

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الذكاء الإقتصادي و علاقته بعملية إتخاذ القرار
دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر Algérie Telecom
فرع تلمسان

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص نظم المعلومات و الإتصال في المؤسسة

إشراف الدكتور

عبد اللطيف شليل

إعداد الطالب

نور الدين بن عربية

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	بوهنة علي
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	سعيداني محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	بلبشير محمد

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(سورة المجادلة: 11)

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

(سورة الزمر: 9)

﴿وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

(سورة التوبة: 105)

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ،

إهداء

إلهي لا يطيبُ الليلُ إلا بشكرك، و لا يطيبُ النهارُ إلا بطاعتك، و لا تطيبُ اللحظات إلا بذكرك، و لا تطيبُ الآخرة إلا بعفوك، و لا تطيبُ الجنة إلا برويتكالله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة، و نصح الأمة، إلى نبي الرحمة و نور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

إلى من علمني العطاء بدون إنتظار، إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظاروالدي العزيز

إلى معنى الحب و الحنان، إلى بسمه الحياة و سرّ الوجود، إلى من كان دعائها سرّ نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب أُمي الحبيبة، أشفاها الله و أطال في عمرها

إلى جميع أخواتي و إخواني، على دعمهم المعنوي لي، و وقوفهم إلى جانبي و تحفيزهم لي بالكلمة الطيبة.

إلى جميع أصدقائي الأوفياء، و أخص بالذكر، صديقي و أخي منير، أصدقاء الثانوية: محمد الأمين، أحمد، و أصدقاء الجامعة: بومدين، عيسى، عبد الغني، محمد، هشام، حسن و إبراهيم.

إلى كل من يحمل لقب "بن عربية" و "الصفير" أينما وجدو.

إلى زملاء و زميلات الدراسة، و إلى أساتذتي في الماجستير، قسم إدارة الأعمال، تخصص نظم المعلومات و الإتصال في المؤسسة.

إليكم جميعا و عرفانا لكم بالفضل، أهدي لكم ثمرة جهدي المتواضع هذا، راجيا أن ينفع كل من يطلع عليه.

شكر و تقدير

الحمد لله القائل في محكم كتابه: ﴿وَقَالَ رَبُّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (سورة النمل: الآية 19)

وقال رسول الله صبي الله عليه وسلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) صدق رسول الله، رواه أحمد و البخاري و صححه الألباني

بداية، أشكر الله عز و جل الذي خلقني، و شقّ سمعي و بصري، و وفقني على إنهاء دراستي و إتمام هذا العمل المتواضع ... و بعد،

أتقدم بأسمى معاني الشكر و التقدير و المحبة و الإحترام إلى والدي العزيزين على قلبي، اللذان لم يبخلا عليا بالدعم المادي و المعنوي، حفظهما الله و أطال عمرهما و بارك لهما فيه.

كما أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ الدكتور شليل عبد اللطيف، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، و لم يبخل عليّ بالنصح و الإرشاد و التوجيه، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر و العرفان، إلى اللذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل من الطور الإبتدائي إلى غاية الماجستير.

و أتقدم بالشكر الجزيل لجميع عمال المكتبة المركزية و مكتبة العلوم الإقتصادية بجامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع الموظفين بالمديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر لولاية تلمسان، من الحارس إلى غاية المدير، شكرا على حسن تعاونكم و خدمتكم لنا.

كما لا أنسى توجيه شكر نابع من القلب إلى الصديق المخلص و الأخ عقودور حسن، على المساعدة الكبيرة التي قدمها لي، في تحليل بيانات الإستبيان لإتمام الجانب التطبيقي، فشكرا صديقي على الجهد الذي بذلته من أجلي و شكرا على إقتطاعك من وقتك، و شكرا لكل من أسدى لي مشورة أو قدم لي معونة.

و في الختام، اللهم إني أسألك السداد و الفلاح، و أن يكون عملي هذا خالصا لوجهك الكريم، و أن يكون في ميزان حسناتي يوم القيامة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	صفحة العنوان
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر و تقدير
د	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
م	قائمة الإختصارات
س	ملخص الدراسة
1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإقتصادي	
28	مقدمة الفصل الأول
المبحث الأول: ماهية الذكاء الإقتصادي أو ذكاء الأعمال	
29	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول الذكاء الإقتصادي
30	الفرع الأول: مفاهيم حول الذكاء
33	الفرع الثاني: مصطلحات أخرى مرافقة للذكاء الإقتصادي
39	الفرع الثالث: مجموعة تعاريف حول الذكاء الإقتصادي (ذكاء الأعمال)
المبحث الثاني: منافع الذكاء الإقتصادي و قيمته	
46	المطلب الأول: لماذا تحتاج المؤسسات للذكاء الإقتصادي؟
46	الفرع الأول: أهمية الذكاء الإقتصادي
47	الفرع الثاني: أهداف الذكاء الإقتصادي
49	المطلب الثاني: مكونات (أدوات) الذكاء الإقتصادي
49	الفرع الأول: عناصر الذكاء الإقتصادي (مركباته)
56	الفرع الثاني: خصائص الذكاء الإقتصادي

57	الفرع الثالث: دورة حياة ذكاء الاعمال
62	المطلب الثالث: نماذج (أنظمة) الذكاء الإقتصادي في العالم
62	الفرع الأول: نموذج FULD
68	الفرع الثاني: النموذج الياباني
70	الفرع الثالث: النظام الأمريكي
72	الفرع الرابع: النظام الفرنسي
المبحث الثالث: المعلومة كمادة أولية للذكاء الإقتصادي	
75	المطلب الأول: ماهية المعلومات
75	الفرع الأول: مفاهيم حول البيانات، المعلومات، و المعرفة
76	الفرع الثاني: أصناف المعلومات و خصائصها
80	المطلب الثاني: كيفية الحصول على المعلومة
80	الفرع الأول: مصادر المعلومات
82	الفرع الثاني: الذكاء الإقتصادي و القانون (أخلاقيات الذكاء الإقتصادي)
85	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: إتخاذ القرارات في المؤسسة	
88	مقدمة الفصل الثاني
المبحث الأول: القرارات: تعريفها، أنواعها، أهميتها، و ظروف إتخاذها	
89	المطلب الأول: مفاهيم حول القرار و إتخاذ القرار
89	الفرع الأول: القرار لغة و إصطلاحا
90	الفرع الثاني: إتخاذ القرار
91	المطلب الثاني: أهمية و عناصر عملية إتخاذ القرارات
91	الفرع الأول: أهمية عملية إتخاذ القرار
93	الفرع الثاني: عناصر القرار
95	المطلب الثالث: مراحل أو خطوات عملية إتخاذ القرار
102	المطلب الرابع: تصنيفات (أنواع) القرارات
المبحث الثاني: الأساليب المستخدمة في صنع القرار	

114	المطلب الأول: الأساليب التقليدية (غير الكمية)
116	المطلب الثاني: الأساليب الحديثة (الكمية)
120	المطلب الثالث: الصفات و الخصائص الواجب توفرها في متخذ القرار (القائد)
123	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار (معوقات القرار)
126	المطلب الخامس: لماذا لا يتخذ المديرون قرارات رشيدة؟
127	الفرع الأول: الأخطاء الشائعة في صنع القرارات
127	الفرع الثاني: شروط القرار الجيد و إرشادات عامة في صنعه
المبحث الثالث: المدارس العلمية لإتخاذ القرار	
130	المطلب الأول: نظريات (نماذج) إتخاذ القرار
132	المطلب الثاني: المدارس العلمية لإتخاذ القرار
135	المطلب الثالث: الإبتكار في عملية تحليل و حل المشكلات
135	الفرع الأول: مفهوم المشكلة و أنواعها
138	الفرع الثاني: خطوات تحليل المشكلات و حلها
143	الفرع الثالث: الطرق الإبتكارية المساعدة في البحث عن البدائل و توليد الأفكار الإبداعية
المبحث الرابع: فعالية القرارات الإستراتيجية	
161	المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي و خصائصه
162	المطلب الثاني: خصائص القرار الإستراتيجي
المبحث الخامس: الذكاء الإقتصادي و علاقته بإتخاذ القرار الإستراتيجي	
164	المطلب الأول: ذكاء الأعمال و علاقته بالقرار الإستراتيجي
165	المطلب الثاني: الأسباب التي تدفع بالشركات لتبني تقنية B
168	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الذكاء الإقتصادي و علاقته بعملية إتخاذ القرارات دراسة حالة المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر Algérie Telecom لولاية تلمسان	
172	مقدمة الفصل الثالث
المبحث الأول: منهج و إجراءات الدراسة	

172	المطلب الأول: منهج الدراسة
172	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
173	المطلب الثالث: عينة الدراسة
173	المطلب الرابع: أداة الدراسة
174	المطلب الخامس: إجراءات تطبيق أداة الدراسة
174	المطلب السادس: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
المبحث الثاني: تقديم المؤسسة	
177	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إتصالات الجزائر
177	الفرع الأول: ميلادها
178	الفرع الثاني: الإطار القانوني
178	الفرع الثالث: فروعها
179	الفرع الرابع: هيكلها و نشاطاتها
المبحث الثالث: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفقا للبيانات الشخصية و الوظيفية	
المبحث الرابع: تحليل مجالات الدراسة	
190	المطلب الأول: تحليل فقرات الجزء الأول الخاص بالذكاء الإقتصادي (1-12)
200	المطلب الثاني: تحليل فقرات الجزء الثاني الخاص بإتخاذ القرارات (13-29)
213	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
النتائج و التوصيات	
222	المقدمة
222	أولا: نتائج الدراسة
226	ثانيا: توصيات الدراسة
226	ثالثا: الدراسات المقترحة
المراجع	
229	أولا: المراجع العربية
229	أ - الكتب
230	ب - رسائل الماجستير و الدكتوراه

232	ج - الدوريات و المجلات
234	ثانيا: المراجع الأجنبية
234	أ - الكتب
234	ب - رسائل الماجستير و الدكتوراه
236	ج - الدوريات و المجلات
237	ثالثا: مواقع الإنترنت
الملاحق	
239	إستبانة الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	المصطلح المستعمل في المؤسسة	1
40	مفاهيم الذكاء الإقتصادي	2
103	تصنيف القرارات	3
181	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4
182	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	5
184	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	6
185	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	7
187	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	8
190	الفقرة رقم (1) من محور الذكاء الإقتصادي	9
191	الفقرة رقم (2) من محور الذكاء الإقتصادي	10
191	الفقرة رقم (3) من محور الذكاء الإقتصادي	11
192	الفقرة رقم (4) من محور الذكاء الإقتصادي	12
193	الفقرة رقم (5) من محور الذكاء الإقتصادي	13
193	الفقرة رقم (6) من محور الذكاء الإقتصادي	14
194	الفقرة رقم (7) من محور الذكاء الإقتصادي	15
195	الفقرة رقم (8) من محور الذكاء الإقتصادي	16
195	الفقرة رقم (9) من محور الذكاء الإقتصادي	17
196	الفقرة رقم (10) من محور الذكاء الإقتصادي	18
197	الفقرة رقم (11) من محور الذكاء الإقتصادي	19
198	الفقرة رقم (12) من محور الذكاء الإقتصادي	20
198	جدول يبين مختلف مقاييس النزعة المركزية المئوية الخاصة بقرارات محور BI	21
200	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (13) من مجال إتخاذ القرارات	22
200	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (14) من مجال إتخاذ القرارات	23
201	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (15) من مجال إتخاذ القرارات	24
202	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (16) من مجال إتخاذ القرارات	25

202	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (17) من مجال إتخاذ القرارات	26
203	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (18) من مجال إتخاذ القرارات	27
204	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (19) من مجال إتخاذ القرارات	28
204	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (20) من مجال إتخاذ القرارات	29
205	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (21) من مجال إتخاذ القرارات	30
206	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (22) من مجال إتخاذ القرارات	31
207	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (23) من مجال إتخاذ القرارات	32
207	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (24) من مجال إتخاذ القرارات	33
208	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (25) من مجال إتخاذ القرارات	34
209	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (26) من مجال إتخاذ القرارات	35
209	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (27) من مجال إتخاذ القرارات	36
210	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (28) من مجال إتخاذ القرارات	37
211	التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (29) من مجال إتخاذ القرارات	38
211	جدول يبين مختلف مقاييس النزعة المركزية الخاصة بقرارات مجال DM	39
213	العلاقة الارتباطية بين الفقرة (5) و (8) من محور الذكاء الإقتصادي	40
214	العلاقة الارتباطية بين الفقرة (1) و (6) من محور الذكاء الإقتصادي	41
215	العلاقة الارتباطية بين الفقرة (16) و (23) من محور إتخاذ القرارات	42
216	العلاقة الارتباطية بين الفقرة (20) و (22) من محور إتخاذ القرارات	43
217	العلاقة بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات (1 و 14)	44
218	العلاقة بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات (5 و 23)	45
219	العلاقة الارتباطية بين الفقرة (16) و (17) من مجال إتخاذ القرارات	46

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	العلاقة بين ذكاء الأعمال و الذكاء التنافسي و الذكاء المنافس	1
42	ذكاء الأعمال كعملية مستمرة	2
43	تعريف تصوري لذكاء الأعمال	3
48	دور ذكاء الأعمال في بناء الإستراتيجية الذكية	4
53	تخصصات تنقيب الويب	5
56	مكونات ذكاء الأعمال	6
58	المراحل النموذجية لصيرورة ذكاء الأعمال	7
61	صيرورة (عملية) ذكاء الأعمال	8
64	نموذج لتحليل مصفوفة SWOT	9
65	مخطط القوى الخمسة لبورتر	10
69	الذكاء الإقتصادي في النظام الياباني	11
71	النموذج الأمريكي	12
73	النموذج الفرنسي	13
79	خصائص المعلومات	14
80	مصادر المعلومات	15
81	المصادر المحتملة لمعلومات ذكاء الأعمال	16
82	تفاعل الإطار الأخلاقي، القانوني و أخلاقيات المهنة في ممارسة الذكاء الإقتصادي	17
94	تشابك عوامل و مؤثرات القرار	18
101	مراحل عملية صنع القرار كعملية مستمرة	19
111	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	20
121	الخصائص الشخصية لمتخذ القرار	21

122	الصفات الواجب توفرها في متخذ القرار	21
137	أنواع المشاكل الإدارية	22
137	العلاقة بين أنواع المشاكل الإدارية و القرارات	23
138	تصوير المشكلة كجبل جليدي	24
142	عملية تحليل و حل المشكلات	25
147	مبادئ العصف الذهني	25
147	مراحل جلسة العصف الذهني	26
153	مراحل أسلوب المجموعات الإسمية NGT	27
156	خريطة ذهنية تبين أنواع الناس في الاجتماعات	28
157	فوائد و مجالات إستخدام Mind Mapping	29

قائمة الإختصارات

الرمز	الإختصار
AI	Artificial Intelligence
BI	Business Intelligence
CI	Competitive Intelligence
DW	Data Warehouse
DSS	Decision Support Systems
DM	Data Mining
DM	Decision Making
DT	Decision Taking
DW	Data Warehouse
ES	Expert Systems
EI	Emotional Intelligence
EUISS	European Union Institute For Security Studies
EEA	Economic Espionage Act
FBI	Federal Bureau Of Investigation
IFRI	The French Institute Of International Relations
IBM	International Business Machines
KM	Knowledge Management
KMS	Knowledge Management Systems
MI	Market Intelligence
MI	Marketing Intelligence
MOLAP	Multidimensional OLAP
NGT	Nominal Group Technique
OLAP	On-Line Analytical Processing

ROLAP	Relational OLAP
RTBI	Real Time Business Intelligence
SI	Strategic Intelligence
SI	Social Intelligence
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TI	Tactical Intelligence
WM	Web Mining

ملخص

في ظل العولمة، إقتصاد المعرفة، الثورة التكنولوجية و المعلوماتية، و التغيرات المستمرة و المتسارعة لبيئة المؤسسة، بالإضافة إلى إزدياد حدة المنافسة. أصبحت جميع المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، و مؤسسة إتصالات الجزائر بصفة خاصة، مجبرة على تبني و تطبيق الذكاء الإقتصادي، لإدارة و تسيير مختلف أعمالها و وظائفها الإقتصادية. لكي تتمكن من التصدي لرياح المنافسة و التغيير، و مراقبتها لمحيطها الخارجي مراقبة لحظية و مستمرة، لتحديد الفرص التي يمكن إستثمارها، و التهديدات التي ينبغي تجنبها، أو على الأقل الإستمرار في المنافسة، فضلا عن أهم شيء يمكن لذكاء الأعمال، أن يقدمه لدعم عملية إتخاذ القرارات، و ذلك بتزويد هذه الأخيرة بالمعلومات الدقيقة، الأنوية، و الملائمة، عن طريق تجميع، تخزين، و تحليل البيانات، لتحسين و تطوير جودة القرارات، و المساعدة في صناعة قرارات رشيدة و هذا ما توصلت إليه نتائج دراستنا في المؤسسة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء، الذكاء الإقتصادي، ذكاء الأعمال، القرار، إتخاذ القرار، المعلومة.

Abstract

In the context of globalization, knowledge economic, informatics and technological revolution, and the continuous accelerating changes of company's environment, in addition, to competition acuteness augmentation, in general all the Algerian enterprises and the Algérie Telecom in particular, become compelled to adopt and apply business intelligence, to administrate and manage their different activities, and business functions. To be able to face the winds of competition and change, and monitoring her outer entourage, an everlasting and instantaneous surveillance, to define the opportunities, which can invest, and threats, that should be avoided, or at least to go on in the rivalry, as well as, the most important thing, BI could give it to support decisions making process, by providing the latter with accurate, timely and appropriate information, by gathering, storing, and analyzing data to improve and developing decision quality, and helping for made rational decisions. And this is what our study is revealed as results, in our case study.

Key words: Intelligence, knowledge economic, business intelligence, decision, decision making, information.

Résumé

Dans le contexte de la mondialisation, l'économie de la connaissance, la révolution technologique et informationnelle, et les changements continue et accélérer de l'environnement de l'entreprise, plus la concurrence accru et rude. Tout les entreprises algériennes en général, est l'entreprise Algérie Telecom en particulier, sont devenues obliger d'adopter et d'appliquer l'intelligence économique, pour gérer et manager leurs différents travaux et fonctions économiques. Pour qu'elles puissent faire face aux vents de la concurrence et du changement, et surveiller sont environnement externe une surveillance instantanée et continue , pour identifier les opportunités qui peuvent être investis , et les menaces qui devraient être évitées , ou au moins de continuer dans la concurrence , sans oublier la chose la plus importante que l'intelligence économique pourrai offrir afin de soutenir le processus de prise des décisions, en lui fournissant les informations précises, en temps réel et adéquate à travers la collection, le stockage et l'analyse des données pour améliorer et développer la qualité des décisions , et aider à prendre des décisions rationnelles, et c'est ce que nous avons prouver dans les résultats de notre étude au niveau de l'entreprise interrogé.

Mots clés: intelligence, intelligence économique, intelligence d'affaires, décision, prise de décision, information.

المقدمة:

إن التغييرات العميقة، التي شهدتها الإقتصاد بفعل الإستخدام المكثف للمعرفة، أدى إلى تحولات كبرى في المسلمات، التي يقوم عليها الإقتصاد العالمي، حيث أصبحت المعرفة من أهم متغيرات القوة، بسبب التحول التدريجي لرأس المال إلى معرفة. فبسبب هذا التغيير الكبير في مكونات القوة، تحولت الحروب بين القوى الدولية، في المجال الإقتصادي، من حروب على الثروات المادية، الملموسة، إلى حرب الإستخبارات الصناعية القائمة على حيازة المعرفة، وبهذا أصبحت الدولة الأقوى عسكرياً، هي الدولة التي تعتمد في الأساس على أنظمة معلومات ذكية و عالية التقنية.

و كنتيجة حتمية لما سبق، أصبحت بيئة المنظمات أكثر تعقيدا و ذات طبيعة متغيرة بإستمرار، حيث غدت شركات الأعمال العامة و الخاصة على السواء، في تنافس شديد مع تزايد الضغوطات عليها، و أصبح لزاما عليها الإستجابة ، بشكل سريع للظروف و التطورات الحاصلة، بالإضافة إلى ضرورة التأقلم و التكيف معها، و هذا لن يتأتى، إلا بتبنيها إستراتيجية المؤسسات الذكية أو الفطنة، و التي بفضل هذه الأخيرة تستطيع ، إنجاز أعمال مميزة لصالح جمهورها، مثل: إنتاج سلع و خدمات منافسة بصفة دائمة، كما تسعى معظم الشركات في العالم لرفع مستوى قدرتها التنافسية، أو على الأقل البقاء ضمن دائرة المنافسة، و محاولة إيجاد سبل أكثر إبتكارا لجذب الزبائن، و ذلك بتقديم خدمات جيّدة و جديدة كمتطلب من متطلبات الإستمرارية في العمل لأن الذكاء و اليقظة، يعتبران ضمانا للتقدم و النجاح في عصر الثورة المعلوماتية، و زئبقية المحيط.

أما فيما يخص، عملية إتخاذ القرارات، فتعتبر حجر الزاوية، و مرتبط الفرس ليس للمؤسسة الإقتصادية فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل كل إنسان عادي، و كل دولة تطمح للنجاح، لأن عملية إتخاذ القرار، حسب هاربرت سايمن، تعتبر جوهر و قلب العملية الإدارية، لأن المدير، أو المسير، أو قائد المؤسسة يتمثل عمله في سلسلة من القرارات، بإختلاف أنواعها، من روتينية، إلى تكتيكية و إستراتيجية، مع مراعاة السباق نحو المعلومة و المعرفة الذكية، و الحرص على إمتلاكها قبل المنافس.

و لن يتحقق هذا، إلا بتوفر نظم معلومات متطورة لمعالجتها، و تحويلها إلى معلومات، ثم إلى معرفة ذكية و صحيحة صالحة للإستخدام، و لعل من أشهر هذه النظم في الوقت الراهن، ما أصبح يُصطلح عليه في وقتنا الراهن ب: "الذكاء الإقتصادي"، و من هذا المنطلق تأتي الأهمية الكبرى

لهذا الأخير، الذي يساعد على إستيعاب الوضع لبيئة العمل، و ذلك بمراقبة لحظية مستمرة، و محاولة توقع الإتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال العمل المعني مستقبلا، وتحديد الفرص التي يمكن إستثمارها، أو المخاطر التي يمكن تجنبها، في السعي لمحاولة تحسين موقع مؤسسة الأعمال ضمن بيئة العمل أو على الأقل الإستمرار في المنافسة، و يعتبر هذا المصطلح حديثا في اللغة العربية، إنه ترجمة منقولة عن اللغات الأوربية، كالفرنسية **Intelligence Économique** أو التنافس الذكي **Intelligence Compétitive**، أما اللغة الإنجليزية، فتستعمل **Business Intelligence**، أو ذكاء الأعمال، و يُعرّف البعض الذكاء الإقتصادي بأنه "البحث عن المعلومة و جمعها، و تحويلها، إلى معرفة، ثم إستغلالها في ما يخص يقظة المؤسسات و السياسيين و المجتمع، بتحليل الأخطار الإقتصادية الناتجة عن التسابق في إكتساب الأسواق العالمية".

و فريق آخر، يعتبره، هو نفسه الجوسسة الإقتصادية، لأن المصطلح الأنجلوسكسوني، يرتبط في ذهنهم بوكالة الإستخبارات المركزية الأمريكية (CIA) **Central Intelligence Agency**، و هو نظام كامل تتوحد فيه التقنيات و الكفاءات البشرية، لأن التحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة و ليس التقريبية، لأنها تساعد على حل المشاكل و الوقاية منها، بأخذ القرارات المناسبة، و سبق المنافس و تطوير أساليب العمل و المنتج في وقت وجيز.

و يمكن ببساطة فهم ذكاء الأعمال على أنه: توفير التقنية في إستخدام معلومات دقيقة لحظية، ذات قيمة نوعية عالية متعلقة بمجال العمل نفسه و بيانات ذات إعتمادية (موثوقية) كبيرة متوفرة من عدة مصادر، و تطبيق ما تم إكتسابه من خبرات بهدف تحسين و تطوير جودة القرارات التي يجب إتخاذها بناء على هذه المعلومات.

إن لحظية توفر المعلومات الصحيحة يختصر الكثير من الوقت على متخذ القرار (على حين كان في السابق يُنتظر الجرد السنوي لمعرفة أرباح خدمة أو منتج ما، أو يُنتظر دراسات مالية معقدة لمعرفة المنتج الأكثر ربحية في نهاية الدورة الصناعية، أو يُنتظر تقارير المبيعات نصف السنوية لمعرفة مدى ملاءمة منتج ما لسكان منطقة ما). هذا المفهوم الحديث يعبر عن جودة ودقة أعلى في شكل، ووقت و نوع التقارير الواردة إليه لمساعدته على إتخاذ القرار الصحيح (الصائب)، في الوقت الصحيح (المناسب) لتطبيقه بالشكل و الأسلوب الصحيح (السليم). و قد أدركت منظمات الأعمال أهمية تسخير الحاسوب و الإنترنت، و قواعد البيانات، مستودعات البيانات، بمساعدة الذكاء الإقتصادي، للإستقصاء، و التحليل المعمق، و التنقيب عن البيانات، و التنبؤ عن مستقبل المؤسسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

يعيش العالم على العموم، و عالم الأعمال على الخصوص، أكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالإعتماد أكثر فأكثر على المعلومات في جميع المجالات، لأن المعلومة و المعرفة تعتبران من أهم الموارد التي تُحاول المنظمة إمتلاكها و توظيفها في تحقيق أهدافها، و مما يساعدها في ذلك، إستخدام أو توظيف ما يُعرف بالذكاء الإقتصادي أو ذكاء الأعمال، هذا الأخير يدعم المدير، لجمع البيانات المهمة عن العملاء و المنافسين، و معالجتها، ثم تحويلها إلى معلومات إستراتيجية، و ذكية، تفيد متخذ القرار (القائد)، في إتخاذ قرارات مناسبة، و فعالة، و ذات جودة عالية، يستفيد من تنفيذها، المنظمة و العملاء على حد سواء، في ظل بيئة ميزتها الثابتة التغير و الزئبقية.

و بناء على ما سبق ذكره، يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية لبحثنا هذا كالتالي:

ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء الإقتصادي في مساندة و دعم عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة؟

و إنطلاقاً من هذه الإشكالية الرئيسية، يمكننا إستخلاص التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو الذكاء الإقتصادي و فيما يخدم المؤسسة؟
2. هل الذكاء الإقتصادي أداة أم وسيلة (ضرورة أو خيار)؟
3. ما هي العلاقة التي تربط بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرار؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري، و ما أسفرت عنه نتائج البحوث و الدراسات السابقة، أمكن الباحث من صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تلمسان، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة محل القرار، و بين توليد مجموعة من بدائل الحلول، و التي بدورها تساعد في إتخاذ قرارات جيدة، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

ثالثا: متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل:

الذكاء الإقتصادي أو ذكاء الأعمال.

2. المتغير التابع:

عملية إتخاذ القرارات.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي، و هو معرفة دور الذكاء الإقتصادي في إتخاذ القرارات الفعالة، و تتمثل الدوافع و الأسباب التي أدت بالباحث إلى إختيار هذا الموضوع في التالي:

1. يعتبر موضوع بحثي هذا، كتتمة لموضوع مذكرة الليسانس، الموسومة تحت عنوان: "أهمية نظم المعلومات في إتخاذ القرارات"، و كرسبة مني، إرتأيت أن لا أخرج من مضمار إتخاذ القرار، و ذلك بربطه بمتغير آخر حديث و معاصر و هو الذكاء الإقتصادي.
2. نظرا لندرة المراجع العربية التي تُعنى بموضوع الذكاء الإقتصادي، في مكتبات الجامعة، و كمبادرة مني، أحببت أن أعالج بحثي هذا باللغة العربية لإثراء المكتبة الجامعية و تعويض هذا النقص و لو بالشيء القليل و البسيط.
3. رغبة الطالب في الإطلاع على كيفية إتخاذ القرارات فعليا في واقع المؤسسات الجزائرية عامة و مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تلمسان خاصة.
4. التحقق من وجود علاقة إرتباطية بين الذكاء الإقتصادي و إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة.
5. لفت إنتباه و أنظار القيمين و المسؤولين على المؤسسات الجزائرية، إلى أهمية الذكاء الإقتصادي أو ذكاء الأعمال لما له من أهمية في إستباق الأزمات و التهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها.

خامسا: أهمية الدراسة

1. إبراز أهمية الذكاء الإقتصادي، في توفير المعلومات عن كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و كذلك في خلق الكفاءات و المعرفة للمنظمة و التي تُساهم في الإبداع و الابتكار و خلق الميزة التنافسية.
2. يستمد هذا البحث أهميته أولاً، من دور إتخاذ القرار في حياة أي منظمة بإعتباره قلب الإدارة و جوهرها، و ثانياً من أهمية و تأثير الذكاء الإقتصادي في عملية إتخاذ القرارات.
3. ندرة الدراسات التي تناولت، هذا الموضوع في الجزائر خاصة و العالم العربي عامة، بالرغم من مدى أهميته – على حد علم الباحث.
4. توجيه أنظار متخذي القرار للذكاء الإقتصادي كأداة داعمة لعملية إتخاذ القرارات، و مواجهة التحديات المحيطة بالمؤسسة، مما يُساهم في تطوير مهارات متخذي القرارات.
5. تسعى الدراسة الحالية إلى المساهمة في إثراء جانب مهم من جوانب الدراسات الإقتصادية و الإدارية، و هو إتخاذ القرار و الذكاء الإقتصادي و معرفة طبيعة العلاقة بينهما.
6. أهمية الموضوع و الذي يُعد من الموضوعات الإستراتيجية الهامة في مجال مساعدة المدير لتحقيق أهداف المؤسسة، بوصفه أحد أنواع الذكاء الذي يوصف به القادة الناجحون.

سادسا: منهجية الدراسة

للإجابة على مشكلة البحث، تم الإعتماد على خطوات البحث العلمي، حيث إنطلق الطالب من ملاحظة المشكلة و صياغتها في شكل علاقة بين متغيري البحث و هما، الذكاء الإقتصادي و إتخاذ القرار، بالإضافة إلى المسح المكتبي لإثراء الجانب النظري المكون من فصلين، الذكاء الإقتصادي و إتخاذ القرار، كما تم إستخدام المنهج الإحصائي لإختبار الفرضيتين، لإثبات صحتهما من عدمه، و ذلك بالإعتماد على تحليل نتائج الإستبيان.

وفقا لطبيعة الدراسة الحالية، و مشكلة الدراسة الحالية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، حيث أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا، و تعبيراً كفيًا و كميًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها.

سابعاً: مصطلحات الدراسة

❖ القرار:

- عرفه **Nigro** بأنه: "الإختيار الواعي و المدرك، بين البدائل المتاحة في موقف معين".
- أما (بلعجوز، 2010، 99)، فيعرفه: " بأنه فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف".
- التعريف الإجرائي للقرار: يُعرّف الباحث القرار إجرائيا في هذه الدراسة، بأنه : "إختيار لبديل واحد (حل مؤقت واحد)، من بين مجموعة من البدائل المطروحة، (الحلول المؤقتة)، مع ترجيح الأفضل".

❖ إتخاذ القرار:

- عرفه **Bernard** بأنه: " عملية تقوم على الإختيار الواعي و المدرك للغايات، التي لا تكون في الغالب إستجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".
- عرفه (عبدون، 1987، 9): "بأنه القدرة التي تصل بالفرد إلى حل مشكلة إعتراضية أو موقف محير، و ذلك بإختيار حل من بين البدائل الموجودة أو المبتكرة، و هذا الإختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول المشكلة، و على القيم، و العادات، و الخبرة و التعليم، و المهارات الفردية".
- التعريف الإجرائي لإتخاذ القرار: "هي عملية مستمرة و معقدة، يقوم بها القائد (المدير أو المسير)، في أي مجال من المجالات، مثلا: المجال السياسي (رئيس دولة)، المجال الإقتصادي (مدير شركة)، ... تقوم على الإختيار الموضوعي و المدروس، لأفضل بديل من بين مجموعة من بدائل الحل، حول المشكل المطروح، خلال فترة زمنية معينة، بغية حل مشكلة عالقة، أو تحسين الوضع الحالي".

❖ الذكاء الإقتصادي:

- عرفه (صالح و آخرون، 2010، 339)، بأنه: "ممارسة إدارية تتعلق بإيصال المعلومات الفاعلة و غير الفاعلة على نحو فعال أو غير فعال، و هو عملية لجمع المعلومات عن المنافسين و الأسواق و الزبائن و تحليلها بدقة لدعم قرارات الأعمال".
- أما (Harold Wilensky، 1967، 3): "عرفه في كتابه الموسوم (L'intelligence Organisationnelle)، بأنه، نشاط إنتاج المعرفة التي

تخدم الأهداف الإقتصادية و الإستراتيجية للمؤسسة، و المنتجة في سياق قانوني و ذات مصادر مفتوحة".

- **التعريف الإجرائي للذكاء الإقتصادي:** " هو عبارة عن نظام مطور أو مستخلص من نظم دعم القرار (DSS) و النظم الخبيرة (ES)، يتمثل في عملية (Process) مستمرة و متواصلة، تتم داخل المنظمة، بهدف جمع البيانات (الخام)، سواء من البيئة الداخلية، أو من البيئة الخارجية للمؤسسة (عن المنافسين، الزبائن و الأسواق) و معالجتها و تحليلها، لتحويلها إلى معلومات ذكية، ثم تحويل هذه الأخيرة إلى معرفة إستراتيجية (حكمة)، ثم نشرها و توزيعها، لمساعدة صنّاع القرار في إتخاذهم لقراراتهم و خاصة الإستراتيجية منها، و صياغة الخطط، و الإستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، ...

ثامنا: حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

إقتصرت هذه الدراسة على الذكاء الإقتصادي و علاقته بعملية إتخاذ القرارات.

2. الحدود المكانية:

المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر – تلمسان.

3. الحدود الزمانية:

تم تطبيق الجانب الميداني من هذه الدراسة، في السداسي الأول من العام الدراسي الثاني، و تحديدا من 30 سبتمبر 2013 إلى غاية 13 أكتوبر 2013، و لقد إستغرقت منا حوالي الأسبوعين.

4. الحدود البشرية:

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الموظفين، في المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر لولاية تلمسان.

تاسعا: الدراسات السابقة :

مقدمة:

من خلال البحث و التنقيب عن الدراسات السابقة باللغات الثلاثة، العربية، الفرنسية و الإنجليزية، حول موضوع الدراسة، (الذكاء الإقتصادي و علاقته بعملية إتخاذ القرارات)، فمن خلال البحث المكثف، سواء بالنسبة لزيارة مكتبات الجامعة (المكتبة المركزية و مكتبة العلوم الإقتصادية بجامعة تلمسان)، أو بتصفح المواقع الإلكترونية، العربية و الأجنبية، بالإضافة إلى الإستعانة بمحركات البحث العالمية، فقد تم التوصل إلى حقيقة، مفادها بأن هناك ندرة في الدراسات العربية، (على حد علم الباحث)، على عكس الدراسات الأجنبية التي إهتمت بهذا الموضوع، و هذا دليل على حدائته.

و سيتم عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم فيما يلي:

الدراسات التي تناولت الذكاء الإقتصادي و علاقته بمتغيرات أخرى:

الدراسات العربية:

1. دراسة (حرب، 2011) بعنوان:

"أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات- دراسة تطبيقية على المدراء في

مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"

هدفت الدراسة، إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، لتحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة بما يُساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة، كما تشمل الدراسة التعرف على أثر كل من (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية و عدد المشرف عليهم)، الذكاء الإستراتيجي و عملية إتخاذ القرارات، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز الدراسة، و لقد قامت بتوزيع الإستبانة على عينة الدراسة المتمثلة في المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، و البالغ عددهم 94 مديراً.

و كانت أهم نتائج الدراسة:

- أثبتت الدراسة تمتع المدراء بالأونروا بذكاء إستراتيجي بمستوى جيد جداً.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، و عملية إتخاذ القرارات، للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.
- أثبتت الدراسة أن عنصري (الإستشراف و الدافعية)، من عناصر الذكاء الإستراتيجي، يؤثران تأثيراً ذات دلالة إحصائية على عملية إتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات الباحثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات، تُعزى للصفات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي و الدرجة الوظيفية).

و كان من أهم توصيات الدراسة:

- تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي مهمتها تزويد الأونروا بالمعلومات المطلوبة و الإسهام في رسم معالم مستقبلها.
- ضرورة الإهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المدراء عينة الدراسة.
- ضرورة أن تسعى الأونروا إلى إستقطاب مدراء جيدين لديهم قدرات تأملية و تحليلية و تنبؤية من خلال إدراج أسئلة ضمن إختبارات و مقابلات التوظيف تفحص مستوى الذكاء الإستراتيجي عند المتقدمين للوظيفة.
- الإهتمام بدراسة الذكاء الإستراتيجي، و تنميته في جميع المستويات الإدارية في الأونروا.

2. دراسة (العبدلي، 2010) بعنوان:

" صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الإستراتيجي و الإرتجال التنظيمي – دراسة إستطلاعية لعينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف – العراق".

هدفت الدراسة إلى تحقيق الموائمة بين إستعمال الذكاء الإستراتيجي و القدرة على الإرتجال لدى قادة الشركات الخاصة التي تم فيها البحث، لصياغة مخطط منهجي للمديرين وفقاً للخصائص الشخصية للعينة، مع بيان أثر تلك الخصائص المتمثلة ب (العمر، الجنس،

المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، و عدد سنوات الخدمة)، في مستوى كل من الذكاء الإستراتيجي و الإرتجال التنظيمي، و إستخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (100) مدير من فئتي مدير عام أو مدير قسم، و جرى إختيار الشركات الخاصة بمختلف إختصاصاتها (المقاولات العامة، التجارة العامة، صناعة المشروبات الغازية، ... إلخ)، و الإستبانة زائد المنهج الوصفي.

و كانت أهم نتائج الدراسة:

- يمكن الموازنة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي و الإرتجال التنظيمي.
- يميل كبار السن من المديرين للإرتجال أكثر من صغار السن الذين يفضلون وضع الخطط و الإستراتيجيات طويلة المدى.
- هناك أثر للخصائص الشخصية للمديرين (الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية)، في أبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة.
- هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، في أبعاد الإرتجال التنظيمي.

و خرجت الدراسة بعدد من التوصيات:

- ضرورة إعتداد المرونة في التعامل مع العاملين.
- عدم اللجوء إلى آليات الرقابة الصارمة في العمل، لأن ذلك يمنعهم من الإرتجال عند الأحداث المفاجئة.
- الإهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى مدراء عينة الدراسة من خلال دورات تدريبية خاصة.

3. دراسة (مراد بودية، 2009) بعنوان:

"L'intelligence économique et systèmes d'informations – (étude de cas pratique/ Algérie Telecom)"

الهدف من الدراسة هو معرفة مدى أهمية الذكاء الإقتصادي على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر و فرعها متعامل الهاتف النقال "موبيليس"، و بيان صيرورة الذكاء الإقتصادي داخل المؤسسة السالفة الذكر، (معرفة الحاجة للمعلومة، جمع، معالجة، دمج، بث، و تخزين المعلومة)، كما هدفت الدراسة إلى كشف دور نظم المعلومات في نجاح صيرورة الذكاء الإقتصادي في مؤسسة إتصالات الجزائر، و عينة البحث مكونة من ثلاثين إطارا و

مسؤولاً على مستوى مجموعة إتصالات الجزائر، من خلال فرعها (متعامل الهاتف النقال "موبيليس"، و إتبعَت الدراسة المنهج الوصفي، و تم إستخدام الإستبانة لجمع البيانات و لتحقيق أهداف الدراسة.

و كانت من أهم نتائج و توصيات الدراسة:

- نظام المعلومات متكامل مع وظائف المؤسسة، و يستعمل من قبل الإطارات و عمال إتصالات الجزائر على السواء.
- تتكون صيرورة الذكاء الإقتصادي من مجموعة من المراحل (بدءاً من معرفة الحاجة للمعلومة، جمع المعلومة، معالجتها، توزيعها و دمجها)، لتصبح نافعة في عملية إتخاذ القرارات لحل المشاكل خاصة الإستراتيجية.
- يجب منح الأولوية لعدد من الأعمال الإستراتيجية، من ضمنها (الذكاء الإقتصادي)، بإعتباره أداة إستراتيجية للتحكم في المعلومة و معرفة المحيط الجيو-إقتصادي

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Hadeel A. Mohammad, 2012) بعنوان:

The impact of business intelligence and decision support on the quality of decision making – An empirical study on five stars hotels in Amman capital"

الهدف الرئيسي من الدراسة، هو الكشف عن أثر ذكاء الأعمال و نظم دعم القرار على جودة إتخاذ القرار، و على جودة المعلومة في فنادق خمسة نجوم في عاصمة الأردن عمان، و إعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي، بحيث كان مجتمع الدراسة عبارة عن 12 فندقاً من بين 23 فندقاً في الأردن، إختارت الباحثة عينة عشوائية مكونة من 150 مدير تم إختيارهم، على مستوى الإدارة العليا و الوسطى، تم توزيع 150 إستبانة على عينة الدراسة و إستخدمت الباحثة أسلوب الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

و كانت من أهم نتائج الدراسة:

- توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المباشر لذكاء الأعمال على جودة إتخاذ القرار، جودة المعلومة، و جودة المحتوى في فنادق خمسة نجوم في العاصمة عمان.
- يوجد تأثير إيجابي و مباشر لجودة المعلومات و جودة المحتوى على جودة إتخاذ القرارات في فنادق خمسة نجوم في العاصمة عمان.

و كانت من أهم توصيات الدراسة:

- يجب على فنادق خمس نجوم بناء نموذج موحد لتعظيم الربح الصافي و ذلك باستخدام نظم دعم القرار.
- كما يجب عليها أيضا أن تنشئ تحالفات إستراتيجية مع العملاء و الموردين الرئيسيين مبنية على التعاون و الثقة لتعظيم إستخدام الموارد و مشاركة الأرباح الصادرة فيما بينهم.

2. دراسة (Ax & Larsson, 2012) بعنوان:

"Budgeting and business intelligence – A qualitative study about budget debate"

و كان الهدف من هذه الدراسة، هو التحقق من تكنولوجيا المعلومات، أو أكثر تحديدا ذكاء الأعمال، إذا كان لها آثار على إعداد الميزانية في المؤسسات، و كان الهدف أيضا، إعطاء تصور آخر لمناقشة الميزانية و ذلك بالتأكد ما إذا كان لذكاء الأعمال أي تأثير على عملية إعداد الميزانية، و تكونت الدراسة من 4 شركات متوسطة و كبيرة الحجم و متعددة الصناعات في السويد و التي تستعمل بطريقة ما ذكاء الأعمال في عملية إعداد ميزانياتها، و هي كالتالي:

(1-Elfa International AB, 2- IKEA Components, 3- Molnlycke Health Care, 4- Pipe Life).

و إستعمل الباحثان المقابلة لجمع البيانات.

و كانت من أهم نتائج الدراسة:

- يعتبر ذكاء الأعمال من العمليات المعقدة، ليس دائماً يقوم بتحسين عملية إعداد الميزانية، بل قد يزيد من الصعوبات و زيادة إرتكاب الأخطاء إذا لم يتم إستعماله بشكل صحيح أو إذا كان مستوى المعرفة غير كافي بالنسبة للعمال.
- يؤدي إستعمال ذكاء الأعمال في تخفيض الوقت المستغرق في إعداد و مناقشة الميزانية.
- يصبح إعداد الميزانية أكثر فعالية بتطبيق أداة ذكاء الأعمال داخل المؤسسة و أكثر مرونة.
- يعمل تطبيق ذكاء الأعمال في إعداد الميزانية على تحسين إتخاذ القرار و جعل الميزانية سهلة التطبيق، بالإضافة إلى زيادة الإيرادات و تخفيض التكاليف.

و كانت من أهم توصيات الدراسة:

- إجراء نفس الدراسة الكمية بنفس سؤال و هدف البحث مع تطبيقها على عدد أكثر من المؤسسات مع زيادة عينة المسؤولين المبحوثين في المقابلة لتشمل جميع هرم المؤسسة.

3. دراسة (Xiaofeng Chen, 2012) بعنوان:

"Impact of business intelligence and IT infrastructure flexibility on competitive advantage – An organizational agility perspective"

هدفت دراسة الباحث إلى تقييم أهمية ذكاء الأعمال في خلق القيم الإدارية و بناء نموذج يرتكز على نظريات نظم المعلومات و مجالات الإدارة الإستراتيجية لفحص العلاقة بين ذكاء الأعمال و مرونة تكنولوجيا المعلومات و الفطنة المؤسسية و الميزة التنافسية، و تكون مجتمع الدراسة من قيادات الإدارة العليا داخل المؤسسات الأمريكية الذين يحققون 20 مليون دولار كدخل سنوي على الأقل، و الذين تستخدم مؤسساتهم ذكاء الأعمال لأهداف مختلفة، و إعتد الباحث على الدراسة الوصفية التجريبية، و حددت عينة الدراسة ب 237 مؤسسة أمريكية، و إستعان الباحث بالإستبانة الإلكترونية، إعتد في بنائها و

تسييرها بموقع **Qualtrics.com** ، و قام بإرسال 237 إستبانة إلى مدراء المؤسسات عبر البريد الإلكتروني، و حدد مدة شهر لملئ الإستمارات، تم إستلام 214 منها.
أهم نتائج الدراسة:

- فطنة و يقظة المؤسسة تؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية.
- ذكاء الأعمال يؤدي إلى إرتفاع فطنة المؤسسة و إكتسابها ميزة تنافسية.
- تكنولوجيا المعلومات المرنة تؤثر تأثيرا ذات دلالة إحصائية على اليقظة المؤسسية.
- توجد علاقة ذات تأثير إيجابي بين تكنولوجيا المعلومات و ذكاء الأعمال، كلاهما يوفران المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار.
- يؤدي إستعمال المؤسسة لذكاء الأعمال إلى زيادة فطنتها في بيئة مضطربة و مساعدتها على إدراك و إكتشاف الفرص و التهديدات و التصرف بسرعة.

أهم توصيات الدراسة:

- نموذج هذه الدراسة هو عام، لذا نأمل في الدراسات المستقبلية أن يتم دراسة نموذج خاص بإدارة علاقة الزبون لتجريب مدى ملائمتها في مجال بيئة أو مجال أعمال محدد.

4. دراسة (Aspaas Karlsen & Nord Eidene, 2012) بعنوان:

"Real time business intelligence and decision making – how does a real time business intelligence system enable better and timelier decision – making? An exploratory case study"

هدف الباحثان إلى معرفة كيف يمكن للوقت الفعلي لذكاء الأعمال أن يفيد المؤسسة في تغيير تيار سيرورة إتخاذ القرار، لجأ الباحثان إلى أسلوب دراسة الحالة الإستطلاعية التي تمت في **Byggma group** النرويجية المختصة في صناعة مواد البناء داخل 3 مصانع من مجموع فروعها و هم: **Huntonit AS, Fibo- Trespo AS and Uldal As**، بحيث قاما بإجراء 16 مقابلة و التي تمثل عينة الدراسة، بالإضافة إلى مقابلة إضافية في مصنع **Fibo- Trespo**

AS، إستعمل فيه الباحثان أسلوب المقابلة، المعروف بإسم: **"Thinking-Aloud-Event-Protocol"**، إستعان الباحثان بالمقابلة المفتوحة و شبه المفتوحة مع التسجيل الصوتي.

و كانت من أهم نتائج الدراسة:

- تشير نتائج الدراسة بأن العديد من مراحل القرار تتأثر بنقص المعلومات الصحيحة و الحديثة (الآنية)، لمتخذ القرار، بسبب لجوء المدراء إلى الحدس و المشاعر.
- أظهرت الدراسة، بأن هناك حاجة إلى حلول ذكاء الأعمال الوقت الفعلي (الآني)، لأن العمال لا يملكون المعلومات الجديدة و الموثوقة لإتخاذ قراراتهم في المستويات التشغيلية و التكتيكية.
- إستنتج الباحثان بأن حلول الوقت الفعلي لذكاء الأعمال، نافعة لدعم المستويات التشغيلية و التكتيكية داخل المؤسسة و ذلك بتطبيق حلول RTBI.
- دراسة حالة مجموعة Byggma، بينت بأن إستعمال حلول الوقت الآني لذكاء الأعمال يختصر من عملية إتخاذ القرار المعقدة، و ذلك بتوفير المعلومة الصحيحة للأشخاص المناسبين.

و كانت من أهم توصيات الدراسة:

- لدعم نتائج هذه الدراسة، يُنصح بأن يعاد نفس دراسة الحالة على مؤسسات مماثلة لرؤية كيف يتم إتخاذ القرارات على المستوى التشغيلي و الإستراتيجي.
- سيكون بحثًا مفيدًا، إذا ما تم الإنخراط في تطبيق حلول RTBI (Real Time Business Intelligence)، (ذكاء أعمال الوقت الفعلي)، من البداية إلى النهاية، (بدءاً من مرحلة ما قبل المشروع مروراً بتطبيق المشروع و إنتهاءاً بمرحلة ما بعد المشروع في المؤسسة)، هذا سيكون فرصة لتحليل الفوائد الفعلية لتطبيق RTBI في المؤسسة.
- البحث عن مؤسسة تكون في مرحلة الإنطلاق (البداية)، في تطبيق RTBI، و البحث عن الطرق التي إستعملتها خلال تطبيقها له، لمعرفة كفاءة تطبيق المشروع على المؤسسة خلال هذه المرحلة.

5. دراسة (Seitovira, 2011) بعنوان:

"The role of strategic intelligence services in corporate decision making"

هدفت الدراسة إلى وصف دور الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات في الشركات، و كان هدف الباحثة إكتشاف كيف تتخذ الشركة الفنلندية العالمية (XYZ) محل الدراسة قراراتها خلال ممارستها لنشاطها، و مدى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في ذلك. إعتمدت الباحثة على أسلوب دراسة الحالة، و التي تمت داخل الشركة العالمية (XYZ)، التي تموّن الصناعات الثقيلة بالتكنولوجيا و الخدمات، لجأت الباحثة إلى المقابلة و الإستبانة لجمع البيانات، حيث قامت بإجراء 14 مقابلة على مستوى الإدارة العليا داخل الشركة محل الدراسة.

من أهم نتائج الدراسة:

- كشفت الدراسة بأن الذكاء الإستراتيجي يساعد على كشف صورة كبيرة لبيئة الأعمال.
- يعتبر الذكاء الإستراتيجي منبع للمعلومات، التي يحتاجها متخذي القرارات، سواء كانت معلومات داخلية أو معلومات ضمنية خارجية.
- وظيفة الذكاء الإستراتيجي تحسن تدفق المعلومات من خلال شبكات الذكاء الإستراتيجي بمشاركة الخبراء و متخذي القرارات.

من أهم توصيات الدراسة:

- يجب على الذكاء الإقتصادي داخل شركة (XYZ)، أن يحسن المعلومات المتدفقة داخل شبكة الذكاء الإستراتيجي الحالية.
- ضرورة تفاعل، تنظيم الذكاء الإستراتيجي ليشمل كافة المستويات في المنظمة.

6. دراسة (Popovic & Jaklic, 2010) بعنوان:

"Benefits of business intelligence system implementation: An empirical analysis of the impact of business intelligence system maturity on information quality"

الهدف من الدراسة هو التأكيد مدى مساهمة نظام ذكاء الأعمال في التزويد بجودة المعلومات، و القيام بتحليل تفصيلي لمعرفة ما هو أثر تطبيق ذكاء الأعمال على جودة المعلومات، و تكون مجتمع الدراسة من مدير عام المؤسسات السلوفينية المتوسطة و الكبيرة الحجم، و شملت عينة الدراسة 181 مؤسسة، و إتبعت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي و تم إستخدام، المقابلات الشبه المفتوحة و الإستبانة المغلقة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

- كشفت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، ذات تأثير إيجابي لنظام ذكاء الأعمال على كل من جودة المعلومات، جودة محتوى المعلومات، و جودة معلومات وسائل الإتصال و الإعلام.
- أظهرت النتائج بأن تطبيق نظام ذكاء الأعمال له تأثيرات مختلفة على جودة المعلومات، بحيث يؤثر نظام ذكاء الأعمال على جودة وسائل الإعلام أكثر من تأثيره على جودة محتوى المعلومة.
- يساعد تطبيق نظام ذكاء الأعمال على إتخاذ قرارات إدارية أفضل و أحسن و تزويد المؤسسة بقيمة إدارية عليا من نظام ذكاء الأعمال.
- لكن رغم كل هذا مازالت هناك ثغرة بين جودة المعلومات المتوفرة و بين حاجات عمال المعرفة، لأن نظام ذكاء الأعمال لا يمكنه أن يحل المشاكل المتعلقة بجودة المعلومات.

7. دراسة (Anderson & Fries, 2008) بعنوان:

"Business intelligence – The impact on decision support and decision making processes"

الهدف من الدراسة، هو معرفة أثر الذكاء الأعمال على نظم دعم القرار، و على صيرورة عملية إتخاذ القرار، و أيضا التقصي عن كيف قام ذكاء الأعمال بتغيير كل من صيرورة إتخاذ القرار و نظم دعم القرار، إعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، داخل 4 شركات من القطاع الصناعي متموقعة في منطقة Jönköping السويدية و هي كالتالي:

Husqvarna AB, Fläkt Woods AB, Myresjöhus AB and

(Kinnarps AB)، إعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة شبه المفتوحة مع القيادات النخبوية.

أهم نتائج الدراسة:

- تطبيق ذكاء الأعمال يُحسّن القابلية (القدرة) على تحليل دعم القرار بمرونة أكثر مقارنة بما قبل تطبيق ذكاء الأعمال.

- يعمل ذكاء الأعمال على توفير وقت المؤسسة، عن طريق إستعمال نظم دعم القرار التي تختصر مراحل صنع القرار بعد ما كانت معقدة، وذلك بتوفير المعلومة المناسبة و الحديثة.
- يزود ذكاء الأعمال متخذي القرار بمعلومات دقيقة و عصرية، لإتخاذ قرارات أفضل.
- بفضل تطبيق ذكاء الأعمال، تصبح القرارات غير مهيكلة و شبه المهيكلة، مهيكلة بالكامل، (تشغيلية)، خاصة في المستويات المالية و الوظيفية.
- ذكاء الأعمال لديه القدرة على تقليل متخذي القرار من إستخدام حدسهم و تجربتهم الشخصية و ذلك بالتقليل من حالة عدم التأكد في عملية إتخاذ القرار.

أهم نتائج الدراسة:

- كدراسة مستقبلية، يمكن إقتراح البحث في العلاقة ما بين ذكاء الأعمال و العائدات المالية لقياس الأرباح غير الملموسة من منظور البائع.
- يمكن للموضوع التالي أن يكون صالحا كدراسة مستقبلية: "الحدس و دوره في صيرورة إتخاذ القرار من وجهة نظر مستقبلية".

8. دراسة (Pirttimaki, 2007) بعنوان:

"Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies"

هدفت الدراسة إلى زيادة المعرفة العامة بذكاء الأعمال و تطوره، و إستعماله في المؤسسات الفنلندية كبيرة الحجم، و تمثلت عينة الدراسة في 50 مؤسسة فنلندية كبيرة، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إستعمال أسلوب دراسة الحالة و الإستبانة بالإضافة إلى المقابلة.

أهم نتائج الدراسة:

- الشركات الفنلندية الكبرى تعتبر واحدة من بين أكثر 3 دول في العالم تستخدم و تتبنى في سياستها الداخلية أسلوب ذكاء الأعمال.
- معلومات المنافسين، المستهلكين، و الصناعة الخاصة، هي المعلومات الرئيسية التي قام ذكاء الأعمال بتوفيرها في المؤسسات الفنلندية الكبرى ما بين عامين

2002 و 2005.

