي إس إم، جي بي آر إس، الإنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، بلاك بيرى، وخدمة التجوال الدولي .

-تغطية وطنية للسكان .

-أكثر من 120 وكالة تجارية .

-أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة .

-أكثر من 5000 محطة تغطية B T S .

الفرع الأول: تطور وأهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس

بعدما تم التعرف على مؤسسة موبيليس سوف نلقي الضوء على أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة ومن تم سنحاول تعداد أهدافها ومبادئها .

أولا : تطور مؤسسة موبيليس :¹

عمد القانون 03_2003 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة ومما ترتب مباشرة على هذا الإجراء .

-تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أوكلت لها مهمة ضبط ووضع استراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

-إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على إحترام قواعد المنافسة .

¹ _بوعناني حكيمة، تأثير الاعلان على سلوك المستهلك الجزائري ”دراسة حالة لمنتجات شركة موبيليس ”، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2006/2005، ص 258_259 .

- تأسيس شركتين مستقلتين: بريد الجزائر واتصالات الجزائر .
- في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة الهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به .
- عام 2002 استفادت شركة الإتصالات الجزائرية من رخصة لتنظيم نشاطات الهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر بإستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال .
- في أوت 2003 تمت عملية تفريع شركة اتصالات الجزائر وانشاء ”أ تي م موبيليس” للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم .
- في ديسمبر 2003 رخصة ثالثة للهاتف النقال تمنح لمجمع الوطنية للاتصالات .
- في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين .
- في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق ”موبيليس بطاقة”
- ديسمبر 2004 موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS بالشراكة مع مؤسسة Huwaie الصينية للتكنولوجيا .
- ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك .
- فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف GPRS_ MMS تحت إسم Mobi plus
- مارس 2005 موبيليس تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت .
- مارس 2005 موبيليس تدشن أول وكالة تجارية لها .
- أبريل 2005 موبيليس تحرز على مليوني مشترك .
- سبتمبر 2005 موبيليس تحقق نجاح آخر بإحراز ثلاث ملايين مشترك .
- أكتوبر 2005 عائلة موبيليس تأخذ حجما أكبر بأربعة ملايين مشترك .
- 29 جانفي 2006 في بيان صادر عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات حول نتائج عملية تقييم شبكة التغطية ونوعية خدمات شبكات الهاتف النقال لمختلف المتعاملين في هذا المجال بعد أربع سنوات من النشاط في الجزائر

حيث سجلت موبيليس أحسن تغطية على المستوى الوطني قدرت ب 71,16 بالمائة¹، كما بلغ عدد مشتركها إلى 05 ملايين مشترك، وبلغت الإيرادات التي تحصلت عليها الشركة خلال الفصل الثالث من السنة 18.287.057 دج².

-أفريل 2006 تم إطلاق بطاقة التعبئة الجديدة ب 200 دج، بعدما كانت منحصرة في بطاقات التعبئة (500 و 1000، 2000) دج.

-18 أفريل 2006 تم إطلاق شريحة جديدة لزبائن الدفع المسبق تحت اسم (gosto قوسطو) من أجل تقديم مميزات كثيرة لخدمة الدفع المسبق.

-24 جانفي 2007 سلطة الضبط تعلن أن شركة موبيليس هي أحسن شبكة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96,70 بالمائة.

-23 جانفي 2008 موبيليس تعلن عن منتج جديد هو الانترنت اللاسلكية Mobicomme وذلك بإشتراك شهري تحت شعار الانترنت معك في كل مكان.

-22 فيفري 2008 موبيليس تمر الى الترقية الجديد ب 10 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط وتمت هذه العملية بنجاح.

-أكتوبر 2008 موبيليس تعلن عن عرض جديد Premium للدفع القبلي البعدي، الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة وبلغ عدد مشتركها 7,17 مليون مشترك.

-18 ماي 2009³: موبيليس تعلن عن إطلاق الطبعة الجديدة لموقعه الإلكتروني باللغة العربية

www.mobilis.dz

_12 أكتوبر 2009: موبيليس تعلن عن إطلاق عرض جديد يسمى Pack jeune الذي يسمح بالإستفادة من أرقام مفضلة بأسعار منخفضة.

_27 أكتوبر 2009: موبيليس تطلق المفتاح mobiconect، وهو المفتاح الخاص بالانترنت والذي يسمح بالإبحار عبر الشبكة العنكبوتية.

¹ le journal de Mobilis n°1 ;2006 ;p7 voire le site suivant : <http://www.mobilis.dz;ln>

² _النشرة الفصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6 سبتمبر 2006، ص 5 على الموقع <http://www.arpt.dz>

³ www.mobilis.dz

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

- 1_ سبتمبر 2010: موبيليس تخفض أسعار المكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق والدفع البعدي .
- 14_ جوان 2011: موبيليس تطلق عرضها الجديد المحدود لخدمة الدفع البعدي Premium Top.
- 26-28_ سبتمبر 2011: موبيليس تعرض خدمات الجيل الثالث من خلال مشاركتها في الصالون الدولي لتكنولوجيا الإعلام MED-IT .
- 24-27_ أكتوبر 2011: موبيليس تشارك في الصالون الدولي للإتصالات ITU Telecom 2011 World 2011 .
- 24_ جانفي 2012: موبيليس تطلق خدمة بلاك بيرى موبى كوربوريت الخاصة بالمؤسسات .
- 4_ ماي 2013: موبيليس تطلق أول حلقة من مسلسل Switchers بالتعاون مع التلفزيون الجزائري و Samsung .
- 15_ ديسمبر 2013 قبلت سلطة الضبط البدء الفعلي و الرسمي لترويج و تسويق عروض الجيل الثالث لكل مشغلي الهاتف النقال في الجزائر ها هي موبيليس تدشن عروضها في حفل احضروا فيه اللاعب الارجينيني السابق "Diego Armando Maradona" .
- 30_ جانفي 2014: 3G⁺⁺ موبيليس في 19 ولاية بعد مصادقة سلطة البريد والمواصلات ،على جودة وقوة الشبكة ومطابقتها لبنود دفتر الشروط .
- 6_ مارس 2014: تم إطلاق لقب موبيليس الرابطة 1 وموبيليس الرابطة 2 على البطولة الوطنية المحترفة لكرة القدم .
- ثانيا: أهداف مؤسسة موبيليس حيث تسعى موبيليس ،منذ نشأتها ،إلى تحديد أهداف أساسية منها¹ :
- تقديم أحسن الخدمات.
 - التكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم.
 - الإبداع.
 - تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هدا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها

¹موقع مؤسسة موبيليس

<http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك .

و بإختيارها و تبنيتها لسياسة التغيير و الإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم." هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، لإلتزامها بتعمل دورها الجماعي مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها لأربعة : الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع .

ثالثا: مبادئ مؤسسة موبيليس

-ضمان أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية .

-العمل على الإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة : إشتراكات 0661 موبلي كنترول ،ثوسطو موبيليس كارت، موبلي بلوس، موبليكنكت ،سلّكي، خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS و خدمة 3G ، ، GPRS...

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية " : أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق "

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس¹

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة .

ويتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف مؤطر جزائري 100% ممثل في مسيرين تحت إشراف المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 07 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة .

¹ _بلال نظور، دوافع الشراء لدى المستهلك الجزائري في تحديد سياسة الاتصال التسويقي -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2009، ص 86 .

1_مديرية الموارد البشرية: هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والاطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة .

2_مديرية المالية: ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجمع العمليات المالية الخاصة بها .

3_مديرية العلامة والاتصال: تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد العلامة والاتصال مديرية خاصة بهما وتهتم هذه المديرية بترقية منتوجات موبيليس، وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث .

4_مديرية الإستراتيجية: تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة .

5_مديرية النظام المعلوماتي: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة .

6_مديرية صفقات المؤسسة: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع المؤسسات الأخرى .

7_المديريات الجهوية: حيث تتفرع مؤسسة موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية وهي :

-المديرية العامة للوسط .

-المديرية الجهوية بورقلة .

-المديرية الجهوية بسطيف .

-المديرية الجهوية بقسنطينة .

-المديرية الجهوية بعنابة .

-المديرية الجهوية بشلف .

-المديرية الجهوية بوهران .

-المديرية الجهوية ببشار .

إلى جانب المديرية السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي لمويليس على الأقسام التالية :

1-قسم التقنيات الشبكات والخدمات :والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية ،ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال ،وصيانتها وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية .

2-قسم السوق العمومية :الذي يضم مديرية التسويق ،مديرية التوزيع ،مديرية خدمة المشتركين ،ويهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج ،والقيام بدراسة السوق الخ .

3-قسم الشؤون الداخلية :الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية ،ويكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة واعداد التقارير المراجعة ،وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الإنحرافات ورفع من جودة العروض المقدمة .

4-الديوان :يحتوي على عدد من المستشارين وهم :

-المستشار التقني .

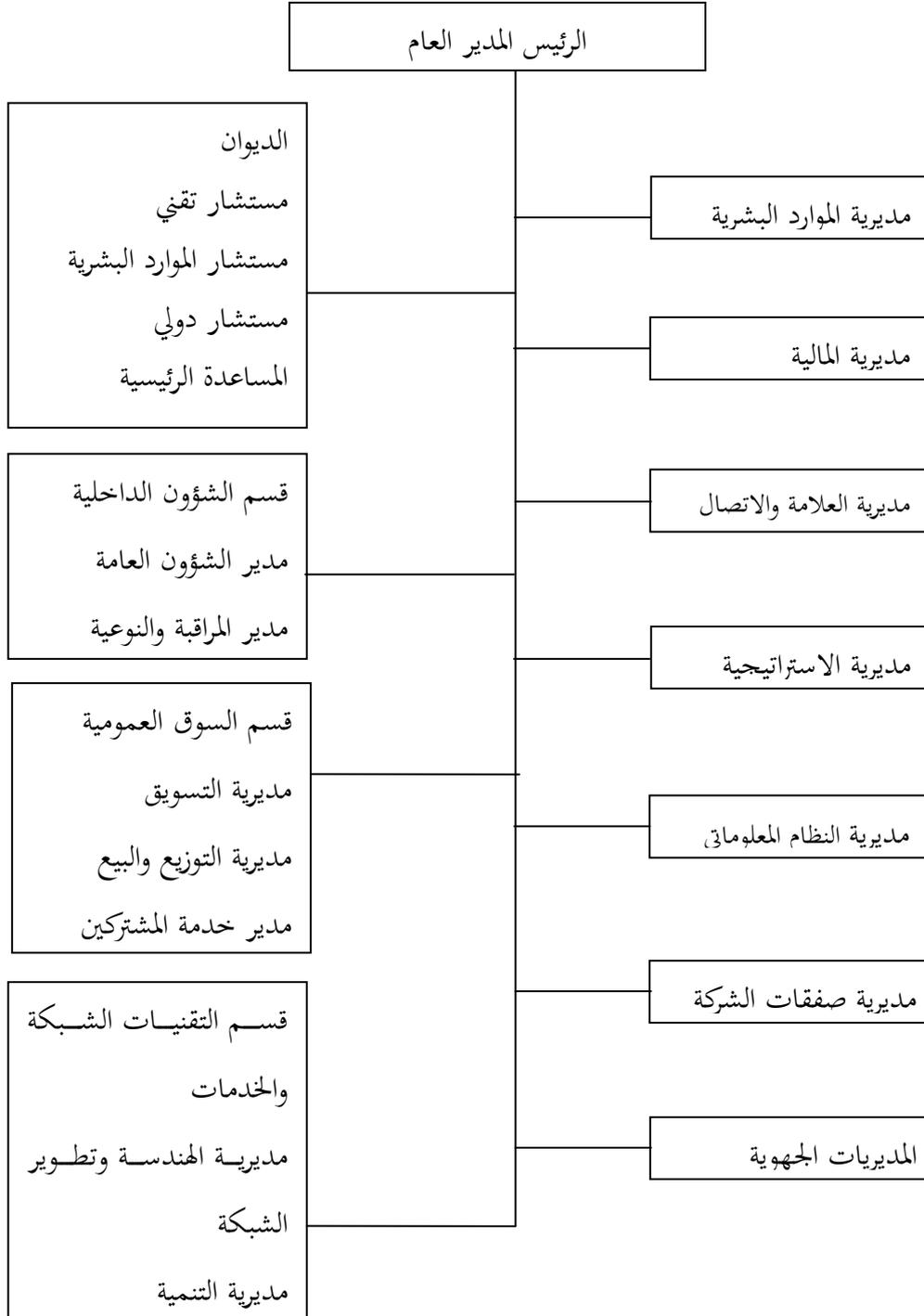
-مستشار الموارد البشرية .

-مستشار قانوني .

-المساعدة الرئيسية .

ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديرية على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (3_3) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



الفرع الثالث : أهم العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس¹:

ما يميز هذه العروض أنها موجهة لمختلف المنظومات الموجودة في السوق الجزائرية حيث هناك العروض :

أولا : عروض الدفع المسبق : في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا ،وقد قدمت مؤسسة موبيليس عدة أنواع من العروض على هذا الشكل منها :

1_ عرض مبتسم : تطلق موبيليس صيغتين جديدتين لمشاركتي خدمة الدفع المسبق مبتسم، بحيث يمكن الإستفادة من هذين العرضين المغربيين بالدخول إلى قائمة # 600 * بحيث هناك :

العرض الأول: 15 دقيقة مكالمات صالحة نحو كل الشبكات لمدة 24 ساعة .

العرض الثاني: 50 دقيقة من المكالمات صالحة نحو موبيليس لمدة 24 ساعة .

2_ عرض "توفيق" : يمكنك بفضل العرض الجديد "توفيق" ،الموجه خصيصا للطلبة ،البقاء على إتصال دائم مع الجماعة بأقل أسعار.

3_ عرض باطل : هو عرض جديد تقترحه موبيليس على مشاركتي الدفع المسبق. حيث يسمح هذا العرض من إجراء مكالمات و إرسال رسائل قصيرة SMS مجانية و غير محدودة نحو شبكة موبيليس 24/سا. و ذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج (باحساب كل الرسوم).

4_ عرض القوسطو : هو عرض الدفع المسبق ،يوفر لك أفضل تسعيرة للمكالمات و الرسائل القصيرة و يقترح عليك عرض موي بلوس بأقل تكلفة. وبهذا ،ستتمكن من إدخال و الإتصال بأرقامك المفضلة بسعر 1 دج لكل ثلاثين ثانية.

ثانيا عروض الدفع البعدي : في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق الفاتورة ،ومن بين هذه العروض :

1_ عرض mobiPoste : هي ثمرة شراكة مؤسستي: موبيليس و بريد الجزائر ،وقد تم الاعلان عن اطلاقه يوم 05 مارس 2005 ،حيث أن هذا العرض مخصص لزبائن الحساب الجاري البريدي ،حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت

¹ <http://www.mobilis.dz/ar/boutique.php>

كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون .

كما يمكنك عرض موبو بوست من التحكم في مصاريف هاتفك النقال ، بإختيار الصيغة المناسبة لميزانيتك:

• الأخضر بسعر 1200 دج شهريا

• الأصفر بسعر 2000 دج شهريا

• الأحمر بسعر 3000 دج شهريا

ثالثا العروض المزدوجة :من بين هذه العروض ما يلي :

1_عرض Pack sony كأس العالم : تم تخصيص هذا العرض للأشخاص الذين لهم شغف بكرة القدم ولهم

حلم الذهاب الى كأس العالم بالبرازيل 2014 اقتناء باك Sony لكأس العالم 2014 حيث يتضمن باك سوني

لكأس العالم 2014 هاتف ذكي من طراز Sony Xperia C ou M + شريحة سيم موبيكنترول 2000

مع إهداء إشتراك لمدة شهر بسعر 23500 دج (Xperia C) و 27900 دج (Xperia M)

2_عرض mobiControl : يسمح هذا العرض بالتحكم في ميزانية المستفيد دون تحديد مكالماتك

الطبعة الجديدة ل mobiControl هي الحل ويسمح هذا العرض من تكاليف التشغيل مجانية و بدون

ضمان ورسيد مضاف من شهر إلى آخر ،بالإضافة الى مزايا أخرى .

رابعا :الخدمات والعروض الأخرى التي تقدمها مؤسسة موبيليس :بالإضافة إلى ما سبق هناك عروض

وخدمات اخرى تقدمها مؤسسة موبيليس من بينها :

1_خدمة نغمتي تسمح هذه خدمة "نغمتي" لموبيليس بتخصيص نغمة إنتظار خاصة بالمستفيد وفقا لمزاجه

وذلك بفضل مجموعة واسعة من النغمات الممتعة (الموسيقى، والمؤثرات الصوتية، سكاتش...)

2_الفايسبوك عبر : SMS :الخدمة التي تسمح لكم بالبقاء على إتصال عبر الرسائل

القصيرة SMS بشبكتكم الإجتماعية المفضلة وهي تسمح ب : إدارة الفيسبوك الخاص بكم بغض النظر عن

نوع هاتفكم النقال .

3_خدمة رصيدي :تمكنك من الإطلاع على حسابك البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل

القصيرة .SMS

للإستفادة من الخدمة يكفي إرسال رسالة قصيرة SMS إلى الرقم 603

4_خدمة 644: سواء كان المستفيد من مشترك الدفع المسبق أو البعدي، تمكنه هذه الخدمة من التعرف مجانا على كل المكالمات التي فاتته في حالة ما إن كان هاتفك مغلق أو خارج مجال التغطية ، وهذا بفضل خدمة " 644 "

5_خدمة كلمني : يستطيع عملاء موبيليس بواسطة هذه الخدمة حتى ولو لم يكن لديهم رصيد أن يرسلوا رسالة لمشارك آخر ، تفيد هذه الرسالة بأن المرسل يطلب من المرسل إليه بالاتصال به .

6_خدمة أرسلني : هي خدمة للتعبئة الإلكترونية ، تمكن المستفيد منها من التحكم بكل حرية في ميزانيتك. كما تمكنه موبيليس من إمكانية تعبئة رصيد يتناسب مع حاجياته ، و ذلك على مستوى إحدى الوكالات التجارية لموبيليس أو أي نقطة من نقاط البيع المعتمدة.

7_خدمة سلكني خدمة جد بسيطة و متوفرة 24 سا/24 سا، موجهة لجميع زبائن الدفع المسبق لموبيليس. وهي خدمة لنقل رصيد آخر حيث يستطيع العميل ذو الدفع المسبق اجراء نقل الرصيد ابتداء من مبلغ 40 دج حتى 500 دج ، وتبلغ كلفة النقل 10 دج باحتساب كل الرسوم ، كما يجب أن لا تتجاوز عدد عمليات نقل الرصيد 5 مرات في اليوم . للإستفادة بإدخال الرقم 610 * 9999 * الرمز الجديد# .

8_خدمة راسيمو تمكن هذه الخدمة من التعبئة الإلكترونية " راسيمو " لموبيليس من تعبئة رصيد المستخدم أو رصيد شخص آخر مجانياً ، أينما كان و دون أن تنتقل . هذا العرض موجه لجميع مشترك الدفع المسبق أو البعدي لموبيليس .

كما أن موبيليس تمكن المشترك العادي من الحصول على الخدمات التالية مجاناً :

أ_ إظهار الرقم : تسمح هذه الخدمة بإظهار رقم و اسم مراسل على شاشة هاتف إذا كان موجوداً في قائمة إتصالات .

ب_ إخفاء الرقم : تسمح الاحتفاظ بسريّة رقم هاتفه ، يكفي تشغيل خدمة " إخفاء الرقم " بإدخال الرمز #31# قبل كل مكالمة .

ج_ الرسائل الصوتية : لن يفوتك أي اتصال بفضل هذه الخدمة . فإذا لم تتمكن من الرد على مكالماتك أو كان هاتفك مغلقاً أو كنت خارج مجال التغطية سيوجه مراسلك بصفة أوتوماتيكية إلى موزعك الصوتي .

فور إعادة تشغيل هاتفك النقال ، ستتلقى رسالة قصيرة عبر الموزع الصوتي تحريك بتلقيك رسالة صوتية على

موزعك الصّوتي.

د_المكالمة المزدوجة: تسمح لك خدمة المكالمات المزدوجة من استقبال مكالمات هاتفية ثانية حتى و لو كنت وسط مكالمات هاتفية سابقة عن طريق رثة خاصة تعلمك بها .

ه_تحويل المكالمات: حيث يمكن تحويل جميع مكالماتك إلى بريدك الصوتي أو إلى أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حدّ السواء.

و_المحاضرات الثلاثية: تسمح لك هذه الخدمة بالتحدّث إلى أكثر من شخص و هذا حسب إرادتك.
ي_التجوال الدّولي: توفّر موبيليس خدمة التجوال الدولي بدون دفع الضمان و لا حتى مصاريف التشغيل. حيث تسمح لمشركيها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الإحتفاظ بنفس الرّقم المستعمل في الجزائر .

خامسا: عروض مؤسسة موبيليس في الجيل الثالث هي كالتالي يومية ،اسبوعية و شهرية للدفع المسبق و شهرية للدفع بعدي و هناك اشتراك داري نات Darynet 3G++ مع مفتاح موبى كونكت "mobiconnect".

1_الدفع المسبق "مبتسم, قوسطو, أو نحو كل الشبكات, أو نحو موبيليس ,بطل ,توفيق:"

-100 دج فيها 50 ميكا ليوم واحد فقط.

-500 دج فيها 250 ميكا لأسبوع.

-1500 دج فيها 1 جيقا لشهر.

2_الدفع البعدي "أي مشركي موبيليس بالشهرين أصحاب اشتراكات 2ساعة، 4 ساعات و 8 ساعات:

-500 دج فيها 250ميكا شهريا.

-750 دج فيها 500 ميكا شهريا.

-2000 دج فيها 2 جيقا شهريا.

مع اشتراك بالمكالمات المرئية اختياري:

-300 دج نصف ساعة مكالمات مرئية فقط.

-500 دج ساعة واحدة مكالمات مرئية فقط.

كيفية الاشتراك دفع ضمانه قدرها 4000دج تسترجعها بعد عام.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

إلزامية اشتراك بخط فيه انترنت و صوت .

3- عرض داري نات Darynet 3G++ مع مفتاح موبى كونكت: "mobiconnect"

أ- داري نات البرونزية Darynet Bronze اشتراك شهري 750 دج فيه 500 ميغا و 100 رسالة تتحصل على مفتاح موبى كونت مجانا حين تدفع 6 اشهر مسبقا.

ب- داري نات الفضية Darynet Silver اشتراك شهري 1000 دج فيه 1 جيجا و 100 رسالة تتحصل على مفتاح موبى كونت مجانا حين تدفع 3 اشهر مسبقا.