- يتم استخدام تكنولوجيات ذكاء الأعمال بشكل واسع في الشركات الفنلندية الكبيرة، خاصة على مستوى الإدارة العليا و الوسطى.

أهم توصيات الدراسة:

- من أهم الإقتراحات كدراسات مستقبلية:
 - كيفية جمع و إنتاج معلومات حيوية حول إمكانيات الشركة و عواملها.
 - الخارجية من أجل إطلاق منتج جديد و توزيعه في السوق بفعالية و ربح.
 - هناك حاجة ملحة لتقوية البحث الأكاديمي في مجال ذكاء الأعمال، لأن هناك نقص في هذا المجال.
 - يجب القيام بدراسات عديدة لتقوية فهم ذكاء الأعمال، مثل: طبيعة المعلومات المنتجة من قبل ذكاء الأعمال، لأن هذا الأخير يقوم بتحويل المعلومات الإدارية إلى معرفة قيمة ثم إلى ذكاء، لكن لا توجد دراسات تكشف هذه العملية بدلالات تجريبية.

الدراسات التي تناولت إتخاذ القرار و علاقته بمتغيرات أخرى:

الدراسات العربية:

1. دراسة (الدويك، 2010) بعنوان:

"نظم المعلومات الصحية المحوسبة و أثرها على القرارات الإدارية الطبية- دراسة تطبيقية على مستشفى غزة الأوروبي"

هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على استخدام نظم المعلومات الصحية على عمليات صنع القرارات في مستشفى غزة الأوروبي، و تحديد الفروقات ما بين هذه الآثار على القرارات الإدارية مقارنة بالقرارات الطبية، كما هدفت إلى تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام نظم المعلومات الصحية المحوسبة ضمن مختلف الأقسام و آثارها على مجالات الأعمال الإدارية الطبية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من 187 موظفا و موظفة من متخذي القرار، و تمثلت عينة الدراسة في 140 مفردة بإستخدام العينة الطبقية، و إستعان الباحث بالإستبانة لغرض جمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة:

- 94.5% من أفراد العينة يستخدمون نظم المعلومات الصحية المحوسبة في عملهم في مستشفى غزة الأوروبي.
- نظام المعلومات الصحي المحوسب المستخدم حالياً في مستشفى غزة الأوروبي يؤثر بصورة جيدة على القرارات الطبية و الإدارية.
- هناك معوقات تحد من فعالية نظم المعلومات الصحية من أهمها: نقص الموارد المالية، عدم توفير التدريب الكافي.

أهم توصيات الدراسة:

- تقوية الإستراتيجية نحو ضرورة التخطيط الشامل و الطويل الأجل لتطبيقات الصحة الإلكترونية.
- ضرورة بناء منظومة صحية إلكترونية متكاملة و ربط المستشفيات مع بعضها البعض عن طريق نظم المعلومات الصحية المحوسبة.
- التخلص من الملف الصحي الورقي تدريجياً و تعويضه بالسجل الصحي الإلكتروني.

2. دراسة (العتيبي، 2009) بعنوان:

"إتخاذ القرار و علاقته بكل من فعالية الذات و المساندة الإجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف"

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة إرتباطية بين القدرة على إتخاذ القرار و كل من فاعلية الذات و المساندة الإجتماعية لدى المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، إستخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من المرشدين الطلابيين، أما عينة الدراسة فتكونت من 242 مرشدا يعملون بمدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف، صمم الباحث مقياساً لإتخاذ القرار لجمع المعلومات.

و كانت أهم نتائج الدراسة:

- توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من القدرة على إتخاذ القرار و بين درجات فاعلية الذات و المساندة الإجتماعية من جانب المدرسة و أولياء الأمور و المعلمين و رضا المرشد الطلابي عن المساندة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمكان العمل و لسنوات الخبرة و للراتب، سواء لمتوسطات درجات القدرة على إتخاذ القرار أو متوسطات درجات فاعلية الذات أو متوسطات درجات المساندة الإجتماعية لدى المرشدين الطلابيين.
- توجد إمكانية للتنبؤ بالقدرة على إتخاذ القرار لدى المرشدين الطلابيين من خلال كل من فاعلية الذات و المساندة الإجتماعية.

و كانت أهم توصيات الدراسة:

- تنمية فاعلية الذات لدى المرشدين الطلابيين.
- تصميم برامج إرشادية و تدريبية لتنمية القدرة على إتخاذ القرار لدى المرشدين الطلابيين.
- إزالة كافة المعوقات التي تحول دون قيام المرشد الطلابي بعمله على أكمل وجه.

3. دراسة (الهزايمة، 2009) بعنوان:

" دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية- دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربد - سوريا "

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير و دور كل من المعلومات و نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية التالية (بلدية إربد الكبرى، مديرية صحة محافظة إربد و مديرية تربية محافظة إربد)، التي تمثل مجتمع البحث، أما عينة البحث فتمثلت في المديرين و رؤساء الأقسام و بعض الموظفين (الإدارة العليا، الوسطى و التنفيذية)، لجأ الباحث إلى الإستبانة و المقابلات الشخصية لجمع البيانات و المعلومات.

أهم نتائج الدراسة:

- هناك إجماع عند الأشخاص الذين تم إستفتاؤهم، بأن نظام المعلومات ضروري في كل مؤسسة، لكن إستخدامه يواجه مقاومة لكونه يتعارض مع المصالح الشخصية.
- توجد قناعة لدى العاملين بأن لنظم المعلومات و تقنياتها المستخدمة حديثا دورا فاعلا في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسات و الدوائر الحكومية لمحافظة إربد.
- إن للمعلومات الصحيحة التي تتيحها نظم المعلومات أثرا بارزا في فاعلية إتخاذ القرار و النهوض بالقطاع العام و تحقيق التنمية المنشودة.

أهم توصيات الدراسة:

- على الحكومة الإهتمام بتصميم نظام للمعلومات لكل دائرة أو مؤسسة و الإسراع بتطبيق ما يسمى الحكومة الإلكترونية و تدريب عمال القطاع العام على هذه التقنيات الحديثة.
- الإطلاع على التجارب العربية و العالمية و إستيراد و تطوير مثل: هذه التجارب في مجال التقنية المعلوماتية الإدارية لإثراء القطاع العام و الخاص.
- إجراء المزيد من الدراسات في هذا الميدان، و تعزيز الصلة بين المؤسسات و الجامعة.

4. دراسة (خلفي، 2008) بعنوان:

"دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر و دور إستخدام نظم المعلومات داخل مؤسسة نقاوس للمصبرات على صيرورة عملية إتخاذ القرارات، إستخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي، و تمثل مجتمع و عينة الدراسة في 20 شخصاً داخل المؤسسة الذين يتعاملون مع نظام المعلومات، و تم توزيع 20 إستمارة، تم إعتماد 18 منها و إستبعاد الإستمارتين الباقيتين لعدم إكتمالهما.

أهم نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات و مساهمتها في دعم عملية إتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور نظم المعلومات و تحسين دعمها لعملية إتخاذ القرارات في مؤسسة نقاوس للمصبرات.
- قامت مؤسسة نقاوس للمصبرات بتطبيق نظام (ERP)، (نظام معلومات المنشأة)، الذي ساهم في تنظيم عمل المؤسسة، و ساعد في عمل الفريق، كما يوفر معلومات دقيقة و ملائمة في مختلف مراحل عملية إتخاذ القرار و حتى في مرحلة تنفيذ و متابعة القرارات بسبب طبيعته الرقابية.

5. دراسة (حيدر حمزة، 2008) بعنوان:

"علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي- دراسة تحليلية"

هدفت الدراسة إلى تبيان علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي في المصاريف العراقية، شمل مجتمع الدراسة 21 مصرف أهلي عراقي، تم إختيار أربعة منها كعينة

للبحث و هي كالتالي: (مصرف دار السلام للإستثمار، مصرف الإستثمار العراقي، المصرف الأهلي العراقي، و مصرف الإنتمان العراقي)، إعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي من خلال النسب المالية للمصارف، و مدة الدراسة تراوحت ما بين 1999 إلى غاية 2002 (4 سنوات).

أهم نتائج الدراسة:

- من خلال نتائج النسب المالية، لم نلمس وجود إستراتيجية شاملة محددة لعمل المصرف، و بالتالي جاءت القرارات الإستراتيجية في مجال الإستثمار غير كفوءة.
- إن القرارات الإستراتيجية المتخذة لزيادة رأس المال لم تكن موفقة و شكلت عبئ على المصرف.
- هذا يؤدي إلى إثبات صحة فرضية الدراسة إذ توجد علاقة قوية بين القرار الإستراتيجي و الأداء المصرفي.

أهم توصيات الدراسة:

- وضع إستراتيجية شاملة لعمل المصرف، و الإستثمار و لجذب الودائع.
- الإهتمام بدراسة القرارات الإستراتيجية لزيادة رأس مال المصرف.
- وضع نظام رقابي فعّال على القرارات الإستراتيجية المتخذة لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Sarkute, 2010) بعنوان:

"Factors and models of decision – making: analysis of governments in Lithuania"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نماذج إتخاذ القرارات في الحكومات الليتوانية، و العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر في إتخاذ القرارات الحكومية في ليتوانيا، تمثل مجتمع الدراسة في 60 عضوا من الأعضاء السابقين للحكومات الإحدى عشرة للجمهورية

الليتوانية، (8 منهم رؤساء وزراء)، و التي تمثل عينة الدراسة، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و استخدمت الإستبانة و المقابلات.

و كانت أهم نتائج الدراسة:

- عمليات إتخاذ القرارات الحكومية مقيدة بالتصنيفات في الحكومة.
- بعض القرارات تعتمد على طبيعة القسم أو القطاع.
- هناك عوامل سياسية تؤثر في إتخاذ القرارات الحكومية، بالإضافة إلى عوامل داخلية (الوضع الحالي، صفات القيادة في الوزارات)، و عوامل خارجية (الرئيس، الأحزاب السياسية و وسائل الإعلام، الجهات الدولية الفاعلة)، و لعل أهم عامل هو مكتب رئيس الوزراء، كما أن الخصائص الشخصية تؤثر.

2. دراسة (Becker & Palmer, 2009) بعنوان:

"The effects of culture on managers decision making – a case study of Mexico and Germany"

هدفت الدراسة إلى توفير فهم أفضل لكيفية إتخاذ القرار في ألمانيا و المكسيك و كيف تؤثر الثقافة على صنع القرار، و إتبعت الدراسة منهج مقارنة التشابهات و الإختلافات بين الحالتين في البلدين، و إتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في ألمانيا و المكسيك، في المكسيك في شركة FEMSA و في ألمانيا في شركة Siemens ، و إحدى شركات الصلب، و تم إستخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.

و كانت أهم نتائج الدراسة:

- أشارت نتائج دراسة الحالات المتعلقة بإتخاذ القرار، إلى أن كل من ألمانيا و المكسيك تستخدم عملية إتخاذ قرار عقلانية إلى حد ما عند إتخاذ القرار، و تتخذ القرارات على المدى البعيد و المدى القصير في كلا البلدين.
- هناك فرق بين إتخاذ القرار في البلدين على أساس البلد أقل مما كان متوقعا في البداية، و يشير نوع العمل إلى أن قرارات أكثر تتخذ بناءً على نوع العمل و ليس بأثر من الثقافة الوطنية.
- إن الثقافة مازالت تؤثر في مجالات العمل الأخرى غير إتخاذ القرار.

و كان من أهم توصيات الدراسة:

- الإهتمام أكثر بموضوع إتخاذ القرار و ثقافة المؤسسة.
- ضرورة إعداد العديد من الدراسات التي توضح دور الثقافة في كل مراحل إتخاذ القرار.

الفصل الأول

مدخل للذكاء الإقتصادي

- ماهية الذكاء الإقتصادي أو ذكاء الأعمال
- منافع الذكاء الإقتصادي و قيمته
- المعلومة كمادة أولية للذكاء الإقتصادي

المبحث الأول
ماهية الذكاء الإقتصادي
(ذكاء الأعمال)

مقدمة الفصل الأول

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول الذكاء الإقتصادي

- الفرع (1): مفاهيم حول الذكاء
- الفرع (2): مصطلحات أخرى مرافقة للذكاء الإقتصادي
- الفرع (3): مجموعة تعاريف حول الذكاء الإقتصادي (ذكاء الأعمال)

مقدمة الفصل الأول :

حالياً وأكثر من أي وقت مضى، يعيش العالم عامةً و عالم الأعمال خاصةً، مرحلة تتسم بالإعتماد أكثر فأكثر على المعلومات وفي جميع الميادين، نتيجة لتسارع التغيرات الإقتصادية و إختلال موازين القوى، و المنافسة الشرسة في إطار سوق عالمية، و التسارع الحاصل في الحياة بكافة مجالاتها و خاصة الإقتصادية منها.

و كنتيجة حتمية لما سبق، يزداد طلب المؤسسة على المعلومة الأكيدة، الكاملة و ذات المصدقية و الجودة العالية، خاصة عند التواجد في بيئة ميزتها الثابتة هي التغير و الزبئية، و في ظل هذا المناخ الجديد تعمل المؤسسات جاهدة على تحسين جودة منتجاتها و خدماتها و تقليل تكاليفها، و تبنيها التكنولوجيات الحديثة و نظم المعلومات لزيادة أرباحها و إكسابها ميزة تنافسية للتفوق على منافسيها.

كما أن التطور المستمر للتكنولوجيا أضفى صفة الذكاء على مختلف الميادين، فمن الذكاء الإصطناعي إلى الذكاء الإقتصادي، مروراً بالذكاء التنافسي، وصولاً إلى الذكاء الإستراتيجي،...

فكلها مصطلحات جديدة ظهرت للوجود، و تعبر عن مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على نشاط المؤسسة، التي باتت لا تستطيع الإستغناء عن هذه التقنية.

سنعالج في هذا الفصل، موضوع "**الذكاء الإقتصادي**"، الذي يعرف في اللغة الفرنسية بـ "**L'intelligence économique**" ، أما المصطلح السائد في اللغة الإنجليزية فهو

"**Business Intelligence**" ، أو ذكاء الأعمال الذي يقوم بتحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة، و أخيراً إلى ذكاء ذو قيمة، كما يزود المؤسسة بالمعلومات عن بيئة الأعمال بأكملها بما يتيح لها مواجهة القوى (الزبائن، المنافسين و التغيير) المحيطة بها، و تمكينها من تجنب المفاجآت و إستباق الفرص و التغيرات و إدارتها ، و توفير نظام مبكر للإنذار بالتهديدات المحيطة بها.

و سنتناول بالتفصيل في هذا الفصل كلا من: الإطار النظري للذكاء الإقتصادي (ذكاء الأعمال)، و ذلك في ثلاثة مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الذكاء الإقتصادي، أما المبحث الثاني فسنخصصه لتوضيح عناصر الذكاء الإقتصادي و خصائصه، بينما المبحث الثالث و الأخير فسنتناول فيه المعلومة كمادة أولية للذكاء الإقتصادي.

المبحث الأول: ماهية الذكاء الإقتصادي أو ذكاء الأعمال.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول الذكاء الإقتصادي.

- إن الذكاء الإقتصادي هو مصطلح حديث نسبيا، بل أنه مازال رهينة الدول المتقدمة دون المتخلفة... عرف لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية لينتقل تدريجيا إلى باقي الدول المتقدمة... مثلا في فرنسا تم تعيين مندوب ذكاء اقتصادي مهمته الإشراف على كامل العمليات الإقتصادية داخل البلد،... و من بين المهام الموكلة إليه، التشغيل حسب الكفاءة، حيث يقوم بإحصاء الطلبة الجامعيين الذين سيتخرجون هذه السنة، و مناصب الشغل المتوفرة و التنصيب كل واحد في مجال تخصصه... ، و أظهرت هذه التجربة نجاحا كبيرا، حتى في الفلاحة يوجد ذكاء إقتصادي، فقد قام فلاح فرنسي بتوظيف سائقي جرارات متحصلين على شهادات صيانة للألات الفلاحية، و هكذا تمكن من تشغيل شخص في مكان شخصين... باعتبار العامل سائق و عامل صيانة في نفس الوقت، ففي حالة ما إذا أصاب الجرار عطل ما، يقوم السائق بإصلاحه فوراً لكونه يملك شهادة في هذا المجال... و هكذا إستطاع الفلاح تخفيض تكاليف المنتج¹.

- إن فكرة الذكاء الإقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة و لاسيما ظهور إقتصاد السوق و قد أوضح **Fernard Braudel** في العديد من الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 15 إلى القرن 18، حيث أن المنافسة بين المدن في شمال إيطاليا و المدن في فنلندا كانت بداية الهجومات التجارية و التجسس الإقتصادي، و حتى التزوير، كما ظهر مصطلح الذكاء الإقتصادي في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، فبريطانيا، مثلا خلال فترتها الإستعمارية كانت تحصل على المعلومة السرية الخاصة بمنطقة البحر الأبيض المتوسط من البندقية.

كان أول تعريف للذكاء الإقتصادي في سنة 1967 من طرف **Harold Wilensky**

في كتابه الموسوم ب: "L'intelligence Organisationelle"، و في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الإقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية و الصناعة (MITI)، و منظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) لإنعاش إقتصادها².

¹ - الذكاء الإقتصادي و إستراتيجية اليقظة، أخذت في: 2012/05/17، على الساعة: 11:13، من <http://www.etudiantdz>

² - الذكاء الإقتصادي، أخذت في: 2012/05/11، على الساعة: 22:18، من <http://www.Gestion.com>

و في 1980 و مع عولمة الأسواق و التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، إتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات و كان ل: **Michael Porter** دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الإقتصادي.

و في عام 1990 كانت بداية ظهوره في فرنسا، و في 1992 أنشأت فرنسا وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT)¹، و التي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية و حماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية.

-في 1994 نشر Martre تقرير بعنوان: "L'intelligence économique et stratégie des entreprises"

-و في 2002 أدمج Mine fi مفهوم الدفاع الإقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الإقتصادي.

-تنوعت الجهات التي إستخدمت الذكاء الإقتصادي (من دول، منظمات سياسية، منظمات عامة و خاصة، مؤسسات و أفراد، ...)، نظرا للتحديات المستمرة التي تعيشها المؤسسات و التهديدات التي فرضت عليها، مما حتم عليها العمل بآليات جديدة (منها الذكاء الإقتصادي)، لإستباق الأزمات، فتحول نشاطها إلى نشاط إستباقي (Proactive) و ليس علاجي (Reactive)².

الفرع الأول: مفاهيم حول الذكاء

قبل التطرق إلى مفهوم ذكاء الأعمال (الذكاء الإقتصادي)، يتحتم علينا تسليط الضوء على مفهوم الذكاء لغتا و إصطلاحا.

-الذكاء لغتا:

كلمة ذكاء مشتقة من الفعل الثلاثي (ذكا)، من: ذكت النار، ذكوا و ذكا و ذكاء، أي إشتد لهيبها و إشتعلت، و ذكت الريح أي سطعت و فاحت و ذكى فلان ذكاءً: أي سرع فهمه و توقف.

الذكاء لغة من تمام الشيء، و يقال ذكيت الشاة إذا أتممت ذبحها و بلغت الحد الواجب فيه الذكاء: الجمرة الملتهبة، الإنتشار و الذبوع: يقال (ذكاء المسك) أي: إنتشرت رائحته، التمام و الكمال: يقال: الذكاء

¹ "Agence Pour La Diffusion De L'Information Technologique"

² -الذكاء الإقتصادي، مرجع سابق.

³ -أحمد علي صالح و آخرون، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي و الإجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 99.

⁴ -سعاد حرب قاسم. أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة فلسطين. 2011، ص 25.

في الفهم: و هو أن يكون فهما تاما، الذكاء إسم علم للشمس غير منصرف،(إبن ذكاء)، هو الصبح لأنه ضوء الشمس.

لا يوجد حتى الآن تعريف محدد للذكاء،حتى الذكاء بمفهومه العام يختلف من موقع لآخر و من بيئة لأخرى،في المدرسة الذكي هو المتفوق في دراسته و الحاصل على أعلى الشهادات،في قطاع الأعمال الذكي هو الشخص القادر على إستغلال الفرص التجارية و تحقيق أفضل المكاسب،في الرياضة كان مارا دونا هو عبقرى كرة القدم،لأنه إستطاع قراءة و تنبؤ حركات الفريق الخصم مسبقا و ترجمتها عن طريق إستغلال الفرص على أكمل وجه و من ثمة الفوزا.

-الذكاء إصطلاحا:

طرح الكتاب و الباحثين المعاصرين عدد من المفاهيم للذكاء تعكس مضمونه كمصطلح،ومن بين تلك المفاهيم ما يلي:

تعريف (Stern,1943): "القدرة العقلية على التكيف مع المواقف الجديدة، أو القدرة على التصرف و حل المشكلات"².

تعريف (Wechler,1958): "قدرة الفرد الشاملة للعمل بشكل هادف و التفكير بعقلانية و التعامل بفعالية مع البيئة"³.

تعريف (Heim,1978): "قدرة يمكن قياسها و تتمثل في النجاح بإجتياز إختبارات الذكاء و القدرة على الأداء الجيد في تلك الإختبارات"⁴.

تعريف (عامر و محمد 2008): "القدرة على التفكير، و الإستنتاج المنطقي، و التوهج العقلي، و الألمعية و خزن المعلومات و التوصل إليها بهدف مواجهة الصعاب و التكيف مع الظروف الطارئة و حل المشكلات،حتى أن كلمة (Intelligence) تعني في الولايات المتحدة الأمريكية، جهاز أو وكالة الإستخبارات العسكرية و السياسية الأمريكية و هو الجهاز الذي يجمع المعلومات و يخزنها لأجل الإستعمال الوشيك لها"⁵.

أما الذكاء في مجال العمل المنظمي(المؤسساتي)،فهو: "القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة(الإدارة)بالذهن المتوقع و سرعة الفهم، و الجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات

¹ - الذكاء.أخذ في:2012/11/20، على الساعة12:19، من <http://ar.wikipedia.org>

² - نفس المرجع،ص.102

³ نفس المرجع.

⁴ - نفس المرجع.

⁵ - نفس المرجع،ص.103.

و المعارف المفيدة و تحديثها وإعادة تدويرها، لمواجهة المواقف و حل المشكلات و صناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئة و تحقيق الأهداف المرسومة¹، ويطلق على المؤسسات التي تعتمد على الذكاء في تسييرها ب: "المنظمات الفطنة أو الذكية"².

كما يساعد الذكاء بمختلف أنواعه و مستوياته في المساهمة في زيادة نسبة الربحية، و إستمرار و تطور نمو المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الشخصية للمدير (القائد) الذكي عن طريق الحصول على مواقع إدارية أعلى و تحسين المكانة الإجتماعية و علاقات العمل، كما يساعد الذكاء مهنيا في تدعيم صناعة القرارات المهمة و الإستراتيجية،...

مثلا: شركة (Microsoft)، تعتبر توافر الذكاء شرطا أساسيا في الحصول على فرصة عمل، و يركز فيها (Bill Gates)⁴، بالنسبة للموظف الذي سيجتاز المقابلات الخاصة بالتعيين، على الأمور التالية:

1- الطموح.

2- مستوى الذكاء (الأهم بين كل المعايير).

3- الخبرة في الجوانب الفنية.

و هذا هو السبب الذي يجعل من يجتاز المقابلات لا يتجاوز (2-3%)، لأن بيل غيتس يبحث عن مدمني العمل (Work Aholics)⁵.

و نظرا لأهمية الإدارة بالذكاء، أنشأت شركة (General Motors) وحدات مختصة بإدارة الذكاء،... تعتمد على المعلومات و المعرفة كثيرا في عملها، يديرها مديرون ذوي كفاءات، باحثين و مراقبين و إختصاصيين في المعلومات و جمعها و تحليلها، مديري إتصالات و محللون، بالإضافة إلى إمامهم بمجال الأعمال و البحث و التطوير (R&D)⁶ و التخطيط الإستراتيجي⁷.

-أنواع الذكاء: حدد علماء النفس، سبعة أنواع أساسية من الذكاء و هي⁸:

1 - أحمد علي صالح و آخرون، مرجع سابق، ص. 104.

2 - "المنظمة الفطنة هي التي تتخذ قرارات الإستراتيجية ذات النوعية و تنفذها بشكل فعال لإستثمار أفضل الفرص لخلق القيم، ولتبقى عالية الأداء و قادرة على النمو"

3 - سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص. 26.

4 - بيل غيتس (ولد في 1955)، أحد مؤسسي شركة البرمجيات "مايكروسوفت" سنة 1975، في سياتل بأمريكا، و يعتبر أغنى شخص في العالم في 10 سنوات الأخيرة.

5 - أحمد علي صالح و آخرون، مرجع سابق، ص. 112-113.

6 - Research & Development

7 - نفس المرجع، ص. 116.

8 - الذكاء، أخذ من <http://ar.wikipedia.org>، مرجع سبق ذكره

1. الذكاء اللغوي.
2. الذكاء المنطقي-الرياضي-.
3. الذكاء الموسيقي.
4. الذكاء الجسدي.
5. الذكاء الفراغي.
6. الذكاء العاطفي-الإجتماعي-.
7. الذكاء الشخصي-الداخلي-

الفرع الثاني: مصطلحات أخرى مرافقة للذكاء الإقتصادي

لم يقتصر الأمر على علماء النفس في تحديد أنواع الذكاء، فهناك العديد من الذكاءات التي ظهرت في المجال الإقتصادي و الإداري، مثل: الذكاء الإصطناعي (Artificial Intelligence)، الذكاء الإقتصادي أو ذكاء الأعمال (Business Intelligence)، (موضوع الدراسة الحالية-سنتناوله بالتفصيل في الفرع الثالث-)، ذكاء السوق (Market Intelligence)، الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence)، الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence)، الذكاء الإجتماعي (Social Intelligence)، الذكاء الشعوري (Emotional Intelligence)، ذكاء التسويق (Marketing Intelligence)، الذكاء التكتيكي (Tactical Intelligence)، و إدارة المعرفة (Knowledge Management)، البعض منها متداخل مع مفهوم الذكاء الإقتصادي، والبعض الآخر مشابه له أو متقارب منه، و التي سنورد تعريف كل واحد منها كالآتي:

1 - الذكاء الإصطناعي (Artificial Intelligence):

هو مجال علمي يربط بين الإعلام الآلي، البيولوجيا، علم النفس و اللسانيات، هدفه الأساسي هو تطوير برامج حاسوبية تسمح للآلة بتأمين وظائف مرتبطة و متوازنة مع الذكاء الإنساني و يمنح الحاسوب قدرات الإدراك، التعلم و حل المشكلات، تعود بداياته إلى

الخمسينيات من القرن 20، ومن سلبياته إفتقاره إلى بعض مميزات الذكاء البشري: إدراك العلاقات بين الأشياء، الإحساس بالجودة و الحدس،...

أم (Mark Fox)² فيعرفه: "بأنه نظرية كيفية عمل العقل البشري"

من المستحيل أن نقوم بتعريف الذكاء الإصطناعي و لا نتكلم على النظم الخبيرة، لأنها من تطبيقات الذكاء الإصطناعي، و تعرف كما يلي:

"تعد النظم الخبير (ES)، (Expert Systems) من أهم تطبيقات الذكاء الإصطناعي،

و هي عبارة عن برنامج محوسب محاكي لمنطق خبير في مجال معرفي ما، و يقوم النظام الخبير بإستقطاب و تمثيل و خزن المعرفة الخاصة بمجال علمي ما لدعم القرارات الإستراتيجية"³،... و لكي يقوم بهذه الوظيفة يجب أن يحتوي على المكونات الأساسية التالية: قاعدة المعرفة، آلة الإستدلال، تسهيلات التفسير و الواجهة البيئية.

فمثلا تستخدم (ES) حاليا في مختلف المجالات أهمها⁴: الطب، الهندسة، العلوم الطبيعية و

و إدارة الأعمال (كتشخيص الأمراض، التنقيب عن المعادن، تحليل المركبات،...).

2 - ذكاء السوق (Market Intelligence):

هو عملية الحصول على المعرفة اللازمة لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالح

المؤسسة الإستراتيجية إزاء السوق و البيئة ككل، وتعزيز مكانتها و أدائها في السوق و ذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المؤسسة و منافسيها و أسواقها، عن طريق تحليل المنافسة، و تحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية.

و يعتبر ذكاء السوق أشمل من ذكاء التسويق، و يتيح له الدعم كما أنه يعتمد على بحوث

التسويق في صياغة الإستراتيجيات التسويق و تطويرها، بالإضافة إلى تحقيقه ترابط بين

وحدات ذكاء الأعمال و وكالات الذكاء الحكومية، و بين وحدتي الإدارة و التسويق في

المنظمات، مما يجعله مركز القوة الرابطة التي تمسك جميع أنواع الذكاء معاً.

3 - الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence):

¹ - أسهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات: (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر-باتنة-الجزائر، 2008، ص.81-82

² - Efraim Turban and Jay .Earonson. **Decision support systems and intelligence systems**, 6th ed .Prentice Hall, Upper Saddle River: NT. 2001

³ - نفس المرجع، ص.83

⁴ - عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها و مكوناتها، عمان، الأردن، ص. 37

⁵ - أحمد صالح و آخرون، مرجع سابق، ص.336-337.

يرى (Johanson,2000): "بأنه وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية و إستراتيجياتهم الحالية، و ما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم و عن الصناعة و إدراك قدراتهم و إبراز مكوناتهم"¹.

(Claret et al,2008): "هو مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات و معالجتها ثم نشرها و حمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب و في الوقت المناسب، لتمكنه من إتخاذ القرار الصائب"².

و كتعريف شامل حسب (صالح و آخرون 2010): "ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون ب[الرؤية المستقبلية (الإستشراف)، تفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس و الإبداع]، و يركزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم إستقصاء المعلومات و معالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة"³.

4 - الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence)

(Fleisher and Bensoussan,2007): "CT" هو الصيرورة (العملية) التي تمكن المؤسسة من جمع المعلومات عن المنافسين و البيئة التنافسية، و إستخدامها في العمليات التخطيطية و إتخاذ القرارات"⁴.

(صالح و آخرون 2010): "مصطلح يعبر عن نفسه كونه يتعلق بالتنبؤ و رؤية ما هو مخفي عن نوايا المنافسين و أسس التنافس، و بما يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المنظمة، و صياغة إستراتيجية جديدة للتنافس، بالإرتكاز إلى المعلومات التي يوفرها هذا النوع من الذكاء عن نشاطات المنافسين و نواياهم"⁵.

و الشكل التالي يوضح العلاقة ما بين ذكاء الأعمال، الذكاء التنافسي و ذكاء المنافس:

¹ - نفس المرجع، ص 141.

² - سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص 32.

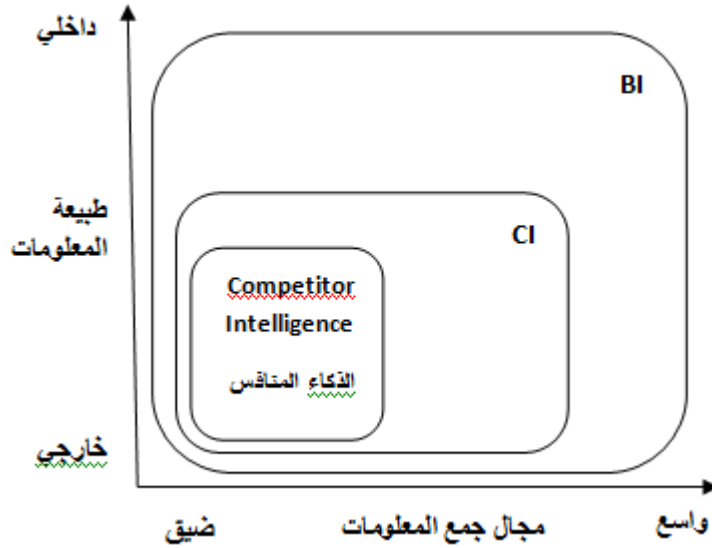
³ - نفس المرجع، ص 142.

⁴ - Laura Camila Seitovirta.(2011). **The role of strategic Intelligence services in corporate decision making**, unpublished Master dissertation, Aalto University, department of Management and International Business., Finland ,p.14.

⁵ - نفس المرجع، ص 331.

الشكل رقم(01):

العلاقة بين ذكاء الأعمال (BI)، الذكاء التنافسي (CI)، و ذكاء المنافس (CI)



source : Virpi Pirttimaki, Business intelligence as a managerial tool in large Finnish Ccompanies , unpublished Doctoral thesis, Tampere university of Technology, Finland,2007,p.73.

5 - الذكاء الإجتماعي (Social Intelligence):

(زهرا ن 2000): "قدرة الفرد على إدراك العلاقات الإجتماعية، و فهم الناس و التفاعل معهم و حسن التصرف في المواقف الإجتماعية، مما يؤدي إلى التوافق الإجتماعي، و نجاح الفرد في حياته الإجتماعية"¹

6 - الذكاء الوجداني أو الشعوري أو العاطفي (Emotional Intelligence):

يعتبر كل من **Peter Salovey** و **Jon Mayer** أول من أوجدا مصطلح الذكاء

الشعوري، عرفاه بأنه:

¹ - خليل محمد خليل عسقول، الذكاء الإجتماعي و علاقته بالتفكير الناقد و بعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2009، ص 31.

(Mayer&Salovey,1990): " هو نوع من الذكاء الإجتماعي الذي يتضمن القدرة على مراقبة شعورنا و شعور الآخرين و التمييز بينها، و إستخدام المعلومات الناتجة عن ذلك كمرشد لتفكيرنا , أعمالنا، و القدرة على التقييم و الإدراك الدقيق لهذا الشعور، و إكتساب و تقديم المعرفة من خلال تلك المعلومات و إتخاذ القرارات الفاعلة بصددها".

7 - ذكاء التسويق (Marketing Intelligence):

عرفه (Rudner,2002): " عملية جمع البيانات و تحليلها في بيئة التسويق لمساعدة المديرين في صياغة خطط التسويق، و إستقراء الخطط و القرارات المستقبلية في بيئة المبيعات بشكل مبكر"²، بما يدعم بحوث التسويق... و تمكين المسوق من السرعة و سبق غيره في خطاه، و مناورة منافسيه،...مع إنظباطه في الممارسات التسويقية التقليدية(الإستراتيجية، البحث، تحديد الموقع، العلامة التجارية،تجزئة السوق إلى قطاعات، و من ثمة التوزيع و التنفيذ...)، للحفاظ على الميزة التنافسية.

8 - الذكاء التكتيكي (Tactical Intelligence):

محدد بدرجة كافية، و يعتمد عليه لوضع أساس للعمل الفوري، و في الواقع يشار إليه أحيانا بالذكاء العملي، و الذكاء التكتيكي هو ذكاء عملياتي في حده الأدنى، و لا يركز على الحدس أو التنبؤ³.
و يركز على الحالة الآنية ويستند على الرصد المباشر⁴.

9 - إدارة المعرفة (Knowledge Management):

" هي عملية شاملة لجمع المعلومات و تنظيمها(فلترتها)، ثم تقديمها بطريقة تحسن إدراك العاملين في مجالات محددة، و تساعد المنظمة في إكتساب رؤية من خبراتها، و التركيز على جني المعرفة و خزنها و إستخدامها في حل المشكلات و التخطيط الإستراتيجي و صناعة القرارات، كما تساعد المؤسسة على ربح(كسب) الفهم و المعارف و بعد النظر من تجاربها الخاصة، و تسخيرها في تحقيق أهدافها"⁵.
تتمثل أوجه التشابه بين (KM) و (BI) في ، كلاهما يقومان بجمع المعلومات و تنظيمها و تقديمها لصناع القرار في الوقت المناسب، أما أوجه الإختلاف، تتجلى في الذكاء الذي يأتي في مرحلة لاحقة(أعلى) من المرحلة التي تبرز فيها المعرفة في الترتيب الهرمي للذكاء.

¹ - أحمد صالح، مرجع سابق،ص 238 .

² - أحمد صالح،مرجع سابق،ص 338 .

³ - سعاد حرب قاسم،مرجع سابق،ص 36 .

⁴ - نفس المرجع، ص 146 .

⁵ - Richard, T. Herschel.,&Nory,E. Jones.(2005).Knowledge management and business Intelligence: the importance of integration, Journal of Knowledge Management, Vol9: 45-55.

هناك العديد من المصطلحات المستعملة في منظمات الأعمال حسب ما أوضحتها 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(01)

المصطلح المستعمل في المؤسسة

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

المصدر: عبد الرزاق خليل و أحلام بوعبدلي، الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمات الأعمال.

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

n2 : مؤسسات ذات 500-1000 أجير=175 منظمة.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن المصطلح المفضل استعماله في المنظمات هو مصطلح الذكاء التنافسي و ذلك بـ 54.5% أو الذكاء الاستراتيجي.

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

- 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.

¹ - عبد الرزاق خليل و أحلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره.

الفرع الثالث: مجموعة تعريف حول الذكاء الإقتصادي (ذكاء الأعمال).

في الآونة الأخيرة بدأ كل من الباحثين الإقتصاديين و الكتاب، في إدراك مدى أهمية الذكاء الإقتصادي أو ذكاء الأعمال-كما يخلو للأمريكيين تسميته- في إستمرار و نمو مؤسساتهم، في ظل المنافسة الشرسة، لهذا السبب دأب كل منهم إلى تقديم مجموعة من التعاريف و المفاهيم حول هذا النوع من الذكاء، بالرغم من إختلاف وجهات نظر كل باحث عن الآخر.

لكن في الأخير يبقى المعنى و الهدف واحد، و الجدول أدناه يوضح مفاهيم الذكاء الإقتصادي حسب حداثة كل تعريف، أي بترتيب زمني تصاعدي:

الجدول رقم(02)**مفاهيم الذكاء الإقتصادي**

م	الكاتب ، السنة، الصفحة	مفهوم الذكاء الإقتصادي (BI)
1	¹ Huns Peter LUHN, 1958:2-3	القدرة على فهم الارتباط الموجود بين الأحداث الحالية، من أجل توجيه الإجراءات المطلوبة نحو تحقيق الأهداف
2	Harold Wilensky, 1967:3	عرفه في كتابه الموسوم: "L'intelligence organisationnelle" ، "الذكاء المنظمي"، بأن الذكاء الإقتصادي، نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الإقتصادية و الإستراتيجية للمؤسسة، و المنتجة في سياق قانوني و ذات مصادر مفتوحة"
3	Howard Dresner, 1989:3	الإجراء الموجه نحو المستخدم و الذي يقوم بالوصول إلى المعلومات و إستكشافها، ثم تحليل هذه المعلومات، و تطوير طريقة فهمها، مما يؤدي إلى تحسين طريقة إتخاذ القرارات.
4	Henri Martre, 1994:4	مجوعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الإقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم.
5	Rodrigues, 2002:16	حسب "Rodrigues" فإن المعلومات التي بحوزة المؤسسة، غالبا فإن 90% منها غير مهيكلة و 10% الباقية مهيكلة، و الذكاء الإقتصادي يهدف إلى حل هذه المشكلة.
6	Eckerson, 2003:29	هو النظام الذي يأخذ البيانات و يحولها إلى منتجات من معلومات مختلفة.
7	Moss & Hoberman, 2004:25	العمليات، التقنيات و الأدوات التي تقوم بتحويل البيانات إلى معلومات، و المعلومات إلى معرفة، و المعرفة إلى خطط التي تقود بدورها إلى أعمال مربحة، كما يشمل ذكاء الأعمال: مستودع البيانات، أدوات تحليل الأعمال و إدارة المعرفة.
8	Raisinghani, 2004:TechBusiness.me, 31/01/2013, (4:25)PM	ذكاء الأعمال هو مصطلح عام و واسع، يتضمن الهيكلة، الأدوات، قواعد البيانات، التطبيقات و المنهجيات، الهدف من ورائه هو الدخول للبيانات بتفاعلية و توفير إمكانية التحليل للمدراء، في خطوة لإتخاذ قرارات أفضل في الشركة أو المؤسسة اعتمادا على تحليل البيانات التاريخية و الحالية و تحليل الأداء.
9	Alain Juillet, 2005:5	الذكاء الإقتصادي يركز على حماية المعلومات الإستراتيجية لكل المتعاملين الإقتصاديين، و ذلك من أجل: الحفاظ على تنافسية القطاع الإقتصادي، حماية و أمن إقتصاد المؤسسات و تعزيز سياسة التأثير.
10	Zeng et al, 2006:2	هو صيرورة، تجميع، معالجة، و بث(نشر) المعلومات الموضوعية، و التقليل من حالة عدم التأكد في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

¹ - باحث في شركة IBM ، إستخدم مصطلح ذكاء الأعمال لأول مرة في مقال نشر سنة 1958.

تابع للجدول رقم(02)

مفاهيم الذكاء الإقتصادي

<p>ينظرون لذكاء الأعمال من ثلاثة مناظير رئيسية، المنظور الإداري، التكنولوجي و منظور المُنتج، المنظور الإداري يركز على عملية جمع البيانات من المصادر الداخلية و الخارجية و تحليلها، لإنتاج معلومات مناسبة لتحسين إتخاذ القرارات، أما المنظور التكنولوجي يؤكد على، الأدوات و التكنولوجيات التي تسمح بتسجيل، إسترجاع، و تحليل المعلومات، و أخيرا من و جهة نظر المنتج الذي يركز على إستخراج النتائج، التحليل المعمق لبيانات العمل المفصلة.</p> <p>كما يعتبرون أن كلا من: ES^2 , DSS^1 و $OLAP^3$ كنسخ مكرر(سابقة لأوانها) .BI</p>	Chee et al, 2009:25	11
<p>هو مصطلح عام يجمع ما بين الهندسة المعيارية، الأدوات، قواعد البيانات، التطبيقات و الأنظمة(المناهج)، ليتمكننا من الوصول التفاعلي للبيانات، و معالجتها، لإعطاء مسيري الأعمال القدرة على إتخاذ أحسن القرارات.</p>	Turban, 2010:14	12
<p>ذكاء الأعمال، يشير في الغالب إلى عملية مستمرة، تتمثل في تجميع، و تخزين البيانات، و تحليلها تتحول إلى معلومات و لاحقا إلى معرفة، التي تستعمل في إتخاذ القرارات، تعتبر البيانات لوحدها عديمة النفع، لذا من المهم بالنسبة للمنظمات أن تعرف كيفية تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة قيمة، يمكن للقرارات أن تحسن بتطبيق ذكاء الأعمال إذا تم إستخدام البيانات بالطريقة الصحيحة.</p>	Shollo&Kautz,2010:1141	13
<p>ذكاء الأعمال هو ممارسة إدارية تتعلق بإيصال المعلومات الفاعلة و غير الفاعلة على نحو فعال أو غير فعال، و هو عملية لجمع المعلومات عن المنافسين و الأسواق و الزبائن و تحليلها بدقة لدعم قرارات الأعمال.</p>	صالح و آخرون، 2010:339	14
<p>هو قدرة المؤسسة على، جمع، حفظ، و تنظيم المعرفة، هذا يؤدي إلى إنتاج كميات كبيرة من المعلومات التي تساعد في تنمية فرص جديدة، و تثبيتها، و تطبيق إستراتيجية فعالة، تمكن المؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية سوقية و مستدامة.</p>	Wikipedia.org, November 20, 2012, at.(12:57)	15
<p>ذكاء الأعمال هو الطرق التي تسمح بتخزين و إستعمال معلومات الأعمال، التي تشمل، التكنولوجيات، التطبيقات، وسائل جمع، دمج، تحليل و تقديم(عرض) بيانات الأعمال، و إستخدام هذه الأخيرة التي خزنت في مستودعات البيانات(Data Warehouse) ، تطبيقات البرمجيات (Software Applications) ، وهي قادرة على إستعمال هذه البيانات للإبلاغ(نقل) بيانات الأعمال التاريخية، و كذلك التنبؤ عن بيانات الأعمال المستقبلية، كما يتضمن الإصدارات الجديدة(Trends) ، التهديدات، الفرص و الأنماط.</p> <p>تطبيقات ذكاء الأعمال المشهورة معقدة جدا و الخبراء في هذا المجال مطلوبون بكثرة، بعض المؤسسات الحالية و المعروفة التي تسير المعلومة حول مختلف و أنظمة الأعمال، تباع و تطبق من طرف الشركات و من أشهرها: Oracle, SAP, IBM and Hewlett Packard (HP).</p>	About.com, February 07, 2013, at.(13:03)	16

المصدر: من إعداد الباحث وفقا للمراجع المشار إليها

¹ - Decision Support Systems ، نظم دعم القرار .

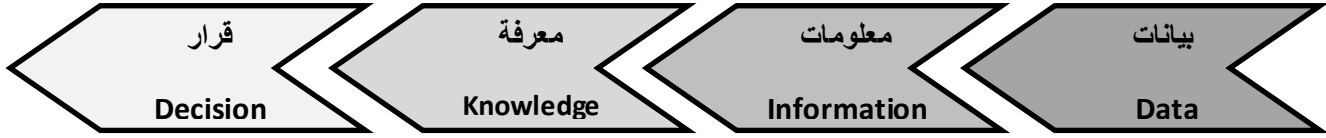
² - Expert Systems ، النظم الخبيرة .

³ - On-Line Analytical Processing، أنظمة المعالجة التحليلية على الخط(سنتطرق إليها بالتفصيل في الفرع الأول من المطلب الثاني).

و الشكل التالي يوضح الذكاء الإقتصادي كعملية مستمرة و متواصلة:

الشكل رقم(02):

ذكاء الأعمال كعملية مستمرة



Source: Jenny Jonsson& Sandra Akerlund, Budgeting and business intelligence, 42 unpublished Master thesis in Business Administration, University of Gothenburg, department of Management Accounting, Sweden, 2012, p.11.

و في إطار ما تقدم من تعريفات للذكاء الإقتصادي في الجدول(02)، حاول الباحث صياغة تعريف شامل، كتعريف إجرائي(مؤقت) يتناسب مع موضوع الأطروحة الحالية، و حسب ما إستخلصه الباحث من مجموعة التعاريف السالفة الذكر، يمكن القول بأن:

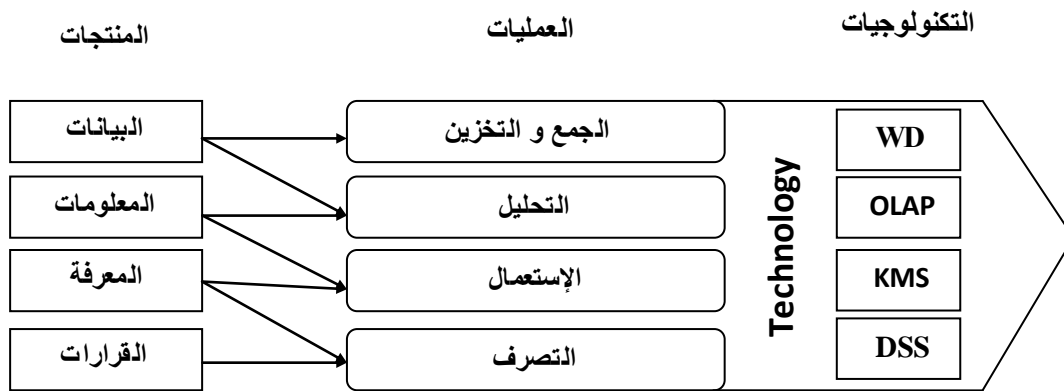
ذكاء الأعمال أو الذكاء الإقتصادي(كما يلقب في فرنسا)، هو عبارة عن نظام مطور أو مستخلص من نظم دعم القرار(DSS) و النظم الخبيرة(ES)، يتمثل في عملية(Process) مستمرة و متواصلة، تتم داخل المنظمة، بهدف جمع البيانات(الخام)، سواء من البيئة الداخلية، أو من البيئة الخارجية للمؤسسة(عن المنافسين، الزبائن و الأسواق) و معالجتها و تحليلها، لتحويلها إلى معلومات ذكية، ثم تحويل هذه الأخيرة إلى معرفة إستراتيجية(حكمة)، ثم نشرها و توزيعها، لمساعدة صنّاع القرار في إتخاذهم لقراراتهم و خاصة الإستراتيجية منها، و صياغة الخطط، و الإستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها،...

كما تعتبر التقنيات الحديثة من بين العوامل المساعدة في نجاح(BI كمستودع البيانات Data Warehouse)، و البرمجيات أو التطبيقات(Software Applications)، و IBM و Oracle.

و الشكل رقم(03)، يختصر مفهوم ذكاء الأعمال:

الشكل رقم (03)

تعريف تصوري لذكاء الأعمال



Source: Andra Bianca Balmus, Reference System Architecture for 43 Trade Promotion Management, unpublished Master thesis in Business Information Technology, University of Twente, School of Management and Governance, Netherlands, 2011, P.36.

بحيث أن:

← DW ← Data Warehouse ← مستودع أو مخزن البيانات.

← OLAP ← On-Line Analytical Processing ← أنظمة المعالجة التحليلية على الخط.

← KMS ← Knowledge Management Systems ← أنظمة إدارة المعرفة.

← DSS ← Decision Support Systems ← نظم دعم القرار.

بالرغم من كل ما سبق، يبقى التعريف الذي قدمه **Michael Porter** (أب مفهوم الذكاء الإقتصادي) سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية، هو الأبسط على الإطلاق، بحيث إعتبر الذكاء الإقتصادي

هو: "إعطاء المعلومة المناسبة، للشخص المناسب، في الوقت المناسب، من أجل إتخاذ القرار المناسب(الجيد)"¹.

كذلك يُعرف الذكاء الإقتصادي بالأسماء التالية:

التنقيب في البيانات(Data Mining)، نظم دعم القرار(DSS)، إدارة أداء الأعمال(BPM)،

(Business Performance Management)، إدارة المعرفة(KM)، نظم المعلومات الإدارية

(Management Information Systems)².

¹- Véronique Coggia, "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", L'Harmattan, Paris, 2009, p.27.

² - .op .cit.1. <http://www.about.com>

المبحث الثاني منافع الذكاء الإقتصادي و قيمته

المطلب الأول: لماذا تحتاج المؤسسات للذكاء الإقتصادي

- الفرع (1): أهمية الذكاء الإقتصادي
- الفرع (2): أهداف الذكاء الإقتصادي

المطلب الثاني: مكونات (أدوات) الذكاء الإقتصادي

- الفرع (1): عناصر ذكاء الأعمال (مكوناته)
- الفرع (2): خصائص الذكاء الإقتصادي
- الفرع (3): دورة حياة ذكاء الأعمال

المطلب الثالث: نماذج (أنظمة) الذكاء الإقتصادي في العالم

- الفرع (1): نموذج FULD
- الفرع (2): النموذج الياباني
- الفرع (3): النظام الأمريكي
- الفرع (4): النظام الفرنسي

المبحث الثاني: منافع الذكاء الإقتصادي و قيمته

المطلب الأول: لماذا تحتاج المؤسسات للذكاء الإقتصادي؟

الفرع الأول: أهمية الذكاء الإقتصادي

تسعى معظم الشركات في العالم لرفع مستوى قدرتها التنافسية، أو على الأقل البقاء ضمن دائرة المنافسة و محاولة إيجاد سبل أكثر إبتكارا لجذب الزبائن، و ذلك بتقديم خدمات جيدة و جديدة، كمتطلب من متطلبات الإستمرارية في العمل.

و يتطلب هذا العمل الشاق إتخاذ قرارات سريعة، صحيحة و حاسمة إستجابة لهذه التغيرات التي يكون معظمها غير متوقع و غير محسوب النتائج¹،... من هذا المنطلق تأتي الأهمية الكبرى لمفهوم "ذكاء الأعمال"، و تتجلى في النقاط التالية:

1. **زيادة المبيعات:** يتيح ذكاء الأعمال للمنظمة فرصة لزيادة أرباحها على المدى القصير، من خلال زيادة المبيعات، عن طريق التعرف على أنماط و إتجاهات زبائنها المرتقبين و المحتملين².
2. يساعد ذكاء الأعمال على تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات في حالة ما إذا عولجت تقليديا.
3. إتاحة المعلومات للمؤسسة يساعدها على إنتاج منتجات، تلبي حاجات العملاء، و بالتالي إنقاذ المؤسسة مخاطر عدم البيع.
4. التكيّف بفعالية مع الأحداث الداخلية و الخارجية، و التي يكون لها تأثير على أنشطة المؤسسة.
5. تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي: توفير المعلومات اللازمة و الكافية يساعد على عملية التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي ستواجهها المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
6. تمكين المنظمات من توليد إبداعات كبيرة لتحقيق أهدافها و تأسيس قاعدة لتقييم أدائها.
7. ذكاء الأعمال و تكنولوجيا إدارة المعرفة، يتيحان معرفة أفضل عن الزبون، و إهتمام خاص من قبل المؤسسة بزبائنها(تحليل معلومات إدارة العلاقة مع الزبون، تحقيق معرفة مستمرة عن الزبون تساعد في إتخاذ القرارات التسويقية و الإستراتيجية، التنبؤ بالسوق و الزبائن، تحسين جودة منتجاتها و زيادة ولاء الزبائن لها،...).
8. توفير معرفة أكبر بالمؤسسة و بيئتها الخارجية.

¹ - سمير حمامي، "ذكاء الأعمال، أسس و مفاهيم"، مجلة المعلوماتية، العدد(19)، سوريا، سبتمبر 2007.

² - فاطمة مانع، "إدارة علاقة العملاء: نموذج لتطبيق ذكاء الأعمال في المنظمات"، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول: "الإقتصاد الإقراضي و انعكاساته على الإقتصاديات الدولية"، الجزائر، ص.6.

9. دعم أنظمة ذكاء الأعمال لعملية صناعة القرارات، (التشغيلية و الإستراتيجية).
10. تحقيق الرقابة المنظمة أو ما يعرف بـ "المنظمات الفطنة أو الذكية"، و سرعة الإستجابة لبيئة العمل الجديدة و المرتكزة على المعرفة.
11. يؤدي ذكاء الأعمال إلى إلغاء إنحرافات البيانات، تحقيق التكامل لمصادر بيانات المؤسسة من: لوائح الجداول (مصادر الإدخال)، إلى قواعد البيانات (Data Base)، وصولاً إلى مستودعات البيانات (Datum Warehouses)¹.
12. الكشف عن عمليات و جرائم غسيل الأموال، و تحسين إستراتيجيات التجارة الإلكترونية، كما يعزز الإتصالات ما بين أقسام المؤسسة، و ينسق فيما بينها، كما يحسّن الأداء الكلي للمؤسسة².
13. التعرف على الموارد (الفرص) الضائعة و إقتناصها، و تقليل تكاليف التخزين (الجرد)، أغلب فوائد BI، يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أصناف رئيسية: تقليل التكاليف، زيادة الأرباح و تحسين رضا الزبائن³.
14. الكشف عن حالات التلاعب و الإحتيال قبل وقوعها، إذ تساعد البيانات و المعلومات إدارة المنظمة في التحصن إزاء هذه الحالات القيام بالأفعال السريعة و الأنوية.

الفرع الثاني: أهداف الذكاء الإقتصادي

أما الأهداف التي وُجد من أجلها نظام ذكاء الأعمال (الذكاء الإقتصادي)، فتتلخص في الجوانب التالية⁵:

- دعم عمليات الأعمال من خلال تتبع المنافسين الحاليين و المستقبليين، و تحليل الأسواق، تطوير منتجات جديدة و مربحة، و متابعة التطورات التكنولوجية.
- مساعدة المنظمات في تجنب المفاجآت، و تحديد الفرص و التهديدات، و تحديد نقاط ضعف المؤسسة،... و حماية رأس المال الفكري.

¹ - أحمد علي صالح و آخرون، مرجع سابق، ص. 344-345.

² - Jayanthi Ranjan, **business intelligence: concepts, components, techniques and benefits**. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. <http://www.jatit.org>, 2005, p.6.

³ - Mark Ritacco & Astrid Carver, "The business value of business intelligence: A frame work for measuring the benefits of business intelligence", from: <http://www.BusinessObject.com>, 2007, p.9.

⁴ - مزهر شعبان الأنبي و آخرون، ذكاء الأعمال و تكنولوجيا المعلومات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص. 26.

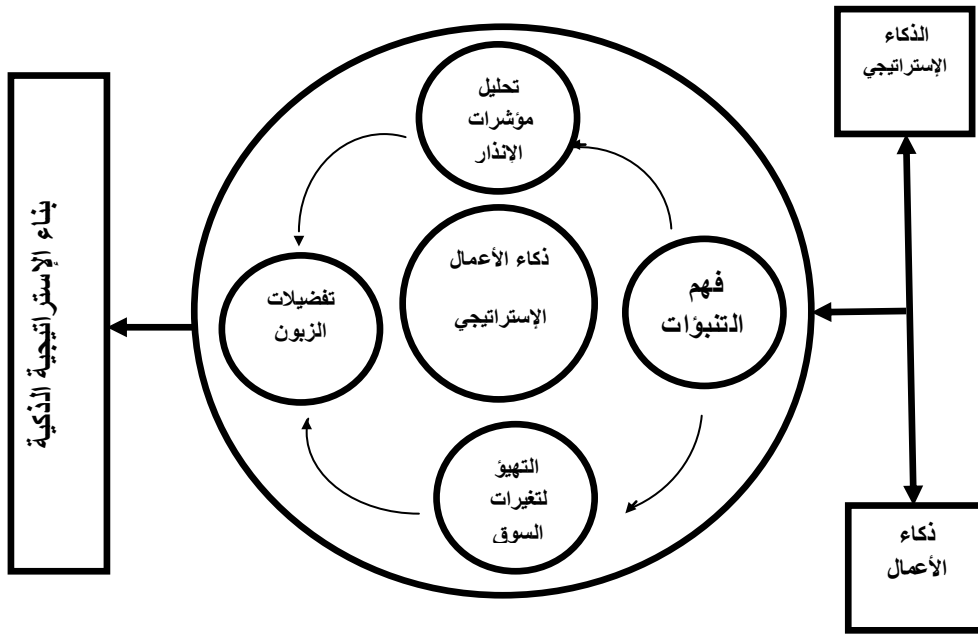
⁵ - أحمد صالح، نفس المرجع، ص. 345.

- توظيف أدوات (عناصر) ذكاء الأعمال (كقاعدة البيانات المعرفية و نظام الإتصالات الداخلية،...)، في إدارة معرفة المؤسسة و تحقيق القيمة المعرفية.
- دعم عملية إتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية، لتحويل المعلومات إلى ميزة تنافسية.
- إدارة المعرفة بشكل عام، وصناعة القرار بشكل خاص يساهم في تعظيم قيمة مؤسسات الأعمال، و الزيادة من فعاليتها.

و الشكل رقم(04)، يعرض ما تقدم بوضوح:

الشكل رقم(04)

دور ذكاء الأعمال في بناء الإستراتيجية الذكية



المصدر: أحمد علي صالح و آخرون، الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الإستراتيجي و الإجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص.342.

المطلب الثاني: مكونات (أدوات) الذكاء الإقتصادي

الفرع الأول: عناصر ذكاء الأعمال (مركباته)

يعتبر ذكاء الأعمال حقل واسع جداً، يتضمن تقنيات ذات أنواع مختلفة، تتألف و تتأزر فيما بينها لتكوّن نظام يتصف بالذكاء، بالشكل الذي يخدم مؤسسات الأعمال للوصول إلى أهدافها المنشودة.

و فيما يلي سندرج البنية التحتية لذكاء الأعمال، أو ما يُعرف بـ: "منصة ذكاء الأعمال"،

(BI Platform)، التي تضم بدورها المركبات الرئيسية لذكاء الأعمال:

1. مستودع أو مخزن البيانات (منجم البيانات): Data Warehouse

مستودع البيانات، تعتبر من أهم مكونات ذكاء الأعمال، و المستودع المركزي للمعطيات، هي عبارة عن تجميع لقواعد معطيات متكاملة، مصممة من أجل أنظمة دعم القرار (DSS)، و ترتبط فيها كل وحدة معطيات مع زمن معين¹، و تساعد في تزويدنا بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المناسبة².

كما أن منجم البيانات هو: "المخزن الأساسي لما تجمعته المنظمة من بيانات و يتم تهيئتها لأغراض صناعة و إتخاذ القرارات الخاصة بها و بسوقها،..."

الفرق بين منجم البيانات (DW) و قاعدة البيانات (DB)، يكمن في أن قواعد البيانات تخدم حالة واحدة مثل بيانات المنتج التي تساعد في إتمام الصفقة، في حين أن منجم البيانات يغطي المنظمة وجميع أنشطتها⁴.

كما أن مستودع البيانات هو عبارة عن قاعدة بيانات تم تنفيذ تقنيات و قواعد ذكاء الأعمال عليها و يندرج تحت مفهوم، مستودع البيانات، ما يسمى بـ: "محلات أو (أسواق) البيانات (Data Mart).

و تعرف بأنها: "أماكن أصغر من مناجم و قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة، و تختص بموضوعات أو أقسام أو أعمال محددة، بمعنى آخر إن محال أو أسواق البيانات، هي عبارة عن مجموعة من الأمكنة الفرعية التابعة لمنجم البيانات، و كل محل يحتوي بدوره على ساحة مخصصة لموضوع واحد

¹ - التثقيب في المعطيات و الإستخدام الذكي للمعلومات، أخذت في: 2013/02/07، على الساعة: 13:04، من <http://www.alrakameiat.com>

² - Jayanthi Ranjan. Op. cit. p. 3.

³ - مزهر شعبان العاني و آخرون، مرجع سابق، ص. 27.

⁴ - نفس المرجع، ص. 123.

⁵ - ما هو ذكاء الأعمال؟، أخذ في: 2013/02/07، على الساعة: 13:20، من <http://www.TechBusiness.me>

من أنشطة المنظمة الواحدة¹، مثل (قسم التسويق لديه بيانات السوق الخاصة به، قسم المالية لديه بيانات المالية الخاصة به، و نفس الشيء بالنسبة لقسم المبيعات،...)

و تأخذ محلات البيانات حاليين، الأولى هي المحال المعتمدة و التي تنشأ بشكل مباشر من منجم البيانات، و تمتلك معطيات توظيف نموذج البيانات الثابتة، أما الحالة الثانية فهي المحال غير المعتمدة و التي يتم إنشاؤها بشكل مستقل عن مخزن البيانات.

كل مؤسسة تملك ما يسمى ب: "مستودع بيانات المنظمة"، Organization Data Warehouse،

و هي عبارة عن مخازن كبيرة الحجم تتجمع فيها بيانات المنظمة، و يمكن إعتبارها نوع من أنواع مستودعات البيانات المطورة عالميا و التي تتبنى نظاما مفتوحا،... و مهمتها تزويد: نظم دعم القرار، نظم إدارة علاقات الزبون، إدارة سلسل التجهيز، إدارة مواصفات الأعمال، مراجعة الأعمال، إدارة دورة حياة المنتج، إدارة العائدات و نظم إدارة المعرفة² بالمعلومات الضرورية.

2. التنقيب في البيانات (المعطيات)، أو تنقيب البيانات: Data Mining

بالرغم من أن كميات المعطيات في عالمنا المعاصر تتزايد بشكل، مضاعف كل سنة، إلا أن كمية المعلومات المفيدة تتناقص بسرعة،... حيث أن المعلومات التي تنتجها المنظمات العالمية خلال أسبوع، لا يستطيع الكثير من الناس قراءتها طوال حياتهم، ولقد أصبح هذا الوضع أشد خطرا في ظل تواجد الشبكات العالمية أو ما يعرف بالإنترنت، فكل يوم هناك الملايين من الميغابايت (Megabyte)، التي توزع حول العالم، لذلك بدأ الإهتمام بحقل جديد في هذا المجال و هو ما يدعى ب: "التنقيب في البيانات"، فكما يعلم الجميع فإن عملية التنقيب على الذهب و الأحجار الكريمة يتطلب التخلص من الكميات الهائلة من الأحجار و الحصى، و بالمثل تستطيع الحصول على المعلومة (الجوهرة) من بين أطنان المعطيات و ذلك في قاعدة بياناتك⁴.

ترجع جذورها إلى الأساليب الإحصائية في التحليل و إلى عمليات الذكاء الإصطناعي، و يمكن تعريف عملية تنقيب البيانات: "بأنها عملية معالجة و معاملة للبيانات تستخدم النظم و الأساليب الإحصائية و الرياضية و عمليات الذكاء الإصطناعي و تقنيات التعلم الذاتي لإستخلاص المعلومات المفيدة و بلوغ المعرفة المستقبلية من مخزن البيانات الكبير (قاعدة البيانات)"⁵.

¹ - نفس المرجع، ص. 125.

² - Ibid. p. 3.

³ - نفس المرجع، ص. 126.

⁴ - التنقيب في المعطيات و الإستخدام الذكي للمعلومات، مرجع سبق ذكره.

⁵ - مزهر شعبان العاني و آخرون، مرجع سابق، ص. 59.

تساعد تقنية التنقيب في البيانات في إستكشاف المعرفة المخفية و النماذج غير المتوقعة، و الإستخدامات الشائعة لتنقيب البيانات كانت من قبل: أقسام التمويل، مبيعات التجزئة، شركات التأمين و المؤسسات الصحية و غيرها، نظرا لما تحتاجه من بيانات لتدرس طبيعة العلاقات التي يمكن أن تنشأ بينها و بين المستفيدين من خدماتها¹.

نذكر بعض الأمثلة على تطبيق عملية التنقيب في البيانات (المعطيات):

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من الدول الرائدة في هذا المجال، فلقد تجاوزت أوروبا بأشواط عديدة، مثل: مؤسسة **American Express** و **AT&T** اللتان إستخدمتا تقنيات إستكشاف المعرفة في قواعد المعطيات لتحليل ملفات زبائنها، أما في المملكة المتحدة (UK)، فلقد طبقت قناة **BBC** تقنيات التنقيب في المعطيات من أجل تحليل أشكال العرض²، بالإضافة إلى عملاق بيع الكتب **Amazon.com**، فهو موقع ضخم يحتوي على أصناف متعددة من السلع و كم هائل من البيانات و المعلومات، و بالتالي فهو مطالب بتحليلها و تقديمها بالشكل الذي يفهم و يدرك من قبل المستخدم النهائي³، كما أن إستخدامه لتنقيب البيانات يمكنه من التنبؤ بسلوكيات زبائنه. و من المتوقع أن يحقق مجال التنقيب في البيانات ثورة خلال السنوات العشر القادمة.

1.2 تطبيقات تنقيب البيانات: (Data Mining Applications)

تزداد تطبيقات تنقيب البيانات يوما بعد يوم، نظرا للفوائد التي تعود على المؤسسات من وراء تطبيقاتها، و من بين هذه الفوائد، تحديد الفرص البيئية المناسبة لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، و من بين المجالات التي يمكن أن تطبق تقنية تنقيب البيانات نذكر ما يلي⁴:

- **نشاط التسويق (Marketing):** حيث تساعد تطبيقات تنقيب البيانات على التنبؤ بالزبائن المتوقع إستجابتهم للسلع المنتجة عن طريق الإنترنت، أو الزبائن الراغبين في شراء سلع محددة، و تكوين صورة ديموغرافية عنهم.
- **الأعمال المصرفية (Banking):** حيث تساهم عملية تنقيب البيانات في التنبؤ بمستويات القروض و إجماعها و التي يتعسر تسديدها، كما تساهم في تشخيص إستخدام بطاقات الإئتمان المزيفة لسحب الأرصدة النقدية من حسابات زبائن آخرين و غيرها من الأنشطة الأخرى.

¹ - نفس المرجع، ص. 56.

² - نفس المرجع.

³ - نفس المرجع، ص. 56-57.

⁴ - نفس المرجع، ص. 68-69-70.

- **تجارة التجزئة (Retailing Sales):** يمكن أن تغطي أنشطة تنقيب البيانات التنبؤ بالمبيعات المحتملة و رسم جداول التوزيع.
- **التصنيع و الإنتاج (Manufacturing & Production):** تسمح تنقيب البيانات بالتنبؤ عن حالات التوقف المفاجئ للألات،...
- **التأمين (Insurance):** توفر عمليات تنقيب البيانات المطالبات المتوقعة من الزبائن إزاء الحوادث و تكلفة التغطية الطبية،...
- **المعدات و الأجهزة الحاسوبية و البرمجيات (Computer, Hardware and Software):** مثل التنبؤ بسلامة و إستمرارية محرك الأقراص، و كذلك التنبؤ بالإختراقات المحتملة و الأعمال ذات السرية و حمايتها.
- **العمل الحكومي و الدفاع (Government & defence):** تساهم عمليات التنقيب في التنبؤ بالتكاليف الحكومية المتعددة و منها تكلفة المعدات العسكرية و الدفاعية، و إختبار الإستراتيجيات الدفاعية و ما تحتاجه من مستلزمات،...
- **الخطوط الجوية (Airlines):** إذ تساهم عمليات تنقيب البيانات في التنبؤ عن حالات المسافرين، و الأماكن النهائية المقصودة من قبلهم و إحصائية تغيير خطوط رحلاتهم قبل الوصول إلى الوجهة المقصودة.
- **الرعاية الصحية (Health Care):** بفضل التنقيب في البيانات نتمكن من رسم أبعاد المرض و درجة خطورة المريض من خلال المقارنات بين البيانات الديموغرافية له لإقتراح العلاج المناسب لكل مريض و حسب حالته الصحية.
- **الشرطة و الأمن (Police):** عن طريق تطبيق عملية التنقيب في البيانات تتمكن أجهزة الشرطة من رسم ملامح مرتكبي الجرائم و معرفة الأماكن التي يترددون عليها و توقع سلوكياتهم،... و كل ما يساعد في الحد من وقوع تلك الجرائم، كما يسمح بمتابعة أنشطة التهريب و تمويل العمليات الإرهابية.
- **الإذاعة و محطات البث (Broadcasting):** تساهم تقنيات التنقيب في البيانات في التنبؤ بالبرامج المفضلة لدى المستمعين و المشاهدين، كما تسمح بمعرفة كيفية تمرير الإعلانات و فتراتهما و مدتها المناسبة.

3. التنقيب في الويب (الإنترنت): Web Mining

تعتبر الويب (شبكة المعلومات العالمية)، (World Wide Web)، من أكبر مخازن العالم الخاصة بالبيانات و المعلومات المتعددة الأشكال و الصور، و التي يزداد حجمها يوماً بعد يوم، بحيث

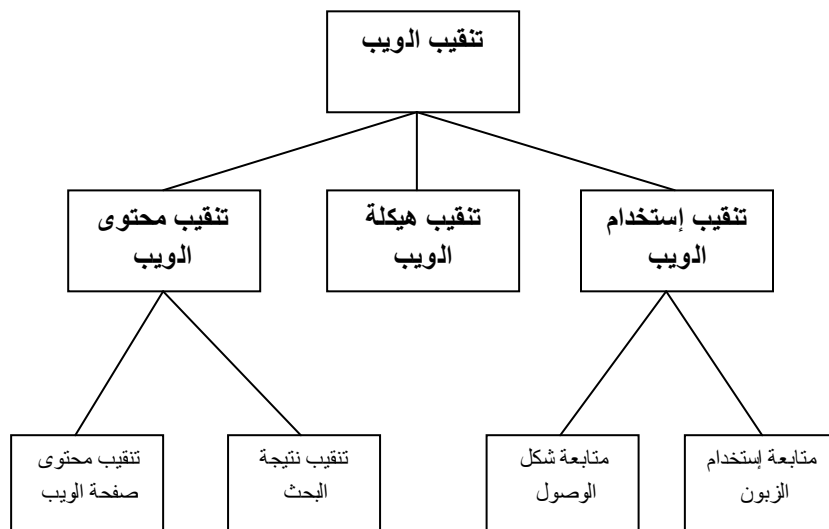
أن كل شخص يقوم بتفحص أي موقع من مواقع الإنترنت، أو قيامه بالبحث عبر محرك البحث (Search Engine)، أو قيامه بعملية شراء إلكترونية، فإنه يقوم بإنشاء و إضافة بيانات جديدة.

"تعرف عملية التنقيب في الويب على أنها مجموعة من أنشطة الكشف عن المعرفة و المعلومة الإستراتيجية، عن طريق تحليل البيانات و المعلومات المفيدة و المتوفرة على الويب و من خلال أدوات البحث الخاصة بالويب"¹.

و الشكل رقم(05)، يوضح التخصصات الثلاثة لتنقيب الويب، و هي تنقيب المحتوى، تنقيب هيكلية الويب، و تنقيب إستخدام الويب.

الشكل رقم(05)

تخصصات تنقيب الويب



المصدر: مزهر شعبان العاني و آخرون، ذكاء الأعمال و تكنولوجيا المعلومات، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2012، ص. 99.

4. المعالجة التحليلية على الخط أو المباشرة (OLAP): On-Line Analytical Processing

عموما فإن المعالجة التحليلية المباشرة، تعكس الفعاليات التي تولد المعلومات و تجيب عن الأسئلة و تطلب التقارير و الأشكال بهدف إدارة التحليلات الإحصائية،.. و يرى العديد من الخبراء في هذا

¹ - مزهر شعبان العاني و آخرون، مرجع سابق، ص. 98.

المجال بأن : نظم المعلومات التنفيذية، نظم الدعم التنفيذية و تنقيب البيانات تمثل جزءا من (OLAP)، و بالتالي فإن مخرجات هذه الأخيرة تساعد في تقديم نمذجة للإجراءات، و تحليل يعكس القابليات المرئية التي تجزأ إلى مجاميع بيانات كبيرة¹.

و تستخدم أنظمة المعالجة التحليلية على الخط لتزويدنا بنتائج إستعلامات أكثر تعقيدا و دقة، كما تقوم بإنشاء الإستفسارات و الإجابة عليها و تقدم تحليلا للمعطيات الحالية، و يمكن إستخدامها مع مخازن المعطيات (Data Warehouses)، و متاجر أو محلات البيانات (Data Marts).
و تعتبر (OLAP)، محورا أساسيا من محاور حلول ذكاء الأعمال، التي تعتبر من أكثر التقنيات إستخداما لإجراء التحليلات².

و من أشهر الشركات العالمية التي تزود السوق بتطبيقات ذكاء الأعمال نجد: Microsoft ، و IBM و Oracle³.

1.4 أنواع المعالجة التحليلية المباشرة: Types of OLAP

توجد أربعة أنواع رئيسية للمعالجة التحليلية المباشرة ، وهي كالآتي:

(1) المعالجة التحليلية المباشرة متعددة الإتجاهات (MOLAP): Multidimensional OLAP

يجري هذا النوع تنظيم البيانات و عرضها على الأوجه المتعددة للمكعب، أي ينظر إلى تلك البيانات و هي مهيكلة على الأوجه المختلفة للمكعب، و يكون بإمكان المستخدم تدوير ذلك المكعب الذي يلخص له البيانات المستمدة قواعدها، و يوظف (MOLAP) البيانات المالية، و التي يمكن التعاطي معها لإنتمائها لسنوات مختلفة، و تكمن قوة هذا النوع من التحليل المتعدد الأبعاد في سرعة تشغيل المكعب لتعكس الوضع المالي، و من أوجه مختلفة⁴.

(2) المعالجة التحليلية المباشرة العلائقية (ROLAP): Relational OLAP

عندما يجري التعامل مع قاعدة البيانات لأغراض المعالجة التحليلية المباشرة من أعلى قاعدة البيانات نزولا إلى أسفلها، فإن هذا الأسلوب يسمى بالمعالجة التحليلية العلائقية المباشرة (ROLAP)، و تتلخص طريقة عمل هذه الأخيرة بأن يتولى

¹ - نفس المرجع، ص. 224.

² - التنقيب في المعطيات و الإستخدام الذكي للمعلومات، مرجع سبق ذكره.

³ - منتديات كلية هندسة أسوان، Data mining & business intelligence، أخذت في: 2013/02/07، على

الساعة، 13:19، من: <http://www.EngAswan.com>

⁴ - مزهر شعبان العاني و آخرون، مرجع سابق، ص. 226.

المستخدم إستخلاص البيانات من خلال قواعد بيانات ذات علاقة و ترابط مع ما يرمي الوصول إليه¹.

يستخدم هذا النوع عند التعامل مع بيانات لها خواص متعددة، مثل: البيانات الخاصة بالتصاميم الهندسية أو الشبكية التي توجد علاقة و إرتباط فيما بينها.

(3) قواعد بيانات المعالجة التحليلية المباشرة (Database OLAP) و المعالجة التحليلية المباشرة عبر الويب (Web OLAP):

تدل قواعد بيانات المعالجة التحليلية المباشرة على أن نظام إدارة قواعد البيانات العلائقية صمم ليحتضن هيكلية المعالجة التحليلية المباشرة لتنفيذ حسابات المعالجة هذه.

أما المعالجة التحليلية عبر الويب تعني المعالجة التحليلية المباشرة للبيانات من خلال تصفح الإنترنت و تجميع تلك البيانات المطلوبة بغية تحليلها بطريقة من الطرق

(4) المعالجة التحليلية المباشرة من سطح شاشة الجهاز: Desktop OLAP

يوفر هذا النوع، أدوات تحليلية قليلة التعقيد يستعملها المستخدم للقيام بتحليل متعدد الإتجاهات بعد عرض و تحميل البيانات إلى ملف الزبون من قواعد البيانات العلائقية (متعددة الإتجاهات)³.

إن تصفح الويب يحول معالجة البيانات من سطح الشاشة إلى الخادم الوسيط الذي بدوره يقوم بالقياس مع الحفاظ على الحالة الوظيفية للبيانات، مقارنة بما يتولد من تصفح سطح الشاشة.

5. الإستفسارات و التقارير: Queries & Reports

هي طريقة تفاعلية لتقصي البيانات (المعطيات)، و البيانات الحالية بأسلوب خاص لإيجاد المعلومات على حسب الإحتياجات القاعدية (الأساسية)⁴.

و مثال على ذلك التقارير الروتينية التي توزع بشكل دوري على المشتركين و المسجلين في قائمة البريد الإلكتروني من خلال المبيعات الأسبوعية والمنتجات المصنفة يوميا و أسبوعيا على أساس ساعات العمل الشهرية، مثل مدير المخزن الذي يستلم تقارير تتضمن مواصفات المخزونات المعدة أسبوعيا.

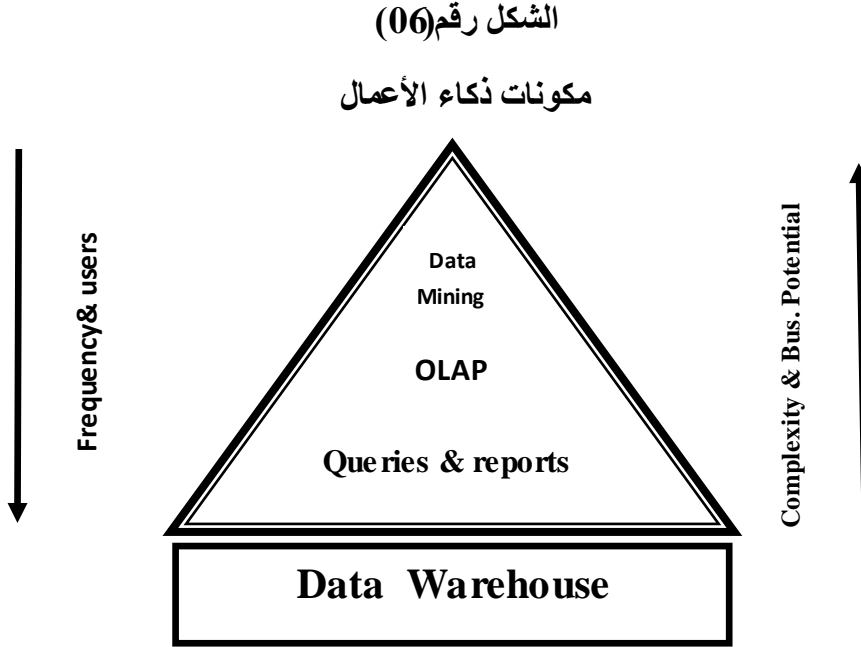
¹ - نفس المرجع، ص. 226-227.

² - نفس المرجع، ص. 227.

³ - نفس المرجع، ص. 227-228.

⁴ - Primary components of business intelligence systems, <http://www.BI-INSIDER.com>, February 24, 2013, at.(12:47).

و الشكل التالي يوضح المكونات (العناصر) الأساسية لنظام الذكاء الإقتصادي (ذكاء الأعمال):



Source: Hana Kopáčková, Markéta Škrobáčková, Decision support systems or business intelligence: What can help in decision making ?

الفرع الثاني: خصائص الذكاء الإقتصادي

يهتم الذكاء الإقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي و الإستراتيجي بين مستويات النشاط المعنية به، إنطلاقاً من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة)، مروراً بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية)، وصولاً إلى المستويات الوطنية (الإستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز إتخاذ القرار في الدولة)، ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة أو الدولية، و إستراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة)¹.

و من بين الخصائص (السمات) الرئيسية لهذا النمط من الذكاء نذكر ما يلي:

1. تحويل المعرفة و المعلومات إلى ذكاء ذو قيمة، و تركيزه على توفير المعلومات عن بيئة الأعمال بأكملها، بما يتيح للمؤسسة مواجهة القوى (الزبائن، المنافسين، و التغيير) المحيطة

¹ - الذكاء الإقتصادي، أخذت في: 2012/05/11، على الساعة 22:18، من: <http://www.gestion.com>

- بها، و تجنبها للمفاجآت و إستباقها للفرص و التغييرات و إدارتها، و توفير نظام مبكر للإنذار بالتهديدات المحيطة بها¹.
2. الإستخدام الإستراتيجي و التكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في إتخاذ القرارات².
3. وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية و المحلية³.
4. تشكيل جماعات الضغط و التأثير (Lobbying)⁴.
5. إدماج المعارف العلمية، التقنية، الإقتصادية و الجيوسياسية.
6. السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطريقة شرعية.
7. المساهمة في التخطيط و صياغة الإستراتيجية و تنظيم موارد المؤسسة، و بالتالي توفير إطار عقلاي لإدارتها⁵.
8. يرى (Richard Hames)، أن هذا النوع من الذكاء،.. يجمع ما بين المستوى التكتيكي قصير الأمد (نظرا لمعرفة صنّاع القرار، بالتغيرات داخل المؤسسة و خارجها)، و المستوى الإستراتيجي طويل الأمد (المعرفة المهمة عن المؤسسة، و بما يجعل الإستراتيجيات المنبثقة ممكنة)⁶.
9. الجمع ما بين ذكاء الأعمال (BI) و الذكاء الإستراتيجي (SI)، و ينتج عنه ما يُعرف بـ "ذكاء الأعمال الإستراتيجي"⁷، الذي يسمح بالتنبؤ بالتطورات المستقبلية و تحليل مؤشرات الإنذار المبكر، و التهيؤ لتغيرات السوق غير المراقبة (منتديات معينة، أسعار السلع، المنافسة و التغيرات في تفضيلات الزبون)، كما هو الحال في اليابان عندما غزت الأسواق الأمريكية بسياراتها الصغيرة، و ذلك بعد إعتماها على معلومات ذكية في تحليل تلك الأسواق، و تعقب التغير في أسعار الوقود، و تنامي الطلب على السيارات ذات الكفاءة في إستهلاك الوقود.

الفرع الثالث: دورة حياة ذكاء الأعمال (ذكاء الأعمال).

المطلب الثابت لمستخدمي ذكاء الأعمال هو: "أريد المعلومة الصحيحة، عندما أحتاجها"

"I want the right information, when I need it"

¹ - أحمد علي صالح و آخرون، مرجع سابق. ص. 341.

² - نفس المرجع.

³ - نفس المرجع.

⁴ - نفس المرجع.

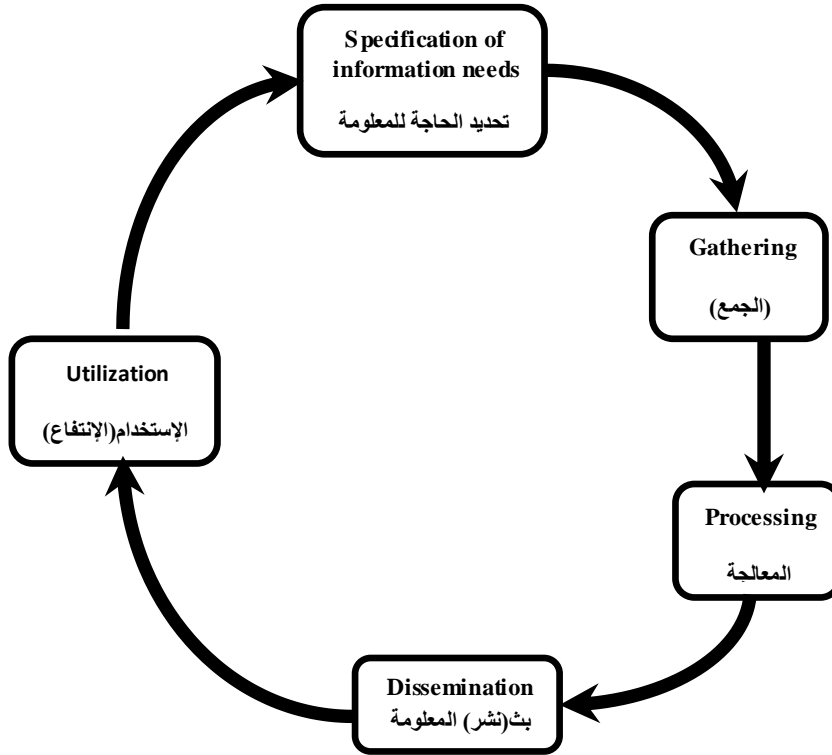
⁵ - نفس المرجع، ص. 343.

⁶ - نفس المرجع.

⁷ - نفس المرجع، ص. 341.

لكن الحصول على المعلومة المناسبة، و في الوقت المناسب، ما هي إلا نتيجة لصيرورة (عملية) ذكاء الأعمال المستمرة و المتواصلة، و ذلك بإتباع الخطوات الموضحة أدناه في الشكل رقم (07)، و هي ما نطلق عليها "دورة الذكاء"، "Intelligence cycle"¹.

الشكل رقم (07)
المراحل النموذجية لسيرورة ذكاء الأعمال



Source: Virpi Pirttimaki, business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies, Doctoral thesis, Doctoral thesis, Finland, 2007, p.74

تتألف دورة حياة ذكاء الأعمال من عدة مراحل، ينتج عنها هدف واحد يجب الوصول إليه، و يمكن تلخيص أهم هذه المراحل فيما يلي:

(1) تحديد الحاجة للمعلومة (Specification of information needs):

هنا يطرح السؤال التالي: ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها؟

¹- Arturo Menendez et al, **Economic intelligence-A guide for beginners and practitioners**, legal notice:M-50873-2002,European communities, 2002, p.13.

حيث أن في المرحلة الأولى من صيرورة ذكاء الأعمال تتعلق بقضايا، مشاكل وإتجاهات تلك اللحظة، وتعتبر هذه المرحلة حرجة جداً، لأن نجاح صيرورة ذكاء الأعمال بأكملها يتوقف على نجاح هذه المرحلة.

الوصول إلى أهداف مؤسسات الأعمال، تحقيق الرؤية الإستراتيجية لمؤسسة الأعمال، إحتياجات العمل الحالية والمستقبلية، وإجراءات العمل التي يجب تعديلها، أو حذفها أو إضافتها².

(2) مرحلة جمع المعلومات (البيانات) المناسبة (Gathering):

بمجرد تحديد الحاجة للمعلومة، يتم إختيار أشكال البحث عن هذه المعلومة (مصادر المعلومات)، [سننظر إليها بالتفصيل في الفرع الأول من المبحث الثالث]، فمنها الرسمية وغير الرسمية ويمكن الحصول عليها سواء من بيئة الأعمال الخارجية أو من المصادر الداخلية (داخل المؤسسة)³، وتمثل في: الخبرات، القواعد، والتقارير، ...

(3) مرحلة معالجة أو تحليل المعلومات (Processing or analyze):

إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الإقتصادي،.. و نقصد بالمعالجة، تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، و تعتبر ترجمة المعلومة خطة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة تحليلية غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائماً في سطور الوثائق.

نعلم أن ما يواجه مسيري المؤسسات اليوم، ليس نقص المعلومة وإنما كثرتها، لذلك يجب معالجة المعلومة، و هو ما يتطلب العمليات التالية: التقييم، فرز المفيد من غير المفيد، التحليل ثم تحويلها إلى الشكل المناسب⁴.

هذه المرحلة تهدف إلى تقييم، تفسير و شرح الأحداث و الإشارات المستترة، لأن القرارات الناجحة و المنافسة تعتمد على نتائج مرحلة التحليل، لهذا السبب تعتبر هذه المرحلة من المراحل الرئيسية لصيرورة ذكاء الأعمال⁵.

(4) مرحلة بث (نشر) المعلومة (Dissemination):

إن الخطوة الموالية للخطوات الثلاثة السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة بنشرها داخل المؤسسة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة.

¹- Virpi. P, *business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies*, doctoral thesis, Finland,(2007),p.85.

² - سمير حمامي، مجلة المعلوماتية، مرجع سبق ذكره.

³- Virpi, p, op.cit. p.86.

⁴ - نفس المرجع.

⁵- Ibid. p. 86.

إن كل العمليات السابقة من: تحديد، تجميع، و معالجة المعلومة، تكون بدون فائدة، إذا لم يتم توزيع هذه المعلومة و إيصالها لمتخذي القرار بالمؤسسة، فالمعلومة لا تصبح قيمة إلا إذا توفرت في الوقت، و بالشكل المناسب للشخص الذي يستخدمها.
نشر المعلومات يمكن أن يكون، إما على شكل تقارير، نشرات أخبار، إجتماعات رسمية أو من خلال إنترانت المؤسسة أو قواعد البيانات الداخلية.

(5) مرحلة الإستخدام (القيام بالفعل المناسب)، (Utilization):

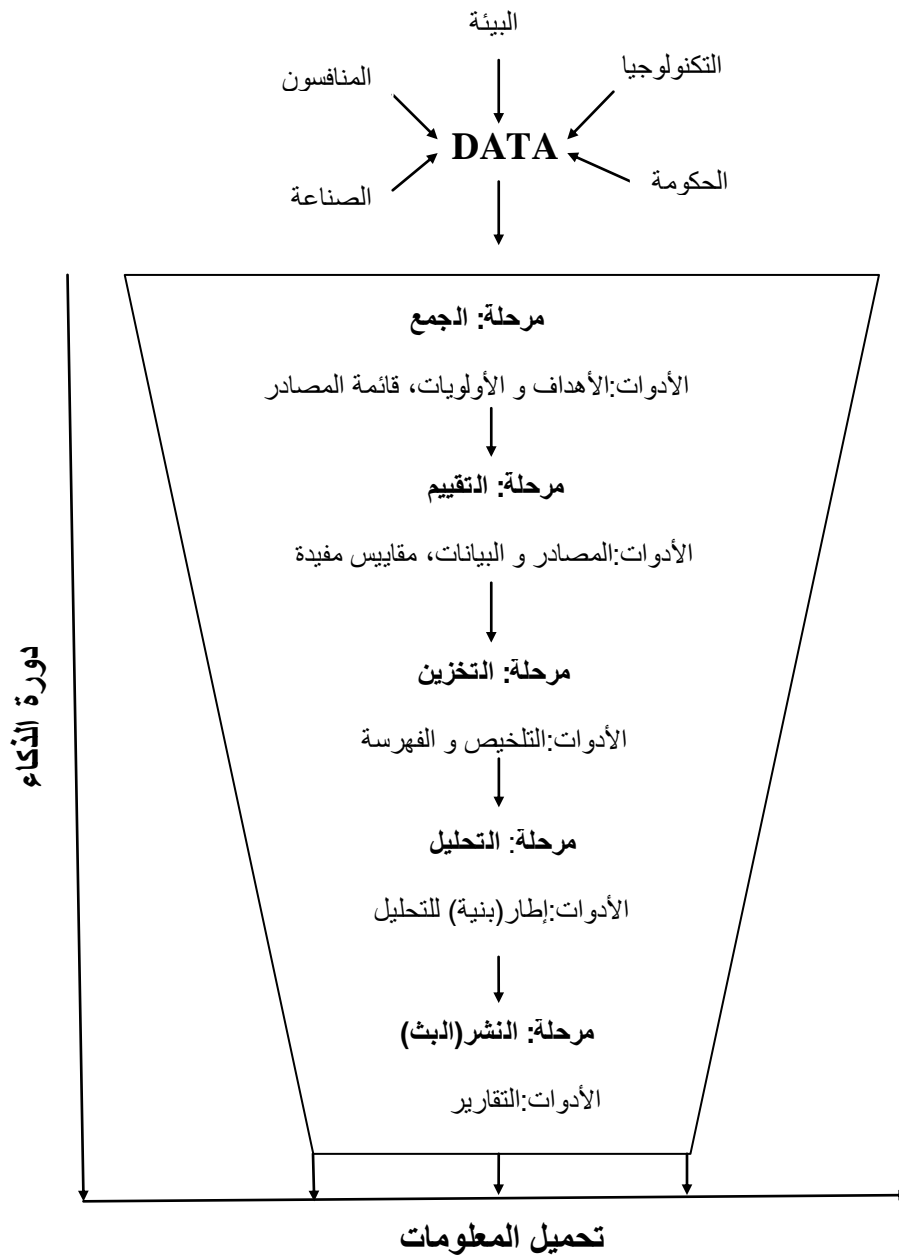
يعتبر بث المعلومة غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تتحقق قيمة مضافة، فالمتخصصين في الذكاء الإقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية، و على تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المؤسسة، فإذا لم نفهم ما هي إحتياجات طالب المعلومة، فإننا نكون قد أضعنا أهم عنصر في الذكاء الإقتصادي³.
تهدف هذه المرحلة إلى تمكين المستخدم الأخير و متخذ القرار من الحصول على المعلومة التي يحتاجونها في أقصر وقت ممكن،.. و لا يمكن لهذه المرحلة أن تكون فعالة إذا ما فشلت إحدى المراحل السابقة الذكر، كما أن مخرجات صيرورة الذكاء الإقتصادي يمكن أن تعتبر مدخلات لمرحلة أخرى من مراحل عملية ذكاء الأعمال المستمرة، و التغذية العكسية تبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت إلى تلبية رغبة المستخدم أم لا.
و الشكل رقم(08)، يوضح بالتفصيل كل مرحلة من مراحل ذكاء الأعمال:

¹ - نفس المرجع.

²-Ibid. p.86.

³ - نفس المرجع.

الشكل رقم (08)
صيورة (عملية) ذكاء الأعمال



Source: Virpi. P, op.cit .p. 8

المطلب الثالث: نماذج (أنظمة) الذكاء الإقتصادي في العالم

توجد عدة نماذج للذكاء الإقتصادي حول العالم، منها نذكر: النماذج اليابانية، الألمانية، الأمريكية، الفرنسية والروسية، و بعض الدول الآسيوية الأخرى.

و جميع الدول السالفة الذكر تطبق الذكاء الإقتصادي من أجل التنمية الإقتصادية، ومن بين النماذج المعروفة و الرائدة في هذا المجال:

الفرع الأول: نموذج FULD

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام و الإتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الإقتصادي في العالم، حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الآلية و طرق جمع المعلومات² و التحليل إلى تبني الذكاء الإقتصادي من قبل مختلف المؤسسات و الهيآت العامة أو الخاصة. يضم هذا النموذج ست أدوات و هي كالتالي:

(1) مَلَمَح نوايا و قدرات المسيرين:

يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء و تحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات إتخاذ القرار لديهم.

و لإعداد المَلَمَح النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الإعتبار سبعة محددات و هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميول و القرارات السابقة، و يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي و المستقبلي، و من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة، الإدارة و العمليات³.

(2) The Benchmarking :

لم أجد له مرادف مناسب في اللغة العربية، حاول الباحث ترجمته إلى العربية فوجد أنه يمكن تسميته بـ: "أساس المقارنة"، أو "الإقتصاد المرجعي" أو المقارن و أخيرا "المقارنة المرجعية"، و هي التي سنعتمدها في بحثنا هذا.

¹- Thiendou, N. "Enjeux de l'intelligence économique". Projet EDOCDEV: Dakar, site web : <http://ebad.ucad.sn/forciiir>.

² - الذكاء الإقتصادي، أخذ من موقع: <http://www.gestion.com> , 2012, op.cit.

³- <http://www.gestion.com> , (2012), op.cit.

"المقارنة المرجعية، هي العملية المنظمة و المستمرة و الخاصة بمقارنة أداء، المنظمات، الوظائف، الإستراتيجيات، و قطاعات العمل المختلفة، مقارنتها بالأفضل منها بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل"¹.

كما يقصد به: "عملية دراسة و تبني الممارسات الأفضل من بين الممارسات التي تتبعها المنظمات(الشركات) الأخرى، لتحسين الإنجاز و الأداء في الشركة نفسها، و من مميزاته تقليل التكاليف و توفير الوقت و تجنب الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسات المقتدى بها، و بالتالي عدم إختراع طريقة إبتكرها الآخرون و جربوها و تبين بأنها فاشلة"².

(3) تحليل الإستراتيجية المستقبلية(تحليل مصفوفة SWOT):

تتضمن مصفوفة SWOT³، تحليل العوامل الداخلية، المتمثلة في: القوة و الضعف، و العوامل الخارجية، المتمثلة في الفرص و التهديدات⁴.
يهدف تحليل مصفوفة (SWOT) إلى معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة، و ما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها، إنسجاما مع إمكانات المؤسسة الداخلية(القوة و الضعف)، و مواقفها الخارجية(الفرص و التهديدات)، و سنوضحها فيما يلي:

1.3. نقاط القوة الداخلية (Internal Strengths):

هي جوانب القوة التي تتميز بها الشركة، و تتوفر لديها مثل: الموارد المالية، القدرات التسويقية العالية، المهارات التقنية، و الخبرة الإدارية،... إلخ

2.3. نقاط الضعف الداخلية (Internal Weaknesses):

هي ما تعاني منه الشركة، أو الأشياء التي لا تتفوق فيها مقارنة بالمنافسين، مثل: تكاليف إنتاج عالية، ضعف الموارد البشرية،... إلخ

3.3. الفرص الخارجية (External Opportunities):

الظروف البيئية التي تدعم نقاط القوة، مثل: طلب مرتفع، أسواق جديدة،... إلخ

4.3. التهديدات الخارجية (External Threats):

الظروف البيئية، لا تتعلق بنقاط القوة فقط، بل ترتبط بنقاط الضعف الحالية، التي تعتبر تهديدات مثل: منافسين أقوى، ضعف النمو، أنظمة جديدة،... إلخ
و الشكل التالي يوضح تحليل لمصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT):

¹ - سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص. 65.

² - <http://www.gestion.com>, Ibid.,

³ - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

⁴ - هاني عرب، "محاضرات إلكترونية في الإدارة الإستراتيجية"، متاح على: <http://www.rsscra.info>، (12 يناير 2009).

⁵ - نفس المرجع، ص. 38.

الشكل رقم (09)
نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(إستراتيجيات علاجية) معالجة نقاط الضعف و إستثمار الفرص المتاحة	(إستراتيجيات هجومية) إستعمال نقاط القوة و إستثمار الفرص المتاحة	الفرص O
(إستراتيجيات إنكماشية) تقليل نقاط الضعف و تقليل التهديدات	(إستراتيجيات دفاعية) إستعمال نقاط القوة و تقليل التهديدات	التهديدات T

المصدر: هاني عرب، "الإدارة الإستراتيجية"، 2009، ص 39، متاح على: <http://www.rsscrrs.info>

4) توقع الإستراتيجيات التنافسية:

يقترح نموذج FULD تحليل القوى الأربعة المحيطة بالمؤسسة، و هي على التوالي (اللوائح و التنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في النشاط(الضم و الدعم)، و الزبائن(نمو عائدات الإستهلاك).

و هناك طرق أخرى في هذا المجال مثل: نموذج الإستجابة للمنافسة الذي يقوم على تقييم مختلف الإستجابات للمنافسة، بإستعمال عدة طرق،(النماذج الرياضية)، و الطرق النوعية(مقابلات الأخصائيين و الملاحظون)، و لعل أهم هذه الطرق و أشهرها هي: القوى الخمسة ل: **Michael Porter**¹، يرى بأن هناك خمسة قوى تنافسية تحدد مدى التنافس في ذلك المجال، و تسمى كذلك بـ"محددات الربحية في الصناعة"²، و يتضمن نموذج بورتر، للقوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة ما يلي:

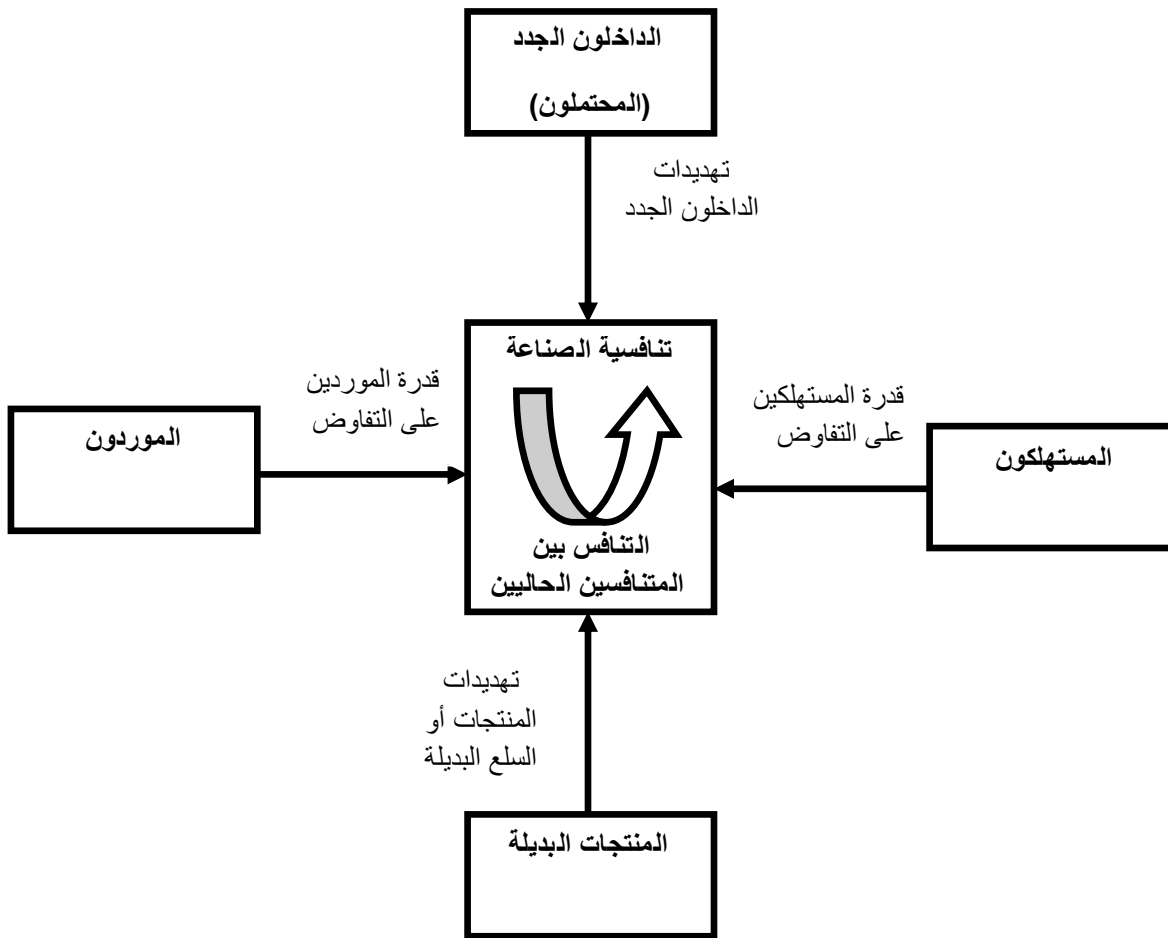
- 1-تهديد المنافسين الجدد(المحتملين).
- 2-تهديدات المنتجات البديلة.

¹ - مايكل بورتر، أستاذ في جامعة هارفارد لإدارة الأعمال.

² - هاني عرب، مرجع سابق، ص.38.

- 3- قدرة المستهلكين (الزبائن) على التفاوض.
 4- قوة أو قدرة الموردين (الموردين) على التفاوض.
 5- تنافسية القطاع الصناعي (التنافس بين المتنافسين الحاليين).
 و العلاقة ما بين هذه القوى التنافسية موضحة في الشكل التالي:²

الشكل رقم (10)
 مخطط القوى الخمسة لبورتر



Resource: Arturo Menéndez et al, "economic intelligence: A guide for beginners and practitioners", CETISME, European commission, op .cit., 2002. P. 77.

¹ -بن واضح الهاشمي، "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية:دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية. كلية العلوم الإقتصادية. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005. ص.60.

² - Arturo. M, et al, op.cit.,p.77.

و فيما يلي شرح لهذه القوى التنافسية الخمسة:

1.4. تهديد المنافسين الجدد(المحتملين): (Threat of new entrants)

يؤدي دخول المنافسين الجدد في القطاع الصناعي، إلى رغبتهم في الحصول على حصة في السوق، و إن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا للشركات القائمة حاليا، و لقد حدد (M.Porter)، سبعة عوامل رئيسية للدخول في الصناعة:

1.1.4 إقتصاديات الحجم الكبير.

2.1.4 تميّز المنتج.

3.1.4 متطلبات رأس المال (الإحتياجات).

4.1.4 تكاليف التحويل (التبديل).

5.1.4 إختراق قنوات التوزيع.

6.1.4 مزايا الشركات القائمة مسبقا.

7.1.4 سياسة الحكومة.

2.4. تهديدات المنتجات أو السلع البديلة: Threat of substitute products or services

المنتجات البديلة: " هي تلك السلع التي تبدو مختلفة، و لكنها تشبع نفس الحاجة!"

فالتهديد يكمن في مدى إستعداد المستهلك لتبديل نوع المنتج أو الخدمة، لإكتشافه منتج بنوعية مشابهة أو أفضل و بأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المؤسسة الحالية.

3.4. قدرة المستهلكين على التفاوض: Bargaining power of buyers

يعتبر الزبائن (المستهلكون)، في موقف قوي في حالة:

- شرائهم كميات كبيرة من السلع المتوفرة.

- تمتعهم بدخل منخفض (كلما قل الدخل كلما سعى الزبون للحصول على أسعار أقل).

¹ - هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص. 27.

² - بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص. 62.

³ - نفس المرجع، ص. 28.

- الإهتمام الشديد بالمنتج المرغوب شراءه.

- توفر معلومات كافية لدى الزبون حول المنتج¹.

4.4. قدرة الموردين على التفاوض: Bargaining power of suppliers

كذلك الموردين (المومنين)، يملكون نفس القوة على التفاوض أو المساومة مثل المشتريين، و حسب (M.Porter)²، فالموردون تكون لهم القدرة على المساومة في حال توفر الشروط التالية:

- قلة عدد شركات التجهيز (التوريد) بالمواد الخام.
- عدم وجود مواد خام بديلة و منافسة لتلك التي يقدمها الموردون.
- أن لا يعتمد على المشتري في بيع كمية كبيرة من منتجاته.
- عندما يكون منتج المورد فريد من نوعه (من الصعب على المشتري أن يجد له بديلا).

5.4. شدة التنافس بين المتنافسين الحاليين (تنافسية القطاع): (Rivalry among existing)

و أخيرا فإن شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين تعتبر مرتكزا أساسيا في نموذج (مايكل بورتر)، و يرى هذا الأخير بأن شدة المنافسة تزداد عند توفر العوامل التالية:

- عدد المنافسين (كلما كثر تزداد المنافسة).
- معدل نمو الصناعة (كلما كان بطيئا تشدد المنافسة).
- زيادة التكاليف الثابتة.
- التمييز (تميز المنتجات و الخدمات).
- كثرة عوائق الخروج و تنوع المنافسين⁴.

(5) توقع إدخال منتج جديد:

يقترح FULD ما يسمى "Timelining"، "التسلسل الزمني"، ويقصد به متابعة النشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة و تحليلها.

(6) تحليل التكاليف:

¹ - نفس المرجع، ص. 63.
² - نفس المرجع، ص. 64.
³ - هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص. 28.
⁴ - الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.
⁵ - <http://www.gestion.com>, op.cit.

و ذلك بالإعتماد على الميزانية كأداة تحليلية و التركيز على العوامل الحرجة، كشاء المعدات، التجهيزات و التكاليف الإدارية.

تجدر الإشارة هنا، أن كل نوع من المؤسسات و الهيآت تطور طرق خاصة بها في هذا المجال و ذلك تماشياً مع طبيعة نشاطها و مجالات تدخلها.

الفرع الثاني: النموذج (النظام الياباني):

إن نظام الذكاء الإقتصادي الياباني يتسم بالإهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع ، حيث حوالي 1,5 % من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الإقتصادي و تستغرق من 3 إلى 4% من وقتها في هذا المجال .

و تعتمد المؤسسات اليابانية على الجامعات اليابانية (Sogo Shosha) لإمدادها بالمعلومات .

يتمركز في وزارة التجارة الدولية و الصناعة (MITI) و التي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية و توجيهها و إعلامها ، كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية ، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث و التطوير ، المنظمات المهنية و الهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي و العلمي .

و قد أعد هذا النظام لفائدة المؤسسات ووفقاً لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لبعث المتربصين و المتدربين اليابانيين إلى الخارج ، و إستقبال المتدربين الأجانب و مطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم.

و يحظى عنصر الثقافة بأهمية كبيرة بلعبها محركاً لأداء النظام الذي يفسر نجاح اليابان التي تميل إلى الثقافة الجماعية .

إن إجراءات يقظة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية هي :

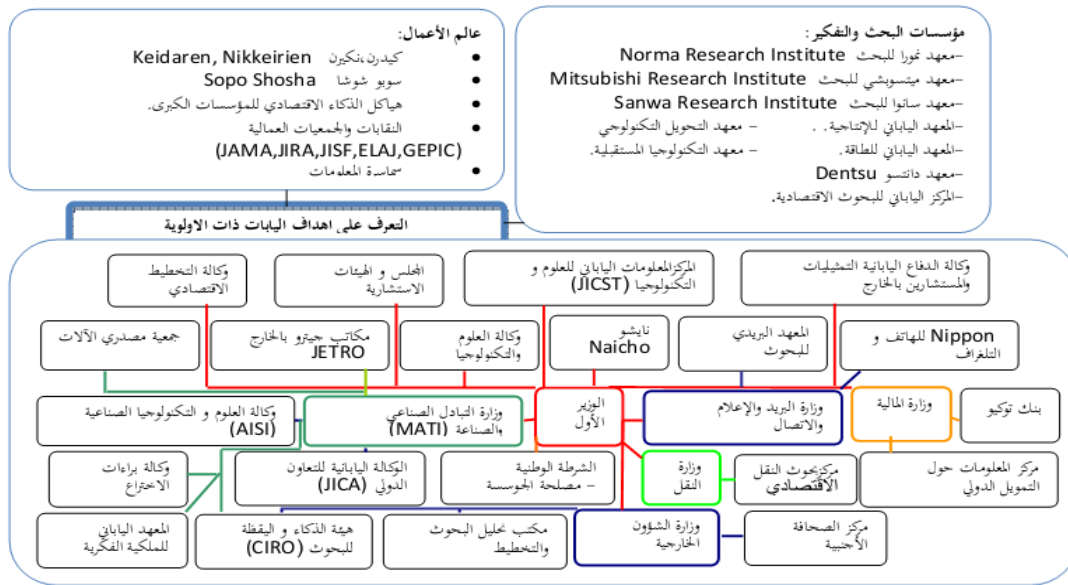
- تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع .
- البحث عن الزيادة (Redundancy) في جمع المعلومة .
- استثمارات مهمة مخصصة لجمع المعلومات و نشرها² .