ج- داري نات الذهبية Darynet Gold اشتراك شهري 3000 دج فيه 4 جيجا و 100 رسالة تتحصل على مفتاح موبى كونت مجانا حين تدفع شهرين مسبقا.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA¹: أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA

هي فرع من الشركة الأم أوراسكوم تيليكوم للاتصالات OTH*، وهي شركة مصرية رائدة في مجال خدمة الهاتف النقال في العالم العربي والتي تأسست سنة 1998، وترجع ملكيتها إلى عائلة "ساوريس" حيث فازت ب 20 رخصة في مجال شبكة GSM* موزعة على مجموعة دول افريقيا، الشرق الأوسط، وجنوب القارة الآسيوية من بينها :

Mobilink في باكستان ، Mobinil في مصر ، Banglalink في بنغلادش ، Telecel في زيمبابوي
Tunisiana في تونس ، Djezzy في الجزائر ، وأخرها Iraqna في العراق .
وتحصلت أوراسكوم تيليكوم الجزائر على الرخصة الثانية للهاتف النقال في 11 جويلية 2011، بمقدار مالي يقدر ب 737 مليون دولار ، وهذا بعد المنافسة الشديدة لكبرى الشركات ، Telefonika Moviles ، Telecom Portugal، France Telecom،

¹ زعراط سهام، فراشي فهيمة، تأثير تنشيط المبيعات على القرار الشرائي للمستهلك النهائي (دراسة ميدانية على عينة من مشتركي خدمات الهاتف النقال لأوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA)، مذكرة تخرج شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق وتجارة دولية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2012، ص 102_104 .

* OTH :Orascom Télécom Holding .

* GSM :Global System for Mobil télécommunication .

وتعتبر Djezzy GSM التسمية التجارية التي تستخدمها أوراسكوم تيليكوم للاتصالات في شبكة GSM في الجزائر وهي مشتقة من كلمتين "الجزء" و "الجزائر"، وقد أعلن عن هذه التسمية خلال الندوة الصحفية في 07 جويلية 2001 .

ومجرد انطلاقتها رسمت أوراسكوم تيليكوم أولوياتها الاستراتيجية، وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية 48 ولاية قبل نهاية أوت 2003 .

يقع مقرها بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة وفق العنوان التالي: شارع مولود فرعون، الطريق رقم 05، الدار البيضاء الجزائر العاصمة، ولها مديرتين فرعيتين في بئر مراد رايس وحيدرة بنفس الولاية، وكذا مديرتين فرعيتين بكل من ولايتي وهران وقسنطينة .

وفي أوت 2003 تم تغطية 48 ولاية أي طبق الأهداف المسطرة، وقد وصلت نسبة تغطيتها للسكان 93% حتى الآن، وتملك حصة سوقية بنسبة 46% وأكثر من 15 مليون مشترك ومشتركة، و70 مركز خدمة في جميع أنحاء البلاد متوفرة 7/7 من 8:00 حتى 20:00، وخدمة التجوال أكثر من 370 مشغلا في 174 بلد، و08 موزعين معتمدين و أكثر من 3500 عامل .

غير أنها تعرضت لهزة عنيفة اثر الأزمة التي نشئت بين الجزائر و مصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريقين البلدين في نوفمبر 2009، مما أدى إلى هبوط شديد في قيمة أسهم أوراسكوم تيليكوم في بورصة القاهرة .

وفي ديسمبر 2010 أبلغت الجزائر فرع أوراسكوم تيليكوم بضرورة تسديد 230 مليون دولار من الضرائب المتأخرة لسنتي 2008 و 2009، وهذا ما رفضته الشركة، وهو ما أدى إلى ظهور مشاكل بين أوراسكوم تيليكوم والحكومة الجزائرية، حيث منعت الجزائر أوراسكوم تيليكوم من توزيع الأرباح لمدة 19 شهرا متتالية وفرضت ضرائب ضخمة ضد الشركة، حيث لم يكن باستطاعتها الصمود أكثر من هذا بعدما زادت ديونها بشكل يعرضها لسيطرة البنوك الدائنة، هذا ما أدى الى ابرام صفقة اندماج مع شركة فيمبلكوم الروسية بقيمة 6,6 مليار دولار حيث ستنقل ملكية 51,7% من أوراسكوم تيليكوم الى فيمبلكوم، وأعلنت الجزائر نيتها في شراء 51% من حصص جازي ولم يحدد بعد قيمة الصفقة .

الفرع الأول: شركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر التطور والأهداف :

يتناول هذا المطلب التطورات التي مرت بها الشركة وكذا أهدافها :

أولا : تطور مؤسسة أوراسكوم تيليكوم¹

لقد مرت شركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر مند نشأتها بعدة مراحل ومحطات تاريخية جعلتها تتطور سنة تلو الأخرى

وفيما يلي سنعرض لأهم هذه التطورات :

-11 جويلية 2001 : تاريخ اصدار الترخيص بقيمة استثمار قدرت ب 737 مليون دولار² .

-07 نوفمبر 2001 : اطلاق العلامة التجارية ”جازي” خلال ندوة صحفية .

-27 ديسمبر 2001 : شركة جازي تعلن عن ديمقراطية الاتصالات في الجزائر وزوال الإحتكار .

-28 ديسمبر 2001 : افتتاح اول نقطة بيع لجازي وافتتاح مركز اتصالات في الجزائر .

-15 فيفري 2002 : تشغيل GSM جازي وافتتاح مركز الاتصالات في الجزائر .

-أوت 2002 : إطلاق خدمة الدفع المسبق Djezzy Carte لأول مرة في الجزائر تحت شعار ”عش la vie“ .

-فيفري 2003 : تخفيض سعر Djezzy Carte إلى 6999 دج .

-28 أوت 2003 : شبكة جازي تغطي 48 ولاية .

-سبتمبر 2003 : طرحت جازي خدمات الكلاسيك بالنسبة لخدمة الدفع عن بعد .

-30 سبتمبر 2003 : جازي تحقق مليون مشترك .

-15 فيفري 2004 : جازي تحتفل بعيدها الثاني .

-15 فيفري 2004 : تمتلك جازي 23 مركز للخدمات .

-15 فيفري 2004 : تتوفر جازي على 3000 نقطة بيع .

-15 فيفري 2004 : تصرح جازي عن توفر 1500 عامل بالشركة .

-15 فيفري 2004 : جازي تتعاقد مع 144 شبكة أجنبية و 75 دولة لخدمة التجوال في الخارج .

¹ _ زعراف سهام، قرارش فهيمة، تأثير تنشيط المبيعات على القرار الشرائي للمستهلك النهائي (دراسة ميدانية على عينة من مشتركي خدمات الهاتف النقال لأوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA)، مرجع سبق ذكره، ص.ص 104_106 .

² _ المرسوم التنفيذي رقم 01-219 المؤرخ في 31 أفريل 2001، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 43، الصادر في 05 أوت 2001 .

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

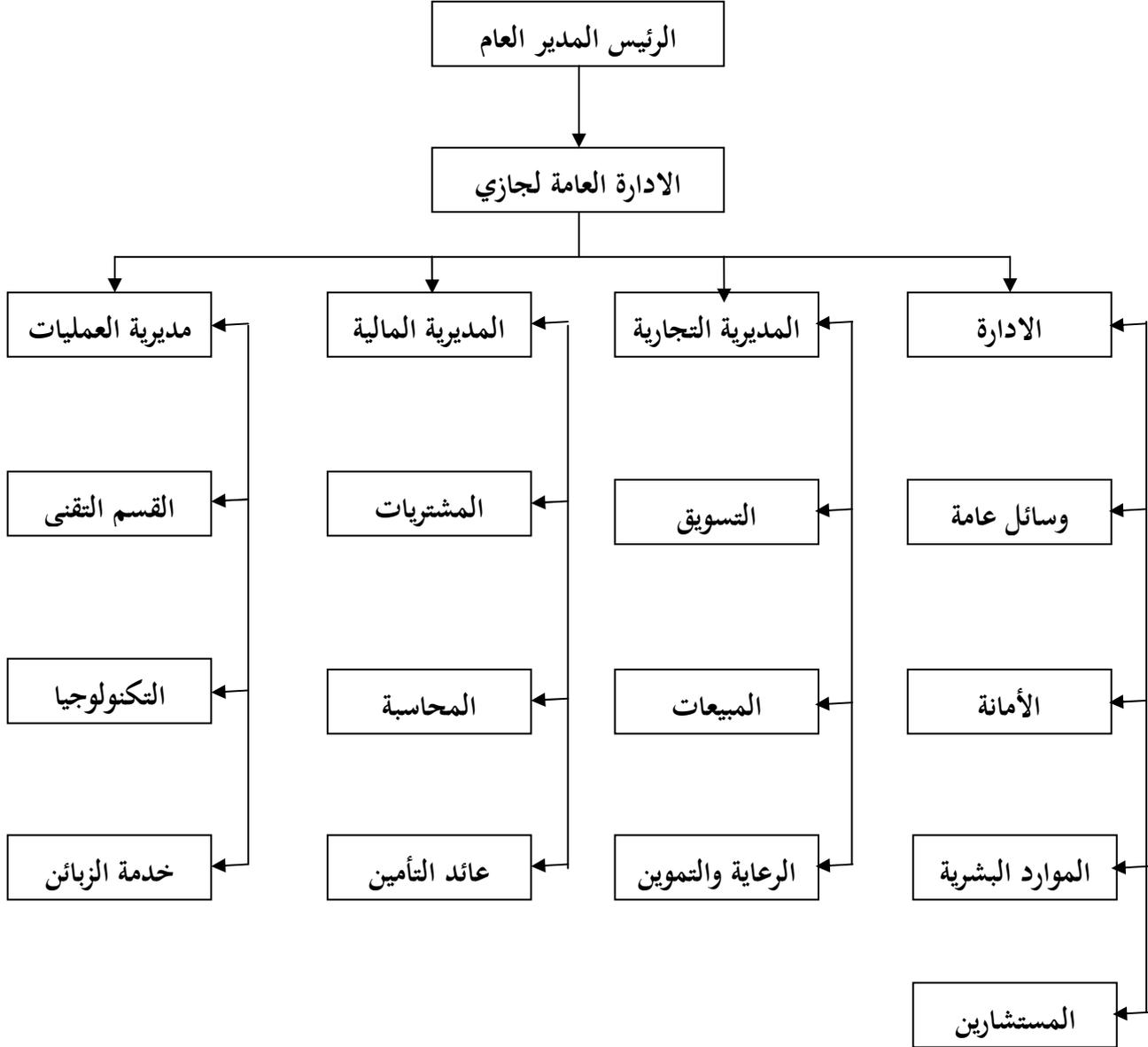
- أفريل 2004 :حصلت جازي على ترخيص VSAT .
- جويلية 2004 :تحتفل جازي ب 2 مليون مشترك .
- أوت 2004 :تطوير جازي منتج جديد في السوق ” Allo OTA ” .
- ديسمبر 2004 :وصلت جازي إلى 03 مليون مشترك .
- 10 مارس 2005 :تحقق جازي 04 مليون مشترك .
- ماي 2005 :حصلت جازي على ميدالية التميز في ممارسة الأعمال التجارية .
- جوان 2005 :تطلق جازي أول برنامج ولاء في الجزائر ” IMTIYAZ ”
- جوان 2005 :اطلاق SOS الائتمانية .
- جوان 2005 :اطلاق خدمة Flexy وهي طريقة جديدة لشحن بطاقة جازي .
- جوان 2005 :اطلاق GPRS* و EDGE .
- جوان 2005 :تحتفل جازي ب 05 مليون مشترك وتقرر منح جائزة للمشارك رقم 05 مليون .
- 30 سبتمبر 2005 :جازي تحقق 06 مليون مشترك .
- أفريل 2006 :وصلت جازي إلى 08 مليون مشترك .
- جوان 2006 :اطلاق جازي لخدمة ” RANATI ”
- جويلية 2006 :اطلاق خدمة البريد الصوتي .
- جويلية 2006 :اطلاق خدمة Djezzy Chat
- أوت 2006 :اطلاق المراسلة المصورة MMS
- أكتوبر 2006 :اطلاق حلول Black Berry
- نوفمبر 2006 :حققت جازي 10 ملايين مشترك .
- سبتمبر 2007 :أكثر من 12 مليون مشترك .
- أفريل 2008 :اطلاق جازي لخدمة Djezzy Millenium .
- ماي 2008 :حققت جازي أكثر من 13 مليون مشترك .

* GPRS :Global Pack et Radio Service .

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

- جوان 2009 :اطلاق الهدرة باطل لخدمة Djezzy Carte .
 - نوفمبر 2009 :تعرض جازي لأزمة عنيفة فقدت الكثير من مشتركها .
 - سنة 2010 :تحقق جازي 15 مليون مشترك .
 - سنة 2011 :أكثر من 15 مليون مشترك ،و 70 مركز خدمة وخدمة التجوال أكثر من 370 مشغلا في 174 دولة ،و 08 موزعين معتمدين ،وأكثر من 3500 عامل وأكثر من 6000 نقطة بيع .
 - أفريل 2012 :اطلاق خدمة ” Tranquillo ” .
 - ماي 2012 :اطلاق خدمة VERSO .
 - 27 ماي 2012 : تحتفل جازي باليوم العالمي للمرأة .
 - 01 جوان 2012 :جازي تحتفل باليوم العالمي للطفولة .
 - 23 أكتوبر 2012 :جازي تحتفل بعيد ميلادها العاشر مع الأطفال الجزائريين وتحصي 18 مليون مشترك تكلموا 4 ملايين ساعة وأرسلوا 7,5 مليار رسالة قصيرة .
- ثانيا :أهداف أوراسكوم تيليكوم الجزائر :
- إستنادا إلى ما أفصح عنه الرئيس المدير العام OTA يمكن عرض أهدافها فيما يلي :
 - تحقيق رفاهية المجتمع الجزائري والإسهام في ازدهاره .
 - إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن .
 - العمل على انشاء فكرة كون OTA الأفضل في أذهان الجزائريين من خلال جودة شبكتها وخدماتها .
 - الحفاظ على مركز القيادة في السوق أكثر من زبائنها .
 - إمتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال GSM فيما يخص جودة الخدمات والتغطية .
- الفرع الثاني :التنظيم الهيكلي لشركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر :
- تعتمد شركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر على هيكل تنظيمي دقيق لتحديد كل الوظائف والمهلم لكل عمال ومسيري المؤسسة ،ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (3_4) يبين الهيكل التنظيمي لشركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر



المصدر : زعراط سهام، قراش فهيمة، تأثير تنشيط المبيعات على القرار الشرائي للمستهلك النهائي (دراسة ميدانية على عينة من مشتركى خدمات الهاتف النقال لأوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA)، مرجع سبق ذكره

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي :

الإدارة : تهتم الإدارة بالوسائل العامة من صيانة العتاد المكتبي والتوظيف وتهيئة نقاط البيع ومراكز الخدمات مع تقديم المساعدات للإدارات الأخرى وتهتم بالموارد البشرية والأمن عبر المؤسسة وتقديم الإستشارات القانونية لمختلف الأنظمة .

المديرية المالية : تهتم هذه المديرية بجميع الوظائف المالية وتمويل المشاريع وجميع المشتريات والمصاريف التي تنفق على الخدمات والتسيير داخل المؤسسة .

مديرية العمليات : هي المديرية المسؤولة عن التسيير الحسن لجميع الأنظمة التقنية في المؤسسة ،وجودة المكالمات وصيانة مركز الخدمات ،وضمان سرية المعلومات ،والدعم التقني لمختلف المصالح خاصة مصلحة التسويق للقيام بالعمليات الترويجية الناجحة ،مع توفير التكنولوجيات اللازمة .

المديرية التجارية : تمثل العصب الحيوي للشركة ،حيث تهتم هذه المديرية بكل الأمور التجارية التي تخص المؤسسة من تسويق المنتجات وعمليات ترويج الخدمات ،وتقدير المبيعات وتمويل رعاية الخدمات .

الفرع الثالث : أهم العروض والخدمات التي تقدمها أوراسكوم تيليكوم الجزائر :

تعرض شركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر خمسة أنواع رئيسية من المنتجات الخدمية كل واحد منها يتميز بمميزات خاصة من بين هذه الخدمات والعروض نذكر :

أولا : خدمة الدفع المسبق : تعتبر خدمة الدفع المسبق وسيلة للمشاركين ،لإجراء اتصالاتهم بعد دفع ثمن المكالمات مسبقا ،عن طريق بطاقات التعبئة التي يتم شرائها من نقاط البيع المختلفة ،وقد تم اطلاق نوعيم من خدمة الدفع المسبق : Djezzy Carte و Allo OTA :

حيث يتضمن Djezzy Carte ثلاثة أشكال من بطاقات التعبئة وهي :

-بطاقة التعبئة 200 دج .

-بطاقة التعبئة 1200 دج .

-بطاقة التعبئة 2300 دج .

وتتضمن Allo OTA ثلاثة أشكال من بطاقات التعبئة هي :

-بطاقة التعبئة 200 .

-بطاقة التعبئة 500 .

-بطاقة التعبئة 1000 .

ولأجل تعبئة الرصيد يقوم المستهلك بالاتصال بالرقم 700 بالنسبة ل Djezzy Carte وبالرقم 515 بالنسبة ل Allo OTA ،ويقوم بعد ذلك بادخال الرقم السري الموجود في بطاقة التعبئة ليتحصل على ذلك الرصيد .

ومن بين الخدمات المتوفرة في الدفع المسبق ما يلي :

-خدمة الرسائل القصيرة :حيث تمكن الشخص المرسل من ارسال رسالة قصيرة إلى شخص آخر حيث

لا تتعدى الرسالة 459 حرف .

_خدمة الرسائل المصورة :وهي خدمة جديدة ضمتها جازي ليستطيع الزبون من إرسال صوت أو صورة

أو لقطات من فيديو إلى زبون من نفس الشبكة .

-خدمة اظهار الرقم :حيث يمكن لمعاملتي جازي معرفة الشخص الذي يتصل به بواسطة هذه الخدمة التي تمكنه

من رؤية رقم المتصل .

-خدمة إخفاء الرقم :يمكن للمتصل من جازي اخفاء رقمه ،وعدم اظهاره لدى اتصالاته بشخص آخر .

-الرسائل الصوتية :تمكن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة وجودك خارج التغطية أو حال

اقفالك لهاتفك ،وتحتوي العلبه على 20 رسالة صوتية .

-الإتصال المزدوج :يمكنك بواسطة هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في نفس الوقت ،أي في حالة الاتصال

بشخص واحد تستطيع استقبال مكالمة أخرى وجعل أحد المتصلين في حالة انتظار .

-تحويل الاتصال :تمكن هذه الخدمة مشترك جازي من تحويل إتصالاتهم إلى هاتف آخر وهذا ضمانا من عدم

ضياع أي مكالمة .

ثانيا :خدمة الدفع البعدي :حيث تمكن المشترك من تسديد تكلفة الاتصالات فيما بعد عن طريق الفاتورة

وتتضمن خدمة الدفع البعدي ثلاثة أشكال تتمثل فيما يلي :

1-جازي كلاسيك :طرحت OTA اشتراكات جديدة لتلبية لحاجيات زبائنها هي اشتراك 2 سا و30 د ب

1600 دج ،واشتراك 4 سا و30 د ب 2000 دج و اشتراك 5 سا و30 د ب 2300 دج واشتراك 7 سا

و 30 د ب 2900 دج واشترك 10 سا و 30 د ب 4000 دج واشترك 15 سا و 30 د ب 5800 دج واشترك 25 سا و 30 د ب 9200 دج، تحسب الفاتورة بالثانية بعد الدقيقة الأولى، ضمن هذا العرض العديد من الخدمات المجانية كخدمة البريد الصوتي وخدمة تحويل المكالمات .

2- **جازي كنترول**: يتكون هذا العرض من ثلاث صيغ بإشتراكات شهرية مختلفة Control 100 ، Control 200 ، Control 300 وتختلف قيمة الاشتراك من صيغة الى أخرى وهي على التوالي 1500 دج، 2250 دج، 3000 دج كما تختلف قيمة الرصيد المهدي 1000 دج، 2000 دج، 3000 دج ويمكن تعبئة الرصيد بإحدى بطاقات التعبئة المتوفرة في حالة امتلاكه أو عبر نظام Flexy .

3- **جازي ميلينيوم**: يتكون هذا العرض من صيغتين الأول بإشتراك 2 سا ب 1000 دج، و 4 سا ب 4000 دج، حيث قدم لأول مرة في أبريل 2008 من مزاياه إمكانية الإتصال المجاني وغير المحدودة نحو كل أرقام OTA من الساعة 21:00 ليلا إلى 07:00 صباحا .

وهناك عرض خاص موجه للمؤسسات التي تريد التعامل مع خط جازي Djezzy Entreprise بالإضافة إلى الخدمات السابقة تمتلك جازي خدمات أخرى تتمثل فيما يلي :

أ- **خدمة فليكسي**: في جوان 2005 ظهرت خدمة Flexy كوسيلة جديدة تسمح للزبون بتعبئة رصيده وتهدف إلى تلبية رغبة الزبون في تعبئة رصيده بأقل من 500 دج .

ب- **خدمة أوتاكسيفون**: تمكن هذه الخدمة من التكلم بأسعار منخفضة نحو كل أرقام OTA، وهذا مقارنة بأسعار الهاتف النقال .

ج- **خدمة رومينغ**: تعطي هذه الخدمة الحق للملكي خط OTA بالاحتفاظ بالرقم والتكلم من خلال 174 دولة أجنبية .

د- **خدمة امتياز**: ترتبط هذه الخدمة بقيمة رصيد المستهلك، اذ كلما زاد الاستهلاك كلما ارتفعت النقاط الممنوحة لتصل إلى قيم معينة تحدد نوع الهدايا المقدمة .

ه- **خدمة رناتي**: تمنح هذه الخدمة لزبائنها نعمات معينة حسب الرغبة، وتستخدم كنغمة للانتظار حتى الرد على المكالمات، وهذا بمقابل مالي .

و-خدمة بلاك بيرى: هي عبارة عن تقنية تجمع بين تقنية الانترنت، الهاتف والبريد في جهاز واحد، ويمكن هذا الجهاز من متابعة سير العمل من أي مكان دون التقييد بالمكتب .

ي-عرض SOS: تسمح هذه الخدمة من الحصول على رصيد المكالمات يقدر ما بين 50 إلى 200 دج وهذا من أي هاتف نقال آخر له نفس الخط، ولا تكلف العملية سوى 10 دج وذلك بإتباع ما يلي 00000*

ن-خدمة الرسائل القصيرة: تسمح هذه الخدمة بإرسال 6 رسائل مجانية تحتوي على عبارات معينة Appelle moi و Flexyli خلال 7 أيام .

ك-خدمة Tronquilo: وهي خدمة جديدة أطلقها المتعامل جازي، حيث تمكن الزبون من الإتصال بأصدقائه أو بعث الرسائل القصيرة حتى ب 0 دج من الرصيد الى غاية 03 دقائق أو 04 رسائل قصيرة نحو شبكات جازي، ويسترجع الرصيد من التعبئة القادمة، تكلفة الخدمة 2 دج ويمكن الإستفادة من هذه الخدمة بتشكيل 100*

ر-خدمة VERSO: وهي خدمة جديدة كذلك، وتتمثل في رقم هاتفي للإيجار بدون شراء بطاقة جديدة 100 دج للاسبوع، 230 دج للشهر هذا إلى جانب الخدمات التالية :

. Djezzy Chat-

.Djezzy Scoop-

. Yalla Djezzy-

. Internet Mobile-

. Djezzy Connect-

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

ثالثا: عروض مؤسسة أوراسكوم تيليكوم في الجيل الثالث: أما عروض مؤسسة جازي في الجيل الثالث فهي كالتالي:¹

1- عرض ميلينيوم كلاسيك 3G : حيث يمكن هذا العرض الزبون من الاستفادة من إمكانيات إجراء مكالمات مجانية و غير محدودة من التاسعة ليلا حتى السابعة صباحا و كذا ساعتان كاملتان مجانا نحو كل الشبكات الأخرى إضافة إلى 500 ميغا شهريا فقط بـ 1750 دج.

2- عرض amigo حيث أن عرض أميغو بالإيطالية أي صديقي هو عرض موجه لشريحة الشباب الذي يرغب في البقاء متصلا بالانترنت و خصوصا مواقع التواصل الاجتماعي ، فايسبوك و واتس أب و تويتر على الدوام. العرض يعطيك 200 ميغا مقابل 150 دج فقط صالحة لمدة أسبوع كامل بكامل سرعة و قوة الجيل الثالث و عند نفاذ قيمة 200 ميغا تبقى الانترنت لكن بسرعة محدودة. للاستفادة من العرض : يكفي تشكيل بحزمة. #707 .

3- عرض Speed Mois سييد شهر كامل: العرض كلاسيكي مثله مثل باقي المتعاملين ، انترنت الجيل الثالث نقالة مدفوعة لمدة شهر ، بالنسبة للأسعار هي موضحة في الجدول التالي:
جدول رقم (3_2) يبين عرض سييد شهر كامل .

Forfait	Tarification	Consommation raisonnable
Speed 500MO	750 Da	500 MO
Speed 2Go	2 000 Da	2 Go
Speed 5GO	4 000 Da	5 GB
Speed à la demande	3 Da	1 Mo
Extra Speed	200 Da	200 Mo

المصدر: موقع أوراسكوم تيليكوم <http://www.djezzy.com>

¹ موقع مؤسسة أوراسكوم تيليكوم انظر الى الموقع التالي :
<http://www.djezzy.com/ar>

_عرض Speed Jour (سبيد يومي كامل): العرض أيضا كلاسيكي مثله مثل باقي المتعاملين حيث يمكنك من الإستفادة من الانترنت النقال و الدفع بصورة يومية على حسب الإستهلاك و الأسعار موضحة أيضا في الجدول التالي من الشركة:
جدول رقم (3-3) يبين عرض سبيد يومي كامل .

Forfait	Tarification	Consommation raisonnable
Speed jour	100 Da	50 Mo
Speed à la demande	3 Da	1 Mo

المصدر: موقع أوراسكوم تيليكوم: <http://www.djezzy.com>

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الإستبيان

بعد إعطاء نظرة عامة عن مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر من خلال التعرف على أهم الأهداف والتطورات والمبادئ والهيكل التنظيمي لكل واحد منهما سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى:

-منهجية الدراسة الميدانية .

-تعريف مجتمع العينة .

-عرض وتحليل نتائج الإستبيان .

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في النسق النظري، سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا .

وموضوع بحثنا المتمثل في تأثير الذكاء الإقتصادي على اتخاذ القرار مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما أن هذا يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة، لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب وصف وتحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية .

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات . وفي موضوع بحثنا هذا سوف نستعمل ثلاث أدوات لجمع البيانات، حيث سيتم الاعتماد على الإستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في مؤسسة موبيليس قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها عند بناء استبيان، كما سنستخدم الملاحظة بشكل أقل نسبيا كمكملة لجمع البيانات .

لكن تجدر الإشارة أن هناك وسيلة أخرى اعتمدنا عليها في الحصول على المعلومات حول المتعاملين الثلاثة في المباحث السابقة وهي الانترنت من خلال زيارة الموقع الرسمي لكل متعامل وكذا الموقع الرسمي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية .

أولاً: الإستبيان: يعتبر الإستبيان أو الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجميع البيانات المستخدمة لجمع البيانات شيوعاً، وتعرف أنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفراد أو المؤسسة محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات ونتائج بخصوص الموضوع المراد بدراسة.

وقد اعتمدنا بشكل كبير على هذه الأداة حيث قمنا بإعداد الإستبيان بناءً على اشكالية موضوع بحثنا وفرضياته، وقد جاء في بداية الاستبيان والإجابة عليها بشكل صحيح، كما تضمن أيضاً مجموعة من الأسئلة مرتبة، ترتيباً علمياً، وفق خطة ومنهج الموضوع وقد قسم الإستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول: مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها وصف خصائص العينة المستجوبة.

الجزء الثاني: يتضمن مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيباً علمياً منها تقسم بدورها إلى ثلاث أقسام:

القسم الأول: مجموعة أسئلة موجهة لتحديد خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومدى تأثيرها على قراراتها الإستراتيجية.

القسم الثاني: مجموعة أسئلة تبرز مدى احتواء المؤسسة وتطبيقها لمفهوم الذكاء الإقتصادي.

القسم الثالث: مجموعة من الأسئلة التي تحدد مدى استخدام معلومات الذكاء الإقتصادي من طرف المؤسسة لإتخاذ القرارات المختلفة.

ثانياً: المقابلة وهي عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة حيث تكشف آراء واتجاهات ومشاعر ودوافع الأشخاص نحو موضوع ما.

ثالثاً: الملاحظة وهي تختلف عن كل من الاستبيان والمقابلة، وذلك كونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة وغير ذلك من الطرف.

وقد استخدمت هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين بأهمية الذكاء الإقتصادي في التسيير ومدى تأثيره على اتخاذ القرارات بمؤسسة وهذا يظهر مثلاً في ردت فعلهم أثناء الإجابة على كل سؤال الإستبيان أو أسئلة المقابلة.

الفرع الثاني: أساليب التحليل المستخدمة

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية:
-تفريغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وإدخالها في برنامج خاص في الإعلام الآلي (برنامج SPSS) Version 17 وكذا EXCEL 2007 .

-تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة .

-تحليل وتفسير البيانات المجدولة وربط العناصر المكونة لها بالإعتماد على تحليل محتوى البيانات وربط النتيجة بالسبب وتحليل العناصر وفقا للأبعاد الظاهرة والخفية .

وقد تم تحليل البيانات المنتقاة وفق أسلوبين هما :

1-الأسلوب الكمي :وهنا يتم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (التكرار، النسب المئوية) وذلك لإحصاء الإجابات .

2-الأسلوب الكيفي :يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها بالإعتماد على الجانب النظري من جهة، ومختلف المواقف والملاحظات والتصريحات من جهة أخرى .

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

بعدما تعرفنا على الأساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية سوف نحاول تعريف مجتمع العينة وتحديد الحدود الزمانية والمكانية للإستبيان .

الفرع الأول: تعريف مجتمع العينة

مجتمع الدراسة شمل موظفي مؤسسة موبيليس وجازي ونأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض الاطارات في بعض المديرات تم اختيارهم عشوائيا وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة، وكذا الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للدراسة، حيث تم توزيع 65 قائمة استبيان موزعة على المستويات المختلفة في المؤسساتين إلا أنه لم يسترجع سوى 29 إجابة من مؤسسة موبيليس و 17 اجابة من مؤسسة جازي.

الفرع الثاني: الحدود الزمنية والمكانية للاستبيان

اشتمل الاستبيان والمقابلة على مؤسسة موبيليس ومؤسسة جازي أين تم اجراء هذه الدراسة في ولاية تلمسان، أما زمنيا فقد تم اجراء هذه الدراسة سنة 2014 .

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق الذكاء الاقتصادي ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوراسكوم تيليكوم "جازي"، لا بد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفرغ وجدولة البيانات الشخصية وبالاعتماد على نتائج الجزء الأول من الإستبيان يمكن وصف خصائص العينة، وذلك بوصف بعض البيانات الشخصية لأفراد هذه العينة من حيث: الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، الوظيفة

الفرع الأول: وصف خصائص العينة

من خلال ما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات المستخدمة في الإستبيان وهي على النحو التالي :

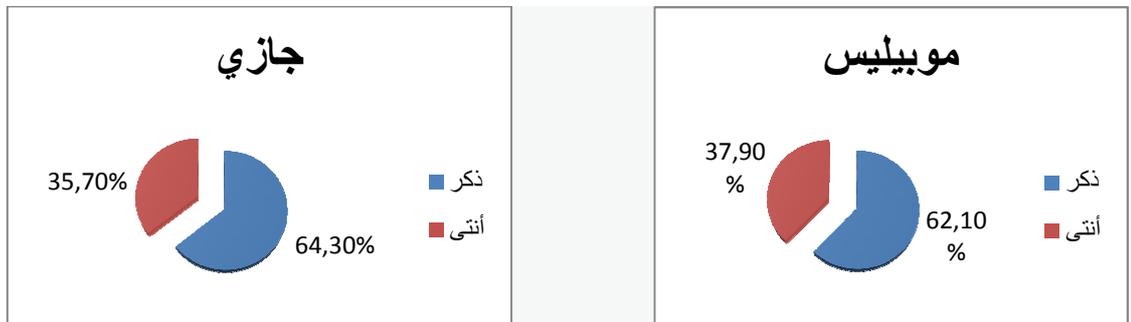
أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (3_4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكر	18	62,1%	11	64,3%
أنثى	11	37,9%	6	35,7%
المجموع	29	100%	17	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3_5) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

تتكون عينة الدراسة من 46 فرد، من بينهم 29 في مؤسسة موبيليس التي تتكون من 18 ذكر و 11 إناث حيث أن عدد الذكور يغلب بنسبة 62,1%. أما نسبة الإناث فتمثل 37,9% و 17 فرد في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم التي تتكون من 11 ذكر التي تمثل الأغلبية بنسبة 64,3% و 6 إناث بنسبة 35,7% .

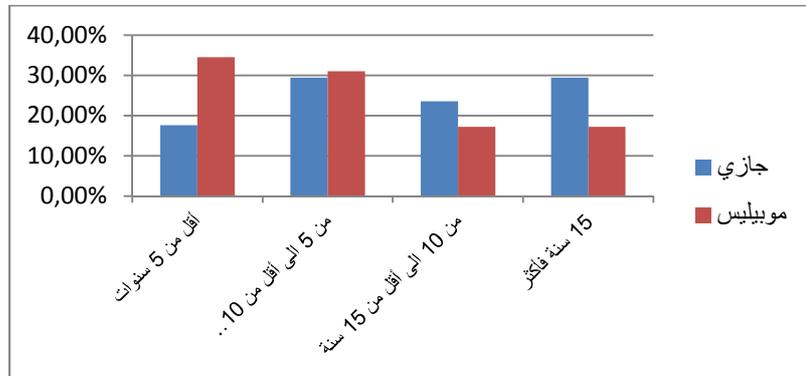
ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسنة

جدول رقم (3-5): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسنة

السنة	موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	4	13,8%	3	17,6%
من 25 سنة الى أقل من 30 سنة	7	24,1%	6	35,3%
من 30 سنة الى أقل من 45 سنة	14	48,3%	5	29,4%
45 سنة فأكثر	4	13,8%	3	17,6%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3_6) يبين توزيع أفراد العينة حسب السنة



يبين الجدول رقم (3_5) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة موبيليس تتراوح أعمارهم بين 30 و أقل من 45 سنة وذلك بنسبة تصل إلى 48,3% والتي تمثل 29,4% في جازي، في حين أن الفئة الذين يتراوح سنهم من 25 الى أقل من 30 سنة فتمثل أغلبية في مؤسسة جازي بنسبة 35,3% في حين تمثل 24,1% في موبيليس، أما أفراد العينة التي تمثل أعمارهم 40 والفئة التي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة فهي تمثل نسب متساوية في موبيليس و جازي بنسب 13,8% و 17,6% على التوالي هذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة جازي ومؤسسة موبيليس هي من فئة الشباب وهو ما يعتبر عامل ايجابي بالنسبة لهذين المؤسستين .

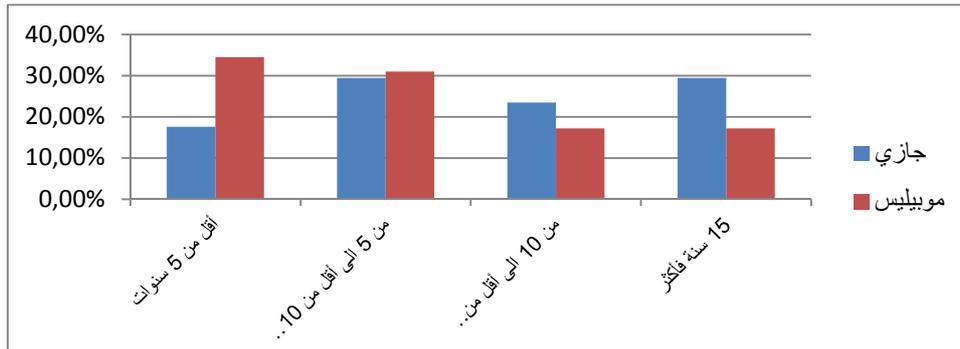
ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

جدول رقم (3_6): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة		موبيليس		جازي	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	10	34,5%	3	17,6%	
من 05 سنوات الى أقل من 10 سنوات	9	31%	2	29,4%	
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	5	17,2%	9	23,5%	
15 سنة فأكثر	5	17,2%	5	29,4%	
المجموع	29	100%	17	100%	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_7) يبين سنوات الخبرة لأفراد العينة .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

يبين الجدول رقم (3_6) أن أفراد العينة يتوزعون على سنوات خبرة حيث أن الفئة التي تقل خبرتهم أقل من 5 سنوات فتمثل أغلبية بنسبة 34,5% وهي تمثل أغلبها فئة الشباب في حين تمثل 17,6% في مؤسسة جازي، أما أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات فتمثل 31% في موبيليس و 29,4% في جازي التي تساوي فيها أفراد العينة التي تتراوح سنوات خبرتهم 15 سنة فما فوق تمثل في حين تمثل هذه الفئة في مؤسسة موبيليس نسبة 17,2%، التي تتساوى مع أفراد العينة التي يتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة كما تمثل بنسبة 23,5% في جازي ومنه يمكن القول أن مؤسسة موبيليس و جازي تضم مزيج متنوع من الخبرات وهو ما سيفيدنا في دراستنا.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تأهيل العلمي :

جدول رقم (3_7) يبين توزيع أفراد العينة حسب تأهيل العلمي

الدرجة العلمية		موبيليس		جازي	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
لا يحوز على شهادة بكالوريا		10,3%	3	5,9%	1
شهادة بكالوريا		10,3%	3	11,8%	2
شهادة ليسانس		62,1%	18	52,9%	9
شهادة ماجستير أو دكتوراة أو مهندس دولة		17,2%	5	29,4%	5
المجموع		100%	29	100%	17

المصدر: إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3_8) يبين التأهيل العلمي لأفراد العينة



المصدر: إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان .

يتضح من الجدول أعلاه ان المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة في مؤسسة موبيليس وجازي هو مستوى الجامعي الذين هم في الأغلب حاملو شهادة ليسانس وذلك بنسبة 60% في موبيليس و 52,9% في مؤسسة جازي، وهذا طبيعي لإقتصار الدراسة على إطارات المؤسسة، وهو ما يناسب أيضا طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعيش فيه، الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، لذا نجد المؤسساتين تحرص على توظيف الطاقات والكفاءات العالية من أجل تقديم خدمات بجودة عالية، وتليها مباشرة الفئة التي تضم الأفراد ذوي الدراسات العليا بنسبة بلغت 20% في موبيليس و 29,4% في مؤسسة جازي، أما بالنسبة للأفراد الذين لا يحوزون على شهادة بكالوريا فيمثلون نسبة 10,3% في موبيليس و 5,9% في جازي أما الأفراد الحاملين لشهادة بكالوريا بنسبة 10% في موبيليس و 11,8% بجازي، هذا ما يعكس المستوى الثقافي والعلمي العالي لأفراد العينة في المؤسساتين.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

خامسا: توزيع أفراد عينة دراسة حسب مدى تناسب الوظيفة مع التأهيل العلمي

جدول رقم (3_8): يبين توزيع أفراد العينة مدى تناسب الوظيفة مع التأهيل العلمي

تناسب الوظيفة		موبيليس		جازي	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	25	86,2%	16	94,1%	16
لا	4	13,8%	1	5,9%	1
المجموع	29	100%	17	100%	17

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3_9): يبين مدى تناسب وظيفة أفراد العينة مع تأهيلهم العلمي



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية كبير من أفراد العينة في مؤسستي موبيليس وجازي يرون أن وظيفتهم تتناسب مع تأهيلهم العلمي حيث بلغت النسبة على التوالي 86,2% و 94,1% وهذا ما يبين أن كلا المؤسستين تحرص على توظيف مجموعة ذات كفاءة ومن ذوي الإختصاص للرفع من كفاءة موظفيها واحترافيتها والقدرة على المنافسة في سوق الاتصالات، وهو ما سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم الإستراتيجية.

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في

المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

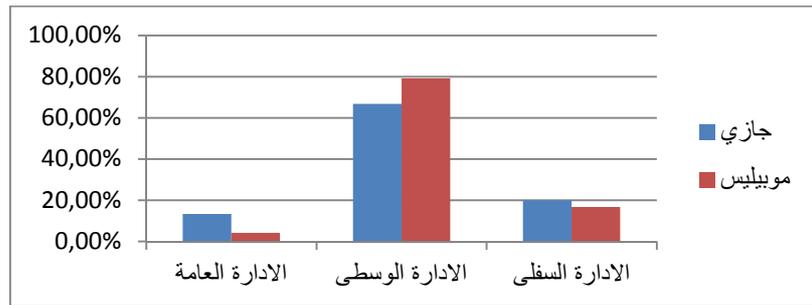
السؤال الثالث: ما نوع الإدارة التي تنتمي إليها ؟

جدول رقم (3_9): يبين توزيع أفراد العينة وفقا لمديرية العمل

المستوى الاداري		موبيليس		جازي	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الإدارة العامة		4,2%	1	13,3%	2
الإدارة الوسطى		79,2%	19	66,7%	10
الإدارة السفلى		16,7%	4	20%	3
المجموع		100%	24	100%	15

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3_10) يبين توزيع المستويات الإدارية لأفراد العينة .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة الذين تم استجوابهم في المؤسساتين ينتمون إلى الإدارة الوسطى وذلك بنسبة 79,2% في مؤسسة موبيليس و 66,7% في مؤسسة جازي تليها الإدارة السفلى التي مثلت نسبتها 16,7% في مؤسسة موبيليس و 20% في مؤسسة جازي أما الادارة العليا فكانت نسبتها ضعيفة في كلا المؤسساتين 4,2% في موبيليس و 13,3% في جازي . وهذا امر طبيعي لأن المؤسساتين ذات طابع خدماتي فمعظم أفرادهم يتمركزون في الإدارة الوسطى .

الفرع الثاني: تحليل بيانات أسئلة الدراسة: بعدما تعرفنا على عينة الدراسة في المؤسساتين سوف نحاول تحليل البيانات التي تخص موضوع دراستنا والتي تربط بين الذكاء الإقتصادي وعملية اتخاذ القرار .

أولا: تحليل بيانات تخص الذكاء الاقتصادي: وهي تخص تحليل 12 سؤال في هذا المجال

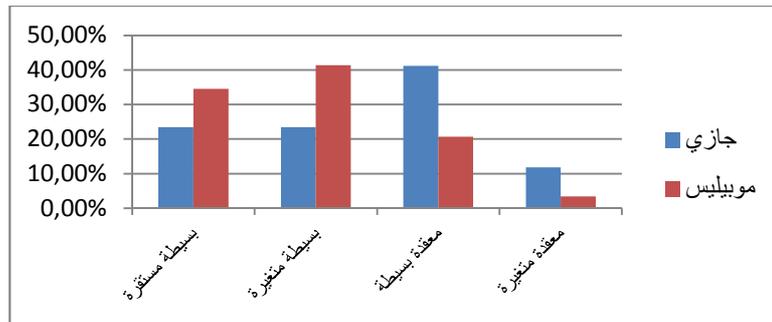
السؤال الأول: حسب رأيك ما نوع البيئة التي تعيش فيها مؤسستكم: مستقرة بسيطة، متغيرة معقدة، مستقرة معقدة، بسيطة معقدة ؟

جدول رقم (3_10): يبين طبيعة البيئة التي تعيش فيها مؤسسة أفراد عينة الدراسة

طبيعة البيئة		موبيليس		جازي	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
بسيطة مستقرة		34,5%	10	23,5%	4
بسيطة متغيرة		41,4%	12	23,5%	4
معقدة مستقرة		20,7%	6	41,2%	7
معقدة متغيرة		3,4%	1	11,8%	2
المجموع		100%	29	100%	17

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3_11) يبين طبيعة البيئة التي تعيش فيها المؤسستين .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح ان مؤسسة موبيليس تعمل في محيط بسيط متغير وهذا ما تمثله نسبة 41,4% من مجموع أفراد العينة ،تليها 34,5% من أفراد العينة الذين يعتبرون أن مؤسستهم تعيش في بيئة بسيطة مستقرة ،أما الاجابة على أن المؤسسة تعيش في بيئة معقدة مستقرة بلغت نسبتها 20,7% ،في حين أن الإجابة على أن مؤسسة موبيليس تعيش في بيئة معقدة متغيرة فمثلت نسبة ضئيلة وصلت إلى حدود 3,4% ،في حين أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة ” جازي ” يرون أن مؤسستهم تعيش في بيئة معقدة مستقرة بنسبة إجابات بلغت 41,2% .ومن خلال هذه الإجابات يتبين أن مؤسسة موبيليس تعيش في بيئة تتوفر على مختلف المعلومات التي تمكنها من مواجهة المنافسين في سوق الإتصالات ،في حين أن مؤسسة جازي تعيش في بيئة معقدة نسبيا وهو ما ظهر جليا خلال الأزمة الكروية بين مصر والجزائر أين تراجعت مبيعات هذه المؤسسة .

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في

المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

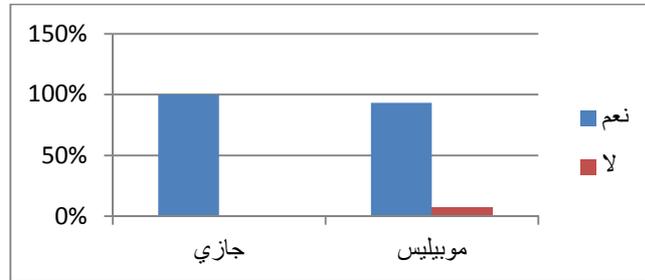
السؤال الثاني: هل تلعب المعلومة دورا في نشاط مؤسستكم: نعم، لا؟

الجدول رقم (3_11): يبين دور المعلومة في نشاط المؤسستين .

دور المعلومة	موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	27	93,1%	17	100%
لا	2	6,9%	0	0
المجموع	29	100%	17	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3_12) يبين دور المعلومة في نشاط المؤسستين .



المصدر: إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة موبيليس و جازي أبدوا تأييدهم لفكرة أن المعلومة تلعب دورا في نشاط مؤسستهم، بلغت نسبتهم 93,1% و 100% على التوالي، وهو ما يبين أن المؤسستين تعتبر المعلومة مورد مهم في نشاطها وتدرك أهميتها في مواجهة التحديات البيئية التي تعيشها.