نستنتج أن هذا النظام يقوم على الوزارة الأولى و الوزارات الاقتصادية و عالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتيجية العامة و الشاملة للبلاد ، و أخيراً هيئات التفكير أو خزانات التفكير (Think Tanks) التي تساهم في تطوير البحث و إدماج التطوير و الإبداع عن طريق دراسة المقارنة و التكنولوجي .

¹- Ibid.

²- Ibid.

الشكل رقم (11) : الذكاء الإقتصادي في النظام الياباني



المصدر: حماني، محمد، "أهمية الذكاء الإقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الإستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2012/20، وهران، الجزائر، ص.18

حيث تمتلك اليابان أكثر من 100 خلية (هيئة) تفكير، لا تغطي فقط القطاع السياسي بل تتعداه إلى الإقتصادي و التكنولوجي،... و معظمها ممول من طرف الدولة. خلية التفكير، أو هيئة التفكير، أو بيت الخبرة، أو مجلس الخبراء، بالإنجليزية (Think Tank)، هي عبارة عن منظمات قومية أو غير ربحية، تهدف لتقديم المشورة لمن يطلبها، فإذا حددت أجرا معين، ففي هذه الحالة تصبح ربحية، مثل: هيئة تفكير كلية التربية في جامعة الإسكندرية لعلوم التربية، أما إذا إستعانت بها الدولة في مناقشة قضية معينة و خاصة متعلقة بالأمن، مثل: RAND¹، هنا تصبح مؤسسة غير ربحية تخضع للدولة.

و من منظور آخر، " هي منظمة تكون في العادة غير ربحية، معناها أن يكون هناك مجموعة من الخبراء يجلسون على طاولة، و تكون أمامهم مشكلة و يقوموا بوضع حلول لها، و تستعملها الحكومات لتطوير التنمية و التخلص من المشاكل².

يوجد الكثير من هذه المراكز (خلايا التفكير) حول العالم، ومن بينها نذكر:

- الولايات المتحدة الأمريكية: أقدم هيئة تفكير في الـو.م.أ هي:

Carnegie Endowment For International Peace

- كندا: معهد الدفاع و الشؤون الخارجية الكندية

¹ - بالتعاون مع شركة Douglas للطيران، أسس الدفاع الجوي شركة RAND سنة 1946 لتطوير تكنولوجيات الأسلحة و تحليل الدفاع الإستراتيجي.

² - خلية التفكير، أخذت في: 2013/03/04، على الساعة: 11:30، من: <http://www.wikipedia.org>

Canadian Defence And Foreign Affairs Institute

- فرنسا: المعهد الفرنسي للعلاقات الدولية، أسس سنة 1979

The French Institute Of International Relations (IFRI)

معهد الإتحاد الأوروبي للدراسات الأمنية (EUISS)

European Union Institute For Security Studies

- المغرب: Amadeus Institute ، هو خلية تفكير مستقلة، أسس في الرباط سنة 2008¹.

الفرع الثالث: النظام الأمريكي

لقد عرف المشهد الأمريكي في مجال الذكاء الإقتصادي تحولا كبيرا في عقد التسعينات من القرن السابق تبعا للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الإقتصادية التي حققتها كل من اليابان و أوروبا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة .
و على سبيل المثال واجهت شركة "بوينغ" الأمريكية منافسة شديدة من طرف "أيرباص"، و الإدارة الأمريكية للطيران و الفضاء (NASA) من قبل محطة "أريان" للفضاء .
و بهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات و التي أصبحت رائدة فيما بعد.
إذ تضم هذه السوق أنواعا عديدة من متعاملي المعلومات كالسماسرة ، الجامعات ، هيئات البحث و التفكير ، المكتبات ، هيئات الأمن الخاصة، أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الإقتصادي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير و عمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج.
بالإضافة إلى ذلك ، تشترك كافة الهيئات و المؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلاد ، و التخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة وضمن هذا الإطار تدرج أهداف فرعية منها :

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الإقتصادية و الإستراتيجية للجميع.
 - دعم و تحسين التلاحم الوطني.
 - تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات.
 - إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.
- و لتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام و هو البيت الأبيض و مجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (war room) خاصة بكل

¹ - خلية التفكير، نفس المرجع.

سوق يتم إعتبارها إستراتيجية و ذلك لجمع و تركيز و توزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان الإقتصاديين العموميين و الخواص .

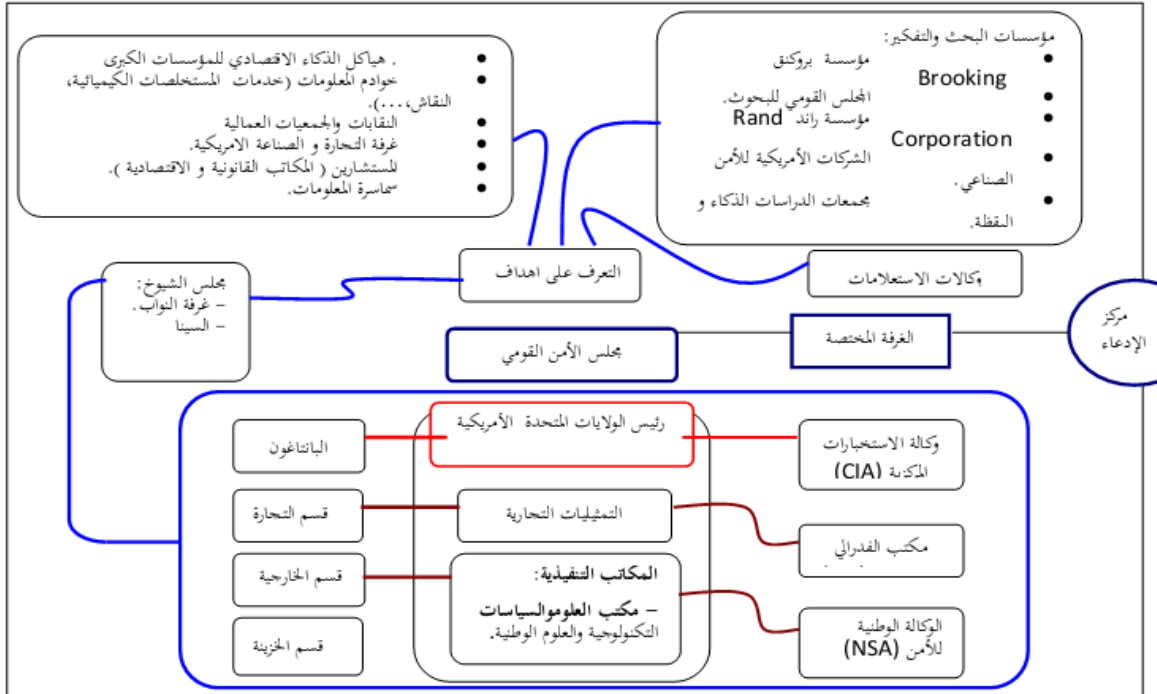
و ما يمكن ملاحظته على هذا النظام تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل **Pinkerton** و **Kroll**.

كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الإقتصادي الوطني الذي أسس سنة **1993** و الذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم و الإستشارة لمختلف الهيئات.

و تتميز شركات الذكاء الإقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم و الممتد إلى كافة أنحاء العالم، و تستخدم طاقات بشرية هائلة ، و مثال ذلك مؤسسة **Kroll International** التي توظف ما بين **5000-6000** أجير موزعين على **60** مكتب حول العالم ، و تحقق رقم أعمال يقدر بحوالي **10** مليار دولار سنويا.

تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الإقتصادي والتجاري بناء على العوامل الستة التالية: الإستعلامات ، الأعمال و التحقيقات ،التحقق من السوابق المهنية ، خدمات الأمن و الحماية ، أمن شبكات المعلومات ، المساعدة القضائية، و التحليل الإستراتيجي و التنافسي¹.

الشكل رقم (12): النموذج الأمريكي



المصدر: حماتي، محمد، مرجع سبق ذكره، ص.19

الفرع الثالث: النظام الفرنسي

على عكس النظامين السابقين ، يتميز النظام الفرنسي بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الإقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص ، بالإضافة إلى ذلك يبقى النموذج الفرنسي رهين عائقين أساسيين هما :

- **العائق الدستوري:** بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية – وزير أول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي. كما يؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة والذكاء الإقتصادي و حتى في إبراز الإرادة في التغيير.

- **العائق الثقافي :** وقد نتج عن ظواهر الإنتماء الحزبي و المرجعيات الثقافية و الفكرية لمختلف أسلاك الموظفين ، و ظاهرة إخفاء المعلومات و التحفظ عليها كما أن ثقافة الشهادات الممنوحة في مختلف المدارس العليا و الجامعات في فرنسا تركز نوعا من عدم التجانس في الثقافات الإدارية ، و بالتالي ضعف الثقافة المشتركة و الرغبة في التحديث و التطوير، بالإضافة إلى ذلك عدم قدرة ما يسما بالهيئات (**Foundations**) على جلب الذكاء البشري الخارجي و استخدامه في إقامة آليات الذكاء الإقتصادي و الإستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل به في مؤسسات و هيئات التفكير في الولايات المتحدة أو اليابان .

على سبيل المثال، توجد بفرنسا 473 هيئة لا تتلقى إلا 0,09% من الناتج الداخلي الخام ، في حين توجد 1200 هيئة من هذا النوع تتلقى 1,2% منه في أمريكا و 3000 هيئة في بريطانيا و 2000 في ألمانيا .

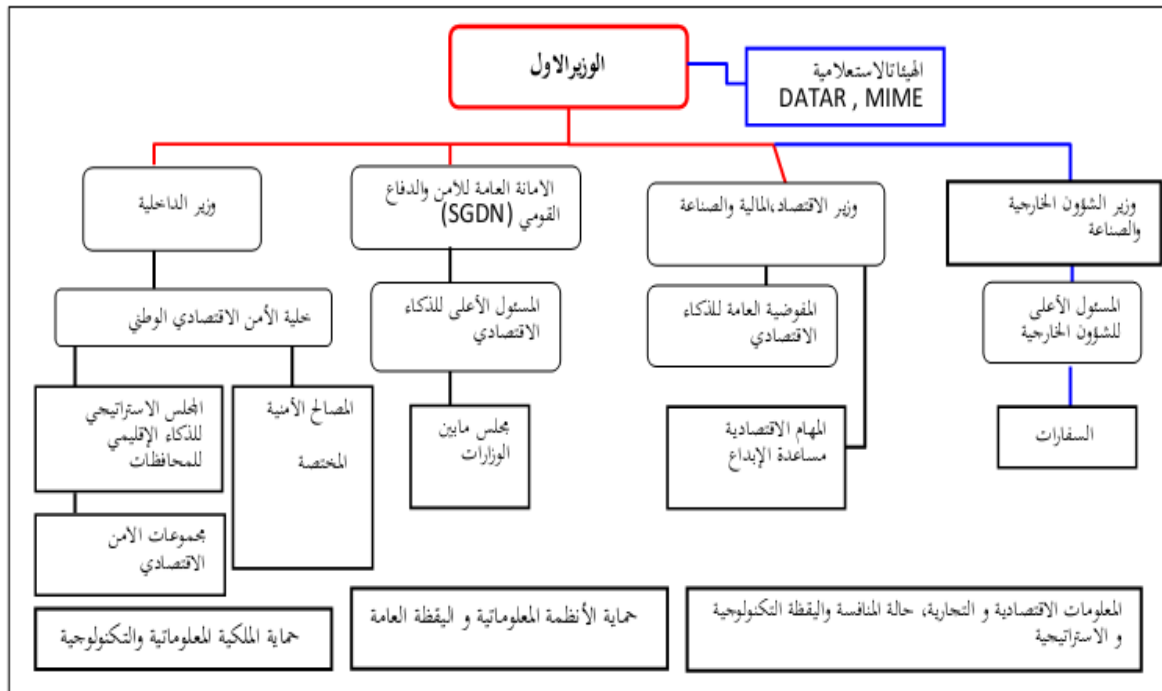
و قد تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الإقتصادي في فرنسا إنطلاقا من سنة 1995 عند نشر تقرير **Carayon** ، و من بعدها تقرير **Mertere** .

لقد اقترح **Carayon** نظام للذكاء الإقتصادي وفقا للخصوصيات الفرنسية، يتضح أن المؤسستين الهامتين في هذا النظام هما على التوالي الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارات (**SGCI**) و الأمانة العامة للدفاع القومي (**SGDN**) و كلامهما تحت سلطة الوزير الأول . كما إقترح التقرير تطوير الذكاء الإقتصادي و عمليات البحث و التطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية) و القطاع الخاص ، تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (**ADIT**) وهي مؤسسة عمومية كما تم استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي (**CEIS**) و التي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية و أوروبية .

¹ - Ibid.

كم أُلح تقرير Martre على دعم تعليم الذكاء الإقتصادي مما أتاح الفرصة لبعض المدارس العليا للتجارة بفرنسا لتقديم دروس في الذكاء الإقتصادي على غرار مجموعة الدراسات التجارية العليا (HEC).

الشكل رقم (13): النموذج الفرنسي



المصدر: حماني، محمد، مرجع سابق، ص21

المبحث الثالث
المعلومة كمادة أولية للذكاء
الإقتصادي

المطلب الأول: ماهية المعلومات

- الفرع (1): مفاهيم حول البيانات،
المعلومات، و المعرفة
- الفرع (2): أصناف المعلومات و خصائصها

المطلب الثاني: كيفية الحصول على المعلومة

- الفرع (1): مصادر المعلومات
- الفرع (2): الذكاء الإقتصادي و القانون
(أخلاقيات الذكاء الإقتصادي)

خلاصة الفصل الأول

المبحث الثالث: المعلومة كمادة أولية للذكاء الإقتصادي

المطلب الأول: ماهية المعلومات

الفرع الأول: مفاهيم حول البيانات، المعلومات و المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم المعلومة، يجدر بنا أولاً تعريف ما يسمى بـ: "البيانات".

- **فاليبيانات هي:** "مادة خام لا يمكن إستخدامها على طبيعتها الحالية، إلا بعد تحويلها إلى معلومات، و يتم جمعها من مختلف المصادر الداخلية و الخارجية للمؤسسة"¹.
 - **البيان "Data" ، و الجمع "Datum" ،** هو أي شيء يمكن أن يعطي معنى، فممكن أن تكون كل من (الأرقام، ملامح الوجه، الألوان، الأحداث، الأخبار، الرموز و الكلمات بيانات لأنها إذا عولجت بطريقة معينة يمكن أن تعطينا معنى².
 - حسب (Davenport and Prusak,1998): "يعرفان البيانات بأنها مجموعة من العناصر الموضوعية و المنفصلة، و غير المحللة، مثل: سلاسل الرموز، الإشارات، الأعداد، النصوص و الصور هي مواد تدرج في المستوى الأول من التسلسل الهرمي للمعلومات"³.
 - **البيانات:** هي مدخلات (Inputs)، من مواد خام تجرى عليها عمليات إستقبال و تخزين و إسترجاع و معالجة، لتتحول بعدها إلى مخرجات (Outputs)، أي معلومات"⁴.
- أما فيما يخص المعلومات فتعرف كما يلي:

- **"المعلومات** هي تلك المدخلات المتمثلة في مختلف أنواع البيانات التي تم جمعها و تخزينها و إسترجاعها و معالجتها و تحويلها إلى مخرجات، أي "معلومات" معدة للإستخدام في عمليات صنع القرارات و تنفيذها بهدف ترشيدها لتحقيق الأهداف المرجوة"⁵.
- **"المعلومات** هي نتيجة تنظيم أو ترتيب أو جدولة أو تحويل هذه البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات مختارة من البيانات مجمعة بطريقة معينة مما يزيد من قيمتها بالنسبة للمستفيد أو المستخدم"⁶.
- **"المعلومات** هي بيانات تم تجهيزها و معالجتها بطريقة ما بغرض الإستفادة منها"⁷.

¹ - فاطمة مانع، مرجع سابق ص3.

² - علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات و المعرفة، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص.63.

³ - Virpi. P, op.cit., p50.

⁴ - عبلة الأفندي، نظم المعلومات و أثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1995، ص.27.

⁵ - عبلة الأفندي، نفس المرجع، ص.32.

⁶ - يحي مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة. 1998، ص.74.

⁷ - بن باير حبيب و بلقوم فري، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص.3.

بناء على ما سبق، فإن البيانات و المعلومات، مصطلحان إحداهما يكمل الآخر، فلو لا البيانات (المواد الخام)، لما وجدت المعلومات (المنتج النهائي)، فمثل تحويل المواد الخام (المواد الأولية) إلى سلع تامة الصنع بواسطة عملية التصنيع، كذلك الأمر بالنسبة للبيانات الخام، تتحول إلى معلومات بواسطة عملية معالجة البيانات.

- يرى (Stahle & GronroosK 1999)، بأن مُستقبل المعلومات لا يمكن أن يفهمها إلا إذا كانت لديها قيمة بالنسبة له¹.
- **المعرفة:** " هي نتاج المعلومات التي تمكن المستخدم من إتخاذ القرارات، و تتمثل في الفهم الذي يستمده المستخدم عند قراءته، تحليله و فحصه للمعلومات²."
- **المعرفة:** " تعني الإضافة العلمية و الثقافية من مصدر أو أكثر حيث تؤدي هذه المعرفة إلى إتساع إدراك الإنسان لتجعله قادرا على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها"³.
- **المعرفة:** " هي الناتج المباشر لفهم محتوى المعلومات مما يضيف لها قيمة يمكن أن تسهم في زيادة فعالية صنع القرارات، تكتسب المعرفة من خلال عمليات إدراكية معقدة هي: الحس، التعلم، التواصل، التداعي و التحليل، و لفظ المعرفة يستخدم أيضا بمعنى الفهم الوثائق لموضوع من الموضوعات إلى جانب القدرة على إستخدامه في غرض محدد⁴.

الفرع الثاني: أصناف المعلومات و خصائصها

أ - الأصناف: تختلف تصنيفات المعلومات من مؤسسة إلى أخرى، و ذلك حسب تنوع نشاط المؤسسة و حسب نوع المشكلة المطلوب حلها،.. و من أهم هذه التصنيفات نذكر:

1. تصنيف المعلومات وفقا للرسمية و غير الرسمية:

1.1. المعلومات الرسمية (المفتوحة) (Formal Information):

تعتبر المنتج الأولي لنظام المعلومات، الدخول إليها غير محدود، يحميها منتجوها و أصحابها عن طريق الملكية الصناعية أو حقوق التأليف، و تعرف كذلك ب:"المعلومات البيضاء"، ومنها نذكر (الفواتير، التقارير، مثل: تقرير الإنتاج اليومي، الميزانيات، قوائم الجرد السنوي، الصحافة، الكتب، وسائل الإعلام، بنوك المعلومات و الأقراس المضغوطة،... إلخ

2.1. المعلومات غير الرسمية (السوداء أو المغلقة) (Informal Information):

¹- Virpi. P, op. cit., p. 50.

² - فاطمة مانع، مرجع سابق، ص. 4.

³ - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات و الذكاء الإصطناعي، دار المناهج، دار المناهج، الأردن، 1999، ص. 211.

⁴ - بن باير حبيب و بلقوم فريد، مرجع سبق ذكره، ص

تتطلب جهد شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة.

مثل: الأداء، الأفكار، الإجهادات، و البديهيات، الإشاعات، الخبرات الشخصية، المصادر السرية للمعلومات، الأقاويل، مهمات و أسفار الدراسة و الطلبة المتمرنين،... إلخ و تكون في بعض الأحيان ضرورية لتكامل المعلومات الرسمية، فهي تستخدم كبديل في حالة غيابها(المعلومات الرسمية)¹.

2. تصنيف المعلومات حسب طبيعة الوظيفة:

تختلف باختلاف وظائف المؤسسة²، فهناك معلومات (إنتاجية، مالية، تموينية، تسويقية، محاسبية،... إلخ).

3. تصنيف المعلومات و فق الزمن الخاص بها

فمنها المعلومات التاريخية التي تعكس الفترة الماضية و المعلومات الرقابية التي تعكس الفترة الحالية، أما المعلومات التي تعكس الفترة المستقبلية، فتسمى تخطيطية.

4. تصنيف المعلومات إلى وصفية و متغيرة:

المعلومات الوصفية هي تلك المتعلقة بالمصدر و التي نادرا ما تتغير، مثل: المعلومات الخاصة ب(الأسماء، العناوين،...)، أما المعلومات المتغيرة فهي غير ثابتة، مثل(ساعات العمل، المبيعات،...).

ب - الخصائص: حدد John Burch و آخرون عشر خصائص أساسية للمعلومات³:

1. التوقيت (Timely): أي أن يتلقاها المستخدم (متخذ القرار) في الوقت المناسب الذي يحتاجها فيه.
2. الدقة (Accuracy): تعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة، خالية من أخطاء التجميع، التسجيل و معالجة البيانات.
3. الصلاحية (Relevance): صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لإحتياجات المستفيد بصورة جيدة.
4. المرونة (Flexibility): و تعني أن تكون المعلومات ملائمة و مرنة بحيث يمكن إستخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد.
5. الوضوح (Clarity): أي مدى خلو المعلومات من الغموض و التناقض.
6. قابلية المراجعة(التحقق) (Verifiability): تتعلق بدرجة الإتفاق المكتسبة بين مختلف المستفيدين لمراجعة و فحص نفس المعلومات.

¹ - محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم و التكنولوجيا، جامعة الأزهر، 1987، ص.54-55.

² - <http://www.gestion.com>, op. Cit.

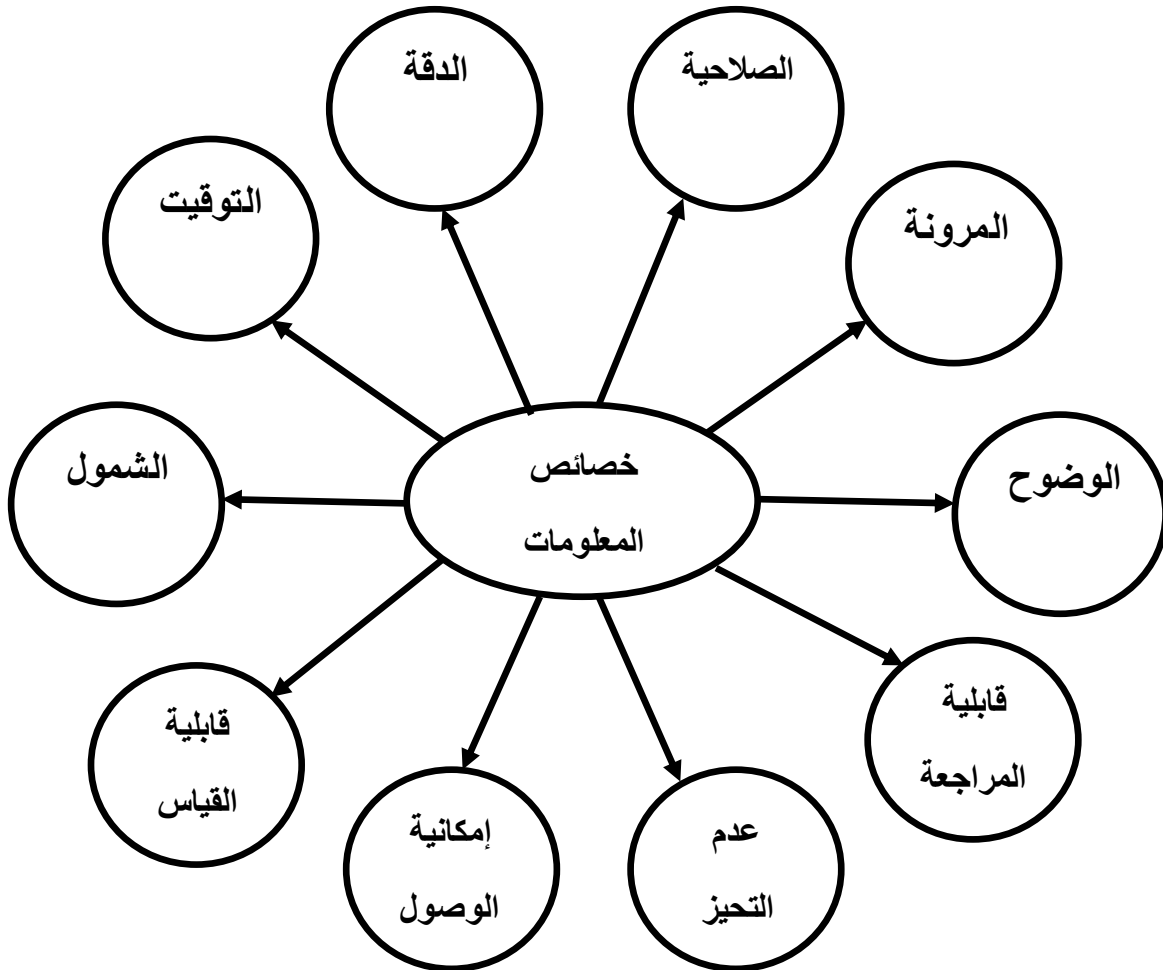
³ - محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص.59-60.

7. **عدم التحيز (Freedom From Bias):** أي عدم تغيير محتوى المعلومات، لكي تتوافق مع رغبات المستخدم الشخصية مما يؤثر على المستقبل.
8. **إمكانية الوصول إليها (Accessibility):** هي سهولة و سرعة الحصول على المعلومات.
9. **إمكانية القياس الكمي (Quantifiability):** أي إمكانية التعبير الكمي عن المعلومات الرسمية بالأرقام و النماذج الكمية،(تستبعد المعلومات غير الرسمية من هذه الخاصية).
10. **الشمول (Comprehensive):** أن تكون بصورة كاملة و تامة دون زيادة أو نقصان يفقدها معناها.

و الشكل رقم(11)، يوضح هذه الخصائص:

¹ - يحي مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص.81.

الشكل رقم (14)
خصائص المعلومات



المصدر: محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم و التكنولوجيا، جامعة الأزهر، 1987، ص. 60.

المطلب الثاني: كيفية الحصول على المعلومة

الفرع الأول: مصادر المعلومات

تتباين المعلومات المطلوبة تبعاً للأهداف المسطرة و كيفية تحقيقها، كما تختلف الحاجة إليها حسب إختلاف أحجام المؤسسات و طبيعة مشاكلها، و هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من مصدرين، سواء من داخل أو من خارج المؤسسة.

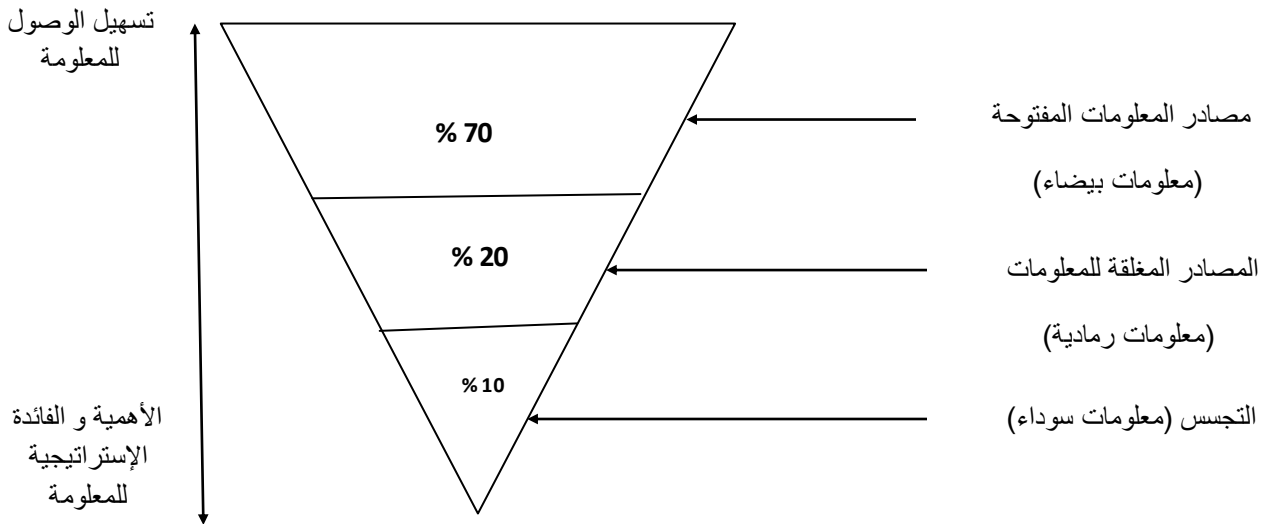
(1) المصادر الداخلية (Internal Sources):

تتمثل في أعمال المنشأة و الأنشطة المرتبطة بهذه الأعمال، و تستخدم البيانات الداخلية لإنتاج معلومات مفيدة تستخدم في عملية إتخاذ القرارات، و منها نذكر: الشبكة الداخلية للإتصالات، كإستعمال الهاتف أو الفاكس، أو المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية أو المراقبة أو الصيانة أو الإصلاحات، بالإضافة إلى المراسلات و العقود المبرمة و المعلومات الخاصة بالشؤون المالية.

و الشكل رقم(12)، يوضح مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المنظمة.

الشكل رقم(15)

مصادر المعلومات



المصدر: عبد الرزاق خليل و أحلام بوعبدلي، الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمات الأعمال، ص.12.

¹ - محمد السعيد خشبة، مرجع سبق ذكره، ص.55.

² - مراد خلاصي، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و إستقرار الإطار في العمل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم النفس، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص. 51.

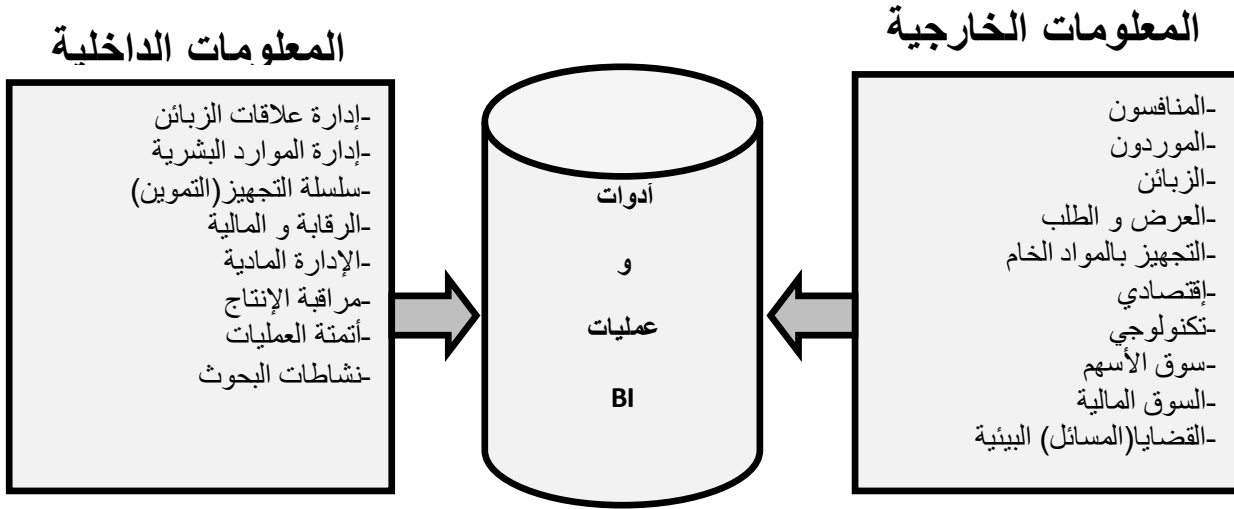
(2) المصادر الخارجية (External Sources):

هي المعلومات المتواجدة في البيئة أو المحيط الخارجي للمؤسسة، و تسعى هذه الأخيرة للحصول عليها، مثل: التكنولوجيا الحديثة، العملاء، الموردين، المنافسين، النقابات العمالية، الهيئات الحكومية، بالإضافة إلى مصادر المعلومات الخارجية مثل: البنوك، دور النشر، مراكز الإحصاء، الوسائل الإعلامية (الراديو، التلفزيون، الصحافة و الإنترنت و المنظمات العالمية، مثل UNICEF و OPEC، ... إلخ).

و الشكل (13) يوضح، مصادر المعلومات الداخلية و الخارجية:

الشكل رقم (16)

المصادر المحتملة لمعلومات ذكاء الأعمال



Source: Virpi. P. op. cit ., p. 77.

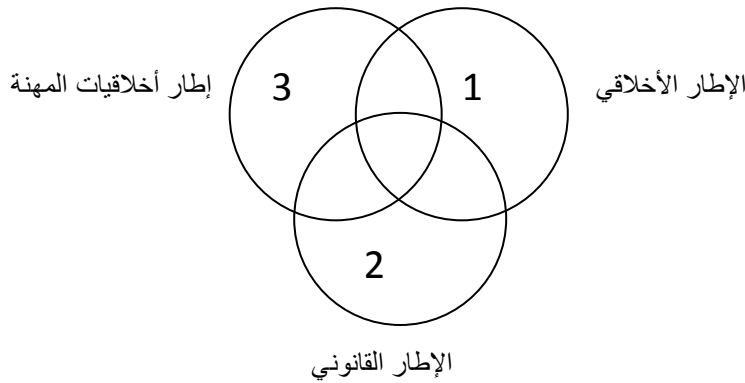
¹ - محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص. 55.

الفرع الثاني: الذكاء الإقتصادي و القانون (أخلاقيات الذكاء الإقتصادي):

بالرغم من وجود دول كثيرة لا تمتلك قوانين خاصة لحماية الإرث المعلوماتي للمؤسسات، و ردع المنافسة غير الشريفة، و هذا راجع إلى حداثة المهنة، هذا ما جعل الدول الصناعية و الجمعيات المهنية للذكاء الإقتصادي، تعمل جاهدة لتطوير أنشطة الذكاء الإقتصادي في ظل الإحترام الكامل للقوانين و التشريعات عن طريق المزوجة مابين الأخلاق، القانون و أخلاقيات المهنة، و الشكل التالي يوضح تفاعل الإطار الأخلاقي، القانوني، و أخلاقيات المهنة في ممارسات الذكاء الإقتصادي.

الشكل رقم (17)

تفاعل الإطار الأخلاقي، القانوني و أخلاقيات المهنة في ممارسة الذكاء الإقتصادي



المصدر: عبد الرزاق خليل و أحلام بوعبدلي، الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمات الأعمال، ص 15.

- الإطار القانوني: يتمثل في القوانين التي تحكم المهنة و تعد متغيرة.
- الإطار الأخلاقي: يتمثل في المبادئ الأخلاقية للفرد و تشكل ضميره.
- إطار أخلاقيات المهنة: تتمثل في القواعد التي تحددها الجمعيات العامة بشكل عفوي¹.

و من بين الوسائل القانونية لحماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة (أمن المعلومات) نذكر:

(1) الحماية عن طريق الملكية الإقتصادية:

أولا يجب التمييز بين حقوق الملكية الصناعية، (تعتبر سلاحا دفاعي للمؤسسة ضد منافسيها) و المتمثلة في (براءة الإختراع، علامات الصنع، العلامات التجارية و الخدماتية، الرسومات

¹ - عبد الرزاق و أحلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 15.
² - جمال الدين سحنون و فاضل عبد القادر، "الذكاء الإقتصادي و أمن المؤسسة"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 1217.

و النماذج)، و التي تعبّر عن حقوق ملكية حقيقية معترف بها على المستوى الدولي، مما يسمح للمؤسسة بالمطالبة بها عن طريق القانون في حالة القرصنة أو التزوير.

(2) الحماية عن طريق حقوق التأليف:

أو ما يعرف بـ: "الملكية الأدبية و الفنية"، و هي عبارة عن وسيلة دفاع يتم الإعتماد عليها كلما تعلق الأمر بصنع أو معاقبة نشر و إعادة إنتاج غير مرخص من طرق الغير لأي سند معلوماتي، (وثيقة، صور، مخططات،...).

و يعتبر هذا النوع من الحماية، أقل فعالية من الملكية الصناعية لأنه يتطلب دائما توفير دليل

(3) الحماية بالسرية (التكتم):

على عكس طرق الحماية السالفة الذكر، فإن الحماية بالسرية و التحكم تعتبر من أبسط الأساليب لحماية المعلومة²، و تتمثل سرية المصنع في التكتم على أي براءة اختراع أو أي معلومة هامة تتعلق بالجانب الإقتصادي للمؤسسة، فالقانون يعاقب على إفشاء أسرار الصنع المتعلقة بالمؤسسة سواء من طرف المدير أو الموظف، و تعرف هذه الأسرار على أنها: "كل الوسائل الصنع التي تعود بالفائدة على المؤسسة من الناحيتين الإقتصادية و التجارية".

و فيما يلي سنحاول توضيح القوانين و الأخلاقيات المتعلقة بالذكاء الإقتصادي في كل من فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية.

أ - التشريع الفرنسي:

من أوائل القوانين الصادرة و المعنية بالذكاء الإقتصادي، تلك الخاصة بالجوسسة في مجال الدفاع الوطني و المتمثلة في أغلب الحالات: في إفشاء الأسرار و جرائم الخيانة التي يعاقب عليها القانون الجنائي³.

أما عن التجاوزات المرتبطة بالذكاء الإقتصادي فإن المشرع الفرنسي، أدرجها تحت القانون الجنائي، و من بين الأمثلة على ذلك نجد:

- حماية الخبرة الخاصة بالصناعة.
- التعدي على سرية المصنع و الخبرة.

¹ - جمال الدين سحنون و أحلام بوعبدلي، نفس المرجع، ص. 1217.

² - نفس المرجع، ص. 1218.

³ - عبد الرزاق و أحلام، مرجع سابق، ص. 16.

- التعسف في إستخدام الهندسة العسكرية.
- توظيف مستخدمين المنافس بشكل يضّر به.
- نشر معلومات مشوهة¹.

ب - التشريع الأمريكي:

أمضى الرئيس الأمريكي السابق (بيل كلينتون)، سنة 1996 على القانون الأمريكي للجوسسة الإقتصادية (Economic Espionage Act) EEA، و ينص على أن سرقة أسرار منظمات الأعمال أو الحصول عليها بطريقة التدليس (Fraud) أو الخداع، تعتبر جريمة فدرالية من صلاحيات FBI².

فالمادة 1831 من القانون أعلاه تعرف الجوسسة الإقتصادية كما يلي³:

"أي شخص يعلم أن الجريمة سيستفيد منها حكومة أو مؤسسة أو عون أجنبي".

- سرقة أسرار الأعمال؛
- نقل، إعادة، إنتاج، تصوير، إتلاف، إرسال أسرار الأعمال، إستلام، شراء أو الإحتفاظ بأسرار الأعمال؛
- محاولة القيام بما سبق؛
- التآمر مع الغير من أجل القيام بما سبق؛

يُعاقب بـ 500000 دولار أمريكي أو 15 سنة سجنًا بالنسبة للأشخاص و 10 مليون دولار بالنسبة للمنظمات⁴.

¹ - نفس المرجع، ص. 16.

² - مكتب التحقيقات الفيدرالية (Federal Bureau of Investigation)

³ - المرجع نفسه، ص. 16.

⁴ - نفس المرجع، ص. 16-17.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل عرض و تحليل بعض المفاهيم الأساسية و المفتاحية للذكاء الإقتصادي أو ما يعرف بذكاء الأعمال، فقدمنا لمحة تاريخية عن تطور الذكاء الإقتصادي، و أتبعناها بتقديم مجموعة من التعاريف حول الذكاء الإقتصادي، ثم عرجنا على أهمية، أهداف، و مكونات، خصائص الذكاء الإقتصادي، مع توضيح دورة حياته بالإضافة إلى تسليط الضوء على البعض من نماذج الذكاء الإقتصادي حول العالم.

و أخيرا تطرقنا إلى المعلومة باعتبارها مادة أولية لعملية الذكاء الإقتصادي، فعالجنا كل ما يرتبط بها من تعاريف، أنواع، خصائص و مصادر، بالإضافة إلى علاقة الذكاء الإقتصادي بالقانون و أخلاقيات الذكاء الإقتصادي في المؤسسات.

و بناء على ما سبق معالجته و مناقشته في هذا الفصل، أصبح بمقدور الباحث إستخلاص الإستنتاجات التالية:

- إن التطور التقني و التكنولوجي الهائل و المتسارع ألقى بظلاله على جميع المؤسسات ، مما أضفى عليها صفة الذكاء، فمن الذكاء الإصطناعي إلى ذكاء الأعمال، مروراً بالذكاء الإستراتيجي و الذكاء التنافسي، وصولاً إلى الذكاء الإجتماعي و العاطفي.
- كانت المؤسسات في القدم، تعاني من مشكل نقص المعلومة، أما اليوم فقد أصبحت تملك حشداً منها، بل و تلالاً من البيانات و المعلومات.
- إن الميزة الثابتة في البيئة الحالية، هي زئبقية المحيط(البيئة)، و عدم ثباته نتيجة للعولمة، المنافسة الطاحنة و الشرسة، إنفتاح الأسواق، التجارة الإلكترونية و الإنترنت، كل عامل من هذه العوامل صعب على المؤسسات الصاعدة الإستمرار في سوق المنافسة، و بالتالي و كنتيجة حتمية أصبح من الضروري تبنيتها لنظام الذكاء الإقتصادي، لإكسابها ميزة تنافسية مستدامة، لضمان إستمرارها في السوق المحلية و خاصة الدولية.

و بالتالي فإن الذكاء الإقتصادي، هو النظام (العملية المستمرة الوحيدة)، الذي بإمكانه مساعدة المؤسسات على التنقيب في البيانات، و جمعها، و تحليلها و معالجتها، و تحويلها إلى معلومات مفيدة و نافعة، و من ثمة إلى معرفة و أخيراً إلى ذكاء، يستفيد منه المسيرون في رسم الخطط الإستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، كما يستعمله المدراء في عملية إتخاذ القرارات و خاصة الإستراتيجية منها، و هذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

إتخاذ القرارات في المؤسسة

- القرارات، أهميتها، أنواعها، و ظروف إتخاذها
- الأساليب المستخدمة في صنع القرار
- المدارس العلمية لإتخاذ القرار
- فعالية القرارات الإستراتيجية

المبحث الأول:

القرارات: تعريفها،
أنواعها، أهميتها، و ظروف
إتخاذها

مقدمة الفصل الثاني

المطلب الأول: مفاهيم حول القرار و إتخاذ القرار

- الفرع(1): مفهوم القرار لغة و إصطلاحا
- الفرع(2): مفهوم إتخاذ القرار

المطلب الثاني: أهمية، و عناصر إتخاذ القرار

- الفرع(1): الأهمية
- الفرع(2): العناصر

المطلب الثالث: مراحل عملية إتخاذ القرار.

المطلب الرابع: أنواع القرارات.

مقدمة الفصل الثاني:

يعتبر موضوع إتخاذ القرارات و صناعتها، من أهم المواضيع و أكثرها تأثيرا في حياة الأفراد، و حياة المؤسسات الإقتصادية، و الإدارية و حتى في حياة الدول.

فحياة الفرد و بالرغم من إختلاف شخصيته، و مستواه الثقافي، الإجتماعي، و الإقتصادي،.. هي عبارة عن سلسلة من القرارات الكثيرة و المتنوعة، التي يستحيل حصرها، و التي يتخذها (الفرد) يوميا، بل و في كل لحظة من لحظات حياته، نظرا لتعدد المواقف و المشاكل التي تواجهه، سواء على صعيد حياته الخاصة أو العملية (الوظيفية)، معتمدا فيها على حدسه و خبراته المتراكمة، و تتراوح هذه القرارات ما بين السهل و العفوي ، كأن يقرر ما الذي سيلبسه اليوم؟، أو أن يقرر أي نوع من البرامج التلفزيونية سيقوم بمشاهدته،... إلخ، و الخطير و الحاسم، كالقرارات التي تتعلق بمستقبل الفرد و حياته (قرار الزواج مثلا)، و مستقبل الشعوب و أمنها.

فعلى الرغم من قدرة الفرد على إكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم، إلا أن الأمر يختلف بالنسبة لإتخاذ القرارات، فالإنسان لا يستطيع أن يتعلم كيفية إتخاذ القرارات الصائبة، بحيث يجب عليه التحلي بالإقدام، و الجرأة عند إتخاذه لها، و لو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم إتخاذ القرار، هو في حد ذاته من أسوء الأخطاء.

يرى **Herbert Simon**، بأن إتخاذ القرار مرادف للإدارة، و يعتبره قلب و جوهر العملية الإدارية و وظيفة المدير (القائد)، و هي عملية مستمرة، تتضمن عدة مراحل، و تعتمد على مجموعة من الوسائل، تهدف لحل مشكلة ما تواجه المؤسسة، أو تتخذ بغرض تطوير هذه الأخيرة. و إتخاذ القرار هو عبارة عن نشاط ترتكز عليه جميع وظائف الإدارة المختلفة، من (تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة)، و هو عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و أنشطتها، بحيث أن توقف عملية إتخاذ القرار يؤدي إلى تعطيل العمل، و بالتالي زوال و إضمحلال المنظمة.

سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، نعالج في المبحث الأول، مفهوم كلا من القرار و إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنواعها، أهميتها، عناصرها، و مراحلها، أما في المبحث الثاني فسنتناول فيه، الأساليب و الطرق المستخدمة في صنع القرار، بعد ذلك نسلط الضوء في المبحث الثالث على نظريات و مدارس القرار، و المشاكل و الطرق المساعدة في البحث عن

البدائل، أما فيما يخص المبحث الرابع و الأخير، فسننتظر من خلاله إلى القرارات الإستراتيجية و فاعليتها.

المبحث الأول: القرارات: تعريفها، أنواعها، أهميتها و ظروف إتخاذها

تعتبر عملية إتخاذ القرارات (**Decisions Taking**)، جوهر الحياة بمجملها، أما فيما يخص المؤسسات الإقتصادية أو الإدارية، فالقرار بالنسبة لها هو عصب الإدارة و قلبها النابض، و عملية إتخاذ القرارات هي من الوظائف الأساسية للمديرين، و هي عمليو مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، من تخطيط، تنظيم، و رقابة، وغيرها.

و للإضاءة أكثر على هذا الموضوع، سوف نقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، نناقش في المطلب الأول مفهوم كلا من القرار و إتخاذ القرار، أما المطلب الثاني، فسننتظر فيه إلى عناصر إتخاذ القرار و أهميته، نتبعه بتصنيفات القرارات في المطلب الثالث، و يليه خطوات عملية إتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفاهيم حول القرار و إتخاذ القرار

الفرع الأول: القرار لغة و إصطلاحا

(1) القرار لغة:

- القرار كلمة مشتقة من القر، و أصل معناه هو التمكن¹، فيقال: قر في المكان، أي قر به و تمكن فيه.
- و يعني أيضا، إنتهاء الأمر و ثباته².
- كما يعني، أن تستقر على أمر و تثبت عليه³.

(2) القرار إصطلاحا:

- يعرفه، **Nigro**: " بأنه الإختيار المدرك (الواعي)، بين البدائل المتاحة في موقف معين"⁴.

¹ - سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين . 2011، ص 68.

² - عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء إختيار قرارات المؤسسة، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسبير، حضر موت، اليمن، العدد: 04، سنة 2005.

³ - و داد عزيزي و حنان بوفروم، فعالية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، الجزائر، ص 2.

⁴ - و داد و حنان، نفس المرجع، ص 2.

- القرار الإداري عند: (Tannenbaum, Weschler and Massarik)، يعني: "الإختيار الحذر و الدقيق لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية"¹.
- القرار إصطلاحا هو: "حكم أو قضاء بشأن مشكلة ما، و يشير إلى تبني حل ما، من بين عدد من الحلول الممكنة للمشكلة"².
- القرار هو: "فصل، أو حكم، في مسألة ما أو قضية أو خلاف"³.

الفرع الثاني: إتخاذ القرار

- يرى، (Bernard) بأن: "عملية إتخاذ القرار، هي عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب إستجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"⁴.
- أما (Herbert Simon)، فيعرّف عملية إتخاذ القرار بأنها: "قلب الإدارة، و أن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق و سيكولوجية الإختيار الإنساني"⁵.
- و بالنسبة لعاشور (2002)، فيرى: "بأن عملية إتخاذ القرار هي عملية إختيار بديل من عدة بدائل، و هذا يعني أنه إذا لم يكن هناك إختيار فلا يوجد قرار، و إذا توفر بديل واحد فقط، و كان أمام المدير إختياره أو تركه، فهذا يعني وجود قرار"⁶.
- "هي نشاط ذهني، فكري و موضوعي يسعى إلى إختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى إختيار القرار الأنسب و الأفضل"⁷.

تعريف شامل: حاول الباحث صياغة مفهوم جامع و شامل لعملية إتخاذ القرار، فكان كالاتي:

- "هو عبارة عن عملية (Process)، مستمرة و متواصلة، و معقدة، تتكون من عدة خطوات بدءا من تشخيص المشكلة و إنتهاءا بإتخاذ القرار و تنفيذه، ثم متابعة التنفيذ،

1 - نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص.83
 2 - شمس الدين عبد الله، مدخل في نظرية تحليل المشكلات و إتخاذ القرارات، مركز تطوير الإدارة و الإنتاجية MDPC، دمشق، سوريا، 2005، ص 5.
 3 - حسين بلعجز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 99.
 4 - نفس المرجع، ص. 2
 5 - أسهمان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات: (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصيريات).رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر-باتنة-الجزائر، 2008، ص. 19
 6 - يوسف حسين عاشور، نظم المعلومات الصحية المحوسبة و أثرها على القرارات الإدارية و الطبية: "دراسة تطبيقية على مستشفى غزة الأوروبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص. 100
 7 - عائشة شتاتحة، ثقافة المؤسسة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، ص. 3

يقوم بها المدير، أو المسير، أو القائد، منفردا (قرار فردي)، أو بإشراك المرؤوسين (قرار جماعي)، بهدف حل مشكلة ما، أو تحسين و تطوير الوضع الراهن".

تجدد بنا الإشارة إلى مفهوم "صنع القرار" ، "Decision Making" و تحديد الفرق بينه و بين "إتخاذ القرار" ، "Decision Taking"

فعملية إتخاذ القرار أو القرار الإداري، هي عبارة عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم إختياره.

أما عملية صنع القرار: فهي عملية معقدة، و متتابعة، تتداخل فيها عوامل، إجتماعية، إقتصادية، سياسية، نفسية، و التي يتم فيها إختيار ملائم لمشكلة معينة و لا تقتصر على الإختيار فقط، و لكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاثة هي: البحث، المفاضلة، و القارنة بين البدائل و الإختيار¹.

كما أن إتخاذ القرار يعتبر مرحلة من مراحل صناعة القرار، بمعنى أن إتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة من عملية صنع القرارات².

المطلب الثاني: أهمية و عناصر عملية إتخاذ القرارات

لقد ساهم الكثير من الكتاب و الباحثين الإقتصاديين و الإداريين بدراسات عديدة حول موضوع إتخاذ القرارات، لما له من أهمية قصوى على جميع المستويات و الأصعدة، فعملية إتخاذ القرار، تعتبر من أهم العناصر و أكثرها أثرا على عمل الأفراد و الجماعات، على حد سواء، بشتى أنواعها و إختصاصاتها، لكونها عملية ضرورية تلازم كل أعمال الإنسان و تصرفاته سواء على مستوى حياته الخاصة أو على مستوى الوظائف و المهام الموكلة إليه في عمله اليومي، (إدارة، قيادة، إشراف،... إلخ).

و سنقوم في هذا المطلب، بمناقشة أهمية و عناصر عملية إتخاذ القرار بشكل من التفصيل.

الفرع الأول: أهمية عملية إتخاذ القرار

1. عملية إتخاذ القرار هي عملية أساسية في الإدارة، بحيث أن عملية إتخاذ القرار تكاد تكون العملية الوحيدة التي تميّز مديرا عن مدير آخر، أو مدير فاشل عن مدير ناجح.

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار و مهاراته في الإدارة التعليمية و طرق مواجهة مشكلاته(تصور مقترح)، ص. 4
² - إتخاذ القرار، أخذت في: 2012/04/05، على الساعة: 11:27، من: <http://www.wikipedia.org>

2. يقوم المدير بإتخاذ قرار في إحدى العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة و الرقابة)، فقد يتخذ قرارا يتعلق بوضع الأهداف أو السياسات أو تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو تعيين موظف، أو ترقيته أو عزله أو توجيه العاملين و حل مشكلاتهم².
3. تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية و فنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات و الإستراتيجيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية و علمية.
4. تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا و فعّالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل: التخطيط، الرقابة، التنظيم و غيرها⁴.
5. تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية إتخاذ القرارات، دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق إستعمال وسائل علمية و تكنولوجية متعددة و مختلفة، للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.
6. **إتخاذ القرار عملية مستمرة⁵:**

سواء بالنسبة للإنسان العادي في حياته اليومية التي يمارسها، أو على صعيد المؤسسات، بحيث تعتبر عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة كالعلمية المستمرة و المتواصلة، و المتنوعة و المتكونة من قرارات متنوعة و من مختلف المجالات: كالإنتاج، التسويق، التنظيم، الأفراد... الخ
7. **إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:**

يعتبر إتخاذ القرار أداة المدير (القائد) في عمله اليومي، بحيث يقدر ما يجب عمله؟ و من يقوم به؟ و متى يتم القيام به؟ و أين يتم القيام به؟
8. **القرارات الإستراتيجية تحدّد مستقبل المؤسسة:**

بحيث يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها، مثلا: قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارات الصغيرة، مكنها من النجاح و التفوق على الشركات الأمريكية المنافسة، و فشل شركة **IBM**⁷، في إتخاذ قرارات فعّالة لمواجهة إنتاج

¹ - أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: "دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009، ص.395

² - أحمد صالح الهزايمة، نفس المرجع، ص.395

³ - حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص. 100

⁴ - نفس المرجع، ص. 100

⁵ - أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم و الإبتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.34

⁶ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 35

⁷ - هي إختصار ل: **International Business Machines**، و هي شركة عالمية تختص بتصنيع و تطوير أجهزة الكمبيوتر و تكنولوجيا المعلومات، تأسست سنة 1911، و مقرها أيرمونك في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.

الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى بها إلى فقدانها مركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، كما أصبحت مهددة بترك السوق. ونفس الشيء بالنسبة للشعوب و الدول، فالقرارات الإستراتيجية تؤثر على مستقبل، مكانة و مصير دول العالم¹.

9. إتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة:

فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد: ماذا ننتج؟، و ما هي فترة الخطة الإنتاجية؟،...إلخ
و كذلك فإن وظيفة التسويق تحتوي على عدد من القرارات الخاصة ب: تخطيط السوق، التسعير، الترويج،...إلخ
و بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، فهي كذلك تتضمن قرارات عديدة مثل: قرار تعيين الأفراد، و ترقيةاتهم، و تنقلاتهم،...إلخ
أما بالنسبة لوظيفة التمويل، فتتمحور قراراتها حول: تحديد حجم رأس المال و مصادر الحصول عليه²،...إلخ.

10. إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

يرى علماء الإدارة و من ضمنهم **H.Simon**، بأن إتخاذ القرار هو قلب و جوهر الإدارة، بكل ما تنطوي عليه من وظائف، من تخطيط، تنظيم، توجيه، و رقابة، لأن كل وظيفة من هذه الوظائف تحتوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

الفرع الثاني: عناصر القرار

لكي يكون هناك قرار على أرض الواقع و يتحقق، يجب توفر العناصر اللازمة لذلك، وهي كالتالي:

1. عنصر المشكلة: أي أن توجد مشكلة أو صعوبة تعترض الفرد، و بالتالي فإن إرادة الإنسان

لا تتحرك نحو إتخاذ القرار إلا بوجود تلك المشكلة³.