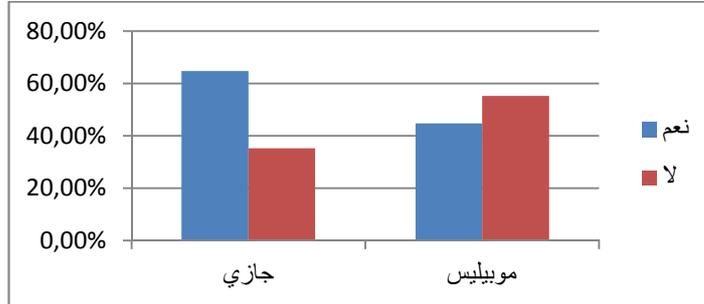
السؤال الثالث: هل لديكم خبراء مختصين أو مستشارين في مجال شراء المعلومات وتحليلها: نعم، لا؟

الجدول رقم (3_12): يبين مدى وجود خبراء في مجال شراء المعلومات وتحليلها .

شراء المعلومة	موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	13	44,8%	11	64,7%
لا	16	55,2%	6	35,3%
المجموع	20	100%	17	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3_13) يبين مدى وجود خبراء في مجال شراء المعلومات وتحليلها .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة في مؤسسة موبيليس أجابوا بالإجابة ”لا” حول فكرة وجود أشخاص معينين في مجال الحصول على المعلومات الخاصة حيث بلغت نسبته 55,2%، في حين أن أفراد العينة الذين أجابوا ب”نعم” بلغت نسبة إجاباتهم 44,8% في حين أن أفراد العينة في مؤسسة جازي ترى العكس حيث يرون أغلبهم أن يوجد أشخاص معينين في مجال الحصول على المعلومات الخاصة بنسبة 64,5% وهو ما يؤكد الاجابة السابقة أن مؤسسة أوراسكوم تيليكوم تعيش في بيئة معقدة مستقرة نسبيا يتوجب عليها الإعتماد على أشخاص مختصين في مجال شراء المعلومات، عكس مؤسسة موبيليس التي تستفيد من المعلومات التي تقدمها لها الدولة بإعتبارها مؤسسة وطنية .

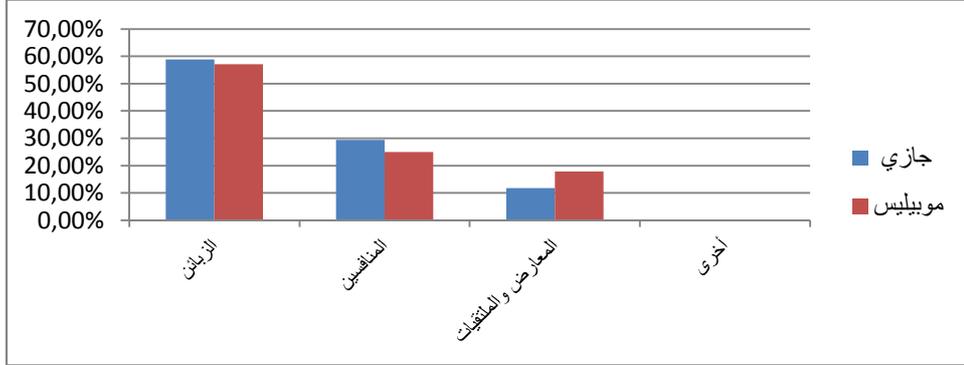
السؤال الرابع: ما هي أهم الوسائل التي تعتمدونها في الحصول على المعلومات : الزبائن، المنافسين، المعارض والملتقيات، أخرى ؟

الجدول رقم (3_13) يبين أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسستين في الحصول على المعلومات .

الوسائل	موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الزبائن	16	57,1%	10	58,8%
المنافسين	7	25%	5	29,4%
المعارض والملتقيات	5	17,9%	2	11,8%
أخرى	0	0	0	0
المجموع	28	100%	17	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_14) يبين أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسستين للحصول على المعلومات .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من الجدول أعلاه نلاحظ ان أهم المصادر التي تعتمدها المؤسستين في الحصول على المعلومات هي الزبائن حيث كانت الاجابات المعبره عن هذا المصدر هي 57,1% بالنسبة لمؤسسة موبيليس و 58,8% بالنسبة لمؤسسة جازي، تليها مباشرة الإجابة التي تعتبر ان المنافسين هم مصدر الحصول على المعلومات بنسبة 25% في مؤسسة موبيليس ونسبة 29,4% في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم، في حين الإجابات التي تعتبر المعارض و الملتقيات هي مصدر الحصول على المعلومات فنسبتها بلغت 17,9% في مؤسسة موبيليس و 11,8% في مؤسسة جازي أما المصادر الأخرى فالإعتماد عليها ضعيف جدا، وبالتالي نستنتج أن المؤسستين تعتبر الزبائن أهم مصدر، حيث أن الزبائن يمكن أن يعبروا عن رأيهم في خدمات المؤسسة عن طريق المقارنة مع المنافسين لها، كما يعتبرون أيضا مراقبة المنافسين ومعرفة استراتيجياتهم وقدراتهم مصدر مهم في جمع المعلومات، إضافة إلى الانترنت الذي يعتبر نافذة العالم الخارجي، والذي يقدم معلومات عن منافسين عن طريق زيارة المواقع الرسمية وكل الأخبار عن المنافسين .

السؤال الخامس: هل المعلومات تدور بتلقائية وسهولة بين الأشخاص الذين يحتاجون إليها: نعم، لا ؟

جدول رقم (3_14): يبين مدى دوران المعلومات بين الأشخاص في المؤسستين

دوران المعلومة		موبيليس		جازي	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	18	64,3%	13	76,5%	
لا	10	35,7%	4	23,5%	
المجموع	29	100%	17	100%	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج الاستبيان .

المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

الشكل رقم (3_15) يبين مدى دوران المعلومات بين الأشخاص في المؤسستين .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن كلا أغلبية أفراد العينة في المؤسستين ترى أن المعلومات تدور بتلقائية وسهولة بين الأشخاص ، حيث بلغت نسبة الإجابة لهذه الفكرة 64,3% في مؤسسة مويبليس و 76,5% في مؤسسة جازي ، والملاحظ أن سرعة دورانها في جازي أكبر منها في مويبليس وهو ما يفسر أن قنوات الاتصال في مؤسسة جازي أكثر فعالية منه في مؤسسة مويبليس .

السؤال السادس: هل تملكون نظم معلومات متطورة لمعالجة المعلومة واستغلالها : نعم ، لا ؟

الجدول رقم (3_15): يبين مدى توفر نظم معلومات متطورة في المؤسستين .

جازي		مويبليس		نظم المعلومات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76,5%	13	67,9%	19	نعم
23,5%	3	32,1%	9	لا
100%	16	100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_16) يبين مدة توفر نظم المعلومات في المؤسستين .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل المرافق له نجد أن أغلبية أفراد العينة في المؤسستين يرون أن مؤسساتهم تتوفر على نظم معلومات متطور لمعالجة المعلومة ،حيث بلغت نسبة الاجابات بنعم 67,9% في مؤسسة موبيليس و 76,5% في مؤسسة جازي .وهو ما يفسر أن تحليل المعلومات في مؤسسة موبيليس أكثر كفاءة منه في مؤسسة جازي .

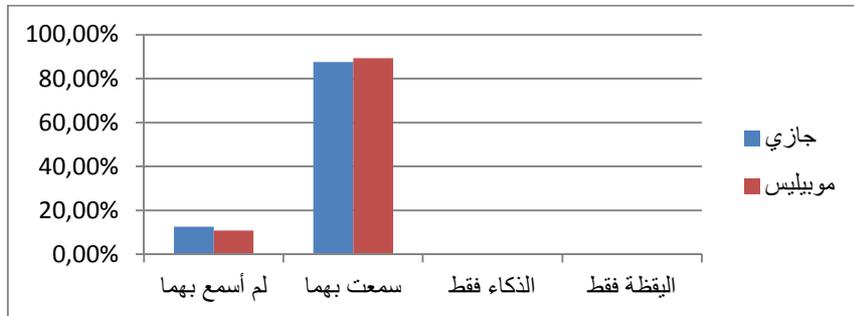
السؤال السابع: هل سبق وأن سمعت بمصطلحي الذكاء واليقظة ؟

الجدول رقم (3_16): يبين مدى التعرف على مصطلحي الذكاء واليقظة

جازي		موبيليس		مصطلحات الذكاء واليقظة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
12,5%	2	10,7%	3	لم يسبق وأن سمعت بهما
87,5%	14	89,3%	25	سمعت بهما
0	0	0	0	اليقظة الاستراتيجية فقط
0	0	0	0	الذكاء الاقتصادي فقط
100%	16	100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_17): يبين مدى التعرف على مصطلحي الذكاء واليقظة في المؤسستين .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نرى أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوراسكوم تيليكوم سبق وأن سمعوا بمصطلح الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية وذلك بنسبة 89,3% و 87,5% على التوالي ،في حين أن نسبة 10,7% من أفراد العينة في مؤسسة موبيليس و 12,5% من أفراد العينة في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم .وهذا يدل على أن الموظفين لديهم فكرة مسبقة على مصطلحي الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية وهو ما سيساهم في تسهيل تطبيقهما في مؤسستيهما .

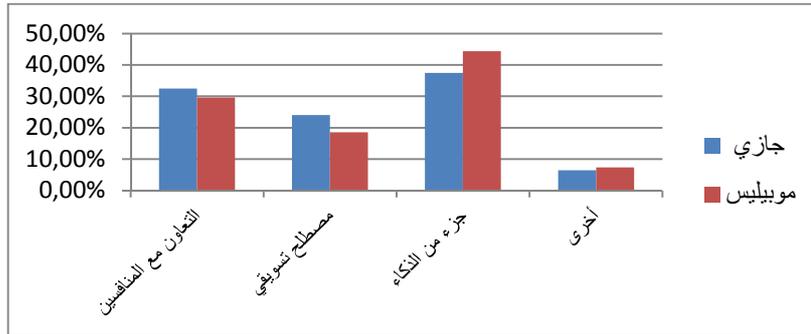
السؤال الثامن: ماذا نعني بمصطلح اليقظة الإستراتيجية: التعاون مع المنافسين ،مصطلح تسويقي ،جزء من الذكاء الإقتصادي ،أخرى ؟

الجدول رقم (3_17): يبين معنى مصطلح اليقظة في المؤسسات .

مصطلح اليقظة الاستراتيجية		موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
التعاون مع المنافسين	8	29,6%	5	32,5%	
مصطلح تسويقي	5	18,5%	4	25%	
جزء من الذكاء الاقتصادي	12	44,4%	6	37%	
أخرى	2	7,4%	1	6,5%	
المجموع	27	100%	16	100%	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_18) يبين معاني مصطلح اليقظة في المؤسسات .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نستنتج ان اغلب أفراد العينة يرون ان اليقظة الاستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي وذلك بنسبة 44,4% في مؤسسة موبيليس و 37,5% في مؤسسة جازي ،في حين يعتبر 29,6% من أفراد العينة في مؤسسة موبيليس و 32,5% من مؤسسة جازي يرون أن اليقظة الاستراتيجية في التعاون مع المنافسين ،أما 18,5% في مؤسسة موبيليس و 25% من أفراد العينة في مؤسسة جازي فيعتبرها مصطلح تسويقي ،وباقى الأفراد أي بنسبة 7,4% يعتبرونها مصطلح أحر في مؤسسة موبيليس و 6,3% في مؤسسة جازي .وبالنظر إلى نسب الإجابات نستنتج أن أغلب أفراد العينة في المؤسسات أثبتوا أن هناك علاقة بين الذكاء الإقتصادي و اليقظة الإستراتيجية التي هي عنصر من عناصر الذكاء اضافة إلى التأثير والأمن ،وهو ما أثبتناه في الإطار النظري.

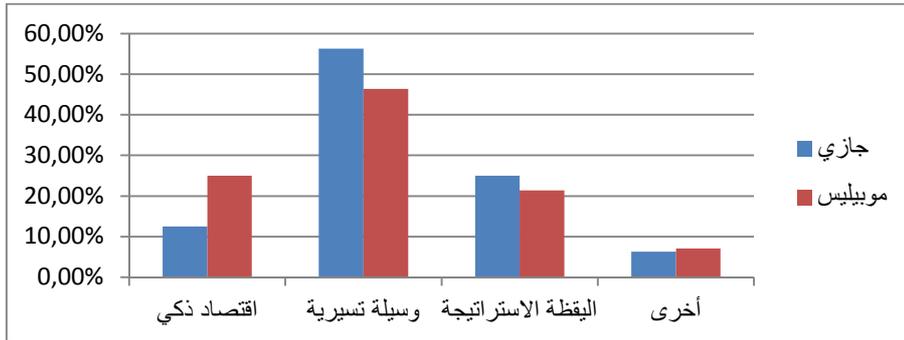
السؤال التاسع: ماذا نعي بمصطلح الذكاء الاقتصادي: الإقتصاد الذكي، وسيلة تسييرية، اليقظة الإستراتيجية أو أخرى؟

الجدول رقم (3_18): يبين معاني مصطلح الذكاء الاقتصادي في المؤسستين .

مصطلح الذكاء الاقتصادي		موبيليس		جازي	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الإقتصاد الذكي		25%	7	12,5%	2
وسيلة تسييرية حديثة		46,4%	13	56,3%	9
اليقظة الإستراتيجية		21,4%	6	25%	4
أخرى		7,1%	2	6,3%	1
المجموع		100%	28	100%	16

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_19): يبين معاني الذكاء الإقتصادي في المؤسستين .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نستنتج ان اغلب أفراد العينة في مؤسسة موبيليس و جازي يرون أن الذكاء الإقتصادي هو وسيلة تسييرية حديثة وذلك بنسبة 46,4% و 56,3% على التوالي، في حين يعتبر 25% من أفراد العينة في موبيليس و 12,5% في مؤسسة جازي أن الذكاء الاقتصادي هو الإقتصاد الذكي، أما من يعتبر الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية لهما نفس التعريف فمثلت 21,4% في مؤسسة موبيليس و 25% في مؤسسة جازي، وباقي الأفراد أي بنسبة 7,1% و 6,3% يعتبرونها مصطلح آخر. وبالنظر إلى نسب الإجابات نستنتج أن أغلب أفراد العينة في المؤسستين لديهم فكرة جيدة عن الذكاء وأن كان في مؤسسة جازي نسبة الأفراد فيها أكبر مقارنة بأفراد العينة في موبيليس وهو الذي وضعنا في الإطار النظري أن الذكاء

الإقتصادي هو وسيلة تسييرية برزت خلال حديثا نتيجة التغيرات البيئية التي تقوم على جمع المعلومات وتحليلها ونشرها من أجل بثها في قرارات تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة الإقتصادية .

السؤال العاشر : السؤال : هل ترى أن الذكاء الإقتصادي موجود في مؤسستكم ؟

الجدول رقم (3_19) : يبين وجود الذكاء الإقتصادي في المؤسستين .

وجود الذكاء الإقتصادي		موبيليس		جازي	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
موجود	16	59,3%	11	64,7%	11
غير موجود	11	40,7%	6	35,3%	6
المجموع	27	100%	17	100%	17

المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_20) يبين وجود الذكاء الإقتصادي في المؤسستين .



المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

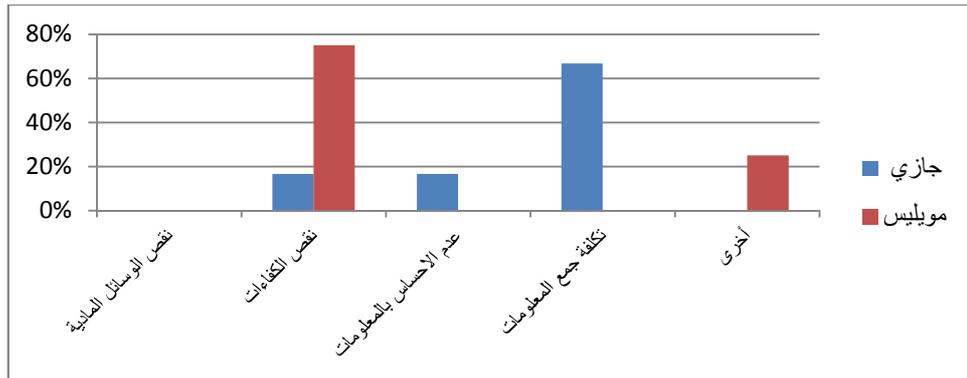
من خلال الجدول والشكل أعلاه نرى أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن مؤسستهم تطبق الذكاء الاقتصادي وذلك بنسبة 59,3% وكذلك هو الحال في مؤسسة ”جازي” التي بلغت نسبتها في ذلك 64,7%، في حين أن 40,7% من أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر و 35,7% في مؤسسة ”جازي” يرون العكس، وهذا إن دلّ إنما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر في طريقها لتطبيق الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر من الأساليب الحديثة في مجال الإدارة الإستراتيجية .

الحالة الأولى إذا كان غير موجود : ما هي أسباب عدم وجود الذكاء الاقتصادي في مؤسستكم؟

الجدول رقم (3_20) : يبين حالة اذا كان الذكاء الاقتصادي غير موجود في المؤسستين .

الأسباب		موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
نقص الوسائل المادية	0	0%	0	0%	
نقص الأفراد الأكفاء	3	75%	1	16,7%	
عدم الاحساس بالحاجة الى المعلومات الخارجية	0	0%	4	66,7%	
تكلفة جمع المعلومات وتحليلها	0	0%	1	25%	
أخرى	1	25%	0	0%	
المجموع	4	100%	6	100%	

المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان



المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن بعض أفراد العينة في مؤسسة موبيليس الذين يرون أن سبب عدم وجود الذكاء الاقتصادي في مؤسستهم هو نقص الأفراد الأكفاء في هذا المجال وذلك بنسبة 75% وهو ما يفسر عدم وجود علاقات تعاون بين الجامعة الجزائرية وهذه المؤسسة، أما في جازي فيري 66,7% من أفراد العينة فيها أن السبب يعود الى تكلفة جمع المعلومات التي أصبحت حكرا على المؤسسات الوطنية بإعتبارها مستفيدة من المعلومات التي تقدمها لها الدولة .

الحالة الثانية: إذا كان موجود

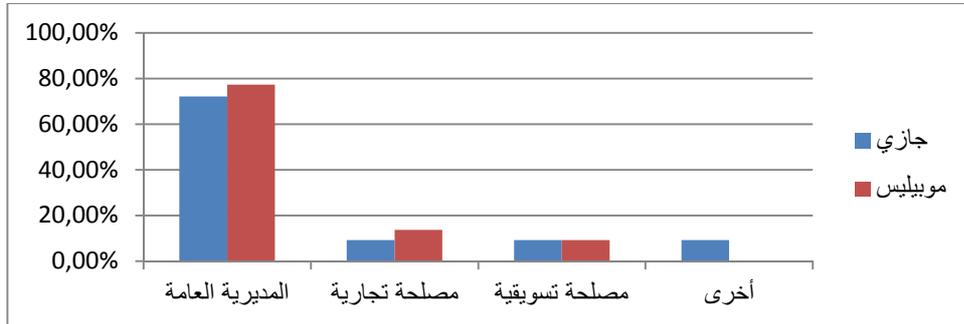
أ_ ما هي المصلحة المسئولة عن ذلك ؟

الجدول رقم (3_21): يبين حالة المصلحة المسئولة عن الذكاء الإقتصادي في المؤسستين .

المصلحة	موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الادارة العامة	17	77,3%	8	72,7%
مصلحة تسويقية	3	13,6%	1	9,1%
مصلحة تجارية	2	9,1%	1	9,1%
أخرى	0	0	1	9,1%
المجموع	22	100%	11	100%

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_22) يبين المصلحة المسئولة عن الذكاء الإقتصادي في المؤسستين.



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن المصلحة التي تقوم بجمع وتحليل المعلومات ونشرها وبثها في قرارات هي من اختصاص المديرية العامة وذلك بنسبة 77,3%، في حين أن 22,7% يرون أن هذه المهام من اختصاص المديرية التسويقية والمديرية التجارية، ومن هنا نقول أن المصلحة المسئولة عن الذكاء الإقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر و جازي هي المديرية العامة .

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في

المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

السؤال الحادي عشر : هل ترى أنه من الضروري أن تطبيق الذكاء الاقتصادي هو عملية جماعية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم ؟

الجدول رقم (22_3): يبين مدى المشاركة الجماعية في تطبيق الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسستين .

جماعية الذكاء	اتصالات الجزائر		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	12	66,7%	12	70,6%
لا	6	33,3%	5	29,4%
المجموع	18	100%	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (23_3) يبين مدى المشاركة الجماعية في تطبيق الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسستين .



المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من الجدول والشكل أعلاه نستنتج ان أغلبية أفراد العينة في المؤسستين اختاروا الاجابة نعم التي تؤيد ضرورة مشاركة جميع الأفراد في تطبيق الذكاء الاقتصادي حيث وصلت نسبة الاجابات في مؤسسة موبيليس 66,7% وفي مؤسسة أوراسكوم تيليكوم ب 70,6%. وهو ما من شأنه أن يسهل تطبيق هذا النظام والإستفادة من إيجابياته، بالإضافة إلى توطيد روح التعاون بين الموظفين، لكن هذا لم يمنع بعض أفراد العينة في المؤسستين بالإجابة ب لا، حيث بلغت نسبتهم ب 33,3% في مؤسسة موبيليس و 29,4% جازي حيث يرون أن هذا الأسلوب ليس من اختصاصهم بل هو من اختصاص أفراد ذات كفاءة عالية . وهذا أمر ضروري كما رأينا في النظري حيث أن الذكاء الاقتصادي يحتاج إلى مشاركة جميع العاملين بمختلف مستوياتهم وأقسامهم من أجل جمع وتحليل ونشر المعلومة بما يخدم المؤسسة .

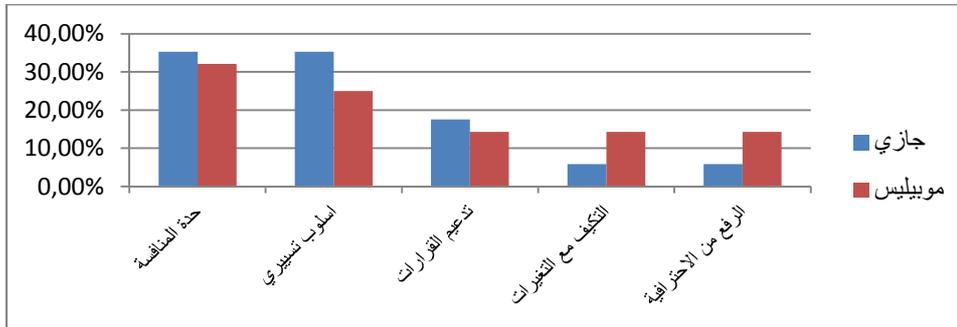
السؤال الثاني عشر: تحديد العبارات التي تمثل ضرورة تطبيق المؤسسة لنظام الذكاء الاقتصادي

الجدول رقم (3_23): يبين العبارات التي تمثل ضرورة تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسستين .

العبارات		موبيليس		جازي	
		%	التكرار	%	التكرار
اشتداد حدة المنافسة التي أصبحت تفرض الحصول على المعلومة أسرع		32,1	9	35,3	6
يعتبر أسلوب تسييري حديث يسهل عملية تحديد الاهداف		25	7	35,3	6
تدعيم القرارات التي تتخذها المؤسسة		14,3	4	17,6	3
التكيف مع التغيرات التي أصبحت تفرضها البيئة التي تعيش فيها		14,3	4	5,9	1
الرفع من احترافية المؤسسة التي تسمح لها بتوسيع أسواقها		14,3	4	5,9	1
المجموع		100	28	100	17

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_24) يبين العبارات التي تمثل ضرورة في تطبيق الذكاء الإقتصادي (جازي-موبيليس)



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل المرفق له نجد أن أفراد العينة في مؤسسة موبيليس يرون أن تطبيق الذكاء الإقتصادي ضروري لمواجهة حدة المنافسة التي أصبحت تحتاج الى المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك بنسبة إجابات 32,1%، تليها إجابات التي تخص أنه يعتبر أسلوب تسييري يسهل عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية وذلك بنسبة 25%، أما باقي الاجابات التي تخص تدعيم القرارات والتكيف مع التغيرات البيئية والرفع من احترافية المؤسسة فكانت بنسب متساوية أي 14,3%، وهو ما يفسر أن المنافسة تشكل التهديد التي تعاني منه هذه المؤسسة وأن الذكاء الاقتصادي هو الوسيلة الذي يتم من خلالها التعرف على نقاط الضعف والقوة لمواجهة التغيرات البيئية خاصة التنافسية. أما في مؤسسة جازي يرون أفراد العينة فيها أن مصطلح الذكاء الاقتصادي

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في

المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

هو أسلوب تسييري و اشتداد حدة المنافسة وذلك بنسب متساوية 35,3% أما باقي التعريفات فمثلت نسب ضعيفة وهو ما يبين تركيز المؤسسة على المنافسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وإستقطاب أكبر عدد ممكن من المشتركين.

ثانيا: بيانات تخص مجال اتخاذ القرار: وهي تخص تحليل 4 أسئلة أساسية في هذا الإطار

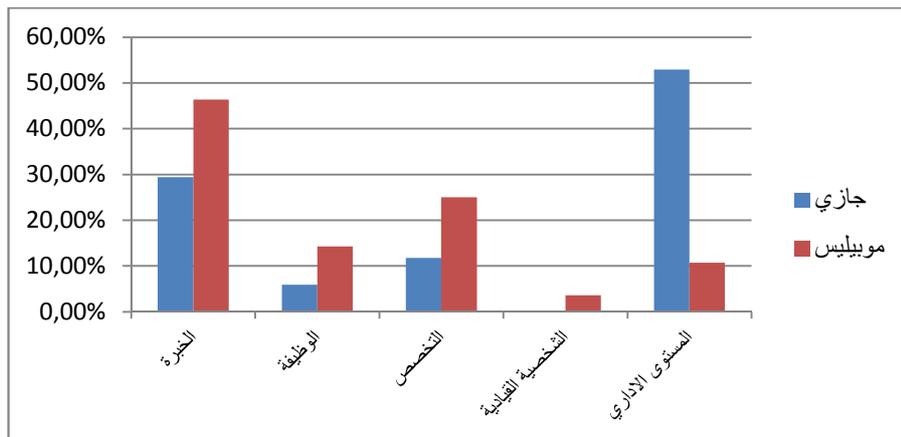
السؤال الأول: حسب رأيك ما هي العبارات التي تعتبر مرجعا أساسيا تستند اليه عملية اتخاذ القرار:

الجدول رقم (3_24): يبين العبارات التي تمثل مرجعا في اتخاذ القرار في المؤسستين

العبارات		موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الخبرة هي الميزة الأساسية التي يعتمدها متخذ القرار .	13	46,4%	5	29,4%	
الوظيفة التي يشغلها متخذ القرار .	4	14,3%	1	5,9%	
التخصص هو المرجع المهم في اتخاذ القرارات .	7	25%	2	11,8%	
الشخصية القيادية التي يتمتع بها صاحب القرار .	1	3,6%	0	0%	
المستوى الاداري هو المحدد الاساسي في عملية اتخاذ	3	10,7%	9	52,9%	
المجموع	28	100%	17	100%	

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3_25) يبين العبارات التي تمثل مرجعا في اتخاذ القرار في المؤسستين



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة موبيليس يرون أن الخبرة هي الميزة الأساسية التي يجب ان يتمتع بها متخذ القرار حيث كانت النسبة 46,7%، في حين قدرت النسبة 25% من أفراد العينة

الذين يفضلون التخصص هو المرجع المهم بالنسبة لمتخذ القرار، ثم بعدها تأتي الفئة التي اختارت الوظيفة التي يشغلها متخذ القرار بنسبة 14,3%، ثم تأتي العينة التي ترى أن المستوى الإداري هو المهم في اتخاذ القرار وذلك بنسبة 10,7%، في حين مثلت الفئة التي ترى أن الشخصية القيادية هي الفاصل في اتخاذ القرار نسبة 3,6% ومنه يمكن القول أن الأقدمية والخبرة تلعب دور مهم وأساسي في اختيار أفضل القرارات، حيث أن المستوى الإداري والوظيفة والتخصص والشخصية القيادية ليست عوامل أساسية في هذه العملية. في حين على نقيض ذلك نجد ان أفراد العينة في مؤسسة جازي يرى أن المستوى الاداري هو المرجع المهم بالنسبة لمتخذ القرار حيث بلغت النسبة 52,9%.

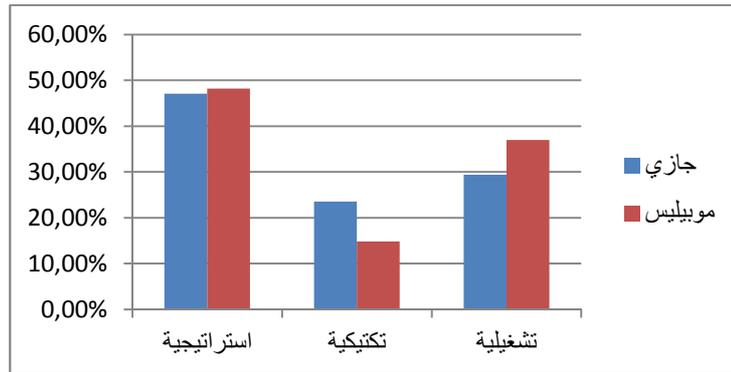
السؤال الثاني: ما نوع القرارات التي تركز عليها مؤسستكم في اتخاذها : استراتيجية، تكتيكية، تشغيلية ؟

جدول رقم (3_25): يبين نوع القرارات التي تركز عليها المؤسستين في اتخاذها .

نوع القرارات	موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
استراتيجية	13	48,2%	8	47,1%
تكتيكية	4	14,8%	4	23,5%
تشغيلية	10	37%	5	29,4%
المجموع	27	100%	17	100%

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_26) يبين نوع القرارات التي تركز عليها المؤسستين في اتخاذها .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد ان أغلب أفراد العينة في مؤسسة ”موبيليس” و ”جازي” يركزون في قراراتهم على القرارات الإستراتيجية حيث بلغت النسبة على التوالي 48,2% و 47,1%، في حين أن أفراد

العينة الذين يركزون على القرارات التشغيلية في المؤسسات بلغت 37% في مؤسسة "موبيليس" و 29,4% في مؤسسة "جازي"، وفي الأخير أفراد العينة الذين يركزون على القرارات التكتيكية وصلت الى 14,8% في مؤسسة "موبيليس" و 23,5% في مؤسسة "جازي"، ومنه يمكن القول أن المؤسسات لديهم رؤية استراتيجية أي بعيدة الأمد في أهدافها، وهو ما يبين حسن التسيير والتنظيم كما ان أغلب أفراد العينة هم ذو كفاءة ومناصب تحول لهم اتخاذ مثل هذه القرارات (استراتيجية).

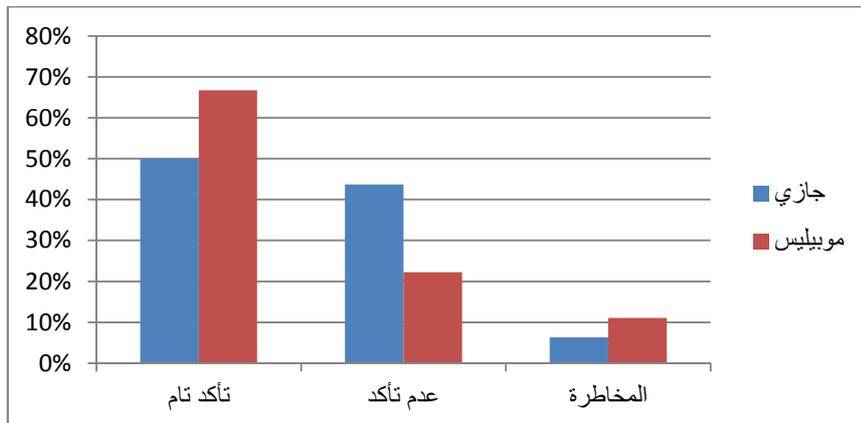
السؤال الثالث: كيف ترى ظروف عملية اتخاذ القرارات في مؤسستكم: حالات التأكد التام، حالات عدم التأكد، حالات المخاطرة؟

الجدول رقم (3_26) يبين ظروف عملية اتخاذ القرار في المؤسساتين .

جازي		موبيليس		ظروف اتخاذ القرارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50%	8	66,7%	18	حالات التأكد التام
43,7%	7	22,2%	6	حالات عدم التأكد
6,3%	1	11,1%	3	حالات المخاطرة
100%	16	100%	27	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3_27) يبين ظروف عملية اتخاذ القرار في المؤسساتين .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أفراد العينة في المؤسسات يرون أن الظروف الذين يتخذون فيها القرار تتم في حالات التأكد التام حيث بلغت النسبة 66,7% في موبيليس و 50% في جازي، تليها مباشرة الإجابة التي تخص أن ظروف اتخاذ القرار تتم في حالات عدم التأكد بنسبة 22,1% في موبيليس و 43,7% في جازي، وفي الأخير نجد الإجابة التي تتعلق بأن ظروف اتخاذ القرار تتم في حالات المخاطرة بنسبة 11,1% في موبيليس و 6,3% في جازي، ومن تحليلنا لهذه النتائج يمكن القول أن موبيليس تعيش في بيئة تتوفر فيها على مختلف المعلومات التي تسمح لها بإتخاذ أفضل القرارات مقارنة بمؤسسة جازي التي تبين حسب النتائج المتقاربة بين حالات التأكد التام وحالات عدم التأكد أنها لا تتحصل على المعلومات بشكل يتماشى مع نشاطاتها نتيجة عدم وجود نظام معلوماتي في البيئة التي تعرف احتكار المؤسسات الوطنية .

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في

المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

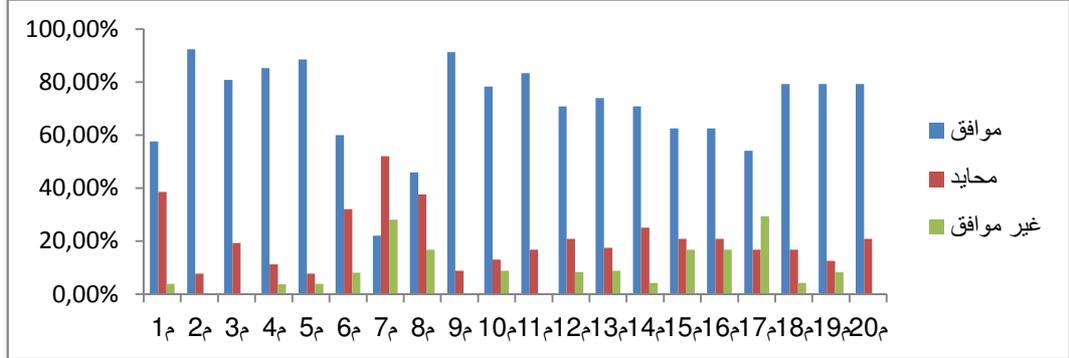
السؤال الرابع: الاجابة عن العبارات التالية :

جدول رقم (3_27) يبين الفقرات التي تمثل محددات أساسية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات .

الفقرات	جوازي						موبيليس					
	غير موافق		محايد		موافق		غير موافق		محايد		موافق	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1_تحديد المشكلات التي تحيط بالمؤسسة .	0	0	31.3	5	68.8	11	3.8	1	38.5	10	57.7	15
2_أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .	0	0	18.8	3	81.3	13	0	0	7.7	2	92.3	24
3_أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار .	0	0	25	4	75	12	0	0	19.2	5	80.8	21
4_أبادل الآراء لوضع أفضل البدائل للقرار .	0	0	12.5	12	87.5	14	3.7	1	11.1	3	85.2	23
5_أطلع على التجارب السابقة قبل القرار .	12.5	2	6.3	1	81.3	13	3.8	1	7.7	2	88.5	23
6_أهين الظروف المناسبة لاتخاذ القرار .	23.3	2	26.7	4	60	9	8	2	32	8	60	15
7_القدرة على توقع القرارات التي تسبق	25	4	62.5	10	12.5	2	28	7	52	13	22	5
8_اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر على المؤسسة .	37.4	6	31.3	5	31.3	5	16.7	4	37.5	9	45.8	11
9_استخدم التحاور للوصول الى قرارات	0	0	25	4	75	12	0	0	8.7	2	91.3	21
10_ترتبط القرارات التي تستخدمها .	18.8	3	18.8	3	62.5	10	8.7	2	13	3	78.3	18
11_استند في اتخاذ القرارات الى مبررات	0	0	21.4	3	78.6	11	0	0	16.7	4	83.3	20
12_اهتم بعدم تعارض القرار مع القوانين	0	0	28.6	4	71.4	10	8.3	2	20.8	5	70.8	17
13_استخدم وسائل الاتصال المناسبة	0	0	16.7	2	83.3	10	8.7	2	17.4	4	73.9	17
14_اناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية	0	0	33.3	4	66.7	8	4.2	1	25	6	70.8	17
15_اعطي الوقت الملائم والفرصة الكافية	8.3	1	16.7	2	75	9	16.7	4	20.8	5	62.5	15
16_اتحقق من تنفيذ القرار يتم وفقا للصورة	6.7	1	20	3	73.3	11	16.7	4	20.8	5	62.5	15
17_احاسب العاملين عند حدوث خطأ	6.7	1	33.3	5	60	9	29.2	7	16.7	4	54.1	13
18_اصحح القرارات اذا كانت ذات نتائج	13.3	2	20	3	66.7	10	4.2	1	16.7	4	79.2	19
19_اقوم بدراسة الآثار المترتبة على القرار .	18.8	3	18.8	3	62.5	10	8.3	2	12.5	3	79.2	19
20_اساعد العاملين على طرق تنفيذ القرار	12.4	2	31.3	5	56.3	9	0	0	20.8	5	79.2	19

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

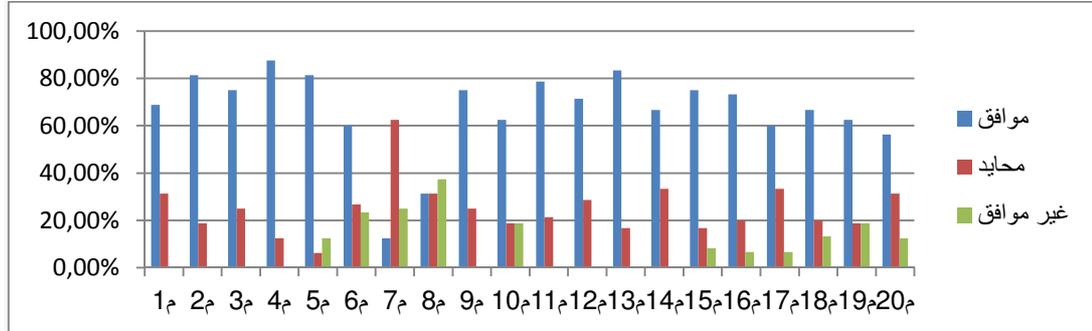
الشكل رقم (3_28) يبين الفقرات التي تمثل محددات أساسية في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل رقم 1، نلاحظ أن نسبة الموافقة على جميع الاقتراحات كانت عالية جدا، ما عدا الإقتراح 7 المتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات التي تسبق فيها المؤسسة الأزمات قبل توقعها وتتهيا لمواجهتها حيث كانت نسبة الموافقة 22%، حيث نجد أن هذين الإقتراحين يراه أفراد العينة في مؤسسة أنه ليس من صلاحياتهم في عملية اتخاذ القرار، أما باقي الإقتراحات فقد لقيت نسب موافقة معتبرة حيث هناك من تجاوز نسبة الموافقة فيها عتبة 90%، كالإقتراح 2 المتمثل في جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار حيث بلغت نسبة الموافقة فيه 92,3%، يليها الإقتراح رقم 9 المتمثل في الاعتماد على الحوارات والنقاشات مع أعضاء المؤسسة للوصول إلى القرارات المناسبة. كما نلاحظ أن نسبة المحايدة وعدم الموافقة كانت نسبة قليلة ما عدا الإقتراح 8 المتمثل في اتخاذ قرارات حاسمة بإمكانها التأثير على مستقبل المؤسسة حيث كانت نسبة المحايدة 53%، ومن خلال هذه الإجابات يمكن استخلاص أن معظم الإقتراحات المقدمة هي بالفعل عوامل مهمة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، لذا وجب على هذه الاخيرة الأخذ بعين الإعتبار هذه الاقتراحات لأنها تساهم في تفعيل هذه العملية .

الشكل رقم (3_29) يبين الفقرات التي تمثل محددات أساسية في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة جازي



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل رقم (3_29) أما في مؤسسة جازي كل الإقتراحات التي أجاب عنها أفراد العينة تجاوزت 70% ما عدا الإقتراحين 7 المتمثل في القدرة على اتخاذ قرارات قبل وقوع الأزمات حيث بلغت نسبة الموافقة فيه 12% وكذلك الإقتراح 8 المتمثل في اتخاذ قرارات حاسمة بإمكانها التأثير على مستقبل المؤسسة حيث بلغت نسبة الموافقة 31,3% .

ثالثا: تحليل بيانات تخص تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار .

السؤال الأول: هل القرارات الاستراتيجية تتأثر بتوفر المعلومات (الاستراتيجية) : نعم ، لا ؟

جدول رقم (3_28) يبين مدى تأثير المعلومات الإستراتيجية على القرارات الإستراتيجية في المؤسستين

تأثير المعلومات	موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	20	80%	14	93,3%
لا	5	20%	1	6,7%
المجموع	25	100%	15	100%

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_30) يبين مدى تأثير المعلومات الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية في المؤسساتين .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

نستنتج من الجدول والشكل اعلاه أن القرارات الاستراتيجية في المؤسساتين تتأثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية حيث وصلت نسبة الاجابات التي توافق هذه الفكرة في مؤسسة موبيليس ب 80% وفي مؤسسة أوراسكوم تيليكوم 93,3%، وهذا راجع للبيئة التي تنشط فيها المؤسساتين والتي تشهد تغيرات سريعة حيث أن قطاع الاتصالات في الجزائر يشهد تطورات سريعة خاصة فيما يتعلق بإدخال تقنيات جديدة 3G ; 4G... وهو ما يتوافق مع نوع البيئة التي تعيش فيها المؤسساتين أي أنها بسيطة متغيرة .

السؤال الثاني من هو المسئول حسب رأيك في تحليل المعلومات المجمع من أجل استغلالها في عملية اتخاذ القرار : خبراء ، مختصين ، مديرين ؟

جدول رقم (3_29) يبين المسئول عن تحليل المعلومات في المؤسساتين .

مسئول تحليل المعلومات	موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مدراء	22	82%	6	36,4%
مختصين	3	9%	5	33,2%
خبراء	3	9%	4	30,4%
المجموع	28	100%	17	100%

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

شكل رقم (3_31) يبين المسئول عن تحليل المعلومات في المؤسسات .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من الجدول والشكل اعلاه نجد أن تحليل المعلومات المجمعة في مؤسسة موبيليس هي من اختصاص المدراء وهذا

بالنظر إلى النسبة العالية والمتمثلة في 82% من مجموع أفراد العينة لهذه الإجابة، أما الإعتماد على الخبراء

والمختصين فهو ضعيف جدا، وهذا نتيجة طبيعية بإعتبار المؤسسة لا تعتمد على أي نظام معلوماتي حديث يحتاج

إلى مختصين وخبراء من أجل تحليلها وبنها في قرارات حيث يكتفي كل مدير قسم بالمعلومات الخاصة بمجال عمله

أما في مؤسسة جازي نجد العكس حيث كانت الإجابات متقاربة حيث بلغت نسبة الاجابات المتعلقة بالمختصين

نسبة 33,2% و الخبراء نسبة 30.4% والمدراء بنسبة 37,4% وهو ما يبين وجود نظام معلوماتي قوي وهو

أمر طبيعي خاصة وأن المؤسسة أجنبية لديها خبرة في هذا المجال .

السؤال الثالث: المعلومات المتحصل عليها من أجل اتخاذ القرار تخص: المنافسين الحاليين أو المرتقبين، الموردین

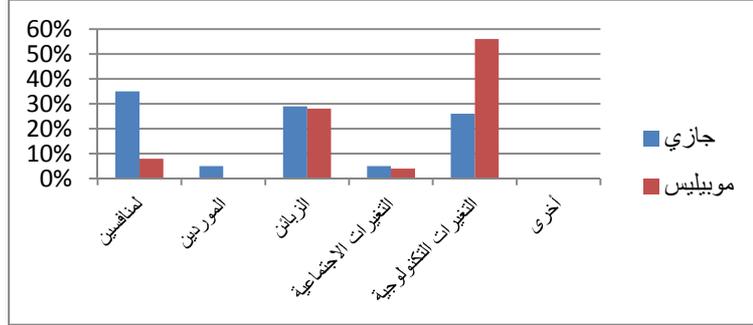
الحاليين أو المرتقبين، التغيرات الإجتماعية، الزبائن الحاليين أو المرتقبين، التغيرات التكنولوجية، أخرى؟

جدول رقم (3_30) يبين شكل المعلومات التي تحتاجها المؤسسات من أجل دعم عملية اتخاذ القرار.

شكل المعلومات	موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المنافسين الحاليين أو المرتقبين	2	8%	6	35%
الموردین الحاليين أو المرتقبين	0	0	1	5%
الزبائن الحاليين أو المرتقبين	7	28%	5	29%
التغيرات الاجتماعية	1	4%	1	5%
التغيرات التكنولوجية	15	56%	4	26%
أخرى	0	0	0	0
المجموع	25	100%	17	100%

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

شكل رقم (3_32) يبين شكل المعلومات التي تحتاجها المؤسستين من أجل دعم عملية اتخاذ القرار.