2. عنصر البدائل المتاحة: تعتبر الطرق أو المسالك أو الحلول أو ما يسمى بالبدائل

(Alternatives)، شرطاً أساسياً لوجود القرار، و لكي يتحقق القرار يجب أن يتوفر

بديلين على الأقل، يختار متخذ القرار الأنسب بينهما⁴.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص. 35

² - نفس المرجع، ص. 36

³ - نفس المرجع، ص. 36

⁴ - بندر بن محمد حسن الزيادي العتيبي، إتخاذ القرار و علاقته بكل من فعالية الذات و المساعدة الإجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص. 27

⁵ - سليم بطرس جادة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص. 19

3. الإختيار الواعي لأحد البدائل المتاحة: يتطلب وجود القرار أن يكون هناك، إختيار واعي و مدرك لأحد البدائل المتاحة، أي أن يكون الإختيار شعوريا واعي وإدراك، و بعد دراسة و تفكير، أما إذا كان الإختيار بين البدائل لا شعوريا و بدون دراسة و تفكير، ففي هذه الحالة يخرج عن كونه قرار.

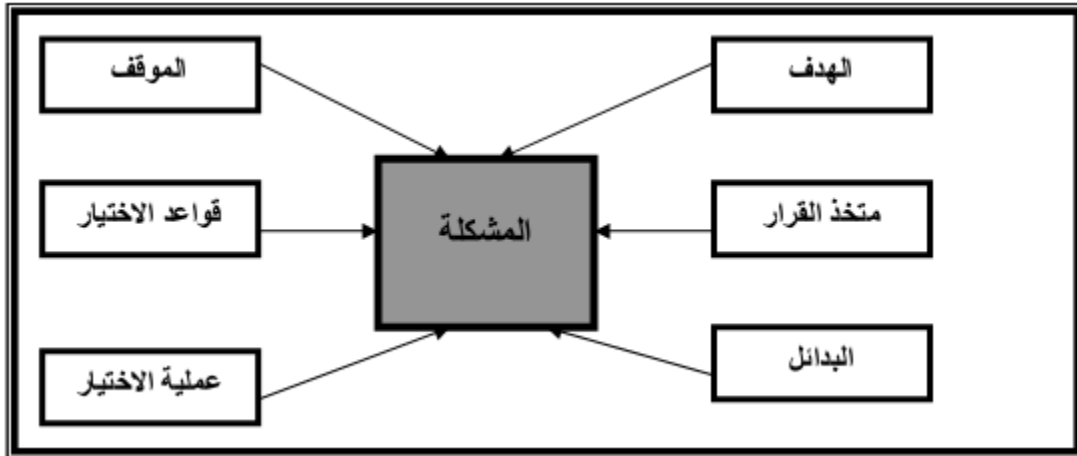
و يرى (Bernard)، أنه عندما نكون بصدد إتخاذ قرار يجب أن يتوفر عنصران: الغاية المراد تحقيقها، و الوسيلة التي ينبغي إستخدامها، نتيجة للحساب و التدبر و التفكير، أما التصرفات التي تكون عبارة عن رد فعل مباشر، فهي تصرفات لا شعورية تخرج عن مفهوم القرار، مثل: العادات اليومية كتناول طعام الإفطار¹.

و هناك من يضيف إلى العناصر الثلاثة السالفة الذكر، ثلاث عناصر أخرى، فتصبح ستة عناصر و هي كالتالي: الهدف، الموقف(المشكلة)، متخذ القرار، قواعد الإختيار، البدائل، و عملية الإختيار بين البدائل المختلفة للوصول إلى الحل الأمثل.

و الشكل التالي يوضّح، التداخل و التشابك بين عناصر إتخاذ القرار:

الشكل رقم (18)

تشابك عوامل و مؤثرات القرار



المصدر: مصباح عبد الهادي حسن الدويك، نظم المعلومات الصحية المحوسبة، و أثرها على القرارات الإدارية و الطبية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص 86.

¹ - سليم بطرس جلدة، المرجع السابق ذكره، ص.20-21

² - مصباح عبد الهادي حسن الدويك، نظم المعلومات الصحية المحوسبة و أثرها على القرارات الإدارية و الطبية، "دراسة تطبيقية على مستشفى غزة الأوروبي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص.102

المطلب الثالث: مراحل أو خطوات عملية إتخاذ القرار

تنطوي عملية إتخاذ القرار على مجموعة من الخطوات، تشكّل مخرجات كل خطوة، مدخلات للخطوة التالية¹، و لقد إختلف كتاب علم الإدارة حول عدد هذه الخطوات²، نظراً لوجود تداخل و تشابه كبير بين مراحل إتخاذ القرارات و خطوات حل المشكلات، كما قد تتطابق في بعض الأحيان، و بالتالي فإن هناك علاقة تكاملية بينهما³.

تؤثر عدّة عوامل على مراحل عملية إتخاذ القرار و على شكلها، و عددها، و درجة الإجمال أو التفصيل في تناولها، و من أهم هذه العوامل: طبيعة المشكلة محل القرار، الوقت المتاح لإتخاذ القرار، نمط المؤسسة الإدارية، و نوعية القوى البشرية و المادية المتاحة، و نوع القرار و أهميته⁴، ...

و بناء على ما سبق، فضّل الباحث أن يتناول أولاً، المراحل المختصرة الثلاثة ل: (H.Simon)، ثم بعدها، سيتعرض الباحث للخطوات الشاملة و التفصيلية التي تناولها معظم كتاب الإدارة و الإقتصاد.

و فيما يلي سنتناول بشيء من التفصيل، كل مرحلة من هذه المراحل.

❖ المراحل (المظاهر) التي تمر بها عملية إتخاذ القرار حسب Herbert Simon :

إقترح H.Simon، (الحاصل على جائزة نوبل في الإقتصاد عام 1978)، إختصار مراحل إتخاذ القرار في ثلاثة مراحل فقط، و هي: مرحلة الذكاء، أو الإدراك (Intelligence)، مرحلة التصميم (Design)، و مرحلة الإختيار (Choice)، و سنقدم شرح موجز لكل مرحلة.

1. مرحلة الذكاء (Intelligence):

¹ - عائشة شتاتحة، ثقافة المؤسسة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي في المؤسسة الاقتصادية أيام

14-15 أبريل 2009، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، ص.6

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.46

³ - عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي، (دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص.31

⁴ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص.112

تتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارات في العمل، ثم جمع المعلومات عنها، ثم التعرف على المشكلة و أبعادها و حقيقة معناها¹، أي إكتشاف مشاكل تستدعي القرار².

2. مرحلة التصميم (Design):

و هو عبارة عن الإبتكار، و إيجاد الطرق المحتملة للحلول و تحليلها و تقييمها³.

3. مرحلة الإختيار (Choice):

أي إختيار البديل الأفضل من بين البدائل، (الحلول) المتاحة، ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ بإعتباره أكثر الحلول إحتمالا للنجاح⁴.

إستنتج الباحث، بأن المراحل الثلاثة السالفة الذكر، متداخلة و متكاملة، و لا يمكن الفصل بينها، أي أن كل مرحلة تكمل المرحلة التي قبلها، لأنها عناصر لعملية مستمرة.

إن عملية إتخاذ القرار هي عبارة عن عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي، و ذلك بإتباع الأسلوب العلمي، على عكس الأساليب التقليدية، مثل: التجربة و الخطأ، و هذه العملية يقوم بها المدير أو القائد، لحل مشكلة تعترضه، أو بغية الوصول إلى هدف معين، يبدأها بإدراك و إكتشاف المشكلة، ثم تشخيصها، و تحليلها لجمع المعلومات عنها، و البحث عن البدائل و الحلول، ثم تقييم هذه البدائل المطروحة، و المفاضلة بينها، و أخيرا إتخاذ القرار و تنفيذه، ثم متابعة التنفيذ.

و فيما يلي أراد الباحث عرض المراحل المُفصّلة، لعملية إتخاذ القرار، لفهمها و إستيعابها أكثر، كما قد حاول الباحث تقديم عرض شامل لجميع مراحل إتخاذ و صنع القرار، و ذلك بالإستعانة بمختلف المراجع التي تناولت خطوات عملية إتخاذ القرار، و لقد جمعها الباحث في سبعة مراحل و هي كالتالي:

مرحلة إكتشاف المشكلة و إدراكها (الوعي بوجود مشكلة):

تعرف المشكلة بأنها: "إنحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط"¹، و تظهر المشاكل أساسا نتيجة لوجود أوضاع غير مرغوب فيها، و نظرا لكون المشاكل في البداية غير ملموسة

¹ - بندر بن محمد حسن الزيادي العتيبي، مرجع سابق، ص. 27

² - مراد خلاصي، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و إستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس و علوم التربية و الأرواطونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص. 50

³ - بندر العتيبي، نفس المرجع، ص. 27

⁴ - نفس المرجع، ص. 28

و ليس لها أثر مادي، و بالتالي فإن إكتشافها و إدراكها و الوعي بوجودها من قبل الفرد يتوقف على مدى يقظته و تميزه، و مقارنته، بين ما هو كائن، و بين ما يجب أن يكون، و في هذا المجال تلعب الرقابة داخل المؤسسة دوراً أساسياً في إكتشاف الإنحرافات بنوعيتها (الإيجابية و السلبية)، و المشاكل و المواقف غير المتوقعة في الوقت المناسب، و ذلك لكي تتسنى الفرصة للمنظمة لمعالجتها في أسرع وقت ممكن قبل تفاقمها.

من وجهة نظر الباحث، فإن هذه المرحلة تعتبر أهم مرحلة من بين المراحل السبعة لعملية صنع القرار، لأن الإعتراف و الإقرار بالمشكلة، يعتبر الخطوة الأولى في طريق النجاح.

مرحلة تشخيص و تحليل طبيعة المشكلة:

بعد التأكد و التيقن من وجود المشكلة، تأتي مرحلة التشخيص، و يقصد بها، تحديد طبيعتها، ماهيتها، أبعادها، النتائج التي تسببت فيها، أي آثارها و أسبابها، و تحديد نوعها، و طبيعتها، حجمها، و مدى تعقدها، و نوعية الحل الأمثل لمواجهتها.

تعتبر هذه المرحلة مهمة و حساسة جداً، لأنّ أي خطأ في التحديد للمشكلة سوف يترتب عنه خطأ في بقية المراحل، و بالتالي إتخاذ قرارات خاطئة، كما يجب على مُتخذ القرار بأن يحسن التفريق بين المشكلة الحقيقية، و ظواهرها أو أعراضها، و عدم الخلط بين أعراض و أسباب المشكلة، لأن هذا يساعد في إتخاذ القرار الفعال و المناسب بشأنها.

مرحلة البحث عن البدائل (الحلول):

بعد الإنتهاء من إجراءات تشخيص و تحليل المشكلة، تأتي مرحلة البحث عن الحلول و القرارات البديلة⁶، و بعد التيقن بأن المشكلة الحقيقية قد تم تحديدها، علينا أن نضع عدد من الحلول الإقتراضية لهذه المشكلة⁷، و التي تعرف بإسم: "البدائل"، "Alternatives"، و يقصد بالبديل: "وضع فروض متعددة لحل المشكلة"، بحيث يصلح منها بدرجة معينة و كيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة⁸.

1 - مراد خلاصي، مرجع سابق، ص. 48.

2 - سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص. 69.

3 - عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سابق، ص. 33.

4 - سعاد قاسم، نفس المرجع، ص. 69.

5 - مصباح الدويك، مرجع سابق، ص. 103.

6 - سعاد قاسم، نفس المرجع، ص. 69.

7 - مراد خلاصي، نفس المرجع، ص. 49.

8 - بندر العتيبي، مرجع سابق، ص. 30.

تعد هذه المرحلة من المراحل الصعبة والدقيقة، و تتطلب من متخذ القرار بالإستعانة بأراء الآخرين من خبراء و فنيين، و التعاون معهم على إبتكار بعض البدائل المناسبة، و ذلك بالإستعانة بالتفكير الإبداعي الخلاق، و هناك مجموعة من الطرق الإبداعية المساعدة في البحث عن البدائل و توليدها، مثل: العصف الذهني (Brain Storming)، و أسلوب الدلفي (Delphi Method)، و المجموعات الإسمية (Nominal Group)، و سنتناولها بالتفصيل في المطلب الثالث من المبحث الثالث.

و يُشترط في الحل البديل، أن يتميز بما يلي¹:

- أن تكون له القدرة على حل المشكلة.
- أن يكون في حدود الموارد و الإمكانيات.
- أن يتناسب مع الوقت المتاح لحل المشكلة.
- أن يتلائم مع الإمكانيات التكنولوجية للمؤسسة، و مع مصالح و قناعات العمال داخلها.

مرحلة تقييم البدائل المتاحة:

بعد أن أصبحت بدائل الحل متوفرة لدينا، تأتي مرحلة التقييم أو الفرز، أي تحديد مزايا و عيوب كل بديل، لإختيار البديل الذي تكون مزاياه أكبر من تكاليفه أو عيوبه، أي إختيار البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية.

تتطلب هذه الخطوة، عملية تنبؤ فعّالة بالنتائج المترتبة عن كل بديل، بما يسمح بتقلص عدد البدائل، و ذلك بعد إستبعاد البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية و الأهداف المرجوة³.

تتم عملية المفاضلة، و التقييم بين البدائل المتاحة، لإختيار البديل الأنسب و فقا لمجموعة من المعايير و الإعتبارات، يجب على متخذ القرار مراعاتها، منها:

1 - تحقيق البديل للهدف⁴.

2 - إتفاق البديل مع أهمية المؤسسة و أهدافها، و قيمها و سياساتها⁵.

¹ - ياسين سالم، الطرق الحديثة لحساب التكاليف و إتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010، ص.46

² - أسهان خلفي، مرجع سابق، ص.23

³ - سعاد قاسم، نفس المرجع، ص.70

⁴ - بندر العتيبي، نفس المرجع، ص.30

⁵ - نفس المرجع، ص.30

- 3 - قبول الحل البديل و الإستعداد لتنفيذه¹.
- 4 - ما هي الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل²؟
- 5 - سرعة تنفيذ البديل و الوقت الذي تستغرقه العملية (عملية إتخاذ القرار).
- 6 - تكاليف تنفيذ البديل.
- 7 - درجة الرضا عن البديل و الإقتناع به³.

مرحلة إختيار البديل الأمثل (إتخاذ القرار):

بعد تقييمنا للبدائل، كل على حدا، نصل لمرحلة إختيار أفضل هذه البدائل، و تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل و أكثرها تعقيدا.

فالإختيار يكون على أساس، قدرة هذه البدائل على حل المشكلة، بحيث يقوم متخذ القرار بوضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل، و هكذا دواليك⁴.

إلى أن يصل متخذ القرار (المدير)، إلى إختيار أفضل بديل (أقرب البدائل لحل المشكلة)، [إختيار البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف]، وذلك بإعتماد المدير على خبراته السابقة و على التجربة و الحدس في بعض الأحيان⁵.

مرحلة تنفيذ القرار (تجربة البديل):

من الخطأ أن يعتقد معظم المدراء (القادة)، بأن عملية إتخاذ القرار تنتهي بمجرد إختيار البديل الأمثل، لكنها في الواقع، لا تنتهي، إلا بتحويل القرار المتخذ إلى عمل فعّال على أرض الواقع لأن القرار ليس بإقراره، و إنما بتنفيذه⁶، و غالبا فإن القرار النهائي لا ينفذ من قبل متخذه (المدير أو القائد)، بل توكل مهمة تنفيذه لعمال المستويات الإدارية الدنيا (التنفيذية)، مثل: العاملين و الفنيين،... و لكي يتجنب المدراء مقاومة تنفيذ القرار المتخذ من قبل الأفراد، يجب عليهم (المدراء)، أن يقوموا بتحفيز الموظفين ماديا و معنويا، لأن إقتناع المرؤوسين بما يقومون بإنجازه، سيدفعهم إلى الإهتمام

¹ - نفس المرجع، ص.30

² - مراد خلاصي، نفس المرجع، ص.49

³ - نفس المرجع، ص.49

⁴ - مراد خلاصي، نفس المرجع، ص.49

⁵ - سعاد حرب، مرجع سابق، ص.70

⁶ - أسهان خلفي، نفس المرجع، ص.25

⁷ - سعاد حرب، نفس المرجع، ص.70

و بذل جهد أكبر، و ذلك عن طريق إشراكهم في إتخاذ القرار و إختيار البدائل، لكي يشعروا بأن القرار قرارهم¹.

مرحلة متابعة تنفيذ القرار و تقييم النتائج:

متابعة تنفيذ القرار المُتخذ، تسمح بالتأكد بأن التنفيذ يسير بالصورة المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة، و لكي تمر مرحلة التنفيذ بنجاح، هناك مجموعة من الخطوات يجب إتباعها، و هي:

- التأكيد على أن كل فرد يجب عليه معرفة المهمة الموكلة إليه.

- أن يلتزم الجميع بالخطوات المحددة طوال عملية التنفيذ.

- وضع نظام للمتابعة و المراقبة.

- أخيراً، تحديد الخطط البديلة(خطط الطوارئ)، لمواجهة كافة المشكلات المتوقع حدوثها في المستقبل، و ما يمكن عمله لتفادي هذه المشاكل².

و لا تنتهي عملية إتخاذ صنع القرار، إلا بعد القيام بقياس و تقييم النتائج، أي مقارنة النتائج المعيارية المحددة مسبقاً كأهداف مع النتائج التي تم التوصل إليها، لمعرفة الإنحرافات أو الإختلافات للقيام بتقويمها و تعديلها قبل وقوعها إن أمكن⁴.

و يعتبر هذا التقييم شكلاً من أشكال الرقابة الإدارية، حيث بفضل هذه الأخيرة، يمكن للمؤسسة معرفة ما إذا كان القرار التي قامت بإتخاذه، ناجح أو فاشل، ففي حالة فشله في حل المشكلة و تحديد الأهداف المسطرة، يجب على الإدارة أن تتحرك قبل إستفحال المشكلة، إما بالتعديل أو صنع قرار جديد⁵.

و ذلك حسب الفجوة بين المخطط له و المتوصل إليه.

و الشكل التالي يُوضّح خطوات(مراحل) عملية صنع و إتخاذ القرار:

الشكل رقم (19)

¹ - سعاد، المرجع نفسه،ص.70-71

² - عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سابق،ص34-35

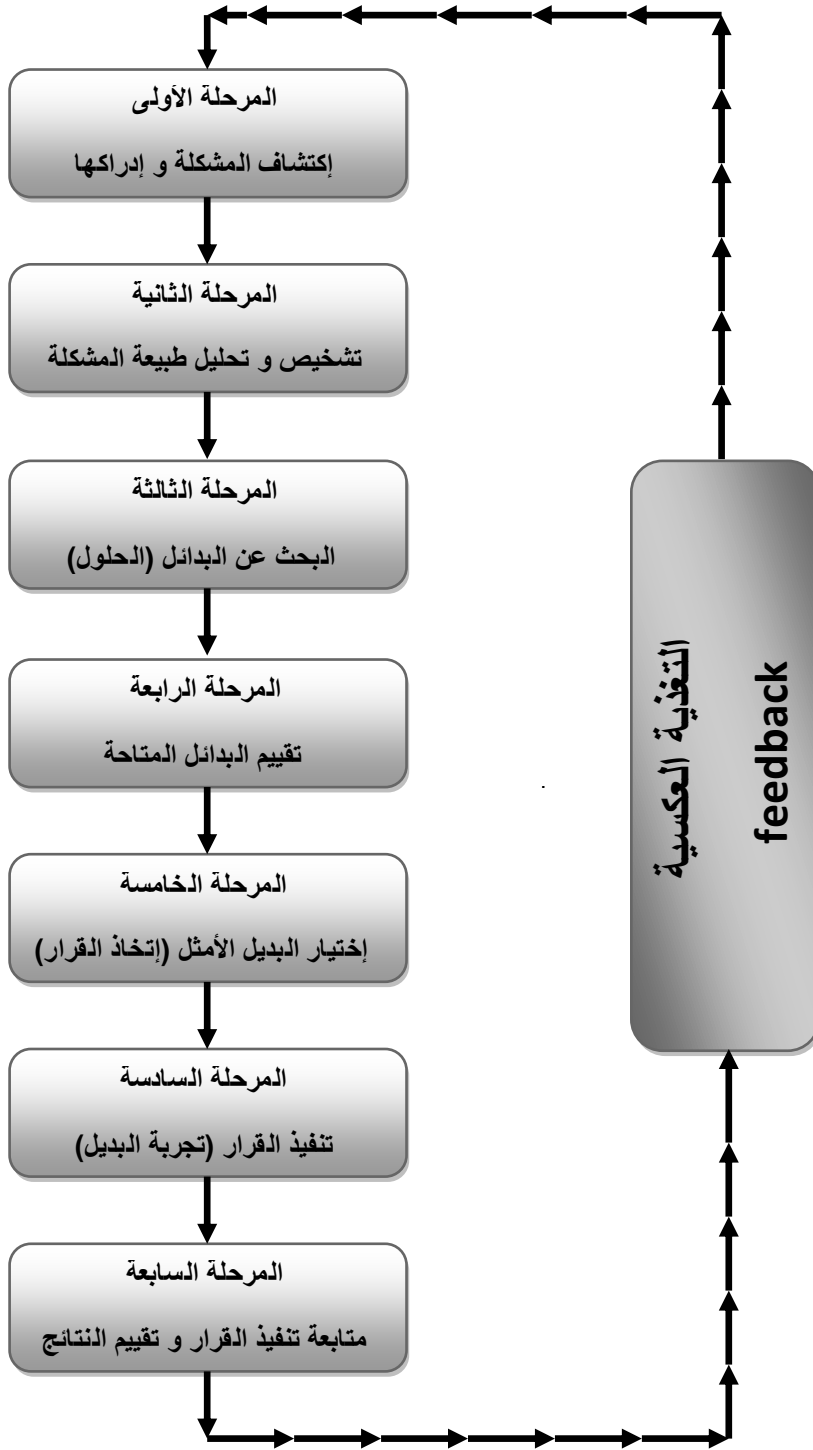
³ - نفس المرجع،ص.25

⁴ - نفس المرجع،ص.71

⁵ - مصباح الدويك، مرجع سابق،ص.103

⁶ - أسهان خلفي، مرجع سابق،ص.25

مراحل عملية صنع القرار كعملية مستمرة



المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الرابع: تصنيفات (أنواع) القرارات

اختلفت معايير التصنيف و تباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات و حول الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات و أنواعها.

تختلف أنواع القرارات تبعاً لطبيعة المشكلة التي تعالجها، و المركز الوظيفي لمُتخذ القرار، و الأفراد الذين يتعامل معهم، و طريقة إتخاذ القرار، و الظروف المحيطة بالقرار، و الوقت المتاح لإتخاذها، ...

كما أن عملية التصنيف لا تخضع لمعايير و إعتبرات ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت و محدّد يمكن على أساسه تقسيم القرارات و تصنيف أنواعها.

و بالرغم من تعدد التصنيفات لأنواع القرارات الإدارية، إلا أننا سنركز في هذا المطلب على أهم المعايير و أكثرها شيوعاً³.

1) تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها (على أساس هيكل القرار):

ميّز **Herbert Alexander Simon**، (15 جوان 1916-09 فبراير 2001)، العالم السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي و كذلك العالم النفساني، و الحائز على جائزة نوبل في الإقتصاد عام 1978⁴، وأب و مؤسس العديد من المجالات العلمية المهمة اليوم، مثل: إتخاذ القرار، الذكاء الإصطناعي، حل المشكلات، علوم الحاسب، نظرية المنظمة، و العقلانية المحدودة، بين:

أ - القرارات المبرمجة (Programmed Decisions):

تُعرّف كذلك بإسم: القرارات المهيكلة، أو المعدة، أو الجدولة، و هي تلك القرارات المتكررة و الروتينية، و هي متشابهة و لا تحتاج إلى مجهود فكري أو إبداع⁵، و من السهل تحديد البدائل فيها⁶، تُتخذ بشكل تلقائي في ظل خبرة و تجربة مُتخذ القرار⁷.

¹ - أسهان خلفي، مرجع سابق، ص.33

² - عبد العزيز الحميضي، مرجع سابق، ص.27

³ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص.243-244

⁴ - Herbert Simon, retrieved February 14,2012, from <http://en.wikipedia.org>, at: 19:06

⁵ - مراد خلاصي، مرجع سابق، ص.34

⁶ - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص.101

⁷ - مراد خلاصي، نفس المرجع، ص.34

و هي قرارات مرتبط تنفيذها بزمن (برنامج) معيّن، يشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة، أي مُخطّط لها مُسبقاً. و من أبرز الأمثلة على القرارات المهيكلة نجد: قرار الجرد السنوي، قرار تعيين موظف جديد، و قرار الصيانة الدورية،...

ب - القرارات غير المبرمجة (Non Programmed Decisions):

هي قرارات غير معنادة و غير مُتحكم فيها، و يصعب التنبؤ بها، و تُتخذ لمرة واحدة أو خلال فترات متباعدة، تلجأ المؤسسة لإتخاذها عندما تُواجه المشكلة لأول مرّة³، و لا تكون لديها خبرات مُسبقة بكيفية حلّها، لذلك تتطلب تفكير عميق و وقت كافي لجمع المعلومات من أجل دراسة البدائل و إختيار أنسبها و التقليل من الإنحرافات الممكنة. و بالتالي فإن الظروف التي تسود هذا النوع من القرارات، هي ظروف عدم التأكد، و يمكن لِمُتخذ القرار أن يلجأ في هذه الحالة إلى حكمه الشخصي و خبرته⁵.

و الجدول التالي يُوضّح التمييز بين النوعين:

الجدول رقم (03) تصنيف القرارات

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	أساسيات التفرقة
غير منتظمة و غير متكررة	روتينية و متكررة	طبيعتها
يمكن إستخدام الحكم الشخصي	واضحة	معايير الحكم فيها
تتسم بنوع من الصعوبة	سهلة	تحديد البدائل
عدم تأكد نسبي	تأكد	ظروف إتخاذ القرار
غير محدّدة مسبقاً	محدّد	الإجراءات
قليلة جدا و غير كافية	متوفرة	المعلومات
الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة	الطرق الكمية و برامج الحاسوب الجاهزة	أدوات الحل

المصدر: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، المسيلة، الجزائر، ص102.

1 - شمس الدين عبد الله، مرجع سابق، ص.23
2 - وداد و حنان، مرجع سابق، ص. 4
3 - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص.101
4 - مراد خلاصي، مرجع سابق، ص.34
5 - حسين بلعجوز، نفس المرجع، ص.102

2) تصنيف القرارات وفقا لشكل القرار:

أ - القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية:

القرارات المكتوبة (Written)، هي التي تكون في صيغة لائحة، تعليمات، أو أوامر مكتوبة، أما الشفوية (Verbal): تصدر بصيغة الكلمة المنطوقة، عكس القرارات المكتوبة.

ب - القرارات الصريحة و القرارات الضمنية:

فالقرار الصريح، هو الذي يُعبّر عنه بصريح العبارة، أما القرارات الضمنية، فلا يتم التعبير عنها بصراحة، وإنما تستنتج من سلوك المدير، أي كلام لغة الجسد (Body Language)، مثل: طلب الموظف إذن من مديره بالإنصراف أثناء ساعات العمل الرسمي، فلا يرُد عليه، أو يُغيّر مجرى الحديث إلى موضوع آخر، فمثل هذا التصرف يوحي بأن المدير قرّر رفض إعطاء الإذن للموظف².

3) تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة:

أ - قرارات تتعلق بالعنصر البشري (قرارات الأفراد):

مثل: قرارات تحديد مصادر الحصول على الموظفين و طرق الإختيار و التعيين، و كيفية تدريب العاملين، و طرق الترقيّة و دفع الأجور و علاقة المنظمة بالنقابات العمالية³،... إلخ

ب - قرارات متعلقة بالوظائف الإدارية:

مثل: القرارات المتعلقة بالأهداف المراد تحقيقها، و الإجراءات الواجب إتباعها، و السياسات، أساليب الإتصال، و النمط القيادي الملائم،... إلخ

ج-قرارات متعلقة بالإنتاج (إنتاجية):

و تتضمن القرارات الخاصة بإختيار موقع المصنع، و حجمه، و حجم الإنتاج، و سياسته (إنتاج مستمر أو حسب الطلب)، و أنواع الآلات المستعملة، طريقة الإنتاج، و مصادر الحصول على المواد الخام،... إلخ

د- قرارات تتعلق بالتسويق (تسويقية):

تشمل القرارات التي تتعلق بنوعية السلعة، التي سيتم بيعها، و أوصافها،

1 - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص. 87-88

2 - سليم بطرس، مرجع سابق، ص. 88

3 - نفس المرجع، ص. 88

الأسواق التي سيتم التعامل معها، و وسائل الدعاية اللازمة، بحوث التسويق، و القرارات المتعلقة بتعبئة المنتجات و تغليفها و تسعيرها، و ببرامج الإعلان¹.

هـ- قرارات تتعلق بالتمويل (تمويلية):

القرارات التي تتخذها المؤسسة في هذا المجال، تُحدّد ما يلي: حجم رأس المال اللازم، و السيولة النقدية، طرق التمويل، تحديد نسبة الأرباح، المطلوب تحقيقها و كيفية توزيعه²،... إلخ

(4) تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

أ - قرارات إستراتيجية (حيوية):

هي قرارات، طويلة المدى (من 5 إلى 15 سنة)، و غير متكررة³، تتميز بضخامة الإستثمارات أو الموارد المالية اللازمة لتنفيذها⁴، تُتخذ على مستوى الإدارة العليا، تتميز بإرتفاع درجة المخاطرة (الغموض)، و التكلفة، و تتشابه مع القرارات غير المبرمجة. مثل: قرار طرح منتج جديد في السوق، قرار الشراكة أو الإنذماج مع مؤسسة منافسة، أو القرارات الخاصة بالتنمية الإجتماعية و الإقتصادية. كما ترتبط القرارات الإستراتيجية بمشكلات حيوية و خطيرة، تتطلب من متخذيها الإستعانة بأراء و مقترحات و خبرات المستشارين، المساعدين، المتخصصين،... لمعرفة أبعاد المشكلة محل القرار⁶.

ب - القرارات التكتيكية:

يتخذها غالبا رؤساء الأقسام أو الإدارات (الإدارة الوسطى)، تهدف غالبا إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف و ترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي، أو لتحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو لتفويض الصلاحيات و قنوات الإتصال. و تتعلق بشكل عام بكيفية إستغلال الموارد اللازمة، للإستمرار في العمل، سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء¹.

¹ - ياسين سالمى، مرجع سابق، ص. 49.

² - نفس المرجع، ص. 49-50.

³ - عبد الله سراج، مرجع سابق، ص. 6.

⁴ - سليم بطرس، نفس المرجع، ص. 89.

⁵ - أسماهان خلفي، مرجع سابق، ص. 35.

⁶ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 252.

ج- القرارات التنفيذية (الفنية أو الروتينية):

هي قرارات متكررة، تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذها، تتخذ يومياً، تعتبر من إختصاص الإدارة التنفيذية، و هي لا تحتاج إلى الكثير من الجهد الفكري أو المادي، من قبل متخذها، بالإضافة إلى أنها تصنف ضمن خانة القرارات قصيرة المدى.

مثلاً: القرارات التي تتعلق: بالأسعار، التسويق، التخزين، صرف العلاوات الدورية، توزيع الأعباء على العاملين و الأعمال المكتبية.

5) تصنيف القرارات وفقاً لأسباب إتخاذها:**أ - القرارات الكيفية (الوصفية أو الذاتية):**

تعتمد على الأساليب التقليدية، القائمة على التقدير الشخصي للمدير مُتخذ القرار، و خبراته و تجاربه، و بالتالي فإن هذه القرارات تتأثر بالإعتبارات التقديرية الذاتية، مثل: أحاسيس و إدراك و إتجاهات و خلفيات المدير الذي يتخذها³.

و من سلبيات هذا النوع من القرارات، أنها تُؤدي بالمدير في الغالب إلى إتخاذ الحل المُرضي (الذي يُرضي الآخرين، بدلا من الحل المثالي أو الرشيد⁴.

ب -القرارات الكمية (المعيارية أو الموضوعية):

يتم إتخاذ هذا النوع من القرارات بالإعتماد على الرشد و العقلانية، و القواعد و الأسس العلمية، مثل (بحوث العمليات، الإحتمالات، شجرة القرارات، البرمجة الخطية،...)، التي تُساعد المدير على إختيار القرار الذي يُؤدي إلى زيادة و مضاعفة عائدات المؤسسة من بين مجموعة من البدائل المتاحة⁵.

و من بين شروط إتخاذ القرارات الكمية، أن يتصف متخذها بالعقلانية، و الرشد، و الإعتماد على الأسلوب العلمي الذي يُمكنهم من تحديد المشكلة و

1 - سليم بطرس، مرجع سابق،ص.89

2 - سليم بطرس، نفس المرجع،ص.89-90

3 - نفس المرجع،ص.90

4 - نواف كنعان، نفس المرجع،ص.255-256

5 - نفس المرجع،ص.90

توضيح الأهداف، و إيجاد البدائل و تحليلها و تقييمها و ترتيبها ترتيباً منطقياً¹.

(6) تصنيف القرارات وفقاً لظروف إتخاذها:

أ - القرارات في حالة التأكد (في ظروف التأكد) :

هي قرارات، تُتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، بحيث يكون الموقف (المشكلة)، محل القرار واضحة، إذ تتوفر لدى مُتخذ القرار، عدد من البدائل، يختار من بينها البديل الذي يحقق أعلى عائد و تتميز بسهولة إتخاذها².

بالإضافة إلى أن القرارات المُتخذة في ظل ظروف التأكد، يتوفر فيها للمدير مُتخذ القرار معلومات تامة و كاملة عن النتائج الخاصة بالقرار³. كما يكون المدير متأكد من نتائج كل بديل من مجموعة البدائل المتاحة، أي أن النتائج تكون معروفة مسبقاً، لأنها تتخذ في ظل ظروف ثابتة و مؤكدة⁴.

مع وجود إستقرار و عدم غموض أو إلتباس، و بالتالي تكون النتائج مضمونة و مؤكدة لأنه توجد عادة نتيجة واحدة فقط لكل بديل مُتاح⁵.

ب- قرارات في حالة المخاطرة (Decisions Under Risk):

في حالة المخاطرة، يكون هناك عدداً متشعباً من النتائج لكل بديل، مع عدم وجود معرفة كاملة بإحتمالات حدوثها⁶. و تزداد درجة المخاطرة كلما زادت العوامل و الظروف الإحتمالية المؤثرة⁷.

ج- قرارات في حالة عدم التأكد: (Decisions Under Uncertainty)

على عكس إتخاذ القرار في ظل التأكد، فإن هذا النوع من القرارات، لا تُوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 256.

² - نفس المرجع، ص. 256-257.

³ - سليم بطرس، مرجع سابق، ص. 91.

⁴ - عبد الله سراج، مرجع سابق، ص. 6.

⁵ - ياسين سالمى، مرجع سابق، ص. 52.

⁶ - سليم بطرس، نفس المرجع، ص. 91.

⁷ - عبد الله، نفس المرجع، ص. 6.

⁸ - نواف كنعان، نفس المرجع، ص. 257.

أي، تُتخذ في ظروف غامضة لا يعرف عنها صانع القرار كل البدائل و لا نتائجها و لا توزيعاتها الإحتمالية¹.

و بالتالي يقوم المدير بإِتخاذ قرار غامض (مشوش أو ضبابي)، و (Fuzzy) و غالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على مُتخذ القرار بإِتباع بعض الأساليب الرياضية و الإحصائية لتحديد نسبة الإحتمالات المُتوقعة من نتائج القرار².

7) تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة (أو حسب النمط القيادي لصانعها):

أ - قرارات فردية (ديكتاتورية أو أوتوقراطية) (Individual Decision):

هي قرارات يقوم بإِتخاذها مُسير واحد (Single Manager)، أي إنفراد المسؤول أو الرئيس في إِتخاذ القرار، و يُشير أيضا إلى قيام الشخص المسؤول بتفويض الأمر إلى شخص آخر، متخصص و على دراية كاملة بالموضوع، لدراسة المشكلة و إِتخاذ القرار بصدها. و هناك ظروف تستدعي إِتخاذ القرار الفردي، مثل:

- الظروف الطارئة التي تحتاج إلى سرعة في التصرف،(مثلا: الحوادث، أزمات العمل،...)
- عدم أهلية المرؤوسين للمشاركة، لقلة تعليمهم، و عدم خبرتهم، و سوء إنضباطهم.
- تميّز الفرد المدير بمهارات، فنية و إدارية عالية، تُؤهله بالإنفراد بإِتخاذ القرار
- تميز المؤسسة بأنها سلطوية: مثل: المنظمات العسكرية، الشرطة، و المستشفيات، و المنظمات الدينية.
- قبول عالي من المرؤوسين لقرارات رئيسهم

و عدم توفر الظروف السابقة، قد تُؤدي إلى عدم كفاءة القرار الفردي

ب - القرارات التنظيمية (الجماعية أو الديمقراطية أو بالمشاركة):

القرار بالمشاركة، تُتاح فيه الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن رأيهم، و الإِشتراك في مراحل إِتخاذ القرار، لكن المدير المسؤول هو من يتخذ القرار، أما في القرار الجماعي، فإن المدير المسؤول يتنازل عن حقه أو

¹ - وداد و حنان، مرجع سابق، ص.4.

² - نفس المرجع، ص.257.

³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 146.

يُفوّض الأمر كلية إلى مجموعة كاملة، أو أن يُسند الأمر إلى وحدات عمل مستقلة، مثل (الأقسام العلمية في الجامعات التي تتمتع بحريات عالية في إتخاذ القرار)، و إلى لجان دائمة أو مؤقتة مُفوضة بإِتخاذ القرار.

و في هذه الحالة تقوم المجموعة بكاملها بتحديد المشكلة و مناقشتها، أي تحليلها، و التوصل إلى بدائل الحل و مناقشتها و إتخاذ القرار¹.

و من بين الظروف التي تستدعي اللجوء إلى القرار الجماعي ما يلي:

- تحتاج المشكلة في مناقشتها و حلها إلى معارف و مهارات متنوعة يصعب توافرها في فرد واحد، بل تحتاج إلى تضافر جهود متنوعة في المعرفة و المهارة.
- تتميز المشكلة بالصعوبة و التعقيد، بل قد تكون في شكل كارثة أو أزمة

- تحتاج المشكلة إلى بحثها من عدة أوجه (فنية، إقتصادية، إجتماعية، و سياسية، و أمنية).

- القرارات السياسية و التشريعية و الإستراتيجية.

و من أهم مزايا القرار الجماعي:

- تنوع الرأي و بدائل الحل و المناقشة و التحليل الكامل للمشكلة.
- توليد آراء كثيرة مما يساعد على إختيار قرار ذو نوعية جيدة و كفاءة عالية.

أما عيوبه فهي كالآتي:

- طول الوقت المستغرق في تحديد المشكلة و المناقشات و تجاهل الرأي.
 - إحتمال سيطرة فرد على مناقشات الجماعة بسبب، مركزه أو صوته العالي و ضغط الأغلبية على الأقلية بالرغم من تميّز رأي الأقلية.
- و من أهم طرق صنع القرار الجماعي، التي يمكنها أن تُقلل الأخطاء و العيوب السابقة، ما يلي:

- العصف الذهني (Brainstorming)
- أسلوب دلفي (Delphi Method)
- أسلوب الجماعات الإسمية (Nominal Group Technique)

و سنتناولها بالتفصيل في المطلب الثالث من المبحث الثالث.

¹ - نفس المرجع، ص. 147-148

² - نفس المرجع، ص. 148

8/ تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية:

أ - القرارات التشغيلية (إدارة تنفيذية): (Operational Decision)

هي قرارات تُتخذ على مستوى الإدارة التنظيمية الدنيا، و تتعلق بالعمليات التشغيلية (التنفيذية) للمؤسسة، تتصف بالترار و الروتينية، تتمثل في تنفيذ تعليمات و إرشادات أو أوامر صادرة عن الإدارة العليا و الوسطى².

تؤخذ في ظل التأكد التام و نتائجها معروفة مسبقاً، مثل³: القرارات المتعلقة بالحضور و الإنصراف، و توزيع العمل و الغياب و الإجازات،...

ب - القرارات الإدارية (الإدارة الوسطى): (Managerial Decision)

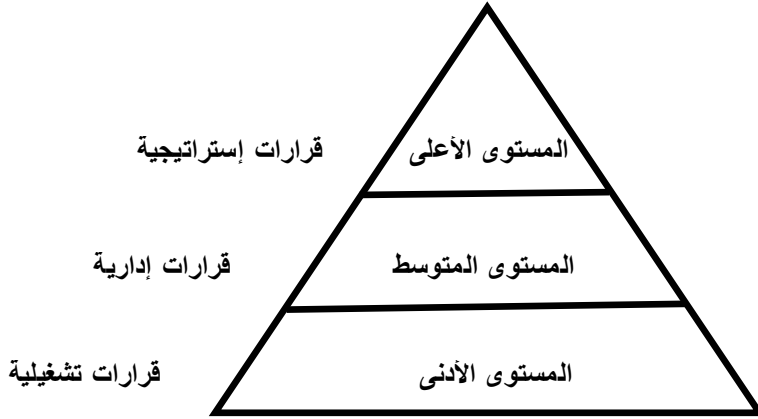
تُتخذ على مستوى الإدارة الوسطى، تمتاز بمدة زمنية متوسطة و ظروف عدم تأكد نسبية (المخاطرة)، يلجأ فيها متخذ القرار، إلى خبرته الشخصية و حكمه الشخصي، عن طريق المفاضلة بين البدائل، مثل: قيام المديرين بإتخاذ قرارات تتعلق بالتأكد من الإستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها⁴.

و الشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة في كل مستوى تنظيمي (إداري):

1 - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص.103
 2 - أسهان خلفي، مرجع سابق، ص.36
 3 - ياسين سالم، مرجع سابق، ص.51
 4 - حسين بلعجوز، نفس المرجع، ص.104

الشكل رقم (20)

أنواع القرارات في المستويات الإدارية



المصدر: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، المسيلة، الجزائر، 2010، ص.104

9/ تصنيف القرارات بحسب مناسبة إتخاذها:

أ - قرارات وسيطة (Intermediary Decisions):

ينبغي على من يتلقاها، أن ينفذها وفقا للتعليمات الصادرة إليه.

ب - القرارات الإستئنافية (Appellate Decisions):

يتخذها المديرون في ضوء المعلومات الجديدة التي يستفسرون عنها، غالبا ما يعكس عدد القرارات الإستئنافية التي يتخذها المدير، درجة الحالة الصحية للتنظيم و وجود كفاءات جيدة فيه، و إستخدام العلاقات الإنسانية بين المدير و مرؤوسيه².

ج - القرارات الإبتكارية (Creative Decisions):

يتخذها المدير، الذي تتوفر لديه القدرة العلمية و المعرفة بجميع الظروف المحيطة به³

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص.258

² - نفس المرجع، ص.258

³ - نفس المرجع، ص.258

10/ تصنيف القرارات بحسب مجالها¹:

أ - قرارات سياسية:

ترتبط بالسياسة العامة للدولة.

ب - قرارات إقتصادية:

ترتبط بالمسائل المالية و الضرائب

ج - قرارات إجتماعية:

ترتبط بالأفراد و رفاهيتهم، و معيشتهم.

¹ - نفس المرجع، ص.258-259

المبحث الثاني الأساليب المستخدمة في صنع القرار

- المطلب الأول: الأساليب التقليدية (النظرية أو غير الكمية)
- المطلب الثاني: الأساليب الحديثة (الكمية)
- المطلب الثالث: الصفات الواجب توفرها في القائد (المدير) الناجح
- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار (معوقات القرار)
- المطلب الخامس: لماذا لا يتخذ المديرون قرارات رشيدة؟
- الفرع (1): الأخطاء الشائعة في صنع القرار
 - الفرع (2): شروط القرار و إرشادات عامة في صنعه

المبحث الثاني: الأساليب المستخدمة في صنع القرار

تتعد وتختلف أساليب إتخاذ القرار، أو الأدوات المساعدة في صنعه، وذلك على حسب درجة أهمية القرار، و توقيته و الأطراف المعنية به، بالإضافة إلى طبيعة المشكلة، و تقدير المدير، و الظروف المحيطة، و الإمكانيات المتوفرة.

فمثلا، في الماضي، كان يعتمد المدراء في إتخاذهم لقراراتهم على أساليب تقليدية (نظرية)، مثل: الحدس، التجربة، الخبرة، و الآراء و الحقائق.

أما في الوقت الراهن، و نظرا لصعوبة المشاكل و تعقدها، ظهر ما يُعرف بـ:"الأساليب الكمية في إتخاذ القرار (الحديثة)، مثل: نظرية الإحتمالات، و نظرية المباريات، شجرة القرار، بحوث العمليات، البرمجة الخطية، أسلوب المحاكاة، خطوط الإنتظار.

و إعتقاد أسلوب ما، دون غيره، يتوقف على: الشخص مُتخذ القرار، و مدى توافر المعلومات، و الإمكانيات المادية و البشرية ، التقنية المتاحة للمؤسسة، و مدى قدرة هذه الأخيرة على التحليل و المعالجة¹.

فيما يلي سنتناول الأسلوبين معا، كلا على حدا و بالتفصيل:

المطلب الأول: الأساليب التقليدية (غير الكمية):

يقصد بها، تلك الأساليب التي تفتقر للتدقيق و التمهيص العلمي التي لا تتبع المنهج العلمي في عملية إتخاذ القرارات²، و تتمثل فيما يلي:

أولاً: الحكم الشخصي (الحدس) (Intuition):

يعني هذا الأسلوب، إستخدام المدير حكمه الشخصي، و إعتماده على سرعة البديهة و الحدس في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف و المشكلات التي تعرض لها، و التقدير السليم لأبعادها، و فحص و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات و الفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها³.

ثانياً: المحاولة و الخطأ (إجراء التجارب) (Experimentation):

¹ - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص.65

² - نفس المرجع، ص.66

³ - نفس المرجع، ص.66

يقوم مُتخذ القرار بإجراء التجارب بنفسه، مع أخذُه بعين الإعتبار جميع العوامل الملموسة و الإحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، بحيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى إختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الإختيار على خبرته العملية.

و من مزايا هذا الأسلوب، تمكين المدير من التعلم من أخطائه و محاولة تجنب نفس الأخطاء مستقبلا، أما سلبياته، فتتضمن في: إرتفاع التكاليف، و إستنزاف الكثير من الجهد و الوقت¹.

ثالثاً: الخبرة و المعرفة (Experience & Knowledge):

إن التجارب العديدة و المختلفة، التي يمر بها الأفراد أو المدراء على مستوى المؤسسة، سواء كانت ناجحة أو فاشلة، تتراكم، و تُشكّل لدى الفرد ما يُعرف بـ: "الخبرة و المعرفة"، و لا تقتصر الخبرة، على خبرة المدير مُتخذ القرار، بل تشمل أيضا خبرات المدراء الآخرين السابقين، و ذلك بالإستفادة من تجاربهم في حل المشاكل الإدارية و إتخاذ القرارات الصائبة.

من مزايا هذا الأسلوب: تمكين المدير من تدعيم الخبرة السابقة، أما مآخذ هذا الأسلوب: أن المشكلات الماضية قد تكون مختلفة عن المشكلات الحاضرة، و بالتالي من غير المناسب تطبيق الدروس المستفادة من تجارب الماضي على تجارب الحاضر².

رابعاً: الآراء و الإقتراحات (Opinions & Suggestions):

يعني هذا الأسلوب إعتداد المدير على البحث، و دراسة الآراء و المقترحات التي تُقدم له، حول المشكلة، و تحليلها ليتمكن على ضوءها من إختيار البديل الأفضل.

و تشمل: الآراء و الإقتراحات التي يُقدمها المستشارون و المتخصصون، و من بين مزايا هذا الأسلوب: أنه أقل تكلفة مقارنة بالأساليب التقليدية الأخرى، كالتجارب مثلا.

أما سلبياته، فتتمثل في: تطبيق هذا الأسلوب يتطلب تجزئة المشكلة إلى أجزاء و دراسة كل جزء على حدة، و هذا يتطلب الكثير من الجهد و الوقت³.

خامساً: الحقائق (The facts):

تُعد الحقائق قواعد ممتازة في إتخاذ القرارات، و حين توفرها فإن القرارات المُتخذة تُصبح ذات جذور قوية و منطقية⁴.

1 - نفس المرجع، ص.69

2 - سليم بطرس، مرجع سابق، ص.69

3 - نفس المرجع، ص.70

4 - سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص.71

و المشكلة في هذا الأسلوب أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة عند مُتخذ القرار في كل وقت.

كما أن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن 20، و المشاكل المعقدة التي خلفتها هذه التطورات، أثبتت عدم قدرة الأساليب التقليدية على مواجهة و التصدي للتطورات و التغييرات الجديدة، هذا ما أدى إلى ظهور الأساليب الحديثة المساعدة على إتخاذ القرار، أو ما يُعرف بالطرق الكمية.

المطلب الثاني: الأساليب الحديثة (الكمية)

هي عبارة عن طرق مساعدة للمدير مُتخذ القرار، بالإرتكاز على النماذج الرياضية و الإحصائية و الحسابات الإلكترونية (نظم المعلومات)، التي تقوم بتحليل البيانات و المعلومات، بهدف الوصول إلى القرار المناسب، بدون إستعمال الحدس، و الخبرات و الآراء الشخصية.

و هي أسلوب، يهدف إلى تقنين القرارات بمقاييس كمية و رقمية للوصول للقرار الأمثل.

و سوف نُوضح هذه الأساليب الحديثة فيما يلي:

أولاً: نظرية الإحتمالات (Probability Theory):

تقوم هذه النظرية، على إستخدام فكرة الإحتمالات لبناء النماذج الرياضية و إختبارها، للتخفيف من درجة عدم التأكد و المخاطرة، و من أهم المعايير أو الطرق التي يمكن إستخدامها لقياس الإحتمالات في مجال إتخاذ القرارات، ما يلي:

(1) الإحتمال الشخصي (Subjective Probability):

أي درجة إعتقاد مُتخذ القرار، في وقوع حدث ما، و تُحدد درجة الإعتقاد وفقاً للعوامل التالية:

الخبرة السابقة للمدير، تجربة و ممارسة العملية، توقعاته، آماله، و أهدافه.

(2) الإحتمال الموضوعي (Objective Probability):

يُحدد عن طريق إجراء التجربة، و ذلك وفقاً لنتائجها.

(3) الإحتمال التكراري (Frequency Probability):

و يتم فيه حساب الإحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل

¹ - سليم بطرس، مرجع سابق، ص. 74-75

ثانيا: نظرية المباريات (Game Theory):

وُجدت هذه النظرية سنة 1920، من قبل كل من الرياضيين (Emile Borel)، و (John Von Neumann)، سنة 1926.

تقوم على مبدأ، أن كل لاعب في المباراة يجهل حركة خصمه، و هدفها هو تخفيض حالة عدم التأكد من خلال مصفوفة العوائد (Payoff Matrix).

هي عبارة عن إفتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المُسبق، الذي يعتبر بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، و أنه يتصرف بحكمة، و أن منافسه سيكون بنفس القدر من الفهم و الحكمة في تصرفه.

كما أن هذه التقنية تستخدم الإستنتاجات المنطقية لدراسة عواقب الإستراتيجيات المتنوعة التي يمكن أن يعتمدها اللاعبون المتنافسون².

و لقد ساهمت هذه النظرية في حل المشكلات المتعلقة بوجود منافسة، حيث ثبتت جدواها في إتخاذ القرارات في مواقف و ظروف المنافسة³.

ثالثا: شجرة القرارات (Decision Tree):

أو ما يُعرف بـ: "تحليل القرارات"، تُعتبر من الوسائل الحديثة لإتخاذ القرار، ظهرت نتيجة لتعدد المشاكل و تنوع البدائل المتوفرة لحلها، بالإضافة إلى ظروف عدم التأكد، و التغير المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة⁴.

و تُعرف شجرة القرارات بأنها: "أسلوب كمي بياني و تصوري للعناصر و العلاقات التي تتكون منها المشكلة المدروسة و ذلك في ظل حالات المخاطرة المختلفة لحالات الطبيعة"⁵

أو هي عبارة عن تمثيل بياني، لقرارات و أحداث متتابعة⁶

و يُصوّر (Koontz & O'donnell)، هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة

متغيرات:

¹ - نفس المرجع، ص. 77

² - ياسين سامي، مرجع سابق، ص. 57

³ - بطرس، نفس المرجع، ص. 77

⁴ - أسهان خلفي، مرجع سابق، ص. 43

⁵ - سامي، نفس المرجع، ص. 57

⁶ - خلفي، نفس المرجع، ص. 43

- البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار (Alternatives).
- الإحتمالات (Probabilities)، التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة.
- القيم (Values)، التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة¹.

كما تُمكن شجرة القرار، مُتخذ القرار من رؤية كل من البدائل المتاحة، الأخطار، و النتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب إستعانة المدير أو صانع القرار بالحاسب الآلي، خاصة فيما يتعلق بالمواقف المعقدة و غير المؤكدة، لتقدير درجة الإحتمالات المتوقعة².

و يُستخدم أسلوب شجرة القرار، مثلاً في: إطلاق منتج جديد، الإختيار بين البدائل الإستراتيجية، إختيار الإستثمارات، و قرارات التمويين³،... الخ

رابعاً: أسلوب المحاكاة أو (التماثل، تقليد المواقف) (Simulation):

هي تقنية للتعامل مع المسائل المعقدة، و تكمن المحاكاة في تمثيل المشكلة الواقعية في نموذج رياضي، قريب من الواقع العملي.

أو بعبارة أخرى، أسلوب المحاكاة هو: "محاولة بناء نموذج مناظر (مماثل)، للواقع الفعلي للمشكلة، مع التغيير في بعض أجزائه، لمشاهدة النتائج المترتبة عن كل تغيير، و إختيار النتيجة المثلى"، و تستعين المحاكاة بكل من: الحاسبات الإلكترونية، و التكنولوجيا الحديثة، لإختبار صلاحية النماذج الرياضية و الرسوم البيانية و المسارات في تقييم البدائل و توقعات نتائج القرارات الإدارية⁴.

يُستخدم أسلوب المحاكاة عادة في: فحص مسائل المخزون، معرفة ردود أفعال المستهلكين تجاه تغيير إستراتيجية التسويق (التعبئة⁵).

خامساً: أسلوب بحوث العمليات (Operations Research):

يعود إستخدام بحوث العمليات إلى الحرب العالمية الثانية، عندما لجأ الأمريكان و الإنجليز إلى الأساليب الكمية في حل المشاكل العسكرية التي واجهتهم آنذاك.

1 - سليم بطرس، مرجع سابق، ص. 76

2 - نفس المرجع، ص. 76-77

3 - أسهان خلفي، نفس المرجع، ص. 43

4 - سعاد حرب، مرجع سابق، ص. 73

5 - ياسين سالمي، مرجع سابق، ص. 57

و يُعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب الحديثة التي قدمها علماء الإحصاء و الرياضيين في مجال إتخاذ القرارات¹.

و قد تم إستخدامها في عدة مجالات، مثل: الإنتاج، التسويق، التوزيع، الرقابة المالية، معتمدة على مهارات الإقتصاديين، الرياضيين، الإحصائيين، المحاسبين، و المهندسين².

عرفّاها (**Miller & Star**)، بأنها: "تطبيق الوسائل و الطرق و الفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق النتائج المرغوبة"³

و من بين المجالات التي تستخدم فيها بحوث العمليات، نجد: التخطيط طويل الأجل، التنبؤ، مراقبة المخزون، و إختيار المزيج التسويقي، ...

من بين الأساليب التي تعتمد على بحوث العمليات نذكر:

- المحاكاة (**Simulation**)
- البرمجة الخطية (**Linear Programming**)
- البرمجة العددية (**Integer Programming**)
- نظرية صفوف الإنتظار (**Queuing Theory**)
- نماذج النقل و التخصيص (**Transportation & Assignment Mode**)
- جدولة المشاريع و تحليل المشكلات (**Network Analysis & Project Scheduling**)
- نموذج سلاسل ماركوفا (**Markova Chain**)
- المباريات (**Game Theory**)

سادسا: أسلوب البرمجة الخطية (**Linear Programming**):

تُعتبر من أهم الأساليب الكمية لحل المشكلات و إتخاذ القرارات و من أكثر تطبيقات و أساليب بحوث العمليات بساطة⁴.

البرمجة الخطية، كلمة مركبة من كلمتين: "البرمجة" و تعني إستخدام نماذج بيانية أو جبرية لحل المشكلة و تحليلها، و أما: "الخطية"، و تعني: وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

¹ - سليم بطرس، نفس المرجع، ص.73

² - ياسين سامي، مرجع سابق، ص.56

³ - سليم بطرس، مرجع سابق، ص.71

⁴ - أسهان خلفي، مرجع سابق، ص.44

تُعرّف بأنها: "تفنية رياضية، و مجموعة من النماذج الرياضية و الرسوم البيانية، أو أسلوب يُستخدم في تحديد الإستغلال الأفضل (الأمثل)، للإمكانيات و الموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة"

يقوم هذا الأسلوب على إفتراض وجود علاقة خطية بين المتغيرات المؤثرة في موضوع معين بحيث، يمكن التعبير عن هذه العلاقة على شكل معادلات خطية يتم حلها للوصول إلى أفضل قيمة² خلاصة لما سبق ذكره، يعتقد الباحث بأن كلا الأسلوبين، سواء ما يتعلق بالأساليب التقليدية، أو الرياضية الحديثة، يكملان بعضهما البعض، لأن الأساليب الحديثة أثبتت جداتها في ترشيد القرارات، بإعتمادها على العلوم الرياضية و الإحصائية و برامج الحاسوب المتطورة، لكنها أهملت الجانب السلوكي في إتخاذ القرار، و الذي لا يتحقق إلا عن طريق دمج الأسلوبين معا، لأنه يجب على مُتخذ القرار الإستعانة بحدسه و خبرته بالإضافة إلى الأساليب العلمية و الرياضية لحل المشكلات المعقدة.

المطلب الثالث: الصفات و الخصائص الواجب توفرها في متخذ القرار، (القائد

الناجح):

يجب على المدير (القائد)، أن تتوفر فيه الخصائص الشخصية، التي سنوردها في الشكل التالي، لكي يتمكن من إتخاذ قرارات فعالة.

¹ - سعاد حرب، مرجع سابق، ص. 73

² - بطرس، نفس المرجع، ص. 80

الشكل رقم (21)

الخصائص الشخصية لمتخذ القرار



المصدر: سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 49.

أما بالنسبة لأهم الصفات أو السمات الواجب توفرها في القائد أو صانع القرار، فيمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (22)

الصفات الواجب توفرها في متخذ القرار



المصدر: نفس المرجع أعلاه ، ص.50

بالإضافة إلى الصفات السابقة الذكر، يمكن إضافة الصفات التالية، التي يجب أن يتمتع بها مُتخذ القرار¹:

- أن يتمتع بنظرة شمولية.
- أن يكون ذو خبرة جيدة بموضوع القرار.
- مُلماً إماماً جيداً بتقنيات و أساليب إتخاذ القرار.
- أن يكون موضوعياً و واقعياً.
- يتحلى بالجرأة في المواقف التي تنطوي على المخاطرة.

¹ - شمس الدين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص.6.

- سريع البديهة في المواقف التي تتطلب السرعة في إتخاذ القرار.
- التريث في المواقف التي تتطلب تحليلاً و عمقاً

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار (معوّقات القرار):

لقد رأينا فيما سبق، بأن عملية إتخاذ القرارات تمر بعدة مراحل، إبتداءً بتحديد المشكلة، مروراً بالمفاضلة بين البدائل، و إنتهاءً بإختيار أفضل بديل (حل مؤقت)، لحل هذه المشكلة. و أي خطأ يصدر عن المدير مُتخذ القرار، أثناء مروره بهذه المراحل، يُؤدي إلى قرارات خاطئة و ناقصة.

لأن الهدف الأسمى لأية مؤسسة أو قائد أو مدير، هو الوصول إلى قرارات رشيدة 100% ، لأنه من غير الممكن، بل و من المستحيل توفر كل مقومات الرشد لدى مُتخذ القرار، و هي (المعرفة بكل الحلول الممكنة و نتائج كل حل).

و حسب رواد المدرسة السلوكية، أمثال: "برنارد" و "سايمون" ، فلقد أكدوا بأن هناك قيوداً و معوقات تحدّ أو تُقلل من درجة الرشد في إتخاذ القرارات الإدارية، و هذه القيود ليست ساكنة بل مُتحركة و متغيرة لأنها تنبع من البيئة التي يُتخذ فيها القرار.

و من بين العوامل التي تُؤثر في إتخاذ القرارات نذكر ما يلي:

(1) العوامل النفسية و الشخصية (الذاتية) (Decision Maker Influenc):

كما يدل عليها إسمها، فهي مرتبطة بنفسية المدير أو مُتخذ القرار، كما تتعداه إلى مستشاريه و مساعديه، و كل من يُساهم في تحضير و دراسة و تنفيذ القرار، و تشمل الآتي:

أ - المدير مُتخذ القرار:

يُعتبر من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد و فعالية القرار الإداري، لأن شخصية المدير، عواطفه، قيمه، تاريخه في العمل، خلفيته النفسية و الإجتماعية، و حالته النفسية عند إتخاذ القرار، كلها عوامل تُؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه.

ومن بين العوامل النابعة من شخصية المدير و المؤثرة على عملية إتخاذ القرارات، نذكر¹:

¹ - مراد خلاصي، مرجع سابق، ص. 77

- فهم المدير العميق و الشامل للأمور.
- قدرة المدير على التوقع.
- مؤهل المدير و تخصصه في مجال الإدارة.
- قدرة المدير على المبادأة و الإبتكار.
- قدرة المدير على تحمّل المسؤولية.
- أهداف المدير و أغراضه الشخصية.
- إتجاهات المدير و قيمه و أخلاقياته.
- قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة
- خبرة المدير

ب - المساعدون و المستشارون الذين يستعين بهم المدير:

تتأثر قرارات المدير أيضا بمدى العلاقة بينه و بين مساعديه من جهة، و بين مستشاريه، أو الخبراء و المتخصصين من جهة أخرى، و تتأثر قرارات المدير أيضا بمدى سلامة العلاقات بينه و بين مساعديه².

بالإضافة إلى الدور المهم الذي يُقدمه المستشارين و الخبراء للمدير، في مختلف مجالات القانون، المالية، البحوث و التخطيط،... إلخ

و بالتالي، فهم يقومون بمساعدة المدير على إتخاذ القرار السليم، إلا أن من أهم العقبات التي تحول دون أداء المستشارين لدورهم في تقديم النصح و المشورة، هي الخلافات التي قد تنشأ بينهم و بين مُتخذ القرار³.

ج - المرؤوسون و غيرهم ممن يمسه القرار:

فالمرؤوسون - كما يقول "سايمون" - ، لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات و دوافع، ...، لأنهم إما سينفذون القرار أو يُنقذ عليهم، و بالتالي، سيؤثرون عليه أو يتأثرون به⁴.

يُؤثرون على القرار إما بنجاحه أو فشله، لأنهم ينتمون إلى الإدارة الوسطى أو الدنيا، و بالتالي عندما يُصدر المدير القرارات أو الأوامر، هم من يقومون بتنفيذها، الأمر الذي أكده بعض الكُتاب السلوكيين، مثل: "برنارد" و "سايمون"، بأن: "المصدر الحقيقي لسلطة

¹ - العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص. 113-124، متاح

على: <http://www.abahe.co.uk>

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 276-277

³ - نفس المرجع، ص. 278-279

⁴ - نفس المرجع، ص. 285

المدير في إتخاذه قراراته هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة.. " ، و أن القرار مهما كان منطقيا و علميا، فإنه لا يكون فعّالا ما دام لا يحظى بقبول المرؤوسين و إقتناعهم به و إلتزامهم بتنفيذه¹.

و من بين أهم العوامل التي تُؤثر في دور المرؤوسين و تعاونهم مع المدير و مشاركتهم له في إتخاذ القرارات و تنفيذها، نذكر²:

- عدم إحساس المرؤوسين بالأمن و الإستقرار في عملهم.
- المناخ الإجماعي المريح و الخالي من التوتر.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة العاملة (Intimacy).
- إختلاف وجهات النظر.

و تُعالج المشاكل السالفة الذكر بالإهتمام بالجوانب الإجماعية للعمال، و تشجيعهم بإستخدام الحوافز و المكافآت و إشراكهم في إتخاذ القرارات³.

(2) العوامل البيئية (الموضوعية):

أ - عوامل البيئة الداخلية (Internal Environment):

1. سياسة و حجم المؤسسة:

تختلف سياسة المؤسسات حسب حجمها، فقد تتنوع هذه السياسة ما بين تحقيق أعلى الأرباح أو أعلى المبيعات، و بالتالي يجب على القرارات المُتخذة أن لا تخرج عن نطاق هذه السياسة، بالإضافة إلى حجم المؤسسة و نموها، اللذان يُعتبران من العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرار، لأن هناك علاقة طردية بين حجم و نمو المؤسسة و البيئة المحيطة بها.

2. الإمكانيات المادية:

يُقال بأن عملية إتخاذ القرار هي مصيدة المديرين، و من العوامل التي تجر المدراء إلى هذه المصيدة، العوامل المالية، الإقتصادية، و النفسية، بحيث يميلون إلى تبرير ذاتهم و صحة قراراتهم، دون معرفتهم بالعواقب التي قد تؤدي بهم إلى ما يُعرف بـ: "التكاليف المغرقة"، "Sunk Costs".

¹ - نفس المرجع، ص.283

² - نفس المرجع، ص.283-285

³ - أسهان خلفي، مرجع سابق، ص.56

⁴ - أسهان خلفي، مرجع سابق، ص.55

لذلك يجب على مُتخذي القرارات، إستغلال الموارد المالية بعقلانية.

3. مدى توفر المعلومات و الإطارات الفنية و التقنيات العلمية:

المساعدة على إتخاذ القرار²، لأن جودة القرار تُقاس بمدى جودة المعلومة ذات النوعية الجيدة و توفرها للمدير في الوقت المناسب، و هذا لن يتأتى إلا بإمتلاك المؤسسة لنظام معلومات متطور و عصري، مثل: نظم دعم القرارات (DSS).

ب - عوامل البيئة الخارجية (External Environment):

مثل ما توجد فرص في المحيط الخارجي، الذي تتعامل معه المؤسسة، يوجد هناك تهديدات أو عوامل عبارة عن ضغوط خارجية، لا تخضع لسيطرة المؤسسة، بل أن إدارة هذه الأخيرة تخضع لضغوطها و تتمثل³، هذه العوامل فيما يلي:

- طبيعة النظام السياسي و الإقتصادي في الدولة.
- إنسجام القرار مع المصلحة العامة.
- التقاليد الإجتماعية و القيم الدينية.
- النصوص التشريعية و القوانين و اللوائح⁴.
- التطورات التقنية و التكنولوجية.
- ضغوط العاملين و المستهلكين و المستثمرين و المقاولين⁶.

بالإضافة إلى العوامل السابقة الذكر، توجد بعض العوامل الأخرى التي بدورها تُؤثر على عملية إتخاذ القرارات:

- الخبرة و مدى توفر المعلومات
- تأثير عنصر الزمن
- تأثير أهمية القرار
- مدى المشاركة في إتخاذ القرار

¹ - نفس المرجع، ص.55

² - شمس الدين عبد الله، مرجع سابق، ص.33

³ - سليم بطرس، مرجع سابق، ص.23

⁴ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص.297-301

⁵ - سليم بطرس، نفس المرجع، ص.23

⁶ - شمس الدين، نفس المرجع، ص.33

- الضغوط الداخلية: على سبيل المثال: ضغوط الرؤساء، ضغوط التنظيمات غير الرسمية، وضيق الوقت (Decision Under Pressure).

المطلب الخامس: لماذا لا يتخذ المديرون قرارات رشيدة؟

الفرع الأول: الأخطاء الشائعة في صنع القرارات

سنورد فيما يلي بعض الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها المدير، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من كفاءة القرارات التي يتخذها.

- ← **المكابرة** وهي عدم الإقرار بأن القرار كان سيئاً، والإستمرار في تنفيذه
- ← **التردد** وهي حالة من عدم الإطمئنان و الخوف من الوقوع في الخطأ و تضييع الوقت لحين الحصول على معلومات مؤكدة.
- ← **إتخاذ أى قرار** على إعتبار أن إتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء.
- ← **الإصرار** على إرضاء الأطراف.

الفرع الثاني: شروط القرار الجيد، و إرشادات عامة في صنعه:

أ - شروط القرار الجيد:

- لكي يُحقق القرار الإداري أهدافه على أرض الواقع، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط أو المواصفات، نورد أهمها فيما يلي:
- أن يكون إتخاذه في الوقت المناسب.
- أن يكون غير متناقض في مضمونه.
- أن يكون ذو صلاحية تنفيذية.
- ليس هناك فصل بين الخطوات و الإجراءات التي يتم إتباعها في عملية إتخاذ القرار، فهي عملية مستمرة و مترابطة و متداخلة.

¹ - النماذج و الطرق الكمية في صنع القرار، أخذت بتاريخ: 2012/12/5، على الساعة، 11:13

² - شمس الدين عبد الله، مرجع سابق، ص.35

- التأثير بالمجهود الإجتماعي المشترك: تحتاج عملية إتخاذ القرار إلى جهد مشترك في الإعداد و التحضير، جمع المعلومات، تحليلها، تقييمها، و تنفيذ القرار¹.

ب - إرشادات عامة في صنعه (محاذير إتخاذ القرار):

- لا للمجاملات في إتخاذ القرار.
- لا للعواطف.
- لا للتردد و التراجع.
- لا للإذاعة و النشر.
- لا للعجلة.

¹ - مصباح عبد الهادي الدويك، مرجع سابق، ص. 101-102

المبحث الثالث المدارس العلمية لإتخاذ القرار

المطلب الأول: نظريات (نماذج) إتخاذ القرار

المطلب الثاني: المدارس العلمية لإتخاذ القرار

المطلب الثالث: الإبتكار في عملية التحليل و
حل المشكلات

- الفرع (1): مفهوم المشكلة و أنواعها
- الفرع (2): خطوات تحليل المشكلات و
حلها
- الفرع (3): الطرق الإبتكارية المساعدة
في البحث عن البدائل و توليد الأفكار
الإبداعية

المبحث الثالث: المدارس العلمية لإتخاذ القرار

المطلب الأول: نظريات (نماذج) إتخاذ القرار

سنتناول في هذا المطلب أهم النماذج التصورية التي تناولت موضوع إتخاذ

القرار، و هي كالاتي:

أولاً: النموذج الراشد أو العقلاني (Rational) Herber Alexander Simon

:(Model)

تناول H.Simon نظرية الرشد، أو النموذج العقلاني لأول مرّة في كتابه الموسوم: "السلوك الإداري"، "Administrative Behavior"، وجّه فيه العديد من الإنتقادات لمن سبقوه من الكُتاب و الباحثين، معللاً ذلك بإفراطهم في المثالية في كل شيء، بينما نظر هو إلى الإدارة بمنظور عقلاني، تتحكم فيه قواعد متعلقة بالمحيط، فهو يعتبر المسير بأنه يمتلك تصرفاً عقلانياً و منطقياً، لكنه محدود من طرف المحيط،... فهو ينظر إلى السلوك الإداري، بأنه: "نظام مفتوح متفاعل مع البيئة، يُؤثر و يتأثر بالظروف المحيطة به".

يتضمن هذا النموذج، ثلاثة مراحل لصناعة القرار، و هي: مرحلة الإستخبار، مرحلة التصميم و مرحلة الإختيار (سبق التعرض إليها في المطلب الرابع من المبحث الأول)، و حسب Simon فإن هذا النموذج، يفترض بأن المدير:

- لديه معرفة و علم تام بجميع البدائل الممكنة.
- لديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل.
- لديه منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج.
- يمتلك قدرة حسابية لمقارنة النتائج و تقدير ما هو أفضل².
- يتخذ القرار، أخذاً بعين الإعتبار الظروف و العوامل البيئية المحيطة و المؤثرة في القرار¹ و لقد قسم H.Simon الرشد (العقلانية)، إلى الأنواع التالية:

أ - الرشد الشخصي (الذاتي) (Subjective Rationality):

هو السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في

حالة معينة، بالإعتماد على المعلومات المتاحة، كما ميّز بين:

¹ - مراد خلاصي، مرجع سابق، ص. 34.

² - عائشة شتاتحة، مرجع سابق، ص. 4.

³ - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص. 45.

- الرشد التنظيمي (Organizational Rationality): الذي يعكس سلوك متخذ القرار نحو تحقيق أهداف المنظمة.
 - الرشد الفردي (Personal Rationality): يعكس سلوك مُتخذ القرار في إشباع و تحقيق أهداف المؤسسة.
- و أكد سايمون، بأن الرشد الكامل أو المطلق مناقض و مخالف للواقع، و بالتالي إقترح، ما أسماه بـ: "الرشد المحدود" ، (Bounded Rationality)، لأن المدير يُواجه قيود و محدّدات كثيرة في عملية إتخاذ القرارات، بعضها شخصية، و البعض الآخر بيئية، و تعمل جميعها دون تحقيق الرشد الكامل في عملية إتخاذ القرارات².

بالنسبة ل: **H.Simon** فقد أيدّ الرشد الشخصي، بعكس النظرية الكلاسيكية، التي تُؤيّد الرشد الموضوعي، و قدم تبعاً لذلك نموذجاً لإتخاذ القرار، و هو: "نموذج الرجل الإداري".

ثانياً: النموذج المرضي (Satisfactory)، أو نموذج الرجل الإداري (Administrative Man)

بموجب هذا النموذج، يسعى المدير للوصول إلى قرار معقول (مُرضي و ليس مثالي)، يتوقف بحثه عن البدائل عند توصله إلى بديل معقول يقتنع إنه مناسب، على الرغم من إحتمال وجود بدائل أفضل.

كما يتصف الرجل الإداري بالآتي³:

- عدم مقدرته على الحصول على بديل مثالي، بسبب عدم وجود المعلومات الكافية.
- يبحث عن بديل مقبول حسب ما يتوفر لديه من معلومات.
- يتخذ قراره بالإعتماد على الرشد المحدود (Bounded Rationality)، و على الإمكانيات المتاحة في إختيار البديل المرضي.
- أخذ العوامل المحيطة بالقرار و تبسيطها، دون الأخذ بعين الإعتبار العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة.

¹ - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص.43

² - عائشة شتاتحة، مرجع سبق ذكره، ص.4

³ - حسين بلعجوز، نفس المرجع، ص.44

و يُعرف النموذج المُرضي أيضا بإسم: "النموذج المفتوح لإتخاذ القرار"، و هذا الأخير تبنته النظرية السلوكية في إتخاذ القرار، و التي إعتبرت المؤسسة نظام مفتوح، مُتفاعلة مع البيئة التي تعمل فيها (مُؤثرة و مُتأثرة)¹.

يرى **Simon** بأن هذا النموذج هو الطريقة السائدة و الأكثر إنتشاراً في إتخاذ القرارات الإدارية، في معظم المؤسسات بسبب صعوبة حصر كل البدائل الممكنة و معرفة جميع النتائج لكل بديل، و بسبب الوقت و الجهد و القدرة الذهنية التي تتطلبها عملية صنع القرارات الرشيدة و الفعالة، بالإضافة إلى وجود عوامل غير رشيدة (**Irrational**)، مثل: قيم مُتخذ القرار، شخصيته، دوافعه و ميوله².

ثالثاً: نموذج March و Olsen أو ما يُعرف بصندوق القمامة (Garbage Can):

إبتكره أول مرة الباحث الأمريكي (**James March**)، يُعتبر من النماذج الوصفية، حيث يُؤلّد فيه المشاركون التنظيميون مجرى أو تيار ثابت من المشكلات و الحلول، عندما يُواجهون قراراً أو فرصة إختيار، تتمثل التيارات في العناصر التالية:

المشاركين، المشكلات، الحلول و فرص الإختيار، تُرمى هذه التيارات رمزيا في "صندوق القمامة" التنظيمي، تتفاعل التيارات الأربعة بعشوائية، و نسبة قليلة فقط من الحلول المؤلدة تكون ضمن القرار النهائي³.

المطلب الثاني: المدارس العلمية لإتخاذ القرار

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (نظرية القرار الكلاسيكي):

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية، للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين، و تُعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة، المتمثلة في: سيطرة الآلة على الإنسان، الثورة الصناعية، و الجو غير الديمقراطي.

و من أشهر رُواد المدرسة الكلاسيكية: "**Frederick Taylor**" ، "**Henry Fayol**" ، "**فرانك جلبرت**" و "**ليندول إيرويك**"،... و من أشهر نظريات المدرسة الكلاسيكية نجد:

أ - نظرية الإدارة العلمية:

¹ - عائشة شتاتحة، نفس المرجع، ص.7

² - عائشة شتاتحة، مرجع سابق، ص.7

³ - أسهان خلفي، مرجع سابق، ص.52

يُعتبر "Frederick Taylor" ، (1856-1916)، الأب الروحي

لنظرية الإدارة العلمية، و تقوم هذه الأخيرة على المبادئ التالية:

- ترى بأن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد و مبادئ محددة، و لذلك فإنها إتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها و فهمها للعملية الإدارية.
- كما ترى بأن العاملين يُشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم.

يرى بعض علماء الإدارة بأن مبادئ و أفكار هذه النظرية كانت منطلقا

لتطبيق الأساليب العلمية لإتخاذ القرارات بهدف الوصول إلى الحل

الأمثل للمشكلة موضوع القرار¹.

ب - نظرية التقسيم الإداري:

يُعتبر "Henri Fayol" ، (1841-1925)، من رُواد نظرية التقسيم

الإداري، و تقوم مبادئ هذه الأخيرة، على التكوين الداخلي للتنظيم، و على كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يُحقق التكامل بينهما، و ذلك بتحديد أهداف التنظيم و تحديد الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، و كل هذا طمعا للوصول إلى الكفاءة الإدارية.

و يُقسّم (فايول)، وظائف التنظيم الإداري إلى ستة وظائف: فنية، تجارية، مالية، صيانة، و المحاسبة و الوظائف الإدارية.

و يرى أن الوظائف الإدارية يمكن تلخيصها في خمسة عناصر أساسية هي:

التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر (القيادة)، و الرقابة.

تتمثل أهم سمات المدرسة الكلاسيكية فيما يلي:

- يرى هذا النموذج أن المدير عقلاني يتصرف على أساس معلومات كاملة، و في حالة تأكد.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 46-47-48

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 49

³ - نفس المرجع، ص. 50

- يُواجه المدير مشكلة محددة بوضوح، كما أنه يعرف جميع البدائل الممكنة و النتائج المترتبة عليها.
- يُواجه المدير مشكلة محددة بوضوح، كما أنه يعرف جميع البدائل الممكنة و النتائج المترتبة عليها.
- و نتيجة لذلك فإنه يستطيع إتخاذ قرار أمثل يحقق أفضل النتائج بشكل مطلق.
- يقوم هذا النموذج على إفتراض الرُشد التام، في ضوء توفر معرفة كاملة لمُتخذ القرار¹.

ثانيا: المدرسة السلوكية (Behavioral School):

ظهرت هذه المدرسة في الثلاثينيات من هذا القرن و سادت حتى الخمسينيات، حاولت بما قدمته من أفكار تجنب الإنتقادات و العيوب التي وُجّهت للمدرسة الكلاسيكية في مجال إتخاذ القرارات.

و لقد ركزت إهتماماتها على دراسة العنصر البشري الذي يُعتبر أساس العملية الإدارية، و من أشهر رُوادها: **Marie Follett (1865-1928)**، **Herbert Simon**، **Elton Mayo**، صاحبة نظرية الموقف **(Situation Law)**، و **Chester Bernard** إشتهر بما أسماه: "السلطة المقبولة"، **"The acceptance Theory Of Authority"**².

تُعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية **(Human Relations School)**، من أشهر و أهم المدارس السلوكية، إهتمت بقضايا أهملتها المدرسة الكلاسيكية، مثل: الإشباع، المعنويات، الحوافز و تصرف الأفراد في العمل، سلوك الجماعات و المشاركة في إتخاذ القرار، أشهرها تجارب **Hawthorne** التي قام بها **Mayo** و جماعته في أحد معامل **Western Electric** بشيكاغو بمصانع **Hawthorne**، في عز الأزمة الإقتصادية **(1927-1932)**، توصل إلى نتائج هامة، حول أهمية الجوانب المعنوية و النفسية و العلاقات غير الرسمية في الجماعة و نوع القيادة، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية و علاقات الأفراد في مكان العمل و روح الفريق، فبناء على هذه النتائج أسس مدرسة العلاقات الإنسانية³.

¹ - محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل و صنع القرار، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص.24

² - كنعان، نفس المرجع، ص.58-59-60

³ - محمد بوتين، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية إتخاذ القرارات و الأداء (واقع المؤسسة الجزائرية)، ص.7.

و من أهم سمات هذه المدرسة ما يلي:

- يتصرف المدير في ضوء معلومات غير كاملة، أو جزئية عن البدائل المتاحة و النتائج المترتبة على كل منها، كما أنه يخضع لمحددات أو قيود ذهنية.
- غالبا ما تكون الظروف التي تظهر فيها المشاكل، هي ظروف المخاطرة أو عدم التأكد
- المشاكل، غالبا ما تكون غير مُحددة تحديدا دقيقا، أو تكون لها هياكل غير واضحة.
- يترتب على ما سبق أن القرار الذي يُتخذ يكون (القرار المُرضي)، و غالبا ما يتمثل في أول بديل يُعطي نتائج مُرضية.

المطلب الثالث: الإبتكار في عملية تحليل و حل المشكلات

الفرع الأول: مفهوم المشكلة و أنواعها

توجد عدّة تعاريف للمشكلة نذكر منها:

- ❖ تُعرّف المشكلة -في مجال إتخاذ القرارات- بأنها: "إنحراف عن الهدف المحدد مسبقا، أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون!"¹
- ❖ كلمة مشكلة (**Problem**)، هي: "الفجوة (Gap)، أو الإختلاف أو التباعد بين الطريقة التي عليها الأشياء و الطريقة المرغوبة في أن تكون هذه الأشياء عليها"².
- ❖ المشكلة: "هي إحدى المُعضلات التي لا يوجد لها حل واضح، و هي موقف غير مرغوب فيه، لا تستطيع الخروج منه، أو سؤال لا يُمكنك الإجابة عنه"³.
- ❖ تُعرّف المُشكلات بشكل عام بأنها: "التباين في الواقع الحالي و الحالة المرغوبة، و الإختلاف بينهما يُسمى الإنحراف، و هو ما يُجسّم طبيعة المشكلة و دور الإدارة هو تحليل الوضع الحالي و التعرف على مُسببات الإنحراف، مما يُمكنها من تجنبه في المستقبل أو التعامل معه و حل المشكلة"⁴.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص.117

² - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص.54

³ - ساندي بوكراس، حل المشكلات و إتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة خالد العامري، بإعتماد تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص.14

⁴ - عارف سمان، طبيعة عملية تحليل المشكلات في إطار عملية إتخاذ القرارات، موقع مركز المدينة للعلم و الهندسة، أخذت في:

2010/01/27، على الساعة: 10:48

أما فيما يخص، أنواع المشكلات الإدارية، و التي عادة ما تواجه المديرين أثناء ممارستهم لمهامهم، فيمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع، و هي كالتالي:

1 - المشاكل المُحددة أو المُهيكلية (Structure Problem):

من خصائصها، أنها مألوفة، واضحة، و مُحددة فيما يتعلق بالبيانات المطلوبة لحلها، كما أنها غالباً ما تكون مُتكررة، و يُمكن توقع حدوثها، و بالتالي يستطيع المدير التخطيط مسبقاً و وضع طرق محددة للتعامل مع هذه المشاكل، و إتخاذ تصرف يحول دون حدوثها.

2 - المشاكل غير المحددة أو غير المهيكلة (Unstructure Problem):

تنطوي على درجة من الغموض و عدم الوضوح، و قصور في البيانات، و غالباً ما تحدث بشكل غير مُتوقع، بالإضافة إلى كونها جديدة (غير مسبقة)، و عادة ما يحتاج هذا النوع إلى حلول إبتكارية و غير روتينية، و هذا النوع من المشاكل يتطابق مع القرارات الإستراتيجية أو غير المُبرمجة.

3 - مشاكل تُمثل أزمات (Crisis Problems):

المشكلة التي تنطوي على أزمة تُمثل أمراً غير مُتوقع (مفاجئ)، و يُمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم تُحل بسرعة و بشكل مناسب، و يحتاج المدير في هذه الحالة إلى وجود نظم معلومات مُتطورة، (تُمثل أجهزة إنذار مُبكر عن الأزمات)، كما يتحتم على القائد أو مُتخذ القرار تبني وظيفة أو أسلوب جديد، يُعرف بـ: "إدارة الأزمات" ، "Crisis

"Management

و ببساطة يُمكن تعريف هذه الأخيرة بأنها: "معالجة الأزمة بطريقة تُمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة و النتائج الجيدة"¹.

و هناك فرق ، بين: "إدارة الأزمات" و بين مصطلح: "الإدارة بالأزمات"

"Management by Crisis" ، فهذا الأخير يعني: "إفتعال أزمة من أجل تحقيق هدف معين".

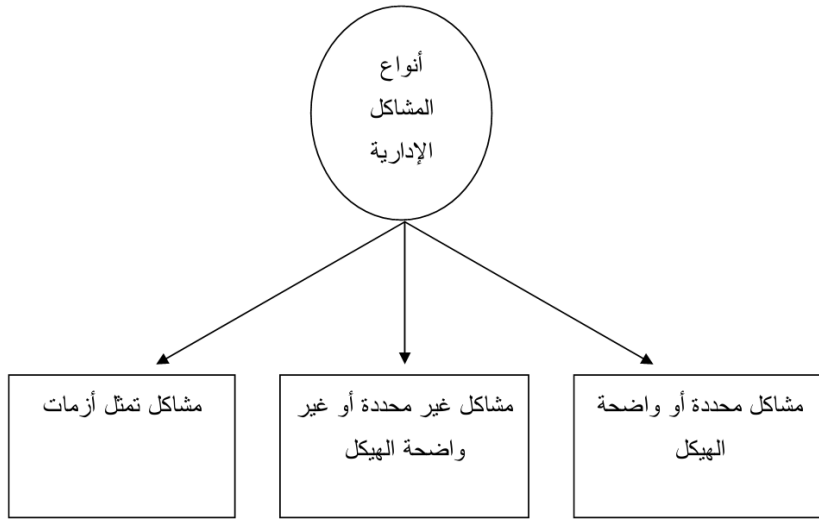
و الشكل التالي يبين هذه الأنواع:

¹ - محمد عيد الله، حل المشاكل و صنع القرار، مرجع سابق، ص.17

² - نفس المرجع، ص.18

الشكل رقم (23)

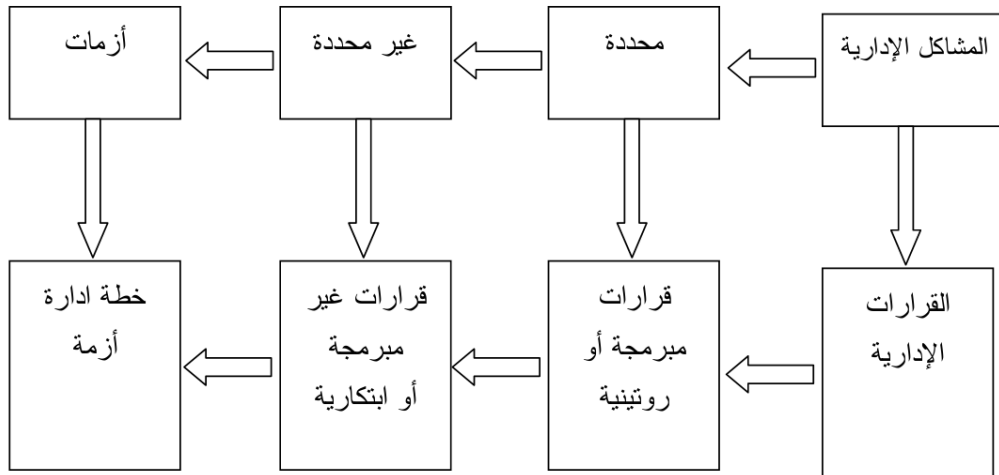
أنواع المشاكل الإدارية



المصدر: محمد عبد الله، حل المشاكل و صنع القرار، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص.18
 يتضح مما سبق، بأن هناك علاقة بين أنواع المشاكل الإدارية و القرارات التي تُتخذ مع كل نوع.
 و الشكل الآتي يبين هذه العلاقة:

الشكل رقم (24)

العلاقة بين أنواع المشاكل الإدارية و القرارات



المصدر: محمد عبد الله، نفس المرجع، ص.19

الفرع الثاني: خطوات تحليل المشكلات و حلها:

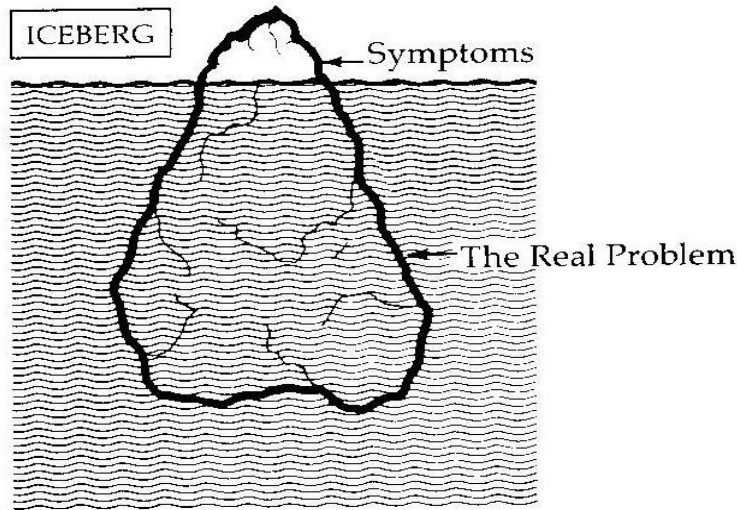
تمر عملية تحليل و حل المشكلات الإدارية بثمانية خطوات متكاملة، بحيث تؤدي في النهاية إلى تحليل المشكلة و حلها و بناء القرارات على أساس سليم، نوردتها فيما يلي، مع شرح موجز لكل خطوة:

(1) إدراك المشكلة:

تبدأ عملية حل المشكلات بالإعتراف بأن هناك موضوعا يحتاج إلى حل، تتعامل هذه الخطوة مع الجزء الظاهر من المشكلة أو ما يُمكن أن نسميه: "قمة الجبل الجليدي"، فمهما كان الحجم الهائل لقمة الجبل الجليدي التي تبدو على السطح، فإن 80% من الجبل الجليدي يختفي تحت سطح الماء، و هذا ما يُوضحه الشكل التالي¹:

عنوان الشكل رقم (25)

تصوير المشكلة كجبل جليدي



It is the same way with problems. No matter how serious or stressful the fir-

Source: <http://melteampotes.files.wordpress.com/2010/05/iceberg.jpg> 138

بحيث أن ظهور أعراض مرضية في مجال العمل، يلفت إنتباه مُتخذي القرار، بوجود خلل في مكان ما، يستوجب التحليل و سرعة التلبية، و تكمن أهمية الخطوة الأولى، أي الإقرار بالمشكلة في تدارك الأمر و عدم السماح بحدوث تداعيات خطيرة².

¹ - ساندي بوكراس، مرجع سابق، ص. 34.

² - عارف سمان، مرجع سبق ذكره.

(2) تعريف (تحديد) المشكلة:

علاج الأعراض و التعامل معها، لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولاً التعرف على هوية المشكلة، أي تحديد أسباب الأعراض، إبتداءاً بتحديد النوع الذي تنتمي إليه المشكلة، بناءً على الأنواع السابق ذكرها (مشكلة محددة أو غير محددة أو أزمة).

(3) جمع البيانات و المعلومات المرتبطة بالمشكلة:

التي قد تُساهم في تفهم المشكلة و أبعادها، و في نفس الوقت تُساهم في حلها، و الأسئلة التالية تُساعد في جمع البيانات و المعلومات المرتبطة بالمشكلة:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟
- أين تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع؟
- متى تحدث المشكلة؟
- كيف تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة؟
- لمن تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

(4) تحليل المعلومات:

تحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها و التي لا يمكن التحكم فيها في المشكلة؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟
- ما مدى تأثير تداعيات تلك المشكلة؟
- ما هي آراء و إقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة؟

(5) تحديد بدائل حل المشكلة:

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الإبتكاري لعملية حلّ المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد ممكن من الأفكار، مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.

[و سيتم التعرض بالتفصيل إلى الطرق الإبتكارية المساعدة في البحث عن البدائل في الفرع الثالث من المطلب الثالث].

(6) إختيار البديل الأمثل:

في هذه الخطوة يتم مقارنة البدائل، من حيث مزايا و عيوب كل بديل على حدا، و فيما يلي قائمة بمواصفات البديل الأمثل:

- يَنُتْج عن تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية.
- يُساعد على تخفيض تكاليف التشغيل.
- تُسانده الإدارة العليا.
- يحقق الهدف المنشود بتطبيقه.
- بسيط في التطبيق و سهل في الفهم.

(7) تطبيق البديل:

الطريقة الوحيدة لمعرفة درجة فعالية البديل، هي وضعه موضع التنفيذ الفعلي، و يشمل هذا التطبيق: وضع خطة عمل تشمل الأدوار و الأشخاص المكلفين بها و توقيت تنفيذها كما يشمل كذلك التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية، من إعادة التخطيط و التنظيم. الخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ و الخطوات في كل مرحلة على التوالي.
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.

(8) تقييم التنفيذ:

تُبنى عملية التقييم بالإجابة على الأسئلة التالية:

- هل أنتج العاملون الكميات المطلوبة و في الأوقات المحددة؟
- هل أنتج العاملون بالكيف المطلوب و في الوقت المحدد؟
- هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم؟
- هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام؟
- هل تم رفع مستوى الروح المعنوية؟
- إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف المسطرة؟
- ما هي التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل؟

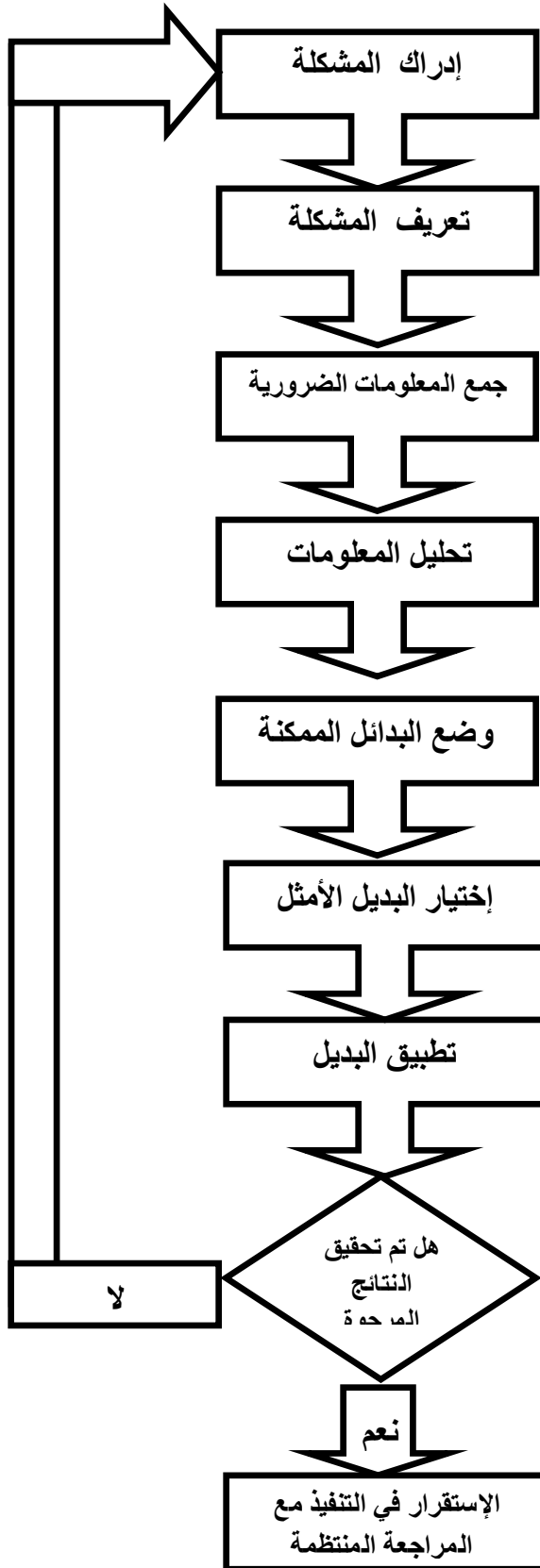
أما في حالة وجود تقييم سلبي، فيتم الرجوع للخطوة الأولى.

و الشكل التالي يُوضح المراحل السالفة الذكر:

¹ - ساندي بوكراس، مرجع سابق، ص. 94

الشكل رقم (26)

عملية تحليل و حل المشكلات



المصدر: عارف سالم، مرجع سبق ذكره.

الفرع الثالث: الطرق الإبتكارية المساعدة في البحث عن البدائل و توليد الأفكار الإبداعية

يعتمد المدير مُتخذ القرار على التفكير الإبتكاري (الإبداعي)، (Creative Thinking)،

لتوليد و خلق أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية أو الحلول البديلة للمشكلة.

و من الأساليب الحديثة التي تُساعد على خلق أكبر عدد من البدائل و الفرص المتاحة، و التي أثبتت التطبيقات العلمية نجاحها نذكر¹:

1. العصف الذهني (Brainstorming).
2. أسلوب دلفي (Delphi Technic).
3. أسلوب الجماعات الإسمية (Nominal Group Technic).
4. السلم (Ladder).
5. خريطة الذهن (ترسيم أو تنظيم الذهن)، (Mind Mapping).
6. التركيز (Concentration).
7. التحدي و الإبتكار (Challenge).
8. مروحة الأفكار أو المفاهيم (Concept Fan).
9. إثارة الأفكار (Provocation).
10. كتابة أفكار الذهن (6-3-5) (Brain Writing).

سيتناول الباحث الأساليب الثلاثة الأولى، الأكثر أهمية و إنتشاراً بشيء من التفصيل، على عكس الأساليب المتبقية التي سيوجزها بشرح مبسط، لكن قبل التطرق إلى شرح أسلوب العصف الذهني، يجب تقديم تعريف موجز لكل من مصطلحي: "الإبداع" و "التفكير الإبداعي".

- ❖ الإبداع: عرفه طارق السويديان و محمد العدولي بأنه: "عملية الإتيان بجديد"².
- ❖ التفكير الإبداعي: "هو العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار و الرؤى الجديدة، أو التي تُؤدي إلى الدمج بين الأفكار و الأشياء التي يُعتقد سابقاً أنها غير مترابطة"³.
- ❖ التفكير: "كل نشاط عقلي هادف، مرن، يتصرف بشكل منظم، في محاولة لحل المشكلات و تفسير الظواهر المختلفة و التنبؤ بها و الحكم عليها، بإستخدام منهج معيّن يتناولها

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 144

² - عبد الله محمد هنانو، مهارات العصف الذهني و دورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب، 2008، ص. 3.

³ - عبد الله محمد، نفس المرجع، ص. 7.

بالملاحظة الدقيقة و التحليل، و قد يُخضعها للتجريب في محاولة للوصول إلى قوانين و نظريات¹.

(1) العصف الذهني (Brainstorming):

❖ تاريخ العصف الذهني:

يُعتبر **Alex Faickney Osborn** الأب الشرعي و مؤسس طريقة العصف الذهني، عام 1939، كطريقة إبداعية لحل المشكلات، حيث جاءت كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد، و هو (أسلوب المؤتمر)². لأن Alex F. Osborn كان يترأس منصب مدير إعلانات في شركة إعلانات في نيويورك، و لم يكن راضياً عن إجتماعات العمل التقليدية بالإضافة إلى إحباطه لعدم قدرة الموظفين على تطوير و إيجاد أفكار خلاقية و إبداعية بشكل فردي، و كرد فعل، قام بتنظيم جلسات تفكير جماعي، لاحظ من خلالها تحسناً كبيراً في جودة و كمية الأفكار المنتجة، و المؤلدة من قبل الموظفين. بعد ذلك قام بنشر إكتشافه في كتابه الموسوم : "التخيل التطبيقي" ، **"Applied Imagination"**، سنة 1953، أورد فيه الطرق الإبداعية المساعدة على حل المشاكل و توليد الأفكار و البدائل، و هذا الكتاب له الفضل الكبير في إنتشار و إشتهار مصطلح "العصف الذهني"³.

❖ مصطلحاته:

تُرجم مصطلح "Brainstorming" إلى عدّة مصطلحات نذكر منها: القصف الذهني، إمطار الدماغ، تدفق الأفكار، توليد الأفكار، حفز الذهن أو تجاذب الأفكار، إلا أن مصطلح "العصف الذهني" يُعد الأكثر شيوعاً.

❖ مفهومه:

توجد عدّة تعاريف للعصف الذهني، قام الباحث بإنتقاء التالي:
✓ "وسيلة ذهنية للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة معينة خلال زمن معين، بُغية حل مشكلة بطريقة إبداعية، أو إبتكار فكرة جديدة لم توجد من قبل، أو تطوير فكرة موجودة"⁴.

¹ - نفس المرجع، ص.2

² - العصف الذهني، أخذت في: 2012/04/12، على الساعة، 11:05، من: <http://www.wikipedia.org>

³ - <http://www.wikipedia.org> . op. cit. 1.

⁴ - عبد الله هنانو، مرجع يسابق، ص.13

✓ " هي وسيلة، تعني إنعاش ذاكرة أعضاء الفريق المكلف بدراسة المشكلة وإثارة حماسهم الفكري وحثهم على إيجاد الحلول من خلال الربط بين المعرفة النظرية و التطبيق العملي، و إنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت ممكن"¹.

✓ " هي هجوم خاطف و سريع على مشكلة معينة، بحيث يقوم المشتركون في العصف الذهني، بإطلاق العديد من الأفكار و البدائل و بسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تُصيب الهدف و تحل المشكلة، و يستغرق هذا الأسلوب بين ربع ساعة و ساعتين تقريباً²، و يتراوح عدد أفراد جلسة العصف الذهني بين (5-6) أفراد كحد أدنى، و 20 كحد أقصى³.

❖ استخداماته:

تُستخدم طريقة العصف الذهني في الحالات التالية:

- حل المشاكل.
- بناء فرق العمل.
- الإعلانات التجارية.
- إدارة المشاريع.
- التخطيط العملي⁴.
- تطوير المنتجات الجديدة في المصانع.
- تحسين الخدمات العامة في الشركات، أو في إستحداث أنظمة و خدمات جديدة.
- البحوث المكتوبة و المقالات.
- إستراتيجيات التسويق⁵.

❖ قواعده:

إقتراح **A. Osborn** أربعة مبادئ أو قواعد أساسية و هي⁶:

1. تجنب النقد و الحكم على الأفكار.
2. إطلاق حرية التفكير، و إستقبال الأفكار مهما كان مستواها.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص.145

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.326

³ - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص.105

⁴ - ibid.p.1

⁵ - عبد الله هنانو، مرجع سابق، ص.13

⁶ - نفس المرجع، ص.14

3. المطلوب هو أكبر عدد ممكن من الأفكار (الكم قبل الكيف).
4. خلط و تطوير الأفكار، أو تلاقح الأفكار، أي إستفادة كل فرد في الجلسة من أفكار الآخرين، من صياغة أو إعادة صياغة الأفكار المطروحة، أو البناء على أفكار الآخرين².
- زيادة على القواعد الأربعة السالفة الذكر، و لضمان نجاح جلسة العصف الذهني، يجب أن يتحقق ما يلي:

- أن تتكون اللجنة من مزيج من الأعضاء (تظم من لهم و من ليس لهم علاقة بالموضوع).
- يُستحسن أن تشتمل على مزيج من ذكور و إناث.
- من الأفضل تفاوت الخبرة بين الأعضاء.
- العدد الأمثل لأفراد مجموعة العمل، يجب أن يتراوح ما بين 5-10 أفراد، لأن القلة تُؤد الفتور، و الكثرة تزيد الخجل.
- ألا تتعدى مدّة الإجتماع 40 دقيقة لضمان الفعالية.

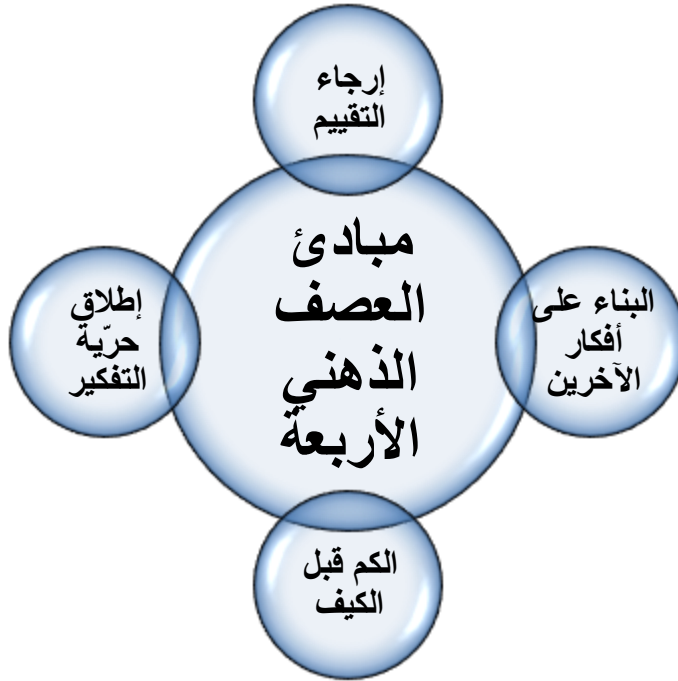
و الشكل التالي يُوضح مبادئ العصف الذهني الأربعة:

¹ - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص.105

² - هنانو، نفس المرجع، ص.14

الشكل رقم (27)

مبادئ العصف الذهني



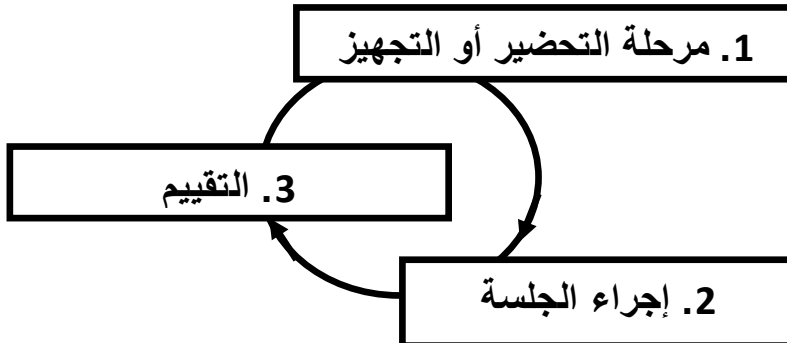
المصدر: من إعداد الباحث.

❖ مراحل العصف الذهني:

لتنظيم جلسة العصف الذهني، يجب المرور بالمراحل الثلاثة التالية، كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (28)

مراحل جلسة العصف الذهني



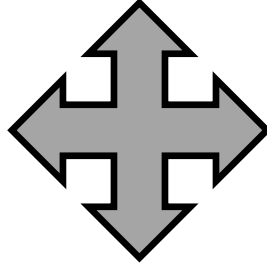
Source: Halka Baláčková, MBA, Brainstorming – Creative Problem solving Method, Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague, Technology Foresight for Practicioners – Training course, 6-10 October 2003, Prague, p.10, retrieved from <http://www.muvs.cvut.cz>

و فيما يلي تفصيل لكل مرحلة:

1 - مرحلة التحضير (Preparation Phase):

الشكل رقم (29)

تحديد المشكلة
ماذا نريد بالفعل؟



دعوة الأفراد (الموظفين)، مع
الحرص بأن لهم وقت فراغ كافي

إختيار (إنتقاء) الأشخاص المناسبين
من 10-12 من مناصب مختلفة

تقرير متى و أين؟

إختيار قاعة الجلسة بعيدا عن واقع العمل

Source: ibid. p.11 147

2 - إجراء الجلسة (Conduct The Session Phase):

1. تحديد الأهداف (Specify The Objectives): الحرص على أن يكون كل شخص سعيد بالسؤال الرئيسي.
2. تحديد الأدوار: القائد، مُسجّل الأفكار و كاتبها.
3. شرح القواعد: أو الحرص على معرفتهم من قِبَل كل فرد، تمارين تحمية للترفيه و التسلية، مع السماح للأعضاء بتدوين أفكارهم قبل البدء.
4. البدء بالتجول، بعد بعض الدورات.
5. تسجيل الأفكار بدقة.
6. تعليق (إرجاء) الأحكام المُسبقة.
7. تشجيع الأفكار، حتى لو كانت متطرفة و مُتكلفة أو سخيفة.
8. في النهاية إزالة النسخ المتطابقة (الأفكار المتشابهة)، مع شكر المشاركين.

3 - التقييم (Evaluation Phase):

- تأجيل التقييم لليوم التالي.
- إضافة أفكار حديثة للقائمة.
- تجميع الأفكار المماثلة أو المتشابهة مع بعض.
- إختيار أفضل الأفكار (الإقتراحات)، أو الأكثر أهمية.

- خلق فريق تقوم بتطبيق هذه الأفكار مستقبلاً.
- إعلام أعضاء الجلسة بالنتائج.

(2) طريقة Delphi أو أسلوب دلفي (أو ما يُعرف بالإجماع عن بُعد):

❖ أصل تسمية أسلوب دلفي (تاريخ دلفي):

يعود أصل تسمية أسلوب 'دلفي' بهذا الاسم إلى المدينة اليونانية القديمة

'Delphi

و هي مدينة صغيرة تقع على سطح الجنوبي لجبل **Parnassus** (بارناسوس)، باليونان، قرب معبد **Apollo** [إلاه التنبؤ و الوحي و الجمال و الموسيقى عند اليونانيين]، و يُعتبر معبد **دلفي**، موطن لمجموعة من العرافات و المنجّمات، اللواتي اشتهرن بالتنبؤ بالمستقبل، حيث أن عرافات **أبولو** "بمدينة **دلفي**" اليونانية"، كُنَّ يتنبأنّ بالمستقبل، و نتيجة الحروب، بحيث أن القادة السياسيون و العسكريون، كانوا يعتبرونهنّ كمصدر أساسي للمعلومات المستقبلية المستخدمة في التخطيط السياسي و الحربي.

قامت مؤسسة **RAND** المُتوقعة في **California، Santa Monica**،

بتطوير و ابتكار أسلوب **دلفي** سنة **1953**¹، بواسطة **Olaf Helmer**² و

Norman .Dalkey

❖ مفهوم أسلوب دلفي:

- ✓ "يقوم على مبدأ الإستقصاء أو المسح (**Survey**)، الموجه لمجموعة من الخبراء حول مشكلة معينة، بشرط ألا يطلع هؤلاء الخبراء على هويات بعضهم البعض، و هذا ما يعكس الجانب الديمقراطي في العملية، مما يُحرّر الأعضاء من الضغوط النفسية و الإجتماعية التي قد تُؤثر على ردود أفعالهم، مثل: السيطرة و العناد"³.
- ✓ كما تعتمد هذه الطريقة، على تحديد البدائل و مناقشتها غيابياً في إجتماع يكون الأعضاء غير موجودين فيه و جها لوجه⁴، كما تستخدم في حلّ المشاكل و القضايا الطويلة الأجل المرتبطة بالمستقبل.

¹ - Kerstin Cuhls, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Germany

² - Future Prediction Methodologies using expert groups, **The Delphi Method and The Nominal Group Technique**, p.3, retrieved from <http://www.rusanjo.com/z.ppt>

³ - أسهان خلفي، مرجع سابق، ص.31

⁴ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.329

✓ أستخدمت طريقة دلفي في بداية الحرب الباردة لتوقع مدى تأثير التكنولوجيا على الحرب.