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان معظم المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية لمؤسسة موبيليس تخص التغيرات التكنولوجية ، حيث كانت نسبة الاجابات التي عبرت عن هذا المتغير 56% تليها المعلومات التي تخص الزبائن الحاليين والمرقبين بنسبة 28% من مجموع اجابات العينة ،وبعدها تأتي المعلومات التي تخص المنافسين والتغيرات الاجتماعية بنسبة 8% و 4% على الترتيب ،في حين أن المعلومات التي تخص الموردين فهي معدومة ،وهذا ما يفسر أن ما يهتم المؤسسة هو معرفة التغيرات التكنولوجية التي تحدث في البيئة الخارجية وذلك لمعرفة كيفية استقطابها ومحاولة توفيرها وتكييفها مع متطلبات ورغبات الزبائن ،أما ضعف الإجابات الخاصة بالمنافسين يؤكد أن هذه المؤسسة هي المسيطرة على السوق ولا يوجد لها منافس حقيقي ،خاصة فيما يتعلق بخدمة الانترنت . أما مؤسسة ”جازي” نلاحظ ان المعلومات المحصل عليها من تتبع البيئة الخارجية تخص المنافسين الحاليين والمرقبين ،حيث كانت نسبة الاجابات 35% ،تليها المعلومات التي تخص الزبائن الحاليين والمرقبين التي مثلت نسبة 31% من مجموع الاجابات ،تأتي بعده المعلومات التي تخص التغيرات التكنولوجية ،أما باقي الإجابات فهي تمثل نسب ضعيفة ،وهو ما يفسر طبيعة نشاط مؤسسة ”جازي” الذي هو تقديم خدمة الاتصالات ”الهاتف النقال” فهي تحرص على جمع المعلومات حول المنافسين الزبائن ،فبالنسبة للمنافسين تحاول معرفة خططهم وأساليبهم لمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم ذلك لأنها تعيش في بيئة تنافسية معقدة ،أما المعلومات التي تخص الزبائن فهي بهدف معرفة مدى رضا الزبون بالخدمات التي تقدمها المؤسسة ،وكذا معرفة احتياجاته وتطلعاته وذلك من أجل الحفاظ على الزبائن الحاليين وإمكانية جذب زبائن جدد .

الفصل الثالث: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على عملية اتخاذ القرار في

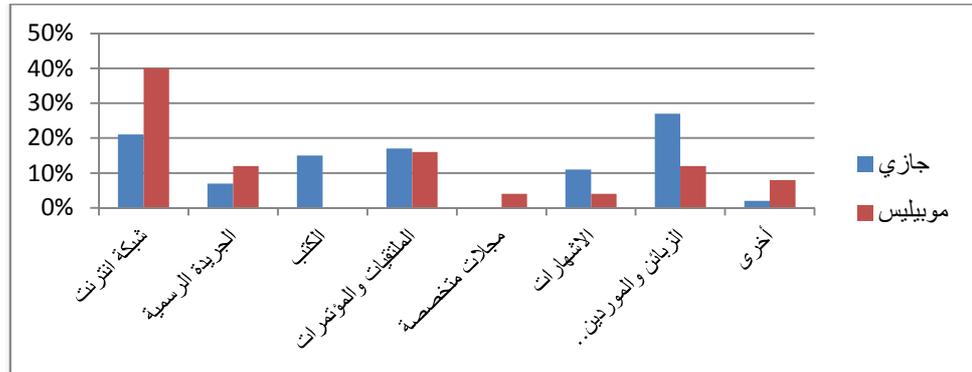
المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

السؤال الرابع: ما هي أهم المصادر التي تلجأ إليها مؤسستكم لتدعيم قراراتها: شبكة الانترنت، الجريدة الرسمية، الملتقيات والمؤتمرات، مجالات متخصصة، الكتب، الإشهارات المرخصة من المنافسين، الزبائن والموردين والمنافسين، جدول رقم (31_3) يبين مصادر الحصول على المعلومات في المؤسستين .

مصادر المعلومات	موبيليس		جازي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
شبكة الانترنت	10	%40	4	%26,7
الجريدة الرسمية	3	%12	2	%13,3
الكتب	0	0	2	%13,3
الملتقيات والمؤتمرات	4	%16	1	%6,7
مجالات متخصصة	1	%4	0	0
الإشهارات المرخصة من المنافسين	1	%4	0	0
الزبائن والموردين والمنافسين	3	%12	6	%40
أخرى	2	%8	0	0
المجموع	24	%100	15	%100

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

شكل رقم (33_3) يبين مصادر الحصول على المعلومات في المؤسستين .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من الجدول والشكل أعلاه يظهر أكبر مصدر تعتمد عليه المؤسستين لجمع المعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية حيث نجد أن مؤسسة موبيليس تعتمد على الانترنت بنسبة 40% من مجموع إجابات أفراد العينة وتعتمد أيضا على الملتقيات والمؤتمرات بنسبة 16%، تليها الجرائد الرسمية و الإجابة التي تتعلق بالموردين والزبائن والمنافسين بنسبة متساوية بلغت 12%، أما باقي المصادر فالاعتماد عليها ضعيف، ويمكن تفسير ذلك أن

المؤسسة تعتبر الانترنت أهم مصدر تتمكن من خلاله من جمع معلومات في غاية الأهمية حول صورتها أمام عملائها ومعرفة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية وخاصة وإنها محتكرة لهذه الخدمة (اتصالات الجزائر الشركة الام) ما يمكنها من الاستفادة المثلى له، وبالمقابل أيضا ننظر الى الملتقيات والندوات على أنهم مصدر مهم وحساس يمكنهم الإعتماد عليه لمعرفة توجهها وأبحاثه وفهم سلوكيات المنافسين وذلك من أجل التعرف على التغيرات التكنولوجية. أما مؤسسة جازي فتعتبر المصدر الأساسي في جمع المعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية هم المنافسين، الموردن، الزبائن وذلك بنسبة 40% من أفراد العينة، وتعتمد أيضا على شبكة الانترنت بنسبة 26,7%، تليها الملتقيات والندوات ومجلات المتخصصة، أما باقي المصادر فالإعتماد عليها ضعيف، ومن هنا يمكن تفسير أن مؤسسة جازي تعتبر الزبائن والمنافسين أهم مصدر تتمكن من خلاله جمع المعلومات خاصة في ظل المنافسة القوية التي تعرفها سوق الاتصالات الجزائرية وهو ما يفرض عليها معرفة احتياجات الزبون وتتبع أخبار المنافسين لمواجهة التهديدات التنافسية التي تعيشها .

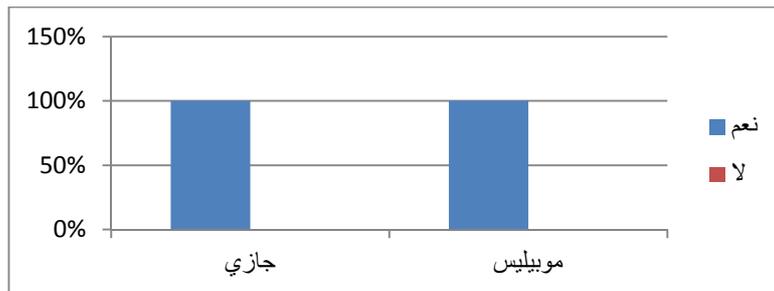
السؤال الخامس: هل ترى أن الذكاء الاقتصادي (الحصول على المعلومة، تحليلها، استغلالها، نشرها ...) ضرورية في عملية اتخاذ القرار: نعم، لا؟

جدول رقم (32_3) يبين أهمية الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار

أهمية الذكاء الاقتصادي		موبيليس		جازي	
نعم	لا	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
24	0	100%	24	100%	14
0	24	0	0	0	0
24	0	100%	24	100%	14

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان .

شكل رقم (34_3) يبين أهمية الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كلا المؤسستين متفتحتين على أن الذكاء الاقتصادي عملية ضرورية في دعم اتخاذ القرارات بمختلف أشكالها حيث بلغت النسبة 100%، وذلك أنها تقوم على جمع أكبر كم من المعلومات وتقوم بتحليلها ومن ثم توفير أكبر عدد من البدائل التي يتم من خلالها الاختيار الأمثل للقرار .

السؤال السادس: إلى أي مدى ترى تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار: قوي، متوسط، ضعيف؟

جدول رقم (33_3) يبين مدى تأثير الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار (جازي، موبيليس)

جازي		موبيليس		تأثير الذكاء الاقتصادي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
78,6%	11	75%	18	قوي
21,4%	3	25%	6	متوسط
0	0	0	0	ضعيف
100%	14	100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

شكل رقم (35_3) يبين مدى تأثير الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار (جازي، موبيليس)



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول نجد أن كلا المؤسستين ترى أن الذكاء الاقتصادي يؤثر تأثير قوي على عملية اتخاذ القرار حيث تم تقدير النسبة ب 75% في مؤسسة موبيليس و 78,6% في مؤسسة جازي، في حين وصلت النسبة 25% بالنسبة لأفراد العينة في موبيليس و 21,4% في جازي الذين يرون أن هناك تأثير متوسط للذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار، أما ان كان الذكاء الاقتصادي لا يؤثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فقد كانت النسبة معدومة 0، وهذا يؤكد ما أثبتناه في النظري حيث أن الذكاء الاقتصادي له تأثير بليغ على عملية اتخاذ القرار ذلك لما يوفره لهذه العملية من معلومات مناسبة التي تسمح لمتخذ القرار بتوفر البدائل التي تسهل عليه اتخاذ القرار.

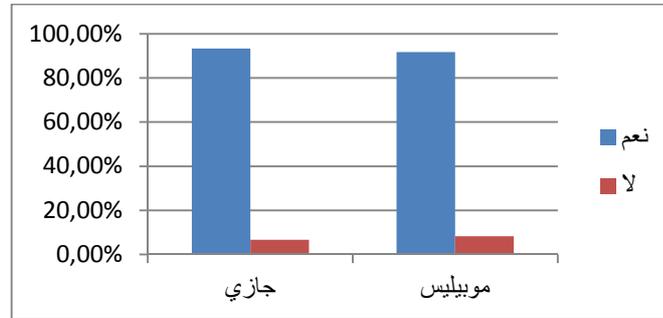
السؤال السابع: هل ترى أن مؤسستكم تطبق نظام الذكاء الاقتصادي من أجل دعم عملية القرار؟

الجدول رقم (3_34) يبين تطبيق المؤسستين للذكاء الاقتصادي من أجل دعم عملية القرارات

تطبيق الذكاء الاقتصادي		موبيليس		جازي	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	22	91,7%	14	93,3%	14
لا	2	8,3%	1	6,7%	1
المجموع	24	100%	15	100%	15

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_36) يبين تطبيق المؤسستين للذكاء الاقتصادي من أجل دعم عملية القرارات .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن كلا أفراد العينة في المؤسستين يتفقون على أن نظام الذكاء الاقتصادي يطبق في مجال دعم عملية اتخاذ القرار، حيث بلغت نسبة الإجابات ب 91,7% في مؤسسة موبيليس، في حين في مؤسسة جازي بلغت 93,3%، ومنه يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يعمل على توفير المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب لمتخذ القرار وهو ما يمكنه من توفر البدائل واختيار أفضل القرارات التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات .

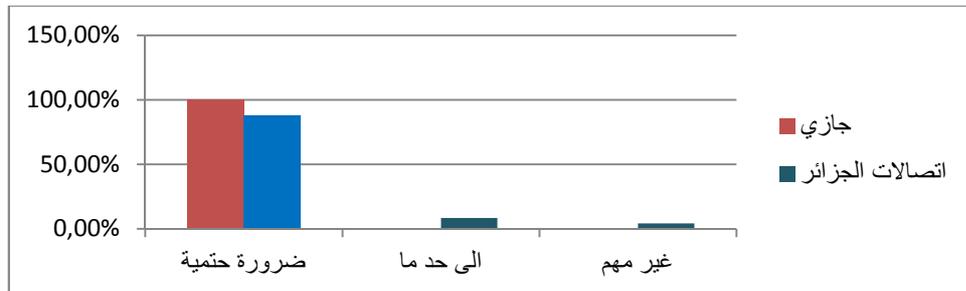
السؤال الثامن: كيف تنظر إلى الذكاء الاقتصادي في مؤسستكم؟

الجدول رقم (3_35) يبين مدى ضرورة الذكاء الاقتصادي في المؤسستين .

جازي		موبيليس		ضرورة الذكاء الاقتصادي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	14	87,5%	21	ضرورة حتمية
0	0	8,3%	2	ضروري الى حد ما
0	0	4,2%	1	غير مهم
100%	14	100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

الشكل رقم (3_37) يبين مدى ضرورة تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسستين .



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول والشكل المرفق له نجد ان كلا المؤسستين تتفق على أن الذكاء الاقتصادي ضروري في مؤسستهم، حيث بلغت نسبة الإجابات على أنه ضرورة حتمية 87,5% من مجموع أفراد العينة في مؤسسة ”موبيليس” و 100% من أفراد العينة في مؤسسة ”جازي” وهذا ما يفسر أن الذكاء الاقتصادي وسيلة تسييرية من شأنها أن تساعد المؤسستين على تحقيق أهدافها خاصة من خلال مساهمته في اتخاذ أمثل للقرارات التي تسمح بمواجهة المنافسة التي تعرفها سوق الاتصالات والتكيف مع التغيرات البيئية التي تشهدها المؤسستين.

السؤال التاسع: كيف تتنبأ بمستقبل الذكاء الاقتصادي خاصة فيما يخص دعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الجزائرية ومؤسستكم بصفة خاصة؟ (سؤال مفتوح)

بالاعتماد على أسلوب المقابلة وجدنا أن أفراد العينة بمختلف مستوياتهم وأقسامهم في المؤسستين لم تختلف أفكارهم على أهمية الذكاء الاقتصادي حيث يرون أنه من الضروري على المؤسسة الجزائرية بصفة عامة والمؤسستين (جازي وموبيليس) بصفة خاصة العمل بهذا الأسلوب التسييري الحديث وضرورة تفعيل التعاون بين المؤسسة

الجزائرية والدولة الجزائرية من أجل إجراء تكوينات للموظفين في هذا المجال وذلك بمختلف مستوياتهم وأقسامهم وكما أكدوا على ضرورة مشاركة الجامعة في هذه العملية ذلك لأنهم يعتبرونه أسلوب تسييري مهم في استمرارية في مختلف نشاطات المؤسسة الاقتصادية اليوم بما فيها النشاط التجاري الذي من خلاله يمكن من المحافظة على الزبائن والعملاء ومواجهة المنافسين بإعتبارهم محورين مهمين في نشاط المؤسسات خاصة ، كما يعتبره البعض أنه أسلوب يسمح بإتخاذ قرارات صائبة خاصة الاستراتيجية منها وهو ما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على المدى البعيد ، أما البعض الآخر أنه لا بد العمل به مستقبلا خاصة من أجل التغيرات التكنولوجية . ومنه يمكن القول أنه بالرغم من اختلاف أفكار أفراد العينة في المؤسسات حول مستقبل الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الجزائرية إلا أنهم اجمعوا على أنه ضرورة حتمية من أجل مواجهة تهديدات المحيط واستغلال الفرص المتاحة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وهو ما يسمح من بناء إقتصاد متماسك .

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر بشكل عام ،وقطاع الإتصالات الممثل بمؤسسة الإتصالات للجزائر ”موبيليس” ومؤسسة أوراسكوم تيليكوم ”جازي” بشكل خاص ،فعلى مستوى الجزائر لاحظنا أن هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم الا أن هناك بعض المؤشرات التي توحى ببداية الإهتمام بهذا المفهوم الحديث ،التي ظهرت في شكل ملتقيات وقوانين التي اصطدمت ببعض المعوقات لكنها لم تمنع من التفكير في انشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي .

أما على مستوى قطاع الإتصالات الممثل من خلال مؤسسة الاتصالات للجزائر ”موبيليس” ومؤسسة أوراسكوم تيليكوم ”جازي” ،ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت فيها والتي كانت تهدف الى تحديد مدى تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار ،توصلنا الى النتائج التالية :

__تعمل مؤسستي موبيليس وجازي في محيط متغير مستقر نسبيا وهذا ما جعل القرارات الإستراتيجية فيهما تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية .

__نجد أن مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوراسكوم تيليكوم تجهل مفهوم الذكاء الاقتصادي بل نجد ان هناك خلط بينه وبين اليقظة الاستراتيجية التي تعتبر أكثر انتشارا منها حيث نلاحظ أنه أكثر من النصف من أفراد العينة في المؤسسات يرون أن اليقظة الإستراتيجية هي نفسها الذكاء الإقتصادي .

__الذكاء الاقتصادي في مؤسستي جازي وموبيليس يقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية وعلى الأرجح الادارة العليا وهنا نجد أن كلا المؤسساتين أغفلا أهمية وضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في جمع المعلومات وتحليلها انطلاقا من الرصد البيئي ومن تم بثها في شكل قرارات ،اذ أن الذكاء الاقتصادي عملية جماعية تتكامل فيها جميع جهود العاملين كل حسب توقعه في الهرم الإداري .

__المعلومات التي تتحصل عليهما المؤسساتين من المحيط الخارجي تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين أما بقية متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية أو غيرها ،ويعتبر ما حدث لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم لاتصالات الجزائر خير دليل على ذلك أن متغيرات خارجية على نشاط المؤسسة ”الأزمة الكروية بين مصر والجزائر” أثرت على سبيل المؤسسة ككل وتراجعت أرباحها .

الخالئة العائمة

الختامة العامة

مع فتح الأسواق المحلية أمام التغيرات العالمية والتقدم التكنولوجي السريع وتحول العالم إلى قرية صغيرة، أصبحت المؤسسات الإقتصادية تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من عدم التأكد، وأصبحت فيه المعلومات التي تخص محيط المؤسسة الإقتصادية الداخلي أو الخارجي كثيرة ومتشعبة ومتجددة بشكل سريع جدا، الأمر الذي أثار على فعالية عملية اتخاذ القرارات فيها، ذلك أن اتخاذ القرار يعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعيتها وشموليتها ودرجة تحليلها وترجمتها. وذلك من أجل الاستفادة منها، وليتم ذلك يجب أن يكون لدى المؤسسة المعلومات المتعلقة بذلك، والتي تحصل عليها من البيئة الخارجية لها، ولذلك على المؤسسات الإقتصادية العمل باليقظة والذكاء اللذان يعتبران من الأنظمة التسييرية الحديثة التي تؤدي إلى توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ أحسن وأمثلة القرارات، وهو ما يسهل عليها من تحقيق أهدافها المسطرة .

فاليوم الحديث عن الطرق التسييرية المتطورة كالجودة، القياس المقارن، الابداع، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي هو صلب مواضيع الملتقيات والندوات العلمية، ويعتبر عملنها هذا أحد هذه الأعمال العلمية .

❖ أهم النتائج

ركزنا في هذا البحث على دراسة تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية وطبيعة الموضوع فرضت علينا تقسيمه إلى ثلاث فصول أساسية من خلالها استخلصنا النتائج التالية :

-المعلومة لها دور مهم واستراتيجي في سير أي مؤسسة ومهما كان حجمها وباعتبارها (المعلومة) المادة الأولية التي يركز عليها اتخاذ أي قرار والتي تبرز أهميتها نتيجة التغيرات السريعة للبيئة، التي فرضت الإعتماد على الإقتصاد المعرفي .وكذا تنوع مصادرها، بمجالاتها، ووسائل الحصول عليها ومعالجتها بواسطة أنظمة وبرامج متطورة تزيد من فعالية تأثيرها .

-نظم المعلومات تعتبر من الأنظمة الأساسية التي تقوم على عمليات تحليل ومعالجتها وفق أنظمة وبرامج متطورة تزيد من فعالية تأثير المعلومة .

-إن الحصول على المعلومات الإقتصادية ذات القيمة والمصدقية في الوقت المناسب يسمح للمسير من ترشيد وتوجيه الأنشطة المطلوب تحقيقها إلى أقصى حد، مما يلزم المؤسسة أن تكون مدركة لأهمية توفير نظام معلوم.

فقال يجعلها تتحكم في سيرورة عملية اتخاذ القرار، ويقلل الوقت والجهد الذي يبذله المدير في البحث عن المعلومات وتحليلها، وتمكن من القدرة على تقييم احتمالات المستقبل، ومواجهة التغيرات البيئية .

-اليقظة الإستراتيجية جاءت نتيجة لأحداث عالمية متسلسلة منذ بداية القرن الواحد والعشرين، وهذا ما أدى إلى الإهتمام بها والتي تقوم على مراقبة البيئة، جمع ومعالجة ونشر المعلومات، توقع الفرص والتهديدات، بهدف استغلالها، وإحداث شيء جديد ومهم للمؤسسة في مستقبلها .

-انتشر الذكاء الاقتصادي أولاً في المجال العسكري انطلاقاً من الثورة الصناعية (بريطانيا)، ثم بعد الحرب العالمية الثانية بدأ تطبيقه في المجال الإقتصادي، وكخطوة أولى في اليابان بعدها في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا فمعظمها تركز على أنه عمل دفاعي وهجومي في شكل سيرورة متواصلة لجمع، معالجة، تفسير ونشر المعلومات للأعوان الإداريين لتحديد الفرص والتهديدات، ومنه اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد، وتحقيق الأداء الناجع، وذلك على عدة مستويات (من المستوى القاعدي أي على مستوى المؤسسة إلى المستوى الدولي) وهذا ما يبرز أهميته في اتخاذ أفضل القرارات التي من خلال يتم تحقيق الأهداف المسطرة .

-للذكاء الاقتصادي سيرورة متواصلة بدءاً من جمع المعلومات، فنشرها للأعوان الذين يقومون بمعالجتها، ثم تحليلها والمصادقة عليها، وبعدها تركيبها في وثيقة تساعد على اتخاذ القرارات، وهذه الأخيرة تعتبر من الأهداف الأساسية للذكاء .

-أصبحت عملية اتخاذ القرار اليوم تمثل تحدياً أمام منظمات الأعمال نتيجة تعقد بيئتها ويعود ذلك التقدم التكنولوجي والإنتفاح الدولي وغيرهما من الأسباب، وبعدها كانت المنظمات تواجه مشكلة قلة المعلومات أصبحت اليوم تواجه حشداً منها، وهو ما صعب من مهمتها، ومن أجل ذلك استعانت ببعض النظم التسييرية الحديثة التي من أبرزها الذكاء الإقتصادي وذلك من أجل تنظيم هذه المعلومات لتتلاءم مع متطلبات المنظمات .

_فيما يخص الفرضية القائمة على أن (الذكاء الاقتصادي هو نظام تسييري يؤثر على عملية اتخاذ القرار) ، فهي مثبتة بالصحة، لأن كما أثبتنا من الناحية النظرية أن الذكاء الاقتصادي هو آلية داعمة ومهمة في عملية اتخاذ القرار ذلك لما يوفره من معلومات تساعد متخذ القرار على توفر البدائل، وهي تسهل عليه الإختيار بينها وبالتالي تقلل من حالات عدم التأكد واليقين التي تعتبر كعقبة حقيقية بالنسبة لمتخذ القرار . كما وجدنا ثبوتها في التطبيقي من خلال أسئلة الاستبيان حيث وجدنا أن كل أفراد العينة في المؤسساتين (جازي وموبيليس) اتفقوا على أن الذكاء الإقتصادي يؤثر بشكل قوي على عملية اتخاذ القرار في مؤسساتهم .

-تطبيق الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليس ظاهرا للعيان فهو إما تلقائي أو غير منظم، أو يندرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق .

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

-إن أغلبية المنظمات الجزائرية تفتقر إلى أنظمة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وبذلك تفتقر إلى أنظمة اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وبذلك تفتقر الى سيولة المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثانية (المؤسسة الاقتصادية الجزائرية متأخرة في مجال الذكاء الاقتصادي) وعليه يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية ما زالت بعيدة، إذ أن بوادر الاهتمام بهذا المفهوم الحديث ظهرت فقط في شكل مؤتمرات وملتقيات .