✓ يُستخدم أسلوب دلفي في المجالات التالية: السياسة الإجتماعية، الصحة العامة، الإقتصاد، التربية، العلوم الإجتماعية و التأثيرات المستقبلية لنقص الطاقة².

❖ خطوات (مراحل) أسلوب دلفي:

1. تحديد المشكلة، مع طرح العديد من الأسئلة بشأنها، من أجل الوصول إلى حلول لها، ثم تُوحد و تُبَوَّب هذه الأسئلة في شكل إستبيان³.
2. تحديد أعضاء الإجماع، و عددهم، من الخبراء و ذوي الرأي⁴، و كلما كان هناك تنوع في الثقافة و الرؤية و التخصص و الخبرة كان أفضل، ثم إرسال الإستبيان إلى الخبراء كل على حدة للدورة الأولى، و تتم الإجابة بإستقلالية و سرية، ثم يُعاد إرسال الأجوبة مرة ثانية إلى المنسق المركزي⁶.
3. عند إستلام الإجابات، يتم تحليلها و إختصارها و تجميعها في مجموعات متشابهة، و على أساسها يتم إعداد إستبيان ثاني⁷، يُرسل إلى الأعضاء للدورة الثانية و بالسرية ذاتها، و إرسالها إلى اللجنة التنسيقية مرة ثانية كتغذية عكسية (Feedback)⁸.
4. الطلب من الأعضاء التعليق و تقديم الإقتراحات و الإجابات على الأسئلة.
5. تُجمَع ردود الإستبيان الثاني، و تُحلَّل، و إذا لم يتم الوصول إلى إتفاق جماعي، يتم إعداد إستبيان ثالث تُعيَّن فيه القضايا و مناطق الإهتمام، التي لم يُتخذ بشأنها قرار دقيق.

¹ - Kerstin Cuhls, op. cit. 97

² - طريقة دلفي، أخذت في: 2012/04/12، على الساعة، 12:12، من: <http://ar.wikipedia.org>

³ - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص.108

⁴ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.329

⁵ - نفس المرجع، ص.329

⁶ - أسهمان خلفي، مرجع سابق، ص.31

⁷ - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص.109

⁸ - أسهمان خلفي، نفس المرجع، ص.32

6. تكرر العملية حتى يتم الوصول إلى إتفاق جماعي أو نهائي¹، بعده يتم تجميع الآراء النهائية و توضع في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل².

❖ مزايا و سلبيات أسلوب دلفي:

ما يُميّز هذا الأسلوب هو إستقلالية الأعضاء و عدم تأثرهم بأفكار بعضهم البعض، كما أنه يُقلل من تكاليف النقل و الإقامة و غيرها، و ذلك بإرسال الإستبيانات للأعضاء (سواء عن طريق البريد العادي (Mail)، أو البريد الإلكتروني (Email)).

أما من سلبيات هذا الأسلوب: إستهلاكه لوقت كبير و نقص التحفيز بين الأعضاء من خلال المواجهة و جها لوجه.

(3) أسلوب المجموعات الإسمية (NGT)، (Nominal Group Technique):

سُميت بهذا الأسلوب لأن تكوينها صوري أو على الورق، فضلا على أن، أفراد الجماعة لا يتقابلون أثناء إقتراح البدائل أو الإختيار النهائي للبدائل، و ذلك لتفادي تأثير بعض الأعضاء على الأعضاء الآخرين³.

طوّرت هذه الطريقة (NGT)، في الأصل من قبل Delbecq و Vande Ven⁴، و تُعتبر هذه الطريقة خير مثال لتطبيق القرارات الجماعية، لأنها تقوم على الجماعة، ترمي إلى تشخيص المشكلات و إيجاد الحلول الإبداعية لها، عن طريق توليد الأفكار، مشاركتها، مناقشتها و التصويت عليها⁵، من خلال مجموعة من الأفراد (الأعضاء)، مُقسّمة إلى مجموعات (من 6 إلى 9 أعضاء).

و، عادة تمر NGT بخمسة مراحل أساسية⁶:

1 - مرحلة التمهيد و التفسير أو الشرح (Introduction and Explanation):

يقوم المُسهِّل (Facilator)، [و هو بمثابة مستشار أو محقّر أو مُقرّر أو مُيسر أو مُقرّر الجلسة، مُختار من بين أعضاء المجموعة، يتمثل دوره في العمل على تشجيع و مناقشة الأفكار المتولدة من قبل أعضاء كل مجموعة]، بالترحيب

¹ - حسين بلعجوز، نفس المرجع، ص. 109.

² - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص. 329.

³ - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص. 330.

⁴ - Nominal group technique, Retrieved: April 04th, 2012, at: 11:17, from: <http://en.wikipedia.org>

⁵ - Nominal Group technique, BYU, Marriott school of Management, winter 2010. P. 33

⁶ - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 109-110.

بالأعضاء المشاركين، ثم يُوضّح لهم الهدف من الإجتماع، مع شرح صيرورة

.NGT

2 - مرحلة التوليد الصامت للأفكار (Silent Generation of Ideas):

في هذه المرحلة يُوزَّع "المُسَهِّل" أو "مُقَرَّر الجلسة"، ورقة على كل مشارك مع السؤال الرئيسي أو المشكلة، التي تقوم على أساسها الجلسة (NGT)، و مطالبتهم بتدوين كل الأفكار التي تخطر ببالهم و المتعلقة بحل الإشكال المطروح، بشرط عدم إستشارة أو مناقشة أفكارهم مع الآخرين، (تدوم هذه المرحلة 10 دقائق تقريباً).

3 - مرحلة مشاركة أو تبادل الأفكار (Sharing Idea):

يطلب المُسهِّل من الأعضاء، مشاركة الأفكار التي ولدوها، بحيث يقوم بتسجيل كل فكرة على بطاقة، و من مزايا هذه المرحلة أنها تمنح الفرصة لكل عضو لمشاركة فكرته و طرحها أمام كل أعضاء الفريق بدون تحييز أو تمييز. تنتهي هذه المرحلة بتعليق المقرّر (المقرّر)، البطاقات، أو تسجيل الأفكار على لوحة (سبورة)، دون إصدار أحكام أو تعليق مُسبق من قبل أفراد المجموعة، و ذلك بتأجيلها لمرحلة المناقشة، هذه المرحلة قد تأخذ من 15 إلى 30 دقيقة.

4 - مرحلة المناقشة الجماعية (Group Discussion):

تتمثل هذه المرحلة في مناقشة الحلول المقدمة و الدفاع عنها، أو مراجعة أفكار الأطراف الأخرى¹، و من حق كل عضو أن يطالب بتفاصيل أكثر عن فكرة صاحبه أو توضيحات، الهدف من هذه المرحلة هو المناقشة و التوضيح، و ليس إلغاء أو تغيير الأفكار²، و يجب ضمان الحياد في هذه المرحلة قدر الإمكان، و تدوم من 30 إلى 45 دقيقة.

5 - مرحلة التصويت و التصنيف أو الترتيب (Voting and Ranking):

التصويت أو التصنيف، يُمثّلان مخرجات (Output)، أسلوب (NGT)، فبعد تقديم كل التوضيحات اللازمة حول الأفكار المطروحة، تصل المجموعة إلى مرحلة التصويت، حيث تُقيّم النتائج بوضع الدرجات التي حصلت عليها كل فكرة، أمامها مباشرة، و يتم إختيار الفكرة التي حصلت على أكبر الدرجات³.

¹ - نفس المرجع، ص.110

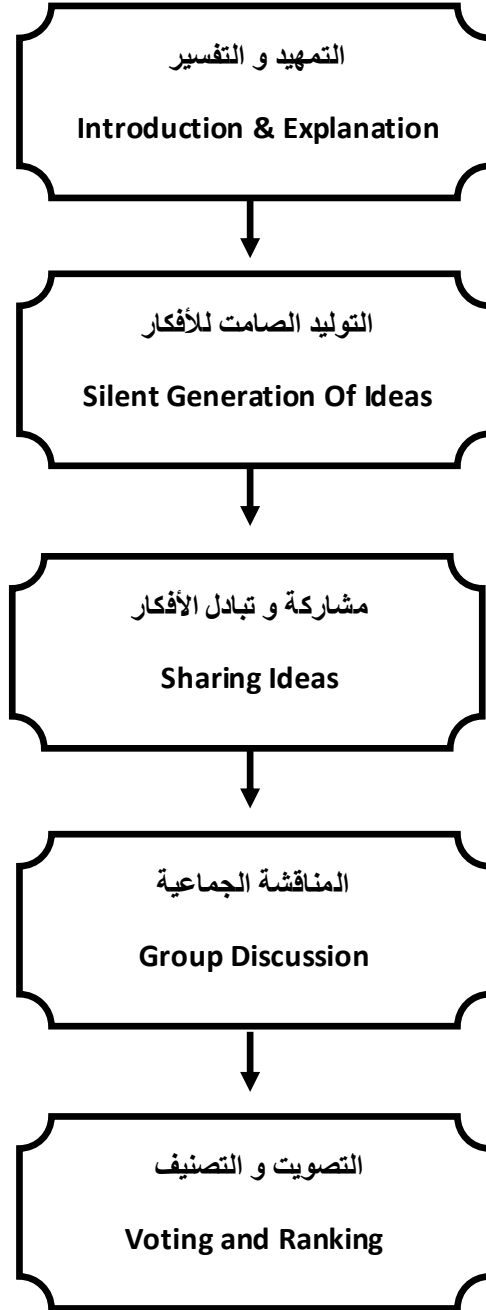
² - Nominal group Technique, BYU, ibid. p.17

³ - أسهان خلفي، مرجع سابق، ص.30

و في النهاية يتم إجراء تصويت سرّي لإختيار أفضل الحلول
و الشكل التالي يوضّح أكثر المراحل السابق ذكرها:

الشكل رقم (30)

مراحل أسلوب المجموعات الإسمية (NGT)



المصدر: من إعداد الباحث.

¹ - حسين، نفس المرجع، ص.110.

و من إيجابيات و سلبيات (NGT)، نذكر:

1. الإيجابيات:

- تغلبها على المشاكل الناتجة عن التفاعل بين أعضاء المجموعة ، و المتمثلة أساساً في معارضة بعض الأعضاء في طرح أفكاره، خوفاً من الإنتقاد، أو خوفاً من الأحكام المسبقة، و تجنباً للنزاع و الصراع.
- التقليل من الفروق و التمييز، و ضمان مشاركة متساوية للجميع.
- تقنية مؤقّرة للوقت، و مُنتجة للعدد كبير من الأفكار الإبداعية¹.

2. السلبيات:

- إفتقارها للمرونة، بسبب تعاملها مع مشكلة وحيدة كل مرّة.
- إمكانية حدوث إختلاف، أو عدم إجماع خلال عملية التصويت.
- يُعاب عليها، أنها ميكانيكية جداً (آلية)، (Mechanical)².

(4) السلم (Ladder):

سُميت هذه الطريقة بهذا الإسم، لأنها تمر بخطوات تصاعديّة، الواحدة تلوا الأخرى، إبتداءً بتكوين جماعة لمناقشة المشكلة و إقتراح بدائل الحل، و لإثارة أكبر قدر ممكن من الأفكار.

و يتم إضافة عضو جديد، مُهمته التساؤل عن مزايا و عيوب البدائل التي تم إقتراحها، ثم إقتراح بدائل جديدة، و بعد فترة أخرى يُضاف عضو جديد يقوم بنفس الشيء، و بعد فترة أخرى يُضاف عضو جديد و هكذا.

و من مزايا هذه الطريقة، أنها تمنع الرتابة و الجمود، و تفرض مرونة عالية لعمل الجماعة، و هي تُعتبر بمثابة رقابة على عملهم لأن هناك عضو جديد سيُضاف³.

(5) خريطة الذهن أو تنظيم أو ترسيم الذهن (Mind Mapping):

هي عبارة عن وسيلة تعبيرية عن الأفكار و المخططات، بدلا من الإقتصار على الكلمات فقط، حيث تستخدم الفروع و الصور و الألوان في التعبير عن الفكرة⁴.

أول من إبتكر خريطة الذهن هو كاتب علم النفس البريطاني المعروف **Tony Buzan**¹، و مذيع البرنامج التلفزيوني الشهير **Use Your Head**، على قناة BBC.

¹ - Ibid. p. 2

² - Ibid. p. 3

³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 330-331

⁴ - خارطة ذهنية، أخذت في: 2013/09/10، على الساعة 11:41، من <http://ar.wikipedia.org>

تُعبّر عن الطريقة الفعلية التي يستخدمها العقل البشري في التفكير، و ربط الكلمات و معانيها بالصور، و ربط المعاني المختلفة مع بعضها البعض بفروع، و هي كذلك تستخدم فصي الدماغ الأيمن و الأيسر.

خطواتها تتمثل في رسم دائرة تُمثل الفكرة أو الموضوع الرئيسي، ثم ترسم منه فروع للأفكار الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع، و تكتب على كل فرع كلمة واحدة فقط للتعبير عنه، و يمكن وضع صور رمزية مقابل كل فرع تُمثل معناه، مع إستخدام الألوان المختلفة لكل فرع على حِدا، و كل فرع رئيسي يُقسّم بدوره إلى فروع ثانوية تُمثل الأفكار الرئيسية له، و هكذا دواليك يستمر التشعب في هذه الخريطة، حتى تُكوّن في نهاية شكلا أشبه بشجرة أو خريطة، تُعبّر عن الفكرة بكل جوانبها.

توجد برامج حاسوب متخصصة برسم الخرائط الذهنية، تُدعى برامج التخطيط الذهني

(Mind Mapping Software)، نذكر منها على سبيل المثال: **Mind Manager**،

Visual Mind³، **Nova Mind**⁴، ...

و الشكل التالي يُوضح خريطة ذهن لأنواع الناس في الإجتماعات:

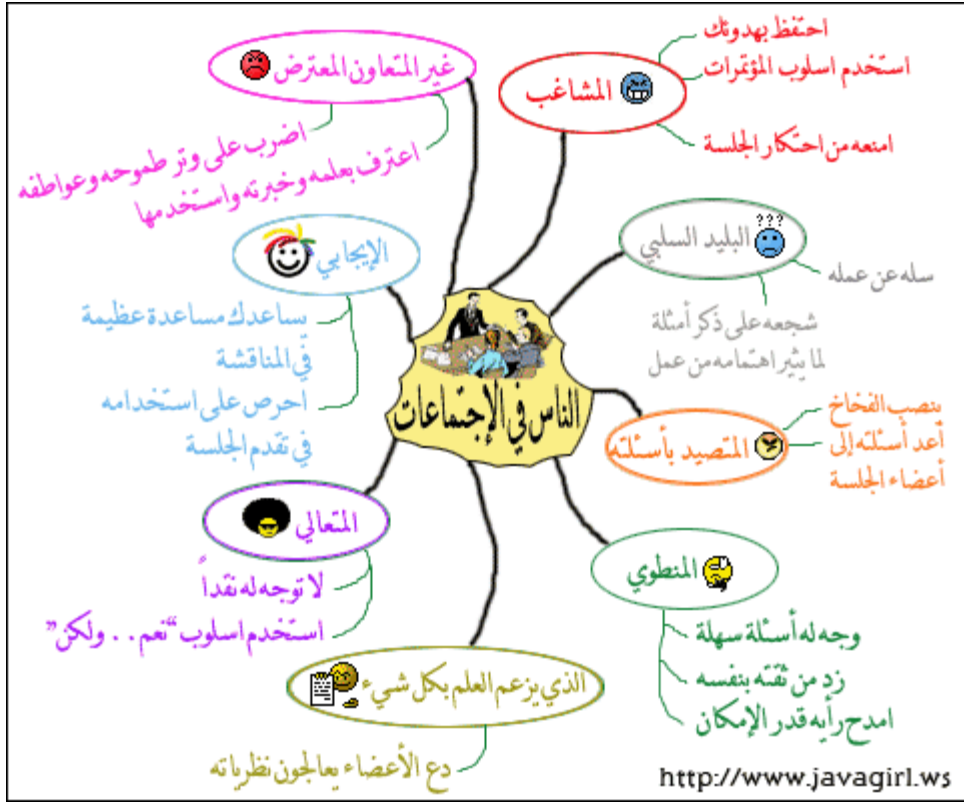
¹ - **Mind Map**, Retrieved: September 10th, 2013, at: 11:41, from: http://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map#Popularization_of_the_term_.22mind_map.22

² - <http://ar.wikipedia.org> , op. cit. 2

³ - <http://www.siiironline.org>

⁴ - <http://www.arabinvent.com>

الشكل رقم (31)
خريطة ذهنية تبين أنواع الناس في الإجماعات



المصدر: <http://www.arabinvent.com>

و من إيجابيات أسلوب ترسيم أو تنظيم الذهن (خريطة الذهن):

- تذكر الفرد للمعلومات و إستعادتها بسهولة.
- التفكير المنطقي و السريع لحل المشكلة.
- توليد بدائل و أفكار غزيرة و مبتكرة.
- إنجاز أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد ممكن¹.

يمكن إستخدام خرائط الذهن في المجالات التالية:

- حلّ المشاكل.
- التعبير الفردي الإبداعي.
- توليد الأفكار، تصويرها، ترتيبها، و إسترجاعها.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 331-332

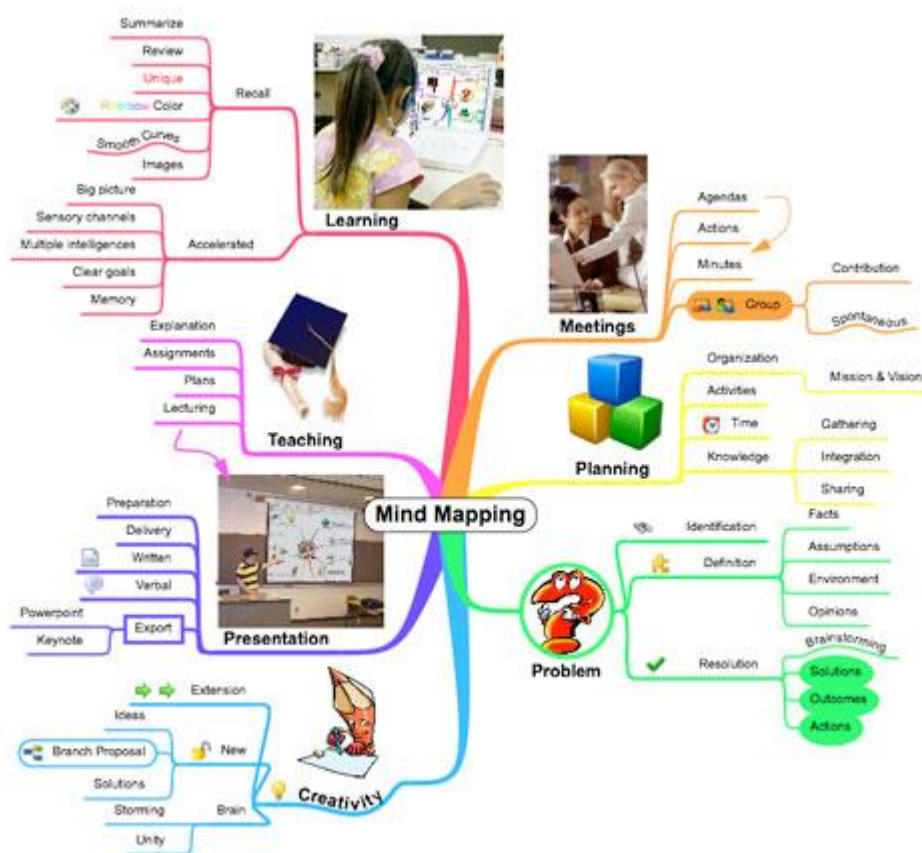
² - http://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map#Uses

- وسيلة مساعدة للطلاب في الدراسة و المذاكرة.
- إتخاذ القرارات.
- التخطيط و عقد الإجتماعات، و التقديم أو الإلقاء و التعليم.

و الشكل التالي، المُصاغ على شكل خريطة ذهنية، يُوضح، و يُبسِّط أكثر فوائد و مجالات إستخدام **Mind Mapping**:

الشكل رقم (32)

فوائد و مجالات إستخدام Mind Mapping



Source: http://www.arabinvent.com/blog/images/stories/pots_pics/mm_minmapping.jpg

(6) التركيز (Concentration):

يُعتبر من أقوى و أهم أساليب التفكير الإبتكاري، و يُؤدي إلى التقليل من المجهود الإبتكاري الذهني، الذي يبذله الفرد أثناء التفكير الإبتكاري، و يُشير التركيز، إلى تخصيص كل وقت لدراسة و تحليل ظاهرة أو مشكلة معينة.

و بالتالي فأنت عندما تُرَكِّز، فإنك تركز تفكيرك على أشياء قد إستترعت إنتباهك، و ربما قد لا تكون لفتت إنتباه أحد غيرك، و عندما تُرَكِّز فإن المجهود الذي تبذله تكون نتائجه مبهرة¹.

(7) التحدي الإبتكاري (Innovational Challenging):

هو رفض للمنطق القائل أن: "الوضع الحالي هو أفضل بديل"، و هي رفض التسليم بالأمر الواقع، و بالتالي هنالك رفض للحلول التقليدية للوصول لبدائل أفضل و أفكار جديدة، و حلول مبتكرة للمشكلة.

و التحدي الإبتكاري غالباً ما يُعبر عنه بكلمة لماذا؟ و من أهم الأسئلة التي تبدأ بلماذا نذكر:

- لماذا يُؤدى هذا الأمر بهذه الطريقة؟
- لماذا يجب أن تُؤدى بهذه الطريقة فقط؟
- لماذا لا نبحث عن طريقة أخرى؟

إذاً، فكلمة "لماذا؟"، ليس المقصود منها معرفة السبب، و لكنها الطريقة المفيدة للحصول على بدائل جديدة².

(8) مروحة الأفكار أو المفاهيم (Concept Fan):

هي عبارة عن أداة أو وسيلة لحل المشاكل، يتم اللجوء إليها، عند الفشل في حل مشكلة معينة، و إستنزاف جميع الحلول الممكنة لحلها، لأن مروحة المفاهيم، تُساعد على إيجاد حلول بديلة أخرى قادرة على حل المشكلة المطروحة³.

تستند فكرة مروحة الأفكار، على تقسيم المفهوم الرئيسي (المشكل)، وراء موضوع معين، إلى عدد من المفاهيم الفرعية، و تقسيم كل مفهوم بدوره، إلى عدد من الأفكار، و تُعتبر من الأساليب التي تُستخدم في حلّ المشكلات، أو إتخاذ القرارات، و الهدف الأساسي منها، هو التوصل إلى إطار عمل محدّد أو هيكل لتوليد الأفكار⁴.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 334.

² - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص. 335-336.

³ - What is a Concept Fan, Retrieved: September 10th, 2013, at:12:27, from: <http://www.zideate.com>

⁴ - نفس المرجع، ص. 339.

(9) إثارة الأفكار (Ideas Provocation):

هي القيام بطرح أفكار جديدة، غير عادية، و غير مألوفة، و هي أفكار قد تبدو في ظاهرها أفكار جنونية، و الإثارة، تتطلب الإهتمام بكل الأفكار التي تدور في خاطرك، حتى و لو كانت هذه الأفكار، أفكاراً جنونية أو غير متوافقة مع أسلوب التفكير العادي¹.

(10) كتابة أفكار الذهن (Brainwriting 6-3-5):

معروفة كذلك (بأسلوب 6-3-5 ، أو أسلوب 635)، هي تقنية إبداعية جماعية إستُخدمت في التسويق، تصميم الإعلانات، و تطوير المنتج، طُوّرت في الأصل من قبل البروفسور **Bernard Rohrbach** سنة 1968²، كما تعتمد هذه الطريقة على عصف ما بالذهن، من أفكار، ثم تحويلها إلى شكل مكتوب. تجمع هذه الطريقة بين العصف الذهني و كتابة الأفكار الناتجة عنه (العصف الذهني). كما يُطلق عليها إسم 6-3-5، و أصل كل إسم كالآتي:

- الرقم 6: يشير إلى عدد المشاركين في جماعة الإبتكار، أو مجموعة العمل، لأن المجموعة المشاركة تتكون من ستة أفراد.
- الرقم 3: يخص عدد المشاركين في مجموعة العمل، لأنها تتكون من ثلاثة أفراد.
- الرقم 5: يرمز للزمن الذي يستغرقه عمل المجموعة، فأفراد كل مجموعة تستغرق خمس دقائق في التوصل إلى الأفكار و كتابتها³.

¹ - نفس المرجع، ص.344

² - 6-3-5 Brainwriting, Retrieved: September 10th, 2013, at: 13.19, from: <http://en.wikipedia.org>

³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.358

المبحث الرابع فعالية القرارات الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي و خصائصه

- الفرع (1): مفهوم القرار الإستراتيجي
- الفرع (2): خصائص القرار الإستراتيجي

المبحث الرابع: فعالية القرارات الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي

قبل التطرق إلى مفهوم القرار الإستراتيجي، يتحتم علينا تسليط الضوء، على ما يُعرف بـ "الإستراتيجية".

- ❖ هي مصطلح قديم مأخوذ من الكلمة الإغريقية "Strato"، وتعني: الجيش أو الحشود العسكرية، و منها إشتقت اليونانية القديمة مصطلح: "Stratego"، و يعني: فن إدارة و قيادة الحروب.
- ❖ "الإستراتيجية"، هي الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد، في ضوء الإمكانيات المتاحة¹.
- ❖ **القرار الإستراتيجي هو:** "قرار ذو أهمية كبيرة يبني على أساس التنبؤ، و الإستشراف لمستقبل المؤسسة و توقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات و الموارد الإدارية و العلمية و التقنية، و يتطلب قيادة كفنة مهنيأ و إدارياً، و مُتَحَسِبَة لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتُساعد المؤسسة في التكيُف مع البيئة الخارجية، من خلال، تحليلها، وفقاً للمعلومات المستحدثة لديها، و يمتاز بالحيوية و التطور و تحقيق الأهداف المرجوة منه"².
- ❖ غالباً، القرار الإستراتيجي، تتراوح مدته (أكثر من 5 سنوات)، كما أن توفير معلومات للتخطيط الإستراتيجي، تُساعد الإدارة العليا في القرارات الإستراتيجية، التي تتميز بدرجة كبيرة من عدم التأكد (لأنها موجهة للمستقبل).
- ❖ **و من أمثلة القرارات الإستراتيجية نذكر:** التوسع في المصانع، تحديد خطط الإنتاج، الإنذماج و التنوع في نشاطات المؤسسة، و حتى قرار بيع المنظمة، يُعتبر إستراتيجي³.

¹ - إستراتيجية، أخذت في: 13/06/2013، على الساعة، 10:43، من: <http://ar.wikipedia.org>

² - علي بشار أغوان، خبوط العلاقة ما بين التخطيط الإستراتيجي و القرار الإستراتيجي موقع الحوار المتمدن، العدد: 3426، 10:10، 2011/07/14، العراق.

³ - فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص.25

المطلب الثاني: خصائص القرار الإستراتيجي

❖ المركزية في المستويات العليا:

عادة ما يتم بناء الإستراتيجية و إتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة أو المدير العام للشركة و مساعديه، و ذلك لإلمامهم بإمكانيات و موارد المؤسسة، و معرفتهم بالظروف المحيطة، و علاقتهم بال جماهير الخارجية على إختلاف أنواعهم¹.

❖ يُعدُّ القرار الإستراتيجي قراراً حتمياً:

إذ ينبغي على المؤسسة، أن تتخذ مسبقاً حتى يمكنها أن تبني عليه القرارات الإدارية و التشغيلية².

❖ القرار الإستراتيجي غير مكرر:

إذ غالباً ما تُمثل معالم رئيسية تسير المؤسسة على نهجها دون تغيير يذكر³.

❖ قرارات قليلة نسبياً في عددها:

فالقرارات الإستراتيجية، تتسم بالشمول، و لهذا فهي ليست قرارات تفصيلية، و إنما تظم العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد.

❖ تتعلق بالمدى الطويل:

غالباً ما تخدم تلك القرارات فترات زمنية طويلة قد تمتد لتشمل حياة المؤسسة.

❖ قرارات تتعلق بالمؤسسة ككل:

تتعلق بمختلف الإدارات و الأقسام داخل المؤسسة.

❖ قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة و بيئتها الخارجية:

لأنها (المؤسسة)، تستمد منها مواردها المادية و البشرية التي تحدد بشكل كبير مدى إستمرار، و إستقرار المؤسسة بتلك البيئة، كذلك تُفرز فيها المنظمة منتجاتها و أنشطتها، و مخرجاتها، و لهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية إرتباطاً وثيقاً.

¹ - القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية، منتديات جامعة الملك عبد العزيز، أخذت في: 13/06/2013، على الساعة، 10:45، من: <http://forum.kau.edu.sa/vb>

² - <http://forum.kau.edu.sa/vb> , op. cit

³ - إستراتيجية، نفس المرجع

المبحث الخامس
الذكاء الإقتصادي و علاقته
بالقرار الإستراتيجي

المطلب الأول: ذكاء الأعمال و علاقته بالقرار
الإستراتيجي

المطلب الثاني: الأساليب التي تدفع بالشركات لتبني
تقنية BI

خلاصة الفصل الثاني

المبحث الخامس: الذكاء الإقتصادي و علاقته بالقرار الإستراتيجي

المطلب الأول: ذكاء الأعمال و القرار الإستراتيجي

إن توفر المعلومات ذات الجودة العالية، يُعتبر أمر مهم و حاسم، لإتخاذ قرارات أعمال رشيدة. و مع ذلك يمكن للتكنولوجيات الجديدة، دفن صنّاع القرار تحت كتلة ضخمة من البيانات المتناقضة، الناقصة و غير الملائمة، بالنسبة للعديد من المؤسسات، فإن التكنولوجيات الحديثة، تُسبّب لها فائض أو حمولة زائدة (**Overload**)، من المعلومات، الأمر الذي يجعل مُتخذي القرار غارقين و منهكين بالمعلومات المضلّلة، المبهمة و الخاطئة.

الشيء الوحيد الذي يقضي كليا، أو جزئيا على المشاكل و النقائص التي سبق ذكرها، هو مواكبة المؤسسة لمجريات الأحداث العصرية و تبنيها ما يُعرف بـ "ذكاء الأعمال"¹.

حيث هذا الأخير، يُمثل الأداة الأساسية لجمع و تحليل المعلومات، لتطوير إستراتيجية أعمال ناجحة، لأن هذا العصر هو عصر المعلومات و تكنولوجيا الإتصال.

للتذكير، فإن ذكاء الأعمال، هو: "عبارة عن صنف واسع من التطبيقات (البرامج)، و التكنولوجيات، لجمع، و تحليل البيانات، بغرض مساعدة مستخدمي الشركة (العاملين)، في صنع قرارات أفضل، كما يُوفّر لك معلومات و معرفة عميقة حول كل من: زبائنك، شركائك، منافسوك، البيئة الإقتصادية، و العمليات الداخلية (التي تتم داخل مؤسستك)، لإتخاذ قرارات فعّالة و ذات جودة عالية²، [لمعلومات و تفاصيل أكثر حول **BI**، يُرجى الرجوع للفصل الأول].

كما يسمح **BI**، بتوفير المعلومة (المعرفة)، المناسبة للشخص المناسب، في المكان المناسب³، و المساعدة في إتخاذ القرارات خاصة القرارات الإستراتيجية و التكتيكية، بالإعتماد على مستودع البيانات (**Data Warehouse**)، الذي يُوفر المصدقية للمعالجة التحليلية، و بالرغم من كل هذا، فإن التدخل الإنساني ضروري لإتمام عملية إتخاذ القرار بنجاح.

التقارير المبنية على المعلومات الدقيقة و الآنية، تُساعد المؤسسات على قياس أداء أعمالهم، كما أن **BI**، يُساعدها في إتخاذ القرارات الرشيدة المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية، عن طريق تزويدها

¹ - Using Proper Business Intelligence, Retrieved: June 25, 2013, From : <http://www.atkearney.com>, at 10:02.

² - What Is Business Intelligence?, Retrieved: June 25, 2013, From: <http://Selectbs.com>, at 11:31

³ - Ibid. p.1

بالمعلومات المناسبة على الأداء الحالي و التاريخي للمؤسسة، بالإضافة إلى الطلب المتوقع و سلوك الزبائن.

إضافة على ما سبق ذكره، تجدر الإشارة بأن ذكاء الأعمال **BI**، لا يكفي لوحده لإتخاذ القرارات من قبل المدراء أو المهتمين بالشركة، حسب محلل ذكاء الأعمال **Bill Hoggarth**، مدير شركة **Dataways**، حيث أنه في الواقع العملي يجب أخذ الكثير من العوامل و العناصر بعين الإعتبار لإتخاذ قرارات إستراتيجية: من هيكله الشركة، رواتب المدراء، البيئة السياسية، و وضع المنافسين، و مصدر مختلف البيانات،...

بالإضافة إلى وجود أنواع مختلفة من القرارات الإستراتيجية، منها ما يتم بشكل أوتوماتيكي، مثل: الموافقة على منح قرض بنكي، و هنا يُمكن للذكاء الإجتماعي أن يُساعد في إتخاذ القرار، أو على المستوى الأول من مستويات القرارات الثلاثة: (1-Operational، 2-Tactical، 3-Strategical)، في المستوى الثاني، يمكن إعطاء مثال: كتحديد سعر للمنتج أو إطلاق خدمة جديدة،.. في هذه الحالة لا يلعب ذكاء الأعمال دور كبير، بحيث أنه يلعب الدور الأكبر في المستوى الثالث من إتخاذ القرار (الإستراتيجي)، مثل: تحديد إستراتيجية الشركة ككل، و أين تريد الإتجاه

المطلب الثاني: الأسباب التي تدفع بالشركات اليوم لتبني ما يُعرف ب **BI**

الهدف الجوهرى لذكاء الأعمال أو الذكاء الإقتصادي، هو تحسين وقت، و جودة (نوعية) المعلومات، بحيث أن إمتلاك المعلومة الآنية، الملائمة، و الرفيعة، يُعتبر بمثابة إمتلاك عصى سحرية أو كرة بلورية، تُعطي مُتخذ القرار أو المُسير إشارة، لمعرفة أي منهج أو أي أسلوب يجب عليه أن يتبعه.

ذكاء الأعمال، يكشف لك ما يلي:

- موقع شركتك، مقارنة بمنافسيها.
- تغيرات في سلوك المستهلك و أسلوب الإنفاق.
- مدى مقدرة و طاقة مؤسستك.
- ظروف السوق، إتجاهات مستقبلية (**Trends**)، معلومات ديموغرافية و إقتصادية.
- البيئة الإجتماعية، السياسية و التنظيمية.

¹ - مع ذكاء الأعمال لوحده لا تستطيع إتخاذ القرار، أخذت في: 2013/6/13، على الساعة 10:56، من:

<http://www.techbusiness.me>

- ما الذي تقوم به ، الشركات الأخرى المنافسة في السوق، و بالتالي، و بناءً على المعلومات التي جُمعت، يُمكن أن تستنتج التعديلات الواجب القيام بها، أي في ظل هذه البيئة التنافسية، و دائمة التغيير، تستطيع المنظمة بفضل ذكاء الأعمال، أن تستجيب و تتكيف مع التغييرات المتسارعة.
- تحسين الإتصال بين مختلف أقسام المؤسسة.
- يُحسن الأداء العام للشركة التي تستخدمه (BI).
- الذكاء الإقتصادي يسمح بتزويد المؤسسة بمعلومات آنية (في الوقت الملائم)، لإدارة علاقة زبون أفضل.
- يُحسن BI ربحية الشركة و بالتالي ضمان إستمراريتها في سوق المنافسة.
- يُساعد BI على إستخلاص حقائق حيوية، مهمة، و حاسمة (Crucia)، من كم هائل من البيانات الخام، و تحويلها إلى معلومات نافعة، التي تُمكن بدورها المؤسسات من إتخاذ قرارات إستراتيجية.
- يُزوّد BI، الشركات بمعلومات آنية و ملائمة، تُحسن مقدرتهم على صنع قرارات سريعة و توليد ميزة تنافسية للمؤسسة.
- توفير عائد جيد على الإستثمار 'ROI'، (Return On Investment): يضمن BI عائد قوي على الإستثمار، للمؤسسات يمكن أن يخفض التكاليف بشكل ملحوظ، تعزيز الدخل، تحسين هامش الربح، تحسين سيورة إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- الزبائن، أو المستهلكين، هم مفتاح نجاح المؤسسة، فبدونهم لا يمكن للمنظمة أن تتواجد، إذن فمن الضروري أن تمتلك معلومات تتعلق، بماذا يفضلون؟ و ماذا يكرهون؟ كما يجب أن تتكيف مع طلباتهم المتغيرة، و هذا ما يمنحه لك BI، الذي يُمكن الشركة من جمع المعلومات حول السوق².
- يُعتبر المنافسون حجر عثرة (حاجز)، في طريق نجاح أي مؤسسة، لأن أهدافهم مثل أهدافك تماماً، و المتمثلة في، إرضاء الزبون و تعظيم الربح، و لكي تنجح و تستمر في هذا النجاح، يجب أن تتقدم على مُنافسك دائماً بخطوة إلى الأمام، و هذا الأمر يتحقق بمساعدة BI، الذي يخبرك بالتحركات، التي ينوي منافسوك القيام بها، ما يُمكنك من إتخاذ قرارات سليمة، راجحة، و مناسبة.

¹ - Business Intelligence Helps In Strategic Decision Making, Retrieved: June, 25, 2013, From: <http://www.etechns.com/blog/category/business-intelligence.aspx>, at 12:07

² - Ibid. p1.

- تعمل نظم ذكاء الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية، كونها أداة يمكن إعتماها في تحليل مصادر الميزة التنافسية، داخل المنظمة و خارجها¹.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من خلال تحليل عناصر القوة و الضعف داخل المنظمة، و مقارنتها بالفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة بالبيئة الخارجية، و مقارنة هذه النتائج مع الموارد الجوهرية و القدرات التنظيمية الموجودة

¹ - محفوظ الصواف، "ذكاء الأعمال و دوره في تعزيز قرارات الإنتاج و العمليات - دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2012، ص.299

خلاصة الفصل الثاني:

حاول الباحث في هذا الفصل، قدر الإمكان، تقديم نظرة شاملة لأهم مواضيع و عناصر إتخاذ القرارات، إستهلها بمجموعة مفاهيم حول: إتخاذ القرار، ثم أتبعها بأهمية عملية إتخاذ القرار، عناصرها، أنواعها، و مراحل عملية إتخاذ القرار، ثم قام بتسليط الضوء على كل من: الأساليب المستخدمة في صنع القرار، بنوعيتها، التقليدية و الحديثة، الصفات الواجب توفرها في متخذ القرار (القائد الناجح)، العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار، الإبتكار في عملية تحليل و حل المشكلات، و أخيراً و ليس آخراً تطرق الباحث، إلى أبرز الطرق الإبتكارية المساعدة في البحث عن البدائل، و توليد الأفكار الإبداعية، مثل: (العصف الذهني، أسلوب دلفي، NGT، السُّلم، خريطة الذهن، التركيز، التحدي الإبتكاري، مروحة المفاهيم، إثارة الأفكار، و كتابة أفكار الذهن)، بالإضافة إلى مدى فعالية القرارات الإستراتيجية، و في الأخير ختمنا الفصل الثاني، بتبيان الدور الذي يلعبه نكاه الأعمال في تسهيل عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي.

و بناءً على المعلومات التي سبق للباحث مناقشتها و معالجتها، أصبح بالإمكان الخروج

بالنتائج و الإستنتاجات التالية:

- تُعتبر عملية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، حصيلة مجهود جماعي، فهي نشاط يقوم من خلاله، صنّاع القرار بإختيار بديل من بين عدة بدائل، بهدف الوصول إلى الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المنظمة، بسبب عدم التأكد المرتبط ببيئة القرار، بنوعيتها: الداخلية و الخارجية.
- يرى **H.Simon**، بأن عملية إتخاذ القرار هي صيرورة مستمرة و قلب و جوهر الإدارة، و يتمثل في الإختيار الواعي و المدرك لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، في وقت معين، من أجل تحقيق هدف معين، عن طريق الإستعانة بخبرة الشخص متخذ القرار، و حدسه، و معلوماته التراكمية، فإن تعذر عليه الأمر يلجأ إلى الأساليب الحديثة، مثل: بحوث العمليات، البرمجة الخطية، شجرة القرارات،... مرورا بعدة مراحل أساسية، بدءاً: بتشخيص المشكلة، طرح بدائل حلها، الإختيار بين أفضل بديل، ثم إتخاذ القرار و تنفيذه و متابعة التنفيذ، يُتخذ من قِبَل المدير أو القائد، إما بشكل فردي أو بشكل جماعي (بالمشاركة)، وذلك بالإستعانة بعدة طرق إبتكارية لتوليد البدائل و الأفكار الإبداعية، و لعل أبرزها: العصف الذهني، أسلوب دلفي، و المجموعات

الإسمية... و من أشهر أنواع القرارات نذكر: القرار العملياتي (التشغيلي)، التكتيكي و الإستراتيجي.

- تُعتبر القرارات الإستراتيجية قرارات مهمة و حاسمة، في حياة كل شخص، سواء كان فرد، أو مؤسسة أو دولة، لأنها ترهن و تحدّد مستقبل المؤسسة، بطبيعتها المتعلقة بالمستقبل و إرتباطها بتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، كما تمتاز بطول مدتها الزمنية (أكثر من 5 سنوات).
- يتحتم على مختلف الشركات في عصرنا الحالي، لكي تتخذ قرارات سليمة و رشيدة، تبني نظام أو تقنية حديثة، بما أصبح يُعرف حالياً بذكاء الأعمال BI، الذي يُوفر لها معلومات و معرفة آنية ذات جودة عالية، مُواكبة للتغيرات البيئية المتتالية و المتسارعة، تساعدها على إتخاذ قرارات فعالة.

الفصل الثالث

الذكاء الإقتصادي و علاقته بعملية إتخاذ

القرارات

دراسة حالة المديرية الإقليمية لإتصالات

الجزائر Algérie Telecom لولاية

تلمسان

• منهج و إجراءات الدراسة

• تقديم المؤسسة

• الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفقا
للبيانات الشخصية و الوظيفية

• تحليل مجالات الدراسة

المبحث الأول: منهج و إجراءات الدراسة

مقدمة الفصل الثالث

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

المطلب الثالث: عينة الدراسة

المطلب الرابع: أداة الدراسة

المطلب الخامس: إجراءات تطبيق أداة
الدراسة

المطلب السادس: الأدوات الإحصائية
المستخدمة في الدراسة

مقدمة الفصل الثالث:

بعد إستعراض الأطر النظرية لكل من الذكاء الإقتصادي و إتخاذ القرار، و إجراء الطالب لمسح مكتبي و نظري، لكيفية دعم ذكاء الأعمال لعملية إتخاذ القرارات، و توضيح العلاقة بينهما. و للتأكد من النتائج النظرية التي تحصلنا عليها، يتحتم علينا إثباتها ميدانيا أو تطبيقيا، و نظرا لندرة أو بالأحرى إنعدام المؤسسات الجزائرية التي تتبنى نظام ذكاء الأعمال، ارتأى الباحث إنتقاء مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تلمسان، لأنها في نمو و تطور مستمر بالإضافة إلى إكتسابها حصة سوقية كبيرة، نظرا لإحتكارها لميدان الهاتف الثابت في الجزائر، بالإضافة إلى إمتلاكها شبكة الإتصالات موبيليس للهاتف النقال، و هذا ما يستوجب منافسة من غريماتها أوريدو و جيزي.

المبحث الأول: منهج و إجراءات الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته هذه، و يُعرف المنهج الوصفي بأنه: " المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يُعبر عنها تعبيراً كيفياً، أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي، يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، و درجات إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى".

كما تم إستخدام المنهج الوصفي للتوصل إلى العلاقة الإرتباطية بين الذكاء الإقتصادي أو ذكاء الأعمال، لدى أفراد عينة البحث و المتمثلة في موظفي المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر - تلمسان.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

" هو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث، أو بعبارة أخرى جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث".

يتكون مجتمع الدراسة (البحث)، من : (المدير، نواب المدير، و رؤساء المصالح و الأقسام و العاملين)، في المؤسسة الإقليمية لإتصالات الجزائر - فرع تلمسان.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

عينة البحث هي عبارة عن: " جزء من مجتمع البحث، يتم إختيارها لتمثيل المجتمع بأجمعه".

إستخدم الباحث لإختيار عينة البحث نوع من أنواع العينة غير العشوائية (**Non Random Sample**)، و المعروفة بإسم: " العينة العمدية"، حيث تم توزيع 25 إستبانة على موظفي المؤسسة الإقليمية لإتصالات الجزائر - تلمسان لعام 2013، أسترد منها 21 إستبانة، و الباقي تم إلغائها، نظرا لعدم إستكمال البيانات، و بالتالي أصبحت العينة النهائية للدراسة 21 فردا.

لأن مجتمع البحث صغير نوعا ما، و الأشخاص أو الإطارات، و المدراء و نوابهم، المسؤولين عن عملية إتخاذ القرار، محددين و معروفين مسبقا لدى الباحث، لهذا السبب إعتد على العينة العمدية في إختيارهم.

المطلب الرابع: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يُراد جمعها، و على المنهج المتبع في البحث، و الوقت المحدد الذي يقيد به الباحث، و الإمكانيات المادية المتاحة للباحث، إرتأى الباحث بأن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، هي الإستبانة.

و تُعرف بأنها: " عبارة عن مجموعة من الأسئلة قد تكون مفتوحة أو مغلقة أو كليهما، موجهة إلى أفراد مجتمع البحث بهدف جمع معلومات ذات علاقة بأهداف و أسئلة و فروض البحث".

يعود السبب في إختيار أداة الإستبانة، دون غيرها من أدوات البحث العلمي، نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلة الشخصية، أو الملاحظة الشخصية.

تم إعداد إستبانة مغلقة (**Closed Questionnaire**)، حول: "الذكاء الإقتصادي و علاقته بعملية إتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الإقليمية لإتصالات الجزائر - تلمسان"، و لقد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة أجزاء:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية و الوظيفية حول المستجوبين (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، و المنصب الوظيفي).

- **الجزء الثاني:** يتعلق بمجال الذكاء الإقتصادي، و يتكون من 12 فقرة.
- **الجزء الثالث:** يتناول مجال إتخاذ القرارات، و يتكون من 17 فقرة، و قد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، لقياس إستجابات المبحوثين، حول فقرات الإستبانة، و كانت الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 إجابات، حيث، "الدرجة 5"، تعني: "موافق بشدة"، و "الدرجة 4"، تعني: "موافق"، و "الدرجة 3"، تعني: "محايد"، و "الدرجة 2"، تعني: "غير موافق"، و "الدرجة 1"، تعني: "موافق بشدة"، حسب الجدول التالي:

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المطلب الخامس: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

قام الباحث بتوزيع الإستبانة شخصيا، على مجتمع الدراسة (توزيع 25 إستبانة)، عن طريق التسليم المباشر باليد، مع الحرص على تقديم تفسيرات للموظفين المبحوثين، حول الهدف من الدراسة، مع الشرح المباشر لكيفية ملئ الإستبانة، للتقليل من إحتمال حدوث أخطاء عند الإجابة، بالإضافة إلى حرص الباحث على شرح و تبسيط بعض الأسئلة الغامضة أو ذات المفاهيم الحديثة و الصعبة نوعا ما، مثل مصطلح: "الذكاء الإقتصادي"، لكل مبحوث على حدا، بهدف الحصول على إجابات دقيقة و على أكبر نسبة من المستجوبين.

إلى أن حصل الباحث على 21 إستبانة، صالحة للتحليل من أصل 25 من الإستبانات المستهدفة من مجتمع الدراسة، و إستغرق توزيع الإستبانات و جمعها حوالي الأسبوعين تقريبا من السداسي الدراسي الثاني من عام 2012/2013.

المطلب السادس: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قام الباحث بتفريغ بيانات الإستبانة و تحليلها، من خلال برنامج SPSS،

(Statistical Package For The Social Sciences)، النسخة 19 و لقد تم إستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية: تفيد في وصف عينة الدراسة.
2. معامل الارتباط: يستخدم لحساب العلاقة بين المتغيرات.
3. التباين:
4. المنوال: لمعرفة القيم التي تتكرر أكثر من غيرها أو الأكثر شيوعا.
5. المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، كما يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
6. الإنحراف المعياري: للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، إذا كان أقل من 1 يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، أما إذا كان 1 صحيح أو أعلى، يعني عدم تركيز الإجابات و تشتتها.

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي 4 قسمة 5 تعطينا 0.80، نضيفها لأقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- من 1 إلى 1.80 (غير موافق بشدة)
- من 1.81 إلى 2.60 (غير موافق)
- من 2.61 إلى 3.40 (محايد)
- من 3.41 إلى 4.20 (موافق)
- من 4.21 إلى 5 (موافق بشدة)

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إتصالات الجزائر

الفرع (1): ميلادها

الفرع (2): الإطار القانوني

الفرع (3): فروعها

الفرع (4): هياكلها و نشاطاتها



المبحث الثاني: تقديم المؤسسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة **1999** بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت **2000**.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات و كرّس الفصل بين نشاطي التنظيم و إستغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، الأولى تتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية و تتمثل في مؤسسة " بريد الجزائر " أما الثانية فتهمم بالإتصالات و تتمثل في " إتصالات الجزائر ".

و في إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان **2001** بيع رخصة لإقامة و إستغلال شبكة للهاتف النقال و إستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات **VSAT** و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في **2003** و الربط المحلي في المناطق الحضرية في **2004**. و بالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في **2005**، و ذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية إعتقادا على تدارك التأخر المتراكم.

الفرع الأول : ميلادها

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر"، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة "إتصالات الجزائر"، التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الإتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحى إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على إتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من يناير سنة 2003، لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، المنافسة فيه شرسة، البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.

الفرع الثاني : الإطار القانوني

إتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في: 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي، و المقدر بـ 50.000.000.000 دج، والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 02B 0018083، يوم 11 ماي 2002.

الفرع الثالث: فروعها

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات . فقد تم إنشاء:

1. **اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس"** : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي **100.000.000** دينار جزائري و مختصة في الهاتف النقال، حيث بلغ عدد مشتركها، أكثر من **11 مليون** مشترك نهاية سنة **2010**.
2. **إتصالات الجزائر للإنترنت "جواب"**: مختصة في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة، وبلغ عدد مشتركها حتى عام **2008** ، **5.128.262** مشترك، منها **2.922.731** مشترك في الهاتف الثابت.
3. **إتصالات الجزائر الفضائية ATS « RevSat »** : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ **1000.000.000** دينار جزائري، و المختصة في تكنولوجيا الأقمار الصناعية.

الفرع الرابع : هيكلها و نشاطاتها

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الإتصالات في الجزائر، تعتبر إتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها فإلتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فإلتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة، و **12** مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، و تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد إتصالات الجزائر في **48** ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع **50** مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية، ومراكز هاتفية و تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصوت و الصورة، والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير و إستمرار تسيير شبكات إتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء و إستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكات الاتصالات .

المبحث الثالث

الوصف الإحصائي لمجتمع

الدراسة وفقا للبيانات

الشخصية و الوظيفية

المبحث الثالث : الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفقا للبيانات الشخصية و الوظيفية :

و فيما يلي عرض لمجتمع الدراسة وفقا للبيانات الشخصية و الوظيفية :

1. توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس :

يبين الجدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

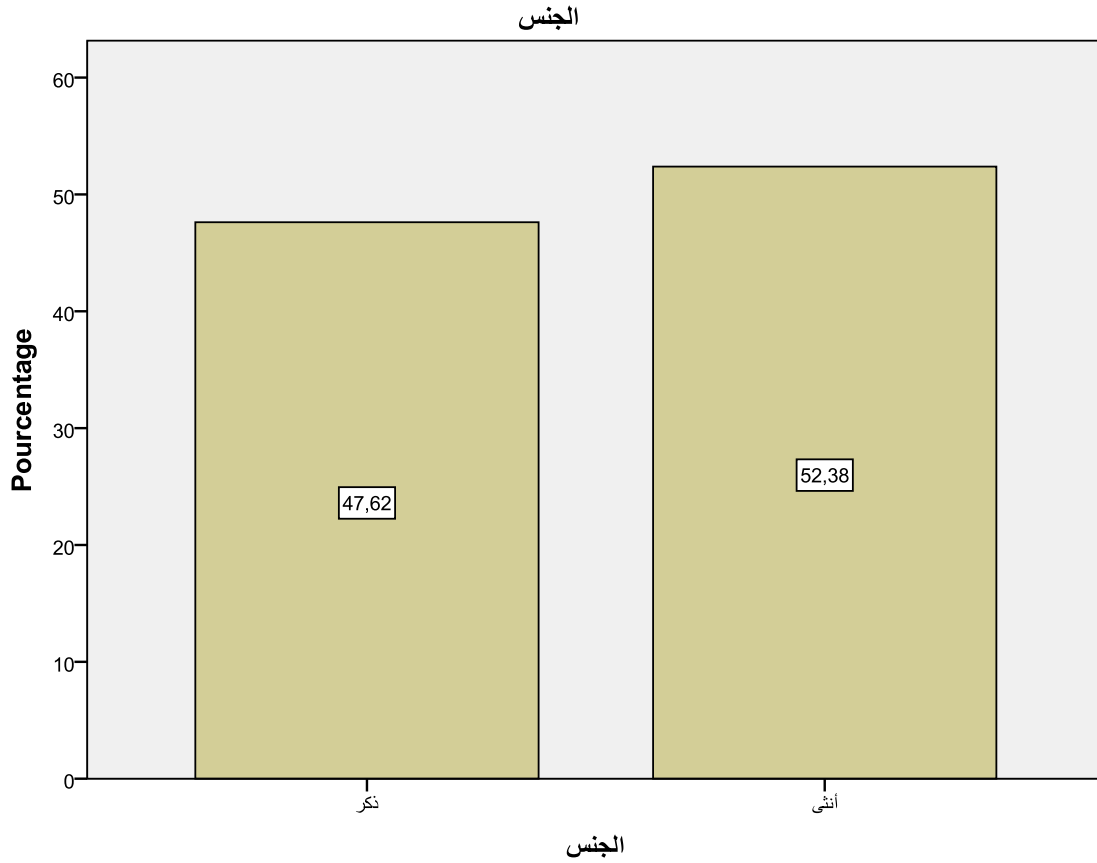
		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Effectifs	Pourcentage		
Valide	ذكر	10	47,6	47,6	47,6
	أنثى	11	52,4	52,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

المصدر: نتائج تحليل برنامج SPSS 19.

يتضح من الجدول (4) أن ما نسبته 52.4 إناث، بينما الباقي 47.6 هم من الذكور، و من وجهة نظر الباحث، فإن السبب في ذلك يرجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري و ثقافته التي تلعب دورا كبيرا، حيث أن أغلب الإناث في الجزائر بصفة عامة، و في ولاية تلمسان بصفة خاصة، يفضلن العمل في مجالات التربية و التعليم، و الإتصالات، و الإدارة بالإضافة إلى السكرتارية و الإستقبال، كما أن تركيبة المجتمع الجزائري، قد تغيرت، فلم يعد مجتمع ذكوري كما كان في السابق، لأن غالبية النساء الجزائريات أصبحن نساء عاملات.

الشكل رقم (33)

أعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، النسخة 19.

2. توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر :

يبين الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر :

الجدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

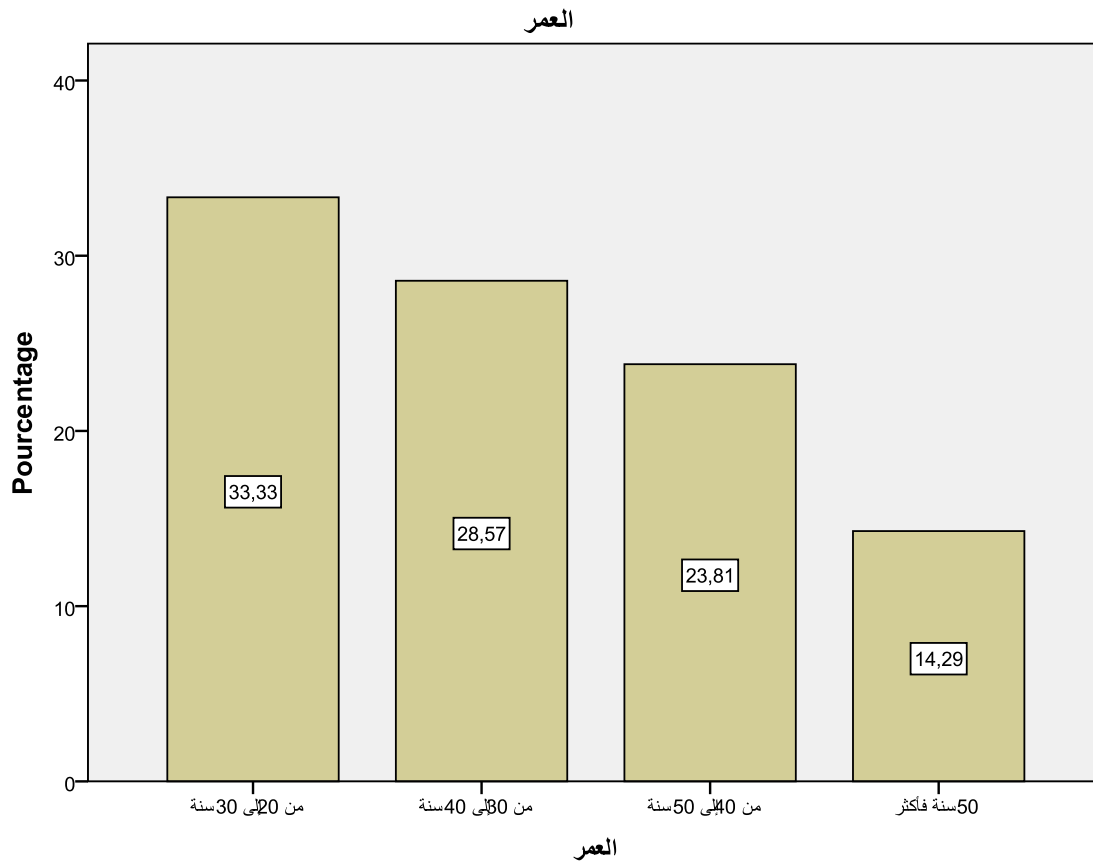
		العمر			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	7	33,3	33,3	33,3
	من 30 إلى 40 سنة	6	28,6	28,6	61,9
	من 40 إلى 50 سنة	5	23,8	23,8	85,7
	50 سنة فأكثر	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

يتضح من الجدول (5) أن ما نسبته **33.3%** من مجتمع الدراسة أعمارهم تتراوح من **20 إلى 30** سنة، و ما نسبته **28.6%** تتراوح ما بين **30 و 40** سنة، بينما **23.8%**، أعمارهم من **40 إلى 50** سنة، أما النسبة الأضعف فكانت من نصيب الفئة العمرية الأكثر من **50** سنة وتمثل **14.3%**. و يتضح من النتائج أن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة المحصورة بين **20** سنة و **30** سنة، و هي فئة الشباب، و يعود السبب في ذلك، حسب رأي الباحث إلى أن عينة الدراسة تتألف من المدراء و رؤساء الأقسام، و التقنيون و المهندسون، و أغلبهم تتراوح أعمارهم ما بين **20 و 30** سنة، كما أن إتصالات الجزائر فرع تلمسان، توظف نسبة كبيرة من اليد العاملة الفتية من خريجي الجامعات في إطار ما يعرف بتشغيل الشباب، و الرسم البياني التالي (الشكل 34)، يوضح أكثر الوصف الإحصائي لتوزيع مجتمع الدراسة حسب الأعمار.

الشكل رقم (34)

أعمدة بيانية لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: برنامج SPSS النسخة 19.

3. توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة :

يبين الجدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة :

الجدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

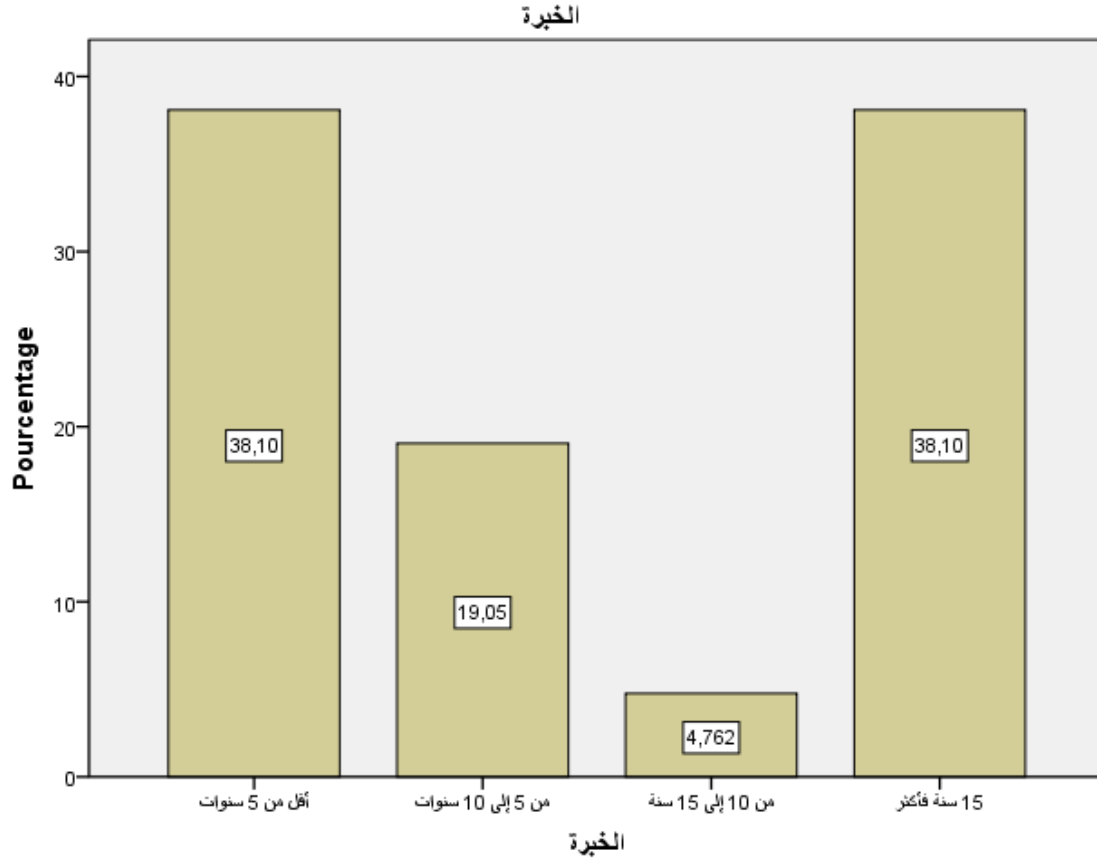
		الخبرة			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	38,1	38,1	38,1
	من 5 إلى 10 سنوات	4	19,0	19,0	57,1
	من 10 إلى 15 سنة	1	4,8	4,8	61,9
	15 سنة فأكثر	8	38,1	38,1	100,0
Total		21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

يتضح من الجدول (6)، أن ما نسبته 4.8% تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، و 19% من 5 سنوات إلى 10 سنوات، بينما 38.1% تتوزع بالتساوي لكل من فئتي أقل من 5 سنوات و أكثر من 15 سنة، و هذا يؤكد على ضرورة تمتع كل أصحاب و صناع القرار، نخص بالذكر في دراستنا التطبيقية هذه (المدير، نائب المدير، و الإداريين)، بخبرة كافية 15 سنة فأكثر، لتعزيز قدرتهم على الإدارة و القيادة و إتخاذ القرارات الهامة، أما السبب في تساوي أكبر نسبة لفئة 15 سنة فأكثر مع نسبة فئة أفراد العينة الأقل من 5 سنوات، فيرجع كما سبق و أن ذكرت- إلى أن أغلب الإداريين و الأعوان هم حديثي الخدمة و من ضمن الشباب خريجي الجامعات، و الشكل التالي للأعمدة البيانية البسيطة يوضح ما سبق ذكره.

الشكل رقم (35)

أعمد بيانية لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

4. توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي :

يبين الجدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

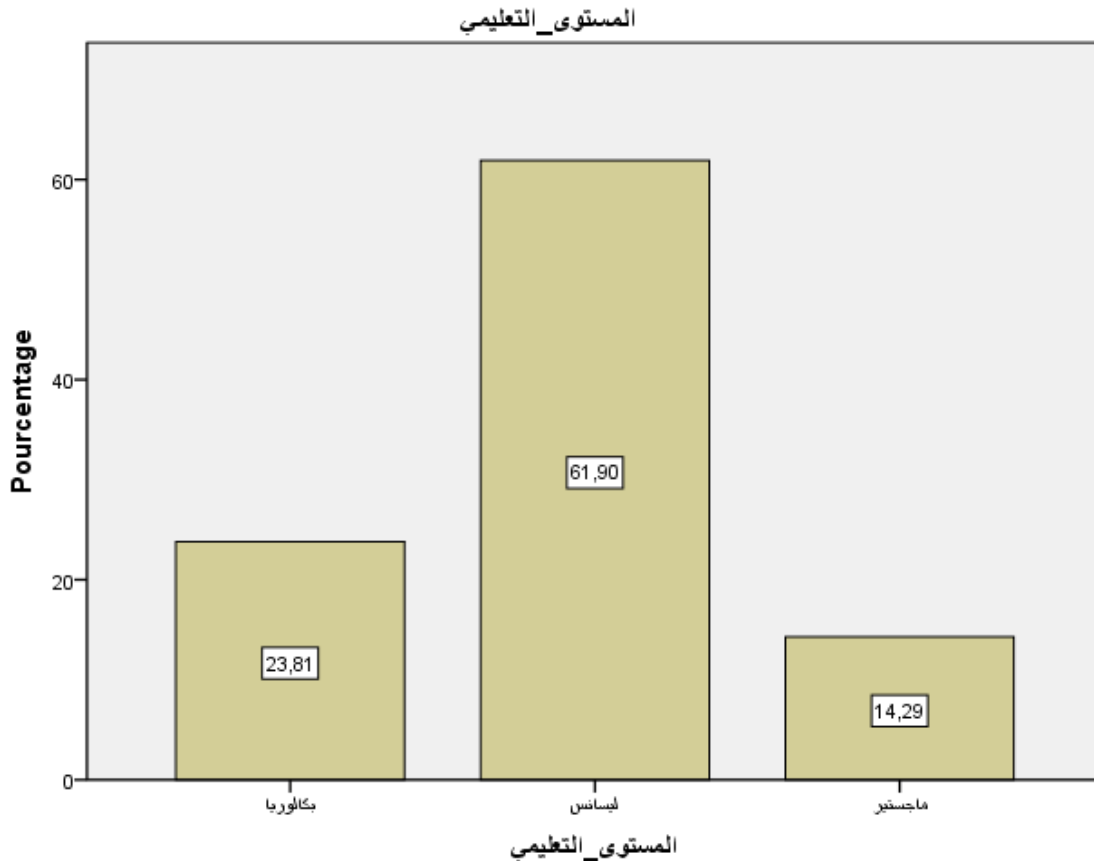
		المستوى_التعليمي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	5	23,8	23,8	23,8
	ليسانس	13	61,9	61,9	85,7
	ماجستير	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

يتضح من الجدول (7)، أن ما نسبته 14.3%، من مجتمع الدراسة هم من حملة شهادة الماجستير، و 23.8% هم من حملة شهادة البكالوريا، بينما 61.9% هم من حملة شهادة الليسانس. خلال ما إستخلصته من لغة الأرقام، يمكن للباحث أن يستنتج بأن الغالبية العظمى من أفراد عينة مجتمع الدراسة هم من خريجي الجامعات، كما أن هناك نسبة لا بأس بها من حاملي شهادات ما بعد التدرج، مثل الماجستير، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على حرص شركة إتصالات الجزائر، على أن يتمتع موظفوها بمؤهلات علمية معينة حسب متطلبات المنصب، لأن إختيار الموظف المناسب في المكان المناسب يوفر للمنظمة فرص نجاح أكبر و إستثمار للفرص، كما أن المؤهل العلمي للمدير يؤثر على عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، و الشكل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الشكل رقم (36)

أعمدة بيانية لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

5. توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب الوظيفي :

يبين الجدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:

الجدول رقم (8)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

		المنصب_ الوظيفي		
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المدرء	13	61,9	61,9	61,9
التقنيون	2	9,5	9,5	71,4
الإداريون	6	28,6	28,6	100,0
Total	21	100,0	100,0	

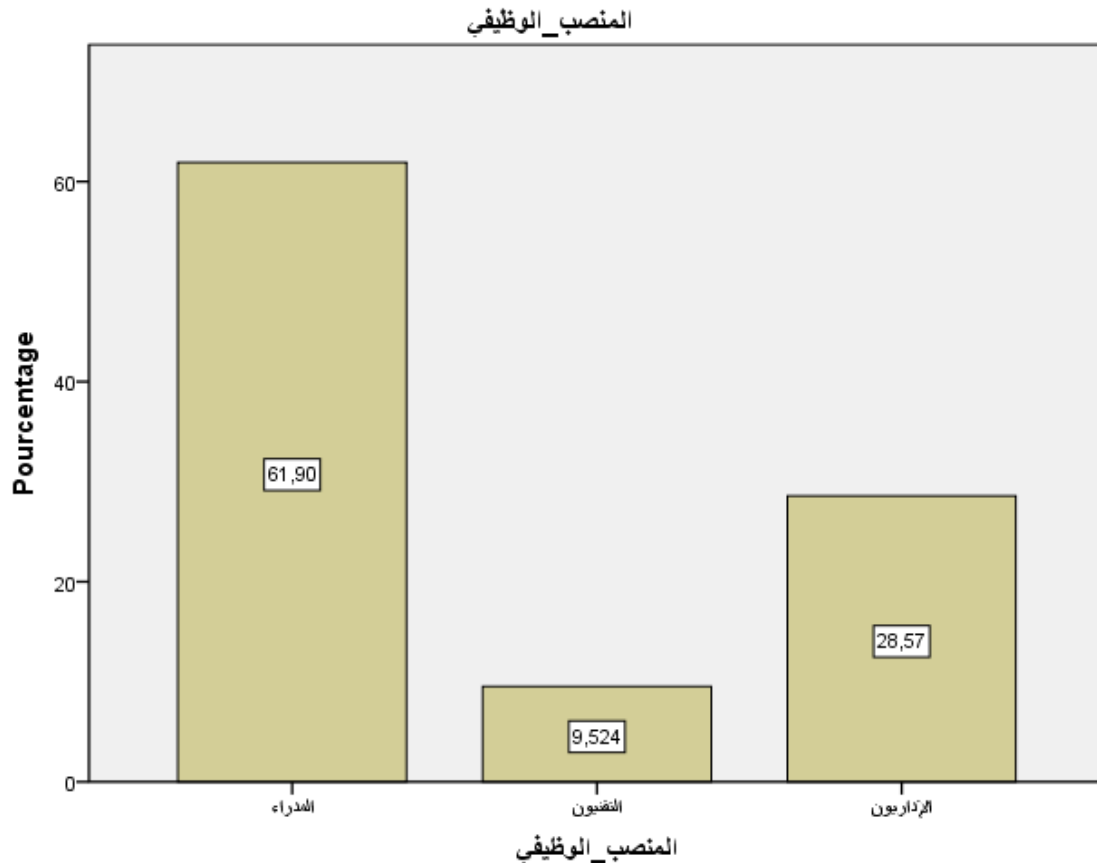
المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

يتضح من الجدول (8)، أن ما نسبته **61.9%** من مجتمع الدراسة هم من المدرء، أما الإداريون فيحتلون المرتبة الثانية بنسبة **28.6%** ، من مجتمع الدراسة، بينما الباقي هم من التقنيون و يمثلون **9.5%**.

كقراءة لهذه النسب يرى الباحث، بأن الغالبية الساحقة من موظفي إتصالات الجزائر، هم من فئة المدرء من (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، و رئيس قسم الموارد البشرية)، و هذا أمر طبيعي لأن فئة المدرء هي التي تتولى عملية إتخاذ القرار، و لأن موضوع دراستنا ينطبق على هذه الفئة أكثر من غيرها، أما المرتبة الثانية من المناصب الوظيفية التي يتولاها أفراد عينة دراستنا تتمثل في المدرء، و ينطوي تحته كل من (عامل رئيسي، عون إداري)، بينما أقل نسبة فذهبت لمنصب التقنيون من إطار سامي، و مساعد لوجستيك.

الشكل رقم (8)

أعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

و بعد عرض الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة، وفقا للبيانات الشخصية و الوظيفية يمكن إستخلاص ما يلي:

إن غالبية مجتمع الدراسة هم من الإناث، حيث بلغت نسبة الإناث **52.33%**، و الذكور **47.62%**، كما يتضح أن **33.33%** من مجتمع الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين **20** و **30** سنة، و يلاحظ أن **38.1%** من مجتمع الدراسة، سنوات الخبرة لديهم أكثر من **15** سنة، و نفس النسبة أيضا تتساوى مع من أعمارهم تقل عن **5** سنوات، و أن **61.9%** من مجتمع الدراسة، هم من حملة شهادة الليسانس، و **14.29%**، متحصلين على شهادات عليا متمثلة في الماجستير، أما النسبة المتبقية فهم من حملة شهادة البكالوريا، وهذا يدل على مدى تنوع المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة، كما يمكن إستخلاص بأن **61.9%** من عينة الدراسة يتولون منصب المدرء، و هم يمثلون الإدارة العليا، و **28.57%**، هم من الإداريون، أي يشغلون مناصب في الإدارة الوسطى، و كلا المستويين الإداريين معينين بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة.

المبحث الرابع: تحليل مجالات الدراسة

المطلب الأول: تحليل فقرات الجزء الأول
الخاص بالذكاء الإقتصادي (من 1- 12)

المطلب الثاني: تحليل فقرات الجزء الثاني
الخاص بمجال إتخاذ القرارات (من 13- 29)
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

- الفرع (1): إختبار الفرضيات حول
العلاقة بين متغيرين من متغيرات
الدراسة

المبحث الرابع: تحليل مجالات الدراسة

المطلب الأول: تحليل فقرات الجزء الأول الخاص بالذكاء الإقتصادي (من الفقرة 1-12)

1. الذكاء الإقتصادي يمثل بالنسبة لنا أداة لجمع المعلومات الملائمة و الشاملة عن البيئة الخارجية من (أسواق، منافسين، و زبائن)، و توفيرها في الوقت المناسب لدعم عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي.

الجدول رقم (9)

الفقرة رقم (1) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	4,8	4,8	4,8
موافق	14	66,7	66,7	71,4
موافق بشدة	6	28,6	28,6	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (9) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى: " الذكاء الإقتصادي يمثل بالنسبة لنا أداة لجمع المعلومات الملائمة و الشاملة عن البيئة الخارجية من (أسواق، منافسين، و زبائن)، و توفيرها في الوقت المناسب لدعم عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي"؛ يساوي 4.23 (4.23 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة، مما يوضح بأن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن BI هو أداة لجمع المعلومات الملائمة و الشاملة عن البيئة الخارجية لدعم عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي. و بالتالي فإن هذه العبارة إحتلت المرتبة الأولى في الترتيب، و ذلك بحصولها على أعلى متوسط حسابي نسبي بقيمة 66.7%، أما من حيث التقييم حسب مقياس ليكرت الخماسي فقد أخذت درجة 4 من 5 و بتقييم موافق، و بالرغم من النتيجة الإيجابية فإن هذا لا يعكس واقع المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، و إتصالات الجزائر بصفة خاصة لأنها لا تتبنى تقنية BI في واقعها العملي.

2. يمكن إستخدام الذكاء الإقتصادي لخلق ميزة تنافسية

الجدول رقم (10)

الفقرة رقم (2) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	4,8	4,8	4,8
محاييد	3	14,3	14,3	19,0
موافق	12	57,1	57,1	76,2
موافق بشدة	5	23,8	23,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

نستنتج من الجدول (10) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يمكن إستخدام الذكاء الإقتصادي لخلق ميزة تنافسية"، يساوي 4 (4 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بنسبة 57.1%، مما يوضح بأن أفراد عينة الدراسة موافقون على إمكانية إستخدام BI لخلق ميزة تنافسية.
- 3. يتيح الذكاء الإقتصادي لمؤسستنا فرصة زيادة أرباحها على المدى القصير، من خلال رفع مبيعاتها

الجدول رقم (11)

الفقرة رقم (3) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	9,5	9,5	9,5
محاييد	1	4,8	4,8	14,3
موافق	10	47,6	47,6	61,9
موافق بشدة	8	38,1	38,1	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

و يمكن أن نستخلص من الجدول رقم (10) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة: " يتيح الذكاء الإقتصادي لمؤسستنا فرصة زيادة أرباحها على المدى القصير، من خلال رفع مبيعاتها"، يساوي 4.14 (4.14 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، مما يوضح بأن 47.6% من عينة أفراد مجتمع الدراسة موافقون على الفقرة الثالثة، و بالتالي فهم موافقون بأن BI يتيح لمؤسسة إتصالات الجزائر فرصة زيادة أرباحها على المدى القصير، و ذلك عن طريق مساهمته في زيادة مبيعاتها.
- 4. يساعد الذكاء الإقتصادي على تخفيض تكاليف مؤسستنا، و ذلك من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات بالطريقة التقليدية (يدويا)

الجدول رقم (12)

الفقرة رقم (4) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	9,5	9,5	9,5
محاييد	6	28,6	28,6	38,1
موافق	9	42,9	42,9	81,0
موافق بشدة	4	19,0	19,0	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

- يمكن إستخلاص من الجدول رقم (12) ما يلي:
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يساعد الذكاء الإقتصادي على تخفيض تكاليف مؤسستنا، و ذلك من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات بالطريقة التقليدية (يدويا)"، يساوي 3.71 (3.71 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، مما يوضح بأن 42.9% من عينة أفراد مجتمع الدراسة موافقون على الفقرة الرابعة، و بالتالي فهم موافقون بأن BI يساعد مؤسسة إتصالات الجزائر في تخفيض تكاليفها، و ذلك من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات بالطريقة التقليدية.
- 5. يوفر لنا الذكاء الإقتصادي معرفة أكبر بمؤسستنا و بينتها الخارجية

الجدول رقم (13)
الفقرة رقم (5) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	4,8	4,8	4,8
محاييد	3	14,3	14,3	19,0
موافق	12	57,1	57,1	76,2
موافق بشدة	5	23,8	23,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

نستنتج من الجدول رقم (5) بأن:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يوفر لنا الذكاء الإقتصادي معرفة أكبر بمؤسستنا و بيئتها الخارجية"، يساوي 4 (4 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، مما يوضح بأن 57.1% من عينة أفراد مجتمع الدراسة موافقون على الفقرة الخامسة، و بالتالي فهم موافقون بأن BI يوفر لهم معرفة أكبر ببيئتي مؤسستهم الداخلية و الخارجية.

6. تستعمل مؤسستي الذكاء الإقتصادي لتحسين عملية التنبؤ و التخطيط الإستراتيجي

الجدول رقم (14)
الفقرة رقم (6) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	28,6	28,6	28,6
محاييد	3	14,3	14,3	42,9
موافق	9	42,9	42,9	85,7
موافق بشدة	3	14,3	14,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS نسخة 19

نستنتج من الجدول رقم (14) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة، "تستعمل مؤسستي الذكاء الإقتصادي لتحسين عملية التنبؤ و التخطيط الإستراتيجي"، يساوي 3.42 (3.42 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، مما يوضح بأن 42.9% من عينة أفراد مجتمع الدراسة موافقون على الفقرة السادسة، و بالتالي فهم موافقون بأن تبني المؤسسة لتقنية BI تحسّن عملية التنبؤ و التخطيط الإستراتيجي.
- 7. يتيح لنا الذكاء الإقتصادي التعرف على زبائننا بشكل أفضل، مما يساعدنا على تحسين جودة منتجاتنا(خدماتنا)، و بالتالي زيادة ولاء الزبائن لنا
الجدول رقم (15)
الفقرة رقم (7) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	14,3	14,3	14,3
محاييد	3	14,3	14,3	28,6
موافق	9	42,9	42,9	71,4
موافق بشدة	6	28,6	28,6	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

- يمكن أن نستنتج من الجدول (7)، بأن: المتوسط الحسابي للفقرة السادسة، " يتيح لنا الذكاء الإقتصادي التعرف على زبائننا بشكل أفضل، مما يساعدنا على تحسين جودة منتجاتنا(خدماتنا)، و بالتالي زيادة ولاء الزبائن لنا"، يساوي 3.85 (3.85 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، مما يوضح بأن 42.9% من عينة أفراد مجتمع الدراسة موافقون على الفقرة السابعة، و بالتالي فهم موافقون على أن BI يسمح للمؤسسة المدروسة بالتعرف على زبائننا بشكل أفضل، و تحسين جودة خدماتها، لزيادة ولاء الزبائن لها.
- 8. لدى مؤسستنا القدرة على التكيف مع البيئة المعقدة و المتغيرة

الجدول رقم (16)
الفقرة رقم (8) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	28,6	28,6	28,6
محاييد	7	33,3	33,3	61,9
موافق	4	19,0	19,0	81,0
موافق بشدة	4	19,0	19,0	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول رقم (8) أصبح بإمكان الباحث إستنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة، " لدى مؤسستنا القدرة على التكيف مع البيئة المعقدة

و المتغيرة"، يساوي 3.28 (3.28 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار محايد، مما يوضح بأن 33.3% من عينة أفراد مجتمع الدراسة محايدين تجاه الفقرة السابعة، و بالتالي فإن غالبية آراء المستجوبين كانت محايدة أو متحفظة فيما يخص مدى قدرة مؤسسة إتصالات الجزائر على التكيف مع البيئة المتغيرة.

9. تمتلك مؤسستنا مستودع بيانات (Data Warehouse)، و قاعدة بيانات (Data

Base) لتزويدنا بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرار

الجدول رقم (17)
الفقرة رقم (9) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	9,5	9,5	9,5
محاييد	4	19,0	19,0	28,6
موافق	8	38,1	38,1	66,7
موافق بشدة	7	33,3	33,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

كقراءة لأرقام الجدول رقم (9)، يمكن إستنتاج التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة، "تمتلك مؤسستنا مستودع بيانات (Data Warehouse)، و قاعدة بيانات (Data Base) لتزويدنا بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرار"، يساوي 3.95 (3.95 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، مما يوضح بأن 38.1% من عينة أفراد مجتمع الدراسة موافقون على الفقرة السابعة، و بالتالي فإنهم موافقون على إمتلاك مؤسسة إتصالات الجزائر، لمستودع بيانات و لقاعدة بيانات، تخزن فيها البيانات و المعلومات، و سهولة الرجوع إليها عند الحاجة إليها خلال عملية إتخاذ القرارات.

10. ألجأ كمدیر أو كمسير في مؤسستي إلى إستعمال تقنية التنقيب في البيانات (Data Mining)، بالإضافة إلى التنقيب في الإنترنت (Web Mining) للتنبؤ بالزبائن و جذبهم

الجدول رقم (18)

الفقرة رقم (10) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	19,0	19,0	19,0
محايد	6	28,6	28,6	47,6
موافق	8	38,1	38,1	85,7
موافق بشدة	3	14,3	14,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

بعد حساب التوزيعات التكرارية، و النسب المؤوية و المتوسطات الحسابية، لأجوبة أفراد عينة الدراسة حول الفقرة العاشرة، أصبح بمقدور الباحث إستنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة، " ألجأ كمدیر أو كمسير في مؤسستي إلى إستعمال تقنية التنقيب في البيانات (Data Mining)، بالإضافة إلى التنقيب في الإنترنت (Web Mining) للتنبؤ بالزبائن و جذبهم" يساوي 3.47 (3.47 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى

4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار **موافق**، مما يوضح بأن **38.1%** من عينة أفراد مجتمع الدراسة **موافقون** على الفقرة العاشرة، و بالتالي فإن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يستعملون التنقيب في البيانات (DM)، و ذلك بالرجوع إلى مستودعات و قواعد البيانات للتنقيب فيها على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار، كما لا ننسى عملية التنقيب أو الإبحار في الإنترنت للبحث عن المعلومات الجديدة حول السوق و المنافسين.

11. تقوم شركتنا بتحليل خطط و إستراتيجيات منافسيها، بـغية توقع تحركاتهم المستقبلية الجدول رقم (19) الفقرة رقم (11) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	14,3	14,3	14,3
محاييد	7	33,3	33,3	47,6
موافق	8	38,1	38,1	85,7
موافق بشدة	3	14,3	14,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

يتضح من الجدول المبين أعلاه، ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشرة، "تقوم شركتنا بتحليل خطط و إستراتيجيات منافسيها، بـغية توقع تحركاتهم المستقبلية" يساوي **3.52** (3.52 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار **موافق**، مما يوضح بأن **38.1%** من عينة أفراد مجتمع الدراسة **موافقون** على الفقرة الحادية عشرة، و بالتالي فإن معظم أفراد العينة الذين شملهم الإستقصاء يوافقون على أن شركة إتصالات الجزائر تقوم بتحليل خطط و إستراتيجيات منافسيها، بهدف توقع تحركاتهم المستقبلية.

12. تستخدم شركتنا بعض أدوات الذكاء الإقتصادي لتحليل المنافسة مثل: المقارنة المرجعية (Benchmarking)، مصفوفة SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، و التهديدات)، القوى الخمسة لـ M.Porter

الجدول رقم (20)

الفقرة رقم (12) من محور الذكاء الإقتصادي

السؤال 12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	4,8	4,8	4,8
غير موافق	6	28,6	28,6	33,3
محايد	6	28,6	28,6	61,9
موافق	7	33,3	33,3	95,2
موافق بشدة	1	4,8	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

يمكن أن نستخلص من الجدول (20) التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشرة، "تستخدم شركتنا بعض أدوات الذكاء الإقتصادي لتحليل المنافسة مثل: المقارنة المرجعية (Benchmarking)، مصفوفة SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، و التهديدات)، القوى الخمسة ل M.Porter" يساوي 3.04 (3.04 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار محايد، إجابات مبحوثين هذه الفقرة، ليست كغيرها من الفقرات لإحدى عشرة السابقة، لأنه توجد نسبتين متساويتين و هما 28.6% غير موافق، و 28.6% محايد على التوالي، لأن مؤسسة إتصالات الجزائر لا تستخدم أدوات BI مثل: المقارنة المرجعية، مصفوفة SWOT، و القوى الخمسة لبورتر، لأن المؤسسة لا تستخدم BI في حد ذاته فما بالك بأدواته.

و الجدول التالي، يوضح المتوسطات الحسابية، الوسيط، المنوال، الإنحرافات المعيارية، و التباينات لكل فقرة من فقرات المحور الأول الخاص بالذكاء الإقتصادي.

الجدول رقم (21)

جدول يبين مختلف مقاييس النزعة المركزية الخاصة بفقرات محور BL

		Statistiques											
		السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4	السؤال 5	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8	السؤال 9	السؤال 10	السؤال 11	السؤال 12
N	Valide	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2381	4,0000	4,1429	3,7143	4,0000	3,4286	3,8571	3,2857	3,9524	3,4762	3,5238	3,0476
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart-type		,53896	,77460	,91026	,90238	,77460	1,07571	1,01419	1,10195	,97346	,98077	,92839	1,02353
Variance		,290	,600	,829	,814	,600	1,157	1,029	1,214	,948	,962	,862	1,048
Somme		89,00	84,00	87,00	78,00	84,00	72,00	81,00	69,00	83,00	73,00	74,00	64,00

المصدر: برنامج SPSS بنسخته 19

ملاحظة: للتذكير، فإن:

- **Moyenne**، هو: المتوسط الحسابي
- **Médiane**، هو: الوسيط
- **Mode**، هو: المنوال
- **Ecart-type**، هو: الإنحراف المعياري
- **Variance**، هو: التباين

كخلاصة، أو كإستنتاج لما تقدم، و بعد تحليل فقرات الجزء الأول الخاص بـ **BI (1-12)**،

بواسطة برنامج SPSS بنسخته 19، و بعد حساب التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري، و التباين لمختلف عبارات محور **BI**، كما هو موضح أعلاه في الجدول رقم (21)، أصبح بمقدور الباحث إستخلاص ما يلي:

- حصلت 11 فقرة من أصل 12، على تقييم "موافق"، من قبل أفراد مجتمع الدراسة، بحيث حصلت الفقرة (1) على المرتبة الأولى بنسبة 66.7%، و هي أعلى من 50% و تميل إلى الصواب، تليها الفقرة (2) بنسبة 57.1%، ثم الفقرة (5) بنفس النسبة، بإستثناء الفقرة (8)، التي حصلت على المرتبة الأخيرة، و ذلك بإجماع 33.3% من عينة الدراسة على الحياد.
- حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة، حصلت العبارة (1)، على أعلى متوسط حسابي (4.23)، تلتها العبارة (3) بمتوسط (4.14)، ثم العبارة (2) و (5) بنفس المتوسط الحسابي (4)، أما أقل متوسط حسابي فكان من نصيب العبارة الأخيرة (3.04).
- إن **الإنحراف المعياري** لإستجابات أفراد عينة الدراسة، لكل من العبارات (1،2،3،4،5،9،10،11)، يساوي (0.53،0.77،0.91،0.90،0.77،0.97،0.98،

- 0.92** على التوالي، و هو أقل من 1، مما يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، بينما الإنحراف المعياري للعبارات (6،7،8،12)، يساوي (1.02،1.1،1.01،1.07) على التوالي، و هي أكبر من 1، و هذا يعني عدم تركيز إجابات المبحوثين و تشتتها.
- فيما يخص المنوال، و الذي يعني القيم التي تتكرر أكثر من غيرها أو القيم الأكثر شيوعا، يساوي 4 بالنسبة لكل العبارات بإستثناء، العبارة (8)، التي منوالها يساوي 3، و هذا أمر منطقي، لأن معظم أفراد عينة الدراسة إختاروا، خيار 'موافق' و الذي تقابله الدرجة 4 في مقياس ليكرت الخماسي، و هي نفسها قيمة المنوال.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الجزء الثاني الخاص بمجال إتخاذ القرارات (من الفقرة 13- 29)

13. هل توافق الإقتصادي الأمريكي Herbert Simon (1916-2001) الرأي

بأن: "القرار هو قلب و جوهر العملية الإدارية، و بأنه مرادف للإدارة"

الجدول رقم (22)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (13) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	19,0	19,0	19,0
موافق	5	23,8	23,8	42,9
موافق بشدة	12	57,1	57,1	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (22) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشرة: (هل توافق الإقتصادي الأمريكي Herbert Simon (2001-1916) الرأي بأن: "القرار هو قلب و جوهر العملية الإدارية، و بأنه مرادف للإدارة") يساوي 4.38 (4.38 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 4.21 إلى 5)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة، مما يوضح بأن 57.1% من عينة أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على مقولة الإقتصادي الأمريكي، بأن القرار هو قلب و جوهر العملية الإدارية.
- 14. تُعتبر إتخاذ القرارات عملية أساسية لإدارة مختلف وظائف مؤسستنا مثل (وظيفة التسويق، الموارد البشرية و التمويل،...)**

الجدول رقم (23)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (14) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	9,5	9,5	9,5
محايد	1	4,8	4,8	14,3
موافق	10	47,6	47,6	61,9
موافق بشدة	8	38,1	38,1	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (23) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشرة " تُعتبر إتخاذ القرارات عملية أساسية لإدارة مختلف وظائف مؤسستنا مثل (وظيفة التسويق، الموارد البشرية و التمويل،...)" يساوي 4.14 (4.14 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، مما يوضح بأن 47.6% من عينة أفراد مجتمع الدراسة موافقون على بأن عملية إتخاذ القرارات هي عملية أساسية لإدارة مختلف وظائف مؤسسة إتصالات الجزائر، فمثلا: وظيفة التسويق تتطلب إتخاذ قرارات تسويقية روتينية، تكتيكية، أو إستراتيجية، مثل قرار إطلاق خدمة إنترنت الجيل الثالث ذات التدفق العالي+3G، و قرار الحملة الترويجية المصاحبة له، أما قرارات قسم المواد البشرية، فتشمل: قرار تعيين أو ترقية عامل ما، بينما قرارات التمويل، فتتخصص في قرار حجم رأس المال اللازم لتمويل مشروع الجيل الثالث، مثل: إستيراد مختلف الأجهزة التكنولوجية و الألياف البصرية اللازمة لإنجاح المشروع. 15. لدي القدرة على إكتشاف المشكلات التي تُحيط بمؤسستنا و تحديد أسبابها

الجدول رقم (24)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (15) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	7	33,3	33,3	33,3
موافق	11	52,4	52,4	85,7
موافق بشدة	3	14,3	14,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (24) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشرة "لدي القدرة على إكتشاف المشكلات التي تُحيط بمؤسستنا و تحديد أسبابها" يساوي 3.80 (3.80 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، مما يوضح بأن 52.4% من عينة أفراد مجتمع الدراسة موافقون على العبارة (15)، و هذا يعني بأن غالبية أفراد مجتمع الدراسة، من (مدراء، إداريون)، لديهم القدرة على إكتشاف المشكلات التي تحيط بمؤسستهم، و تحديد أسبابها.

16. أجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار

الجدول رقم (25)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (16) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	12	57,1	57,1	57,1
موافق بشدة	9	42,9	42,9	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (25) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشرة "أجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار" يساوي 4.42 (4.42 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس

ليكرت الخماسي (من 4.21 إلى 5)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة، مما يوضح بأن 57.1% من عينة أفراد مجتمع الدراسة جاوبوا بموافق، بينما الباقي (42.9%)، إختاروا "موافق بشدة"، و هذا يدل على إجماع موظفي الإدارة العليا و الوسطى في مؤسسة إتصالات الجزائر، على جمعهم للمعلومات من مختلف مصادرهما، قبل قيامهم بعملية إتخاذ القرار.

17. أبحث عن البدائل (الحلول) المحتملة المتعلقة بالقرار

الجدول رقم (26)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (17) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	9,5	9,5	9,5
موافق	8	38,1	38,1	47,6
موافق بشدة	11	52,4	52,4	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (26) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشرة "أبحث عن البدائل (الحلول) المحتملة المتعلقة بالقرار" يساوي 4.42 (من 4.42 إلى 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 4.21 إلى 5)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة، مما يوضح بأن 52.4% من عينة أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على العبارة (17)، و التي تنص على البحث عن بدائل الحلول أو الحلول المؤقتة أو الإفتراضية المتعلقة بالمشكلة محل القرار.

18. أستعين بالطرق الإبتكارية المساعدة في البحث عن البدائل مثل: العصف الذهني

(Brainstorming)، أسلوب Delphi، خريطة الذهن (Brain Writing)، ...

الجدول رقم (27)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (18) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	19,0	19,0	19,0
محايد	10	47,6	47,6	66,7
موافق	2	9,5	9,5	76,2
موافق بشدة	5	23,8	23,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (27) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة عشرة " أستعين بالطرق الإبتكارية المساعدة في البحث عن البدائل مثل: العصف الذهني (Brainstorming)، أسلوب Delphi، خريطة الذهن (Brain Writing)،... " يساوي 3.38 (3.83 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار "محايد"، مما يوضح بأن 47.6% من عينة أفراد مجتمع الدراسة محايدين أو متحفظين من إبداء رأيهم حول ما إذا كانت مؤسستهم تستخدم الطرق الإبتكارية المساعدة في البحث عن البدائل، وهذا إن دل على شيء، فإنما يدل على عدم إستعمال المدراء و الإداريين للطرق الإبداعية المولدة لبدايل الحلول، مثل: Brainstorming، Delphi،... إلخ، و السبب يعود إلى حداتها، و عدم مواكبة الشركات الجزائرية للتطورات الإقتصادية الحديثة.

19. أ تبادل الآراء لجمع أفضل البدائل الممكنة للقرار

الجدول رقم (28)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (19) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	9,5	9,5	9,5
موافق	11	52,4	52,4	61,9
موافق بشدة	8	38,1	38,1	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS، النسخة، 19

من الجدول (28) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسع عشرة "أبدال الآراء لجمع أفضل البدائل الممكنة للقرار" يساوي 4.19 (4.19 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق"، مما يوضح بأن 52.4% من متخذي القرار في المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر- تلمسان، يتبادلون الآراء و يتشاورون فيما بينهم فيما يصطلح عليه بالقرار الجماعي، بهدف جمع أكبر عدد من بدائل الحلول.

20. غالباً، أستعين بالحدس (Intuition)، التجربة و الخبرة عند إتخاذ القرارات

الجدول رقم (29)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (20) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	14,3	14,3	14,3
محايد	1	4,8	4,8	19,0
موافق	11	52,4	52,4	71,4
موافق بشدة	6	28,6	28,6	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (29) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العشرون، " غالباً، أستعين بالحدس (Intuition)، التجربة و الخبرة عند إتخاذ القرارات" يساوي 3.95 (3.95 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير

إلى خيار "موافق"، مما يوضح بأن 52.4% من أفراد مجتمع الدراسة المعنيين بعملية إتخاذ القرار، يستعينون بكل من الحدس، التجربة، و الخبرة عند إتخاذهم لقراراتهم.

21. أحيانا، ألجأ إلى الأساليب الإحصائية، الرياضية، و الإلكترونية الحديثة لإتخاذ قرارات رشيدة (Rationnelle)، مثل: الإحتمالات، بحوث العمليات، البرمجة الخطية، و نظم المعلومات، ...

الجدول رقم (30)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (21) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	4,8	4,8	4,8
محايد	9	42,9	42,9	47,6
موافق	8	38,1	38,1	85,7
موافق بشدة	3	14,3	14,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (30) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الواحد و العشرون "أحيانا، ألجأ إلى الأساليب الإحصائية، الرياضية، و الإلكترونية الحديثة لإتخاذ قرارات رشيدة (Rationnelle)، مثل: الإحتمالات، بحوث العمليات، البرمجة الخطية، و نظم المعلومات، ..." يساوي 3.61 (3.61 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق"، مما يوضح بأن 42.9% من أفراد مجتمع الدراسة محايدون تجاه الفقرة (21)، و 38.1% موافقين عليها، و السبب يعود إلى أن الأساليب الإلكترونية المساعدة على إتخاذ القرار، مثل: نظم المعلومات، هي عبارة عن برامج كمبيوتر تمتلكها الشركة، لكن تتطلب تكوين العمال لمعرفة إستخدامها، أما النسبة الأكبر (42.9%)، المحايدة، فسبب حسب رأي الباحث يرجع إلى تعقد الأساليب الرياضية المساعدة على إتخاذ القرار، فهي تتطلب موظفين حاملي لشهادات عليا، و أن يكونوا ذوي خبرة و إختصاص في المجال.

22. أغلب القرارات المتخذة داخل مؤسستنا، هي قرارات تكتيكية و تشغيلية (Décisions

(tactique et opérationnel

الجدول رقم (31)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (22) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	19,0	19,0	19,0
موافق	6	28,6	28,6	47,6
موافق بشدة	11	52,4	52,4	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (31) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية و العشرون "أغلب القرارات المتخذة داخل مؤسستنا، هي قرارات تكتيكية و تشغيلية (Décisions tactique et opérationne)" يساوي 4.33 (4.33 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 4.21 إلى 5)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة"، مما يوضح بأن 52.4% من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بدرجة كبيرة، على أن أغلب القرارات المتخذة داخل شركة إتصالات الجزائر، تصنف في خانة القرارات التكتيكية و التشغيلية، بالإضافة إلى الروتينية، و نادرا الإستراتيجية، و يعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل المديرية الإقليمية للإتصالات، و إحتكاكها الدائم مع الزبائن بهدف تقديم أحسن الخدمات لهم، فمثلا: قرار قطع خدمة الإنترنت على زبون معين، بسبب التقاعس في الدفع، يُعد قرارا روتينيا، تختص به الإدارة التنفيذية، لا يتطلب تفكير أو دراسة للبدائل لأنه يتكرر بكثرة، أما قرار ترقية موظف معين أو دفع أجور العمال، فتعتبر قرارات تكتيكية تختص بها الإدارة الوسطى، بينما قرار مثل فتح مديرية إقليمية لإتصالات الجزائر في ولاية جديدة، فيعتبر قرار إستراتيجي يختص به المدير العام في الإدارة العليا.
23. أمتك القدرة على إتخاذ قرارات إستراتيجية (حاسمة)، تؤثر على مستقبل المؤسسة

الجدول رقم (32)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (23) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,8	4,8
	غير موافق	1	4,8	9,5
	محايد	8	38,1	47,6
	موافق	6	28,6	76,2
	موافق بشدة	5	23,8	100,0
Total		21	100,0	100,0

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (32) يمكن إستخلاص ما يلي:

- أن ما نسبته 38.1% من أفراد عينة مجتمع الدراسة، المعنيين بعملية إتخاذ القرار محايدين للعبارة (23)، أي أنهم متحفظين على إمتلاكهم قدرات على إتخاذ قرارات إستراتيجية، تؤثر على مستقبل مؤسستهم، و هذا الحياد هو دليل لعدم إمتلاكهم لهذه القدرات.
24. أناقش القرار المراد إتخاذه بشكل جماعي

الجدول رقم (33)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (24) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,8	4,8
	محايد	6	28,6	33,3
	موافق	6	28,6	61,9
	موافق بشدة	8	38,1	100,0
Total		21	100,0	100,0

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (33) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة و العشرون "أناقش القرار المراد إتخاذه بشكل جماعي" يساوي 4 (4 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 4.21 إلى 5)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة"، مما يوضح بأن 38.1% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على مناقشة القرار بشكل جماعي، و يعزو الباحث ذلك إلى، أن المدير في إتصالات الجزائر فرع تلمسان يناقش القرار الذي يريد إتخاذه مع نائبه، و هذا الأخير يعلن عن القرار المتخذ في الإدارة التنفيذية لتنفيذه، و هذا النوع من المناقشة يدخل في خانة القرار الجماعي.
25. أستخدم وسائل الإتصال المناسبة لإعلان عن القرار، مثل: الهاتف، الفاكس، Email، ...

الجدول رقم (34)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (25) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	4,8	4,8	4,8
موافق	5	23,8	23,8	28,6
موافق بشدة	15	71,4	71,4	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (34) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة و العشرون "أستخدم وسائل الإتصال المناسبة لإعلان عن القرار، مثل: الهاتف، الفاكس، Email، ..." يساوي 4.66 (4 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 4.21 إلى 5)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة"، مما يوضح بأن 71.4% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة، على إستخدامهم مختلف وسائل الإتصال، مثل: الهاتف، الفاكس، Email، للإعلان عن القرار المُتخذ، فمثلا: المديرية العامة لإتصالات الجزائر عند إتخاذها لقرار معين تقوم بإرساله بالفاكس لجميع المديريات الإقليمية لمختلف الولايات، بحيث تعتبر وسائل الإتصال، ضرورة داخل كل مؤسسة، لأنها تساعد في نشر القرار الجديد، و إعطاء التعليمات بتنفيذه.

26. أعطي الوقت الملائم و الفرصة الكافية لتنفيذ القرار

الجدول رقم (35)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (26) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	14,3	14,3	14,3
موافق	12	57,1	57,1	71,4
موافق بشدة	6	28,6	28,6	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (35) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة و العشرين " أعطي الوقت الملائم و الفرصة الكافية لتنفيذ القرار " يساوي 4.14 (4.14 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق"، مما يوضح بأن % 57.1 من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على هذه الفقرة، و بالتالي فإنهم يمنحون لأنفسهم الوقت الكافي و لا يتسرعون في تنفيذ القرار.

27. أتتحقق بأن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة

الجدول رقم (36)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (27) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	14,3	14,3	14,3
موافق	14	66,7	66,7	81,0
موافق بشدة	4	19,0	19,0	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (36) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة و العشرون "أتحقق بأن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة" يساوي 4.04 (4.04 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق"، مما يوضح بأن 66.7% من أفراد مجتمع الدراسة قبل تنفيذهم للقرار، يتحققون بأنه يسير وفقا للخطة المرسومة.

28. أصحّ القرارات، ذات النتائج السلبية إما بالتعديل أو بصنع قرار جديد

الجدول رقم (37)

التوزيع التكراري و النسب المئوية للفقرة (28) من مجال إتخاذ القرارات

السؤال 28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	4,8	4,8	4,8
محاييد	5	23,8	23,8	28,6
موافق	9	42,9	42,9	71,4
موافق بشدة	6	28,6	28,6	100,0
Total	21	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

من الجدول (37) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة و العشرون "أصحّ القرارات، ذات النتائج السلبية إما بالتعديل أو بصنع قرار جديد" يساوي 3.95 (3.95 من 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق"، مما يوضح بأن 42.9% من أفراد مجتمع الدراسة يقومون بتصحيح القرارات الفاشلة ذات النتائج السلبية، أي التي لم تحقق الأهداف التي إتخذت من أجلها، إما بتعديل الإنحرافات أو بإعادة إتخاذ قرار جديد.

29. أساعد العاملين، و أحفزهم ماديا و معنويا لتنفيذ القرار و تجسيده فعليا على أرض

الواقع

من الجدول (37) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة و العشرون "أساعد العاملين، و أحفزهم ماديا و معنويا لتنفيذ القرار و تجسيده فعليا على أرض الواقع" يساوي 3.45 (3.45 من 5)، و هو

متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق"، مما يوضح بأن 38.1% من أفراد مجتمع الدراسة من صناع القرار كالمدير ونائبه، يقومون بمساعدة العمال التنفيذيين المنتمين للإدارة التنفيذية، و ذلك عن طريق تحفيزهم ماديا أو معنويا، لتنفيذ القرار و إقراره على أرض الواقع.

الجدول رقم (38)

التوزيع التكراري و النسب المؤوية للفقرة (29) من مجال إتخاذ القرارات

		السؤال 29		Percentage valide	Percentage cumulé
		Effectifs	Percentage		
Valide	غير موافق بشدة	2	9,5	10,0	10,0
	غير موافق	3	14,3	15,0	25,0
	محايد	3	14,3	15,0	40,0
	موافق	8	38,1	40,0	80,0
	موافق بشدة	4	19,0	20,0	100,0
	Total		20	95,2	100,0
Manquante	Système manquant	1	4,8		
Total		21	100,0		

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

و الجدول التالي، يوضح المتوسطات الحسابية، الوسيط، المنوال، الإنحرافات المعيارية، و التباينات لكل فقرة من فقرات المحور الثاني الخاص بمجال إتخاذ القرارات.

الجدول رقم (39)

جدول يبين مختلف مقاييس النزعة المركزية الخاصة بفقرات مجال DM

		Statistiques																
		السؤال 13	السؤال 14	السؤال 15	السؤال 16	السؤال 17	السؤال 18	السؤال 19	السؤال 20	السؤال 21	السؤال 22	السؤال 23	السؤال 24	السؤال 25	السؤال 26	السؤال 27	السؤال 28	السؤال 29
N	Valide	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	20
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Moyenne	4,3810	4,1429	3,8095	4,4286	4,4286	3,3810	4,1905	3,9524	3,6190	4,3333	3,6190	4,0000	4,6667	4,1429	4,0476	3,9524	3,4500
	Médiane	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	Mode	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Ecart-type	,80475	,91026	,67964	,50709	,67612	1,07127	,87287	,97346	,80475	,79592	1,07127	,94868	,57735	,65465	,58959	,86465	1,27630
	Variance	,648	,829	,462	,257	,457	1,148	,762	,948	,648	,633	1,148	,900	,333	,429	,348	,748	1,629
	Somme	92,00	87,00	80,00	93,00	93,00	71,00	88,00	83,00	76,00	91,00	76,00	84,00	98,00	87,00	85,00	83,00	69,00

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

كخلاصة، أو كإستنتاج لما تقدم، و بعد تحليل فقرات الجزء الثاني الخاص بمجال إتخاذ القرارات (13-29)، بواسطة برنامج SPSS بنسخته 19، و بعد حساب التوزيعات التكرارية،

النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري، و التباين لمختلف عبارات محور إتخاذ القرار ، كما هو موضح أعلاه في الجدول رقم (39)، أصبح بمقدور الباحث إستخلاص ما يلي:

- كما يتضح من النتائج المتحصل عليها، فإنه من أصل (17) فقرة، (5) فقرات تحصلت على تقدير "موافق بشدة" وهي على التوالي (13، 17، 22، 24، 25) ، و (9) فقرات (14، 15، 16، 19، 20، 26، 27، 28، 29) على تقييم "موافق"، بينما الفقرات الثلاثة المتبقية (18، 21، 23)، فقد تحصلت على خيار "محايد" من قبل أفراد عينة مجتمع الدراسة.

- أعلى متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة رقم (25)، بلغ 4.66، تلتها الفقرة رقم (16) و (17)، بنفس قيمة المتوسط الحسابي 4.42، أما أقل متوسط حسابي فيعود للفقرة رقم (18) بقيمة 3.38

- الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من الفقرات التالية (13، 14، 15، 16، 17، 19، 20، 21، 22، 24، 25، 26، 27، 28)، يساوي على التوالي (0.80، 0.91، 0.67، 0.50، 0.67، 0.87، 0.97، 0.80، 0.79، 0.94، 0.57، 0.65، 0.58، 0.86)، و جميع هذه الإنحرافات المعيارية هي أقل من 1، و يدل على تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطها الحسابي و عدم تشتتها، بينما الإنحراف المعياري للفقرات الثلاثة المتبقية (18، 23، 29)، يساوي على التوالي (1.07، 1.07، 1.27)، و هذا يعني عدم تركيز إجابات المبحوثين و تشتتها.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: إختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لقياس درجة الترابط.

الفرضية الصفرية (Null Hypothesis):

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة (alternative Hypothesis):

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig (P- Value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، و بالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة أما إذا

كانت **Sig (P- Value)** أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، فيتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة. **إختبار الفرضيات:** هو إختبار مدى صحة فرضية معينة عن بعض مقاييس المجتمع (المجهولة)، أو عن توزيع المجتمع ذاته، بالإعتماد على بيانات العينة (العشوائية)، و بما أن عينة دراستنا هذه، هي نوع من أنواع العينة غير العشوائية، و المعروفة بإسم: "العينة العمدية"، فإن الباحث في هذه الحالة لا يقوم بإجراء أساليب الإستدلال الإحصائي من تقدير و إختبارات للفروض. قبل المرور إلى إختبار الفرضية الأولى، أراد الباحث أن يختبر مدى قوة الارتباط بين عبارات المجال الأول الخاص بالذكاء الإقتصادي، فإختار الباحث حساب معامل الارتباط بين كل من العبارات التالية الخاصة بالذكاء الإقتصادي: العبارة رقم (5) مع العبارة رقم (8)، و العبارة رقم (1) مع العبارة رقم (6)، أما فيما يخص مجال إتخاذ القرار، فإختار الباحث المقارنة الارتباطية بين العبارتين (16) و (23)، و بين (20) و (22).

1) العلاقة الارتباطية بين الفقرة (5) و (8) من مجال الذكاء الإقتصادي:

نص الفقرة (5): " يوفر لنا الذكاء الإقتصادي معرفة أكبر بمؤسستنا و بيئتها الخارجية".

نص الفقرة (8): " لدى مؤسستنا القدرة على التكيف مع البيئة المعقدة و المتغيرة"

و الجدول رقم (40)، يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة (5) و (8):

الجدول رقم (40)

العلاقة الارتباطية بين الفقرة (5) و (8) من محور الذكاء الإقتصادي

		Corrélations	
		السؤال 5	السؤال 8
السؤال 5	Corrélacion de Pearson	1	,293
	Sig. (bilatérale)		,198
	N	21	21
السؤال 8	Corrélacion