لكن الفرضية الثالثة التي تنص على (ان مؤسسات سوق الهاتف النقال في الجزائر هي الأخرى بعيدة عن مجال الذكاء الاقتصادي) فهي فرضية خاطئة حيث وجدنا أن المؤسستين الذين اجرينا عليها دراسة الحالة تطبق الذكاء الإقتصادي لكن في مجالات محدودة، ومنه يمكن القول أن هناك مؤسسات قليلة في الإقتصاد الجزائري تطبق نظام الذكاء الإقتصادي من بينها مؤسسة جازي ومؤسسة موبيليس التي أدخلت مصلحة تسمى بالنظام المعلوماتي في هيكلها التنظيمي مهمته ترصد البيئة الخارجية لجمع المعلومات التي تسمح له بإستغلالها من أجل مواجهة تحديات السوق وتغيرات البيئة .

❖ أهم التوصيات والإقتراحات :

وكخطوة قبل الأخيرة نتقدم بجملة من التوصيات التي خرجنا بها من خلال هذا البحث والمتمثلة في ما يلي:
_الإهتمام بمختلف أنواع المعلومات، بإعتبارها من الموارد ذات الأهمية لضمان نجاح واستمرارية المؤسسة في عصر العولمة والمعارف.

_ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على نظام اليقظة والذكاء الاقتصادي بهدف رصد المعلومات والتقليل من حالات عدم التأكد البيئي .

تكوين وتحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بضرورة تطبيق مناهج وأدوات الذكاء الاقتصادي، من خلال تنظيم الندوات والمؤتمرات التي تساعد المؤسسات الاقتصادية على الحصول على كل جديد حول موضوع الذكاء الاقتصادي، والبقاء على تواصل مع الجامعات والمعاهد المختصة للاستفادة من كل ما هو جديد في هذا المجال.

يجب على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تطوير قدرات الاستماع لديها من خلال تحسين قدراتها في الجمع والمعالجة، التحليل، نشر المعلومة وهذا عن طريق نظام معلومات أكثر تكاملاً، يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة أكبر وتطوير قنوات الاتصال والتنسيق بين الأفراد.

يجب أن يكون هناك نظام فعال وسريع لانتقال المعلومة في المؤسسة، ذلك لمحاولة البقاء في اتصال مع التغيرات التكنولوجية التي تحدث في البيئة الخارجية.

ضرورة استحداث مصلحة أو مديرية جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية تحت اسم الذكاء الاقتصادي وذلك من أجل توفير جميع المعلومات التي يحتاجها المسيرين والموظفين من مختلف المستويات، ويجب أن تكون قريبة من كل مصلحة .

تكوين شبكات مختصة في المجال الذكاء الاقتصادي تضم مجموعة من الخبراء والمختصين والمستشارين من أجل تعقب المعلومة وتحليلها ونشرها في قرارات تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة الاقتصادية بشرط ان تتوفر فيهم صفات خاصة، اذ يجب أن يتسم أعضاء فريق نظام الذكاء الاقتصادي بالمرونة والثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه، ويجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة لتعزيز الروح المعنوية، ويجب أن تتوافر فيهم أيضاً صفات التفاهم والتعاون مع الغير وكذا جودة التنظيم والصرامة والكفاءة المزودة من جانب الإتصال وجانب المهارات التقنية .

يجب تقسيم مهام على أعضاء فريق الذكاء الاقتصادي من خلال خلق خلايا مختصة داخل كل شبكة تقوم بمجموعة مهام متكاملة كما يلي :

-خلية تختص في جمع وتعقب المعلومات .

-لجنة تختص بمعالجة البيانات والمعلومات المحصل عليها .

-لجنة تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة .

-لجنة تساعد المسيرين على اختيار المعلومات المناسبة من أجل بثها في شكل قرارات .

ويجب أن تكون التغذية العكسية بين الخلايا للتأكد من أن المعلومات وصلت لمتخذ القرار بالشكل الصحيح .

❖ الصعوبات والعراقيل :

وكما نعلم أن كل عملية بحث إلا تواجهها صعوبات وعراقيل، ومن الصعوبات التي واجهتها عند إعداد هذا البحث نذكر ما يلي :

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الذكاء الاقتصادي لكونه موضوع جديد خاصة باللغة العربية، وصعوبة الترجمة من اللغات الأجنبية الأخرى إلى اللغة العربية .

- عدم التفريق الجيد بين موضوع الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية .

- صعوبات كثيرة عند إجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة اوراسكوم تيليكوم، إذ كان من الصعب علينا دخول المؤسسات وإجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات لولا تدخل بعض الجهات الفاعلة .

- الفهم الخاطئ لموضوعنا من طرف المسئولين في المؤسسات، إذ اعتبروه نوع من التجسس ما جعلهم متحفظين في الإجابة عن بعض الأسئلة التي طرحناها في المقابلة .

❖ أفاق الدراسة :

إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين، وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية :

__ دور الجامعة الجزائرية في دعم المؤسسات الاقتصادية في مجال الذكاء الاقتصادي .

__ أهمية الذكاء الاقتصادي في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المقاومين والرفع من مردوديتها .

وفي الأخير نرجو من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في بحثنا هذا، وأن نكون قد أضفنا مرجعا ذو قيمة مضافة في مجال البحث العلمي يمكن أن يعتمد عليه، وهذا لقول الرسول صلى الله عليه وسلم "أفضل الصدقة أن يتعلم المرء المسلم علما ثم يعلمه أخاه" .

قل الله الملك

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان موجه للعاملين بمؤسسة موبيليس ومؤسسة جازي .

حول تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار

السلام عليكم.....

يندرج هذا الاستبيان في اطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة ماجيستر تخصص إدارة استراتيجية وذكاء اقتصادي ،ويناقد موضوع تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار حيث وقع الإختيار على سوق الهاتف النقال لدراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة جازي ،لذا أرجوا التكرم بالاضطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة ،ثم التكرم بقراءة العبارات بتأني والإجابة بوضع علامة (x) في الإختيار الذي ترونه مناسب ،علما أن اجابتكم ستكون مفيدة جدا لبحثنا ،ولن تستخدم إلا في إطار أغراض البحث العلمي .

وفي الأخير تقبلوا مننا فائق الاحترام والتقدير ولكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم .

معاني المصطلحات والمفاهيم

المعلومات :تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين.

نظم المعلومات :هو إطار يتم في ظلّه التنسيق بين الموارد (البشرية -المادية) ،لتحويل المدخلات (بيانات) الى مخرجات (معلومات) وذلك لتحقيق أهداف المشروع .

اليقظة الاستراتيجية :هو المراقبة والملاحظة المستمرة لمحيط المؤسسة من أجل التوصل إلى المعلومات المطلوبة قبل الآخرين من أجل اتخاذ أحسن القرارات .

الذكاء الاقتصادي :هو مجموعة المسبقة من نشاطات البحث والمعالجة النشر وحماية المعلومة الإستراتيجية فتشترك في إقامتها الدولة والمؤسسات والهيئات المختلفة حيث تمتد المعلومة في بعدها الاستراتيجي إلى المجال التنافسي العلمي التكنولوجي القانوني ...

اتخاذ القرار : هو عملية الإختيار القائمة على أساس بعض المعايير من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين وبالتالي ففوق القرار يتطلب وجود هدف وكذلك هذه الإمكانيات .

محتوى الاستبيان

ضع العلامة (X) في كل فقرة حسب الاطار المناسب .

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

1_الجنس : ذكر أنثى

2_العمر : أقل من 25 سنة من 25 سنة الى أقل من 30 سنة

من 30 الى أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر

3_الخبرة : أقل من 05 سنوات من 05 سنوات الى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

4_المؤهل العلمي : لا تحوز على شهادة بكالوريا شهادة البكالوريا

شهادة ليسانس شهادة ماجيستير أو دكتوراة أو مهندس دولة

5_هل تتناسب وظيفتك مع تأهيلك العلمي : نعم لا

6_ ما هي المصلحة التي تعمل فيها.....

الجزء الثاني : بيانات تخص مجال الذكاء الاقتصادي

1_حسب رأيك ما نوع البيئة التي تعيش فيها مؤسستكم؟

مستقرة بسيطة متغيرة معقدة

مستقرة معقدة بسيطة معقدة

- 2_ هل تلعب المعلومة دورا في نشاط مؤسستكم ؟
 نعم . لا .
- 3_ هل تقومون بوضع أشخاص معينين للحصول على المعلومات الخاصة ؟
 نعم . لا .
- 4_ هل لديكم خبراء أو مختصين أو مستشارين في مجال شراء المعلومات وتحليلها ؟
 نعم . لا .
- 5_ ما هي أهم الوسائل التي تعتمدونها في الحصول على المعلومات ؟
 الكتب . الزبائن .
 المعارض والمكتبات . المنافسين .
- 6_ هل المعلومات تدور بتلقائية وسهولة بين الأشخاص الذين يحتاجون إليها ؟
 نعم . لا .
- 7_ هل تملكون نظم معلومات متطورة لمعالجة المعلومة واستغلالها ؟
 نعم . لا .
- 8_ هل سبق وأن سمعت على مصطلحي الذكاء واليقظة ؟
 سبق وان سمعت بهما . لم اسمع بهما .
 مصطلح اليقظة فقط . مصطلح الذكاء فقط .
- 9- ماذا نعني بمصطلح اليقظة الاستراتيجية ؟
 التعاون المنافسين . مصطلح تسويقي .
 هي جزء من الذكاء الاقتصادي . أخرى .
- 10_ ماذا نعني بمصطلح الذكاء الاقتصادي ؟
 الاقتصاد الذكي . وسيلة تسيرية حديثة .
 اليقظة الاستراتيجية . أخرى .

11_ حدد من فضلك الى أي مدى ترى العبارات التالية تمثل ضرورة تطبيق مؤسستكم لنظام الذكاء الاقتصادي :

- اشتداد حدة المنافسة التي أصبحت تفرض الحصول على المعلومة في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة .
- يعتبر أسلوب تسيري حديث يسهل عملية تحديد الاهداف الاستراتيجية التي تصبو اليها المؤسسة .
- تدعيم القرارات التي تتخذها المؤسسة .
- التكيف مع التغيرات التي أصبحت تفرضها البيئة التي تعيش فيها المؤسسة .
- الرفع من احترافية المؤسسة التي تسمح لها بتوسيع أسواقها .

12_ هل ترى أن الذكاء الاقتصادي موجود في مؤسستكم؟

- موجود غير موجود

إذا كان موجود :

أ_ عدم توفر مؤسستكم على نظام الذكاء الاقتصادي سببه :

- نقص الوسائل المادية
- نقص الأفراد الأكفاء المكونين للقيام بهذه العملية
- عدم احساسكم بالحاجة الى المعلومات الخارجية .
- تكلفة جمع المعلومات وتحليلها .
- أنكم غير معنيين بها .

إذا كان موجود : (أي مؤسستكم تقوم بتطبيق نظام الذكاء الاقتصادي)

أ_ ما هي المصلحة المسئولة عن الذكاء الاقتصادي ؟

المصلحة هي

13_ هل تطبيق الذكاء الاقتصادي هو عملية جماعية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم ؟

- نعم لا

14_ هل ترى مؤسستكم مطبقة لنظام الذكاء الاقتصادي ؟

- نعم نوعا ما غير موجود

الجزء الثالث: بيانات تخص مجال اتخاذ القرار .

1_ حدد من فضلك الى أي مدى ترى العبارات التالية مرجعا أساسيا تستند اليه عملية اتخاذ القرار :

الخبرة هي الميزة الأساسية التي يعتمد عليها متخذ القرار .

الوظيفة التي يشغلها متخذ القرار (وفقا للنمط القيادي)

التخصص هو المرجع المهم في اتخاذ القرارات .

الشخصية القيادية التي يتمتع بها صاحب القرار .

المستوى الإداري هو المحدد الأساسي في عملية اتخاذ القرار .

2_ ما نوع القرارات التي تركز عليها مؤسساتكم في اتخاذها :

استراتيجية (طويلة الأجل) تكتيكية (متوسطة) تشغيلية (قصيرة)

3- كيف ترى ظروف عملية اتخاذ القرارات في مؤسساتكم ؟

حالات التأكد التام حالات عدم التأكد حالات المخاطرة

قائمة الملاحق

4_ ضع العلامة (x) في كل فقرة حسب الإطار المناسب

غير موافق	محايد	موافق	الفقرات
			1_ لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالمؤسسة .
			2_ أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .
			3_ أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار .
			4_ أتبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار .
			5_ أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار .
			6_ أهيئ الظروف المناسبة لاتخاذ القرار .
			7_ امتلك القدرة على اتخاذ القرارات التي تسبق فيها المؤسسة الأزمات قبل وقوعها وتتهياً لمواجهةها .
			8_ امتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المؤسسة .
			9_ استخدم التحاور والمناقشات مع اعضاء المؤسسة للوصول الى قرارات مناسبة اعتماداً على استراتيجية محددة .
			10_ ترتبط القرارات التي تستخدمها بهدف المؤسسة .
			11_ استند في اتخاذ القرارات الى مبررات منطقية .
			12_ اهتم بعدم تعارض القرار مع القوانين واللوائح في المؤسسة .
			13_ استخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار .
			14_ ناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية .
			15_ اعطي الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار .
			16_ اتحقق من تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له .
			17_ احاسب العاملين في المؤسسة عند حدوث خطأ في تنفيذ القرار .
			18_ اصحح القرارات اذا كانت ذات نتائج سلبية .
			19_ اقوم بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار .
			20_ اساعد العاملين على طرق تنفيذ القرار .

الجزء الرابع: بيانات تخص تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار .

- 1_ هل القرارات الاستراتيجية تتأثر بتوفر المعلومات (الاستراتيجية) ؟
 نعم . لا .
- 2_ هل مؤسستكم تقوم بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في المحيط الخارجي من أجل الحصول على المعلومات من أجل استغلالها في عملية اتخاذ القرار ؟
 نعم . لا .
- 3_ المعلومات المتحصل عليها من أجل دعم القرار تخص :
 المنافسين الحاليين أو المرتقبين . الموردن الحاليين أو المرتقبين التغيرات الاجتماعية .
 الزبائن الحاليين او المرتقبين . التغيرات التكنولوجية . أخرى .
- 4_ ما هي اهم المصادر التي تلجأ اليها مؤسستكم لتدعيم قراراتها :
 شبكة الانترنت . مجلات متخصصة . الاشهارات المرخصة من المنافسين .
 الجريدة الرسمية . الكتب . الزبائن والموردن والمنافسين .
 الملتقيات والمؤتمرات . أخرى .
- 5_ هل ترى ان الذكاء الاقتصادي (الحصول على المعلومة ، تحليلها ، استغلالها ، نشرها..) ضرورية في عملية اتخاذ القرار ؟
 نعم (ضروري) . لا (غير مهم) .
- 6_ الى أي مدى ترى تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار ؟
 قوي . متوسط . ضعيف .
- 7_ هل ترى أن مؤسستكم تطبق نظام الذكاء الاقتصادي في دعمها لعملية اتخاذ القرارات ؟
 نعم . لا .
- 8_ كيف تنظر الى الذكاء الاقتصادي في مؤسستكم ؟
 ضرورة حتمية . الى حد ما . غير مهم .
- 9_ من خلال هذه الأسئلة ، كيف تتنبأ بمستقبل الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار خصوصا في مؤسستكم والمؤسسة الجزائرية عموما؟

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق بالنسبة لمؤسسة موبيليس



شكل #600*

15 دقيقة*
نحو كل شبكات الهاتف النقال

أو

50 دقيقة*
نحو موبيليس

العروض اللي تخليك دايما مبتسم ;)

*دقائق صالحة لمدة 24 ساعة بعد التشغيل

mobta Slim

موبيليس

أينما كنتم



قائمة الملاحق



__ قائمة الملاحق بالنسبة لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم



Groupe Orascom Telecom

LES ILLIMITÉS 3G+ DE DJEZZY @migo 3G+

200 Mo par semaine de connexion 3G+

150 DA

Accès **ILLIMITÉ**

[COMPOSEZ] ***707***

DJEZZY



ON L'ATTENDAIT! **MILLENIUM 3G+**

SÉRIE LIMITÉE

APPELS GRATUITS & INTERNET ILLIMITÉ



Twitter PAR SMS



Avec le service SMS Twitter de Djazzy, soyez les premiers à partager les vidéos les plus intéressantes de votre réseau.

DJEZZY

Distinguez-vous avec le Control 1900

1500 DA vers les réseaux nationaux	700 Min vers Djazzy de 00H à 15H	3,99 DA par 30 secondes
--	--	-----------------------------------



قَلْبَهُ الْمُرْجِحِ

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب"

- 1_ حسين بلعجوز ، نظرية القرار (مدخل اداري وكمي) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية 2008 .
- 2_ علي حسين ، نظرية اتخاذ القرارات الادارية ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008
- 3_ مؤيد الفضل ، الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن 2008 .
- 4_ كاسر منصور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2006 .
- 5_ محمد راتول ، بحوث العمليات ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الجزائر 2006 .
- 6_ كمال خليفة أبو زيد ، زينبات محمد محرم ، دراسات في استخدام بحوث العمليات في المحاسبة ، المكتب الجامعي ، الحديث للنشر ، الاسكندرية 2006 .
- 7_ ثابت عبد الرحمن ادريس ، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة ، جامعة شيفلدا ، انجلترا ، 2005 .
- 8_ عامر ابراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن 2005 .
- 9_ محمد اسماعيل بلال ، نظم المعلومات الادارية ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2005 .
- 10_ ثابت عبد الرحمان ادريس ، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2005 .
- 11_ محفوظ جوده وآخرون ، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 2004 .
- 12_ علاء عبد الرزاق السالمي ، نظم ادارة المعلومات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2003
- 13_ نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة ، الجامعة الأردنية ، عمان 2003 .
- 14_ علي الشوقاوي ، العملية الادارية وظيفه المديرين ، الاسكندرية ، دار الجديدة للنشر ، 2002 .
- 15_ أحمد ماهر ، دليل المدير في الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 1999 .
- 16_ سيد الهواري ، الادارة ، الأسس ، الأصول العلمية ، دار المعارف ، مصر ، القاهرة 1999 .

- 17_ سونيا البكري، نظم المعلومات الادارية ”المفاهيم الأساسية”،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الاسكندرية 1999
- 18_ سليم ابراهيم، نظم المعلومات الادارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،الأردن 1998
- 19_ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الرياض، 1998 .
- 20_ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة،عمان، ط 5، 1998 .
- 21_ ابراهيم عبد العزيز شيحا أصول الادارة العامة، منشأة المعارف،الاسكندرية، طبعة 1993
- 22_ حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديث في عصر المعلومات،القاهرة،الدار المصرية اللبنانية 1993،
- 23_ عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف،تنظيم ادارة الأعمال،المكتب العربي الحديث 1993 .
- 24_ عبد الغني بسيوني عبد الله،أصول علم الادارة العامة،الدار الجامعية،الاسكندرية، ط 1992
- 25_ بشير العلاق،أسس الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم،دار اليازوري العلمية،الطبعة الأولى،عمان 1988

ب_ قائمة المراجع باللغة الفرنسية

- 1__Laurant Flaque ,Bernard Bougon ;pratique de la décision ,développer ses capacités de discernement ;édition Dumond ;Paris 2013 .
- 2__ MOINET N., petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française, HARMATTANE, 2010 .
- 3_Sophie Larivet, Intelligence économique, enquête dans 100 pme, HARMATTAN, 2009 ..
- 4_BESSION B PESSIN J.C., dix ans d'intelligence économique en France, intelligence économique et gouvernance compétitive la documentation française 2006.
- 5_Jean Mossoux (avec la collaboration d'Alain Hubert) ;la décision entre passion et raison ;édition de Boeck et Larcier ;France 2006
- 6-Boutaleb Kouider ;théorie de la décision :élément de cours ;édition d'office des publication universitaire ;Alger 2006

- 7_Pierre Achard ;la dimension humain de l'intelligence économique ;édition la voisier ;Paris ;2005
- 8_Alain Juillet ;modèle d'intelligence économique ;édition economica Paris ;2004
- 9_Cohin Corin .veille et stratégique ,édition la voisier ,France .2004 .
- 10_F.Jakobialk ,l'intelligence économique ,la comprendre ,l'implanter ,l'utiliser ,édition d'organisation ,Paris 2004 .
- 11__Kholadi Mohamed, Khair-Eddine ;Cours des Systems organisationnels ;Bahaedine ,édition Alger ;2004 .
- 12_F.Bournois ,P.J.Romani ,l'intelligence économique dans les entreprises française ;Economica ;Paris2002 .
- 13__ Robert .R.systeme d'information et management des organisation .Vuibert.Paris.2002 .
- 14-B.Bernard et P.Jean-Claude ;du renseignement a l'intelligence économique ;2^{em} édition ;dumond ;Paris ;2001 .
- 15- F.Jakobialk .L'intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'IE .2 em édition organisation .Paris 2001 .
- 16-Guy Massé et François Thibaut ,Intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence économique ,édition de Boeck ,université Bruxelles ,1^{er} édition 2001.
- 17-Ahmed Koudri ;économie d'entreprise ;une introduction au management ;édition ENAG ;Alger 1999
- 18__Henry Mintzberg ;le management voyage au centre des organisation ;édition d'organisation deuxième tirage ;Paris 1999.
- 19__Benjamin Coriat ;olivier weistein ;les nouvelles théories de la firme ;édition librairie général française 1995 .
- 20 -Bruno Martinet ,Yves Michel Marti ;l'intelligence économique :les yeux et oreille de l'entreprise ; édition organisation ,Paris ,1995.
- 21_ Martinet Brono ;et autres ;la veille technologique ,concurrentielle et commerciale ,Paris 1995 .

- 22__ Oliver Williamson ;les institution de l'économie ; inter édition Paris ,France ;1994
- 23__ Herbert Simon ;Administration et processus de décision , édition Economica ,Paris 1983 (pour la traduction française) .
- 24- SCHUMPETER J.,capitalisme, socialisme et démocratie, PAYOT, PARIS,1951.

ثانيا: الرسائل و الأطروحات

أ_ قائمة الأطروحات والمذكرات باللغة العربية

- 1_ فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، روية) ،مذكرة تخرج شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص ادارة استراتيجية وذكاء اقتصادي ،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،2014/2013 .
- 2_ زعراط سهام ،قراشي فهيمة ،تأثير تنشيط المبيعات على القرار الشرائي للمستهلك النهائي (دراسة ميدانية على عينة من مشتركي خدمات الهاتف النقال لأوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA) ،مذكرة تخرج شهادة ماستر في العلوم التجارية ،تخصص تسويق وتجارة دولية ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،2012/2011.
- 3_ سعاد حرب قاسم ،أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأنروا) ،مذكرة ماجستير تخصص ادارة أعمال ،جامعة غزة الاسلامية ،2010_2011
- 4_ بلال نظور ،دوافع الشراء لدى المستهلك الجزائري في تحديد سياسة الاتصال التسويقي -دراسة حالة مؤسسة موبيليس- ،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ،فرع تسويق ،جامعة الحاج لخضر باتنة ،الجزائر ،2004/2008
- 5_ رابح سرير عبد الله ،عملية صنع القرار وتطبيقاته في الادارة العامة ،رسالة دكتوراه ،كلية العلوم السياسية والإعلام ،قسم العلوم السياسية ،جامعة الجزائر 2007/2006 .
- 6_ بوعناني حكيمة ،تأثير الاعلان على سلوك المستهلك الجزائري ”دراسة حالة لمنتجات شركة موبيليس ” ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص تسويق ،جامعة ابو بكر بلقايد ،تلمسان ،2006/2005 .
- 7_ نحاسية رتيبة ،أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ،حالة الخطوط الجوية الجزائرية ،مذكرة ماجستير ،فرع ادارة أعمال ،جامعة الجزائر ،2003/2002 .

8_قدور بن نافلة ،دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية ،رسالة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 2000 / 2001 .

ب_ قائمة الأطروحات والمذكرات باللغة الفرنسية

1__Mohamed Jouad El qasmi .Le management pour processus et la veille stratégique .article publie sur le site

http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf

2__COGGIA V., intelligence économique et prise de décision dans les pme: le défi de l'adaptation des procédés d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises .HARMATTAN, 2009 .

3_Khalifi Amal ;l'intelligence économique au service de développement économique perspective d'une application en Algérie ;thèse de docteur en sciences économiques option planification F.S.G université Alger 2007-2008 .

4_PEGUIRON F., Système et Application de l'Intelligence Economique dans un d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2006

5_Christian Harbulot et PhillipeBernard ;perspective historique de l'intelligence économique ;article paru en 1997 dans la premier numéro de la revue économique ;p3 voir le site :

http://www.ege.fr/download/16.perspective_historique.pdf

ثالثا: الملتقيات

باللغة العربية

1_ العايب ياسين ، لعبور صندرة ، الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم ثقافة المقاومية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، يومي 18 و 19 أفريل 2012 ، جامعة ورقلة ، انظر الى :

<http://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/Archive%20Faculte%20des%20Sciences%20Economiques%20,%20de%20Gestion%20et%20des%20Sciences%20Commerciales/Colloque%20National%20sur%200%20les%20Strategies%20d%20Organisation%20et%20d%20Accompagnement%20des%20PME%20en%20Algerie%2018-19042012/41.docx>

2_ أمينة قادري مساعدة في علم اجتماع العمل والمنظمات ضمن ملتقى بعنوان : RDV d'IE ,knowledge management a Alger ;24 mai 2011 voire le site suivante : <http://www.africadiligence.com/rdv-dintelligence-economique-knowledge-management-a-alger/>

3 _ Allain Juillet مسؤول رفيع مكلف بتسيير الذكاء الاقتصادي لدى الوزير الاول الفرنسي ضمن ملتقى حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي 14 جوان 2008 بالجزائر .

4_ عبد الحميد تمار ، الوزير الجزائري للصناعة وترقية الاستثمار ضمن ملتقى حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي 14 جوان 2008 بالجزائر .

5_ جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، يومي 27_28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو لعيد، الشلف.

6 _ د. رحيم حسين، أ. دريس يحي، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، الملتقى الدولي :متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 17- 18 أفريل 2006

7_ زروخي فيروز وسكر فاطمة الزهراء ، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية انظر الى :

<http://labocolloque5.voila.net/03FirouzFirouz06.pdf>

ب_باللغة الفرنسية

1_L'intelligence économique ,un dispositif de gestion de l'information stratégique ,Conférence Club IE du Cluisir RhA ,le 13 Octobre 2010 ,CLUSIR ,CLUISIR , voir :

www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf

2_ Boudjema.M ;Intelligence économique :concept ,définition et mode opératoire ,séminaire des sensibilisation a l'IE et la veille stratégique ;Alger-Hôtel El Aourassi ;le 23/12/2008

3_SOPHIE LARIVET, FRANÇOIS BROUARD, stratégies des pme et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique, Communication , 5°eme congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat 2007,sherbrooke, 4-5 octobre 2007

4_Karou Yamina ,la veille stratégique dans les PME et PMI,

الملتقى العلمي الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي ،جامعة تيزي وزو ،الجزائر ، جوان 2003 انظر الى :

<http://d.scribd.com/docs/2mzyrizl6wrkxm9oaz8n.pdf>

رابعا :المؤتمرات

أ_باللغة العربية

1_حسب منير رشدي ”مكون في الذكاء الاقتصادي بالمنشات الخاصة بالجزائر ” ،المؤتمر الخامس للذكاء الاقتصادي في الجزائر ،30-04-2012 أنظر الى :

<http://algerienetwork.com/info/actualites/economie/12240-intelligence-economique-en-algerie.Html>

2_عبد الرزاق خليل ،أحلام بوعبدلي ،الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال ،المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية ،جامعة الزيتونة ،الأردن 27-28 أفريل 2005

أنظر الى :

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%B9%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B2%D8%A7%D9%82-%D8%AE%D9%84%D9%8A%D9%84.doc>

ب_ باللغة الفرنسية

1_ L'intelligence économique ,un dispositif de gestion de l'information stratégique ,Conférence Club IE du Cluisir RhA ,le 13 Octobre 2010 ,CLUSIR ,CLUISIR , voir :

www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf

2_ Boudjema.M ;Intelligence économique :concept ,définition et mode opératoire ,séminaire des sensibilisation a l'IE et la veille stratégique ;Alger-Hôtel El Aourassi ;le 23/12/2008 .

3_SOPHIE LARIVET, FRANÇOIS BROUARD, stratégies des pme et économique et de veille stratégique, Communication , pratiques d'intelligence 5°eme congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat 2007,sherbrooke, 4-5 octobre 2007 .

4_El Mabrouki Nabil Mohamed ,le pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises :voyage au cœur d'un système non univoque ;14^{em} conférence internationale de management stratégique p.p 2_4 voir le site suivant :

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2166-la-pratique-de-lintelligence-economique-dans-les-grandes-entreprises-voyage-au-coeur-dun-systeme-non-univoque/download>

خامسا: التقارير

1_Intelligence économique ;un guide pour débutants et praticiens ;rapport de CIE (Cercle Intelligence Economique) du MEDEF ,Paris ,Novembre 2006

سادسا: الجرائد والمجلات

أ_باللغة العربية

1_جريدة المساء، 2009/10/19، العدد 3848

2_الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم عام 1431، الموافق ل 31 ديسمبر 2009، العدد 78

3_جريدة الأحرار، 2008/06/15، العدد 3137

4_المرسوم التنفيذي رقم 01-219 المؤرخ في 31 أبريل 2001، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 43، الصادر في 05 أوت 2001 .

ب_باللغة الفرنسية

1-le journal de Mobilis n°1 ;2006 ; <http://www.mobilis.dz;ln1>

سادسا: ورشات العمل على الانترنت

أ_باللغة العربية

1-أحمد زردومي، أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الادارية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 10 سبتمبر 2010 انظر الى الموقع :

http://www.umc.edu.dz/vf/images/elbahit/n10/10_zerdoumi.pdf

2_تير رضا ”دور الذكاء الاقتصادي في ارساء أليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير :واقعه وأفاقه في الجزائر، من المرجع الأصلي :

Fuld ,Leonard M ,The new competitor intelligence :The complete resource for finding ,analysing and information about your competitors :New York ;Jhon Wiley ;1995 .

انظر الى :

http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_repository&Itemid=55&func=download&id=21&chk=d24962c186721789f4a8d68367bc5d06&no_html=1

3_ طباحي سناء، الذكاء الاقتصادي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2007_2008، انظر الى http://www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/specialite_savoirs_biskra/tebakhi_sana.doc

ب_ باللغة الفرنسية

1_Djibril Diakhate ;des cours en veille stratégique ;2010-2011 ; voire http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf

2_BEIC ;l'intelligence économique et a aide la décision ;voir le site suivant : http://www.finyear.com/Intelligence-economique-et-aide-a-la-decision-BEIC_a74.html

3_Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique ,service de coordination a l'intelligence économique voir le site : c.asselin.free.fr

4_Guide pour débutants te praticiens ,Intelligence économique voire : www.madrimas.org/.../socios.../intelligence-economique-guide-integral.pdf

سابعا :مواقع الانترنت

1_مواقع أوراسكوم تيليكوم

<http://www.djezzy.com>

<http://www.djezzy.com/particuliers/nos-offres/voix-postpaye/millennium-3g>

2_موقع سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ،رصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر سنة 2013 ،انظر الى الموقع التالي :

http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2013/Observatoire_Mobile_2013.pdf

3_ موقع مؤسسة موبيليس

www.mobilis.dz

<http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

4_AFNOR ;www.afnor.fr/portail.asp

الفارس العام

رقم الصفحات	العناوين
	شكر وتقدير..
	خطة البحث.
I	قائمة الأشكال والجداول.
VI	قائمة المصطلحات والرموز
01	المقدمة العامة
	الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق.....
08	مقدمة الفصل الأول.
09	المبحث الأول: مدخل الى المعلومات ، نظم المعلومات ، اليقظة الاستراتيجية.
09	المطلب الأول: ماهية المعلومات.
10	الفرع الأول: تعريف المعلومات
10	أولا: البيانات
10	ثانيا: المعلومات
11	الفرع الثاني: خصائص المعلومات
12	الفرع الثالث: أهمية وقيمة المعلومات في المؤسسات الاقتصادية
14	المطلب الأول: نظم المعلومات
14	الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات
14	الفرع الثاني: وظائف وأهداف نظم المعلومات
15	أولا: وظائف نظم المعلومات
16	ثانيا: أهداف نظم المعلومات
17	الفرع الثالث: الأهمية الاستراتيجية لنظم المعلومات في منظمات الأعمال
18	المطلب الثالث: مدخل عام الى اليقظة الاستراتيجية
18	الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
20	الفرع الثاني: أهداف وأنواع اليقظة الاستراتيجية
20	أولا: أهداف اليقظة الاستراتيجية
21	ثانيا: أنواع اليقظة الاستراتيجية
22	الفرع الثالث: طرق ومراحل وشروط فعالية اليقظة الاستراتيجية
22	أولا: طرق اليقظة الاستراتيجية

25	ثانيا: مراحل اليقظة الاستراتيجية
25	ثالثا: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية
26	المبحث الثاني: الاطار النظري للذكاء الاقتصادي
26	المطلب الأول: الاطار التاريخي والمفاهيمي للذكاء الاقتصادي
26	الفرع الأول: أصل الذكاء الاقتصادي
26	أولا: الكتابات الأولى حول الذكاء الاقتصادي
27	ثانيا: المراحل التاريخية للذكاء الاقتصادي
29	الفرع الثاني: تطور مصطلح الذكاء الاقتصادي
29	أولا: الذكاء الاقتصادي في اليابان
30	ثانيا: الذكاء الاقتصادي في الو.م.أ.
30	ثالثا: الذكاء الاقتصادي في فرنسا
33	الفرع الثالث: ماهية الذكاء الاقتصادي
33	أولا: أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي
36	ثانيا: الفرق بين الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي
37	المطلب الثاني: عناصر أساسية في الذكاء الاقتصادي
37	الفرع الأول: خصائص وأهداف الذكاء الاقتصادي
37	أولا: خصائص الذكاء الاقتصادي
37	ثانيا: أهداف الذكاء الاقتصادي
40	الفرع الثاني: وظائف ومراحل الذكاء الاقتصادي
40	أولا: وظائف الذكاء الاقتصادي
44	ثانيا: مراحل الذكاء الاقتصادي
49	الفرع الثالث: عناصر ووسائل التحليل في الذكاء الاقتصادي
49	أولا: وسائل التحليل في الذكاء الاقتصادي
50	ثانيا: عناصر الذكاء الاقتصادي
52	المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية
53	الفرع الأول: حسب F.Jakobialk
54	الفرع الثاني: حسب Corin Cohen
55	الفرع الثالث: حسب B.Bosson et J.C.Possin
56	المبحث الثالث: تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

56	المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
56	الفرع الأول: المصطلح المستعمل في المؤسسة الاقتصادية
58	الفرع الثاني: شروط وأدوات فعالية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
59	الفرع الثالث: موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
60	المطلب الثاني: جوانب تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
60	الفرع الأول: مجالات وأهمية تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
62	الفرع الثاني: دور الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
62	أولا: الذكاء الاقتصادي وإدارة المعلومات
62	ثانيا: الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة
63	ثالثا: الذكاء الاقتصادي واتخاذ القرار
63	رابعا: الذكاء الاقتصادي والذكاء المضاد
64	الفرع الثالث: محددات تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
66	المطلب الثالث: أشكال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
66	الفرع الأول: نموذج وضع مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت وصاية المديرية العامة
67	الفرع الثاني: نموذج تقسيم المصلحة الى وظيفة تابعة لوحدة العمليات
68	الفرع الثالث: خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياتية
69	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار ودور الذكاء الاقتصادي في دعمها.....
70	مقدمة الفصل الثاني
71	المبحث الأول: تطور نظرية القرار في الفكر التنظيمي
71	المطلب الأول: اتخاذ القرار في ظل المدرسة الكلاسيكية والعلاقات الانسانية
71	الفرع الأول: اتخاذ القرار في ظل المدرسة الكلاسيكية
71	أولا: المدرسة العلمية
72	ثانيا: مدرسة التقسيم الإداري
74	ثالثا: المدرسة البيروقراطية
75	الفرع الثاني: اتخاذ القرار في ظل مدرسة العلاقات الانسانية
76	المطلب الثاني: اتخاذ القرار في ظل المدرسة السلوكية والكمية
76	الفرع الأول: اتخاذ القرار في ظل المدرسة السلوكية
77	أولا: رواد المدرسة السلوكية

78	ثانيا: نظرية القرار H.Simone
79	الفرع الثاني: عرض المدرسة الكمية في مجال اتخاذ القرار
80	أولا: خطوات حل المشاكل وفق منهج بحوث العمليات
81	ثانيا: الأساليب المستخدمة في حل المشكلات
81	المطلب الثالث: نظريات اخرى في اتخاذ القرار
81	الفرع الاول: نظرية الأنظمة في اتخاذ القرار
82	الفرع الثاني: النظرية الموقفية في اتخاذ القرار
82	الفرع الثالث: النظرية الاقتصادية في اتخاذ القرار
82	أولا: نظرية الحقوق الملكية
83	ثانيا: نظرية الوكالة
83	ثالثا: نظرية تكاليف الصفقة
85	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرار
85	المطلب الاول: مفهوم اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
85	الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار
88	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
88	أولا: العوامل البيئية الداخلية
88	ثانيا: العوامل البيئية الخارجية
89	ثالثا: عوامل شخصية ونفسية
89	رابعا: تأثير عنصر الزمن
89	خامسا: تأثير أهمية القرار
90	سادسا: تأثير رسالة القرار
90	المطلب الثاني: مراحل وأساليب اتخاذ القرار
91	الفرع الاول: مراحل اتخاذ القرار
91	أولا: تحديد وتشخيص المشكلة
91	ثانيا: تحليل المشكلة
92	ثالثا: تحديد البدائل
92	رابعا: تقييم البدائل
93	خامسا: الاختيار بين البدائل
93	سادسا: تحويل القرار الى عمل فعال ومتابعته

95	الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرار
95	أولا: الأساليب النظرية الغير كمية
96	ثانيا: الأساليب الكمية
96	المطلب الثالث: أنواع وظروف اتخاذ القرار
97	الفرع الأول: أنواع القرارات
97	أولا: التصنيف حسب مضمون القرار
97	ثانيا: التصنيف حسب المستوى التنظيمي
98	ثالثا: التصنيف حسب H.Simone
100	رابعا: التصنيف حسب نوع المشاركة
101	خامسا: التصنيف وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة
101	سادسا: التصنيف وفقا لنمط القيادي
102	الفرع الثاني: ظروف اتخاذ القرار
104	المبحث الثالث: الية دعم الذكاء الاقتصادي لعملية اتخاذ القرار
104	المطلب الأول: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار
105	الفرع الاول: علاقة المعلومات باتخاذ القرار
106	الفرع الثاني: العوامل التي تبرر الحاجة الى نظم المعلومات كقاعدة لعملية اتخاذ القرار.
106	الفرع الثالث: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار
108	أولا: مرحلة الاستخبار
109	ثانيا: مرحلة التصميم
109	ثالثا: مرحلة الاختيار
109	رابعا: مرحلة التنفيذ
110	المطلب الثاني: مقومات الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار
110	الفرع الأول: الأنواع الرئيسية للقرارات المعنية وأدوات المستعملة في دعمها
112	الفرع الثاني: الأعوان ومستويات الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار
113	أولا: أعوان الذكاء الاقتصادي الداعمين لعملية اتخاذ القرار
115	ثانيا: مستويات الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار
116	الفرع الثالث: عوامل نجاح الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرار
118	المطلب الثالث: فعالية الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار
118	الفرع الأول: تعامل الذكاء الاقتصادي مع المعلومة الاستراتيجية

119	الفرع الثاني : دور المعلومة في عملية اتخاذ القرار
120	أولا : تقسيم المعلومات حسب درجة حساسيتها
121	ثانيا_تحديد الأشخاص الواجب وصولهم للمعلومة
121	ثالثا_تحديد أدوات بث المعلومة
125	الفرع الثالث : دور الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار ومتخذ القرار
125	أولا : دور الذكاء الاقتصادي في تحديد اطار القرار
126	ثانيا : دور الذكاء الاقتصادي على متخذ القرار
129	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي وانعكاساته على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة الحالة).....
130	مقدمة الفصل الثالث
131	المبحث الأول : واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر
131	المطلب الأول : اهتمام الجزائر بالذكاء الاقتصادي
131	الفرع الأول : مؤشرات اهتمام الجزائر بالذكاء الاقتصادي
133	الفرع الثاني : الجهود المبذولة في مجال الذكاء الاقتصادي
134	المطلب الثاني : النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر
134	الفرع الأول : تعريف النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية
134	الفرع الثاني : مكونات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية
136	المطلب الثالث : واقع تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر
137	الفرع الثاني : الجزائر تفكر في انشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي
137	الفرع الأول : مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي
139	المبحث الثاني : سوق الاتصالات في الجزائر
139	المطلب الأول : واقع سوق الهاتف النقال في الجزائر
139	الفرع الأول : تطور عدد المشتركين
139	الفرع الثاني : توزيع حصص أسواق الهاتف النقال بين المتعاملين الثلاث
141	الفرع الثالث : تطور توزيع المشتركين حسب الدفع
143	المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة موبيليس
143	الفرع الأول : تطور وأهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس
143	أولا : تطور مؤسسة موبيليس

146	ثانيا: أهداف مؤسسة موبيليس
147	ثالثا: مبادئ مؤسسة موبيليس
147	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
151	الفرع الثالث: أهم العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس
151	أولا: عروض الدفع المسبق
151	ثانيا: عروض الدفع البعدي
152	ثالثا: العروض المزدوجة
152	رابعا: العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس
154	خامسا: عروض مؤسسة موبيليس في الجيل الثالث
155	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة أوراسكوم تيليكوم OTA
157	الفرع الأول: شركة أوراسكوم التطور والأهداف
157	أولا: تطور مؤسسة أوراسكوم تيليكوم
159	ثانيا: أهداف مؤسسة أوراسكوم تيليكوم
160	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم
161	الفرع الثالث: أهم عروض وخدمات مؤسسة أوراسكوم تيليكوم
161	أولا: خدمة الدفع المسبق
162	ثانيا: خدمة الدفع البعدي
165	ثالثا: عروض مؤسسة أوراسكوم تيليكوم في الجيل الثالث
167	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان
167	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
167	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
168	أولا: الاستبيان
168	ثانيا: المقابلة
168	ثالثا: الملاحظة
169	الفرع الثاني: أساليب التحليل المستخدمة
169	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
169	الفرع الأول: تعريف مجتمع عينة الدراسة
169	الفرع الثاني: الحدود الزمنية والمكانية للاستبيان
170	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

170	الفرع الأول :وصف خصائص العينة..
170	أولا :توزيع أفراد العينة حسب الجنس
171	ثانيا :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
172	ثالثا :توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
173	رابعا :توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي
174	خامسا :توزيع أفراد العينة حسب تناسب التأهيل العلمي مع الوظيفة
175	الفرع الثاني :تحليل لنتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.
175	أولا :تحليل بيانات تخص الذكاء الاقتصادي.
189	ثانيا :تحليل بيانات تخص اتخاذ القرار.
195	ثالثا :تحليل بيانات تخص تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار.
205	خاتمة الفصل الثالث
206	الخاتمة العامة.
211	قائمة الملاحق.
222	المراجع.
232	الفهرس العام.

الملخص:

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الأدوار التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، بحيث لا يستطيع متخذ القرار القيام بعمله، إذا لم تكن هناك معلومات رسمية يستخدمها لاتخاذ القرار داخل المؤسسة أو خارجها .

وعليه لتحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة لمواكبة اخر التطورات في عالم المعلومات والاتصالات من اجل تطبيق الذكاء الاقتصادي في كل المستويات، وحسب المختصين في هذا المجال فان هذا المفهوم يعني الاستباق في القيام بكافة الأعمال التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من اتخاذ قرارات ذات جودة وفي الوقت المناسب على أساس المعلومات والمعارف التي بحوزتها .

ولذا سنتناول من خلال هذه الورقة البحثية معرفة تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار، وهذا من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم ومؤسسة موبيليس للهاتف النقال .

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي - اتخاذ القرار - المعلومات والاتصال.

Résumé:

La prise de la décision a considérer connu des rôles les plus importants au sein de l'économique de sorte pour le décideurs ne peut effectuer son travail sans l'existence de l'information officielles utilisées pour la prise de la décision et citant sur le plan interne et externe.

Par conséquent, pour améliorer les performances et d'augmenter l'efficacité de l'organisation pour s'adapter aux développements actuels dans le monde de l'information et de la communication afin de pratiquer l'Intelligence économique à tous les niveaux. Selon les spécialistes dans ce domaine, ce concept signifie que la préemption à faire tout le travail qui permet à l'organisation de prendre des décisions économiques de qualité en temps opportun sur la base d'informations et de connaissances en leur possession.

En conséquence, nous allons aborder à travers ce papier et citant sur le plan théorique et pratique l'impact de l'intelligence économique sur le processus de prise de décision, et de le faire à travers une étude de terrain portant sur la Fondation Orascom Telecom et le téléphone mobile de la Fondation Mobilis.

Mots clés : Intelligence économique - prise de la décision - l'information et la communication.

Abstract:

The decision-making process of the most important roles played by the economic institution, so that the decision-maker can not do his job, if there were not official information used for decision-making within the organization or outside.

Therefore, to improve performance and increase the effectiveness of the organization to keep up with the latest developments in the world of information and communication in order to apply the Economic Intelligence at all levels, and according to specialists in this field, this concept means that preemption in doing all the work that enables the organization of economic decision-making quality in a timely manner on the basis of information and knowledge in their possession.

Accordingly, we will address through this paper to know the impact of economic intelligence on the decision-making process, and to do this through a field study in Orascom Telecom Foundation and the Foundation Mobilis mobile phone.

Key words: Economic Intelligence - The decision making -Information and communication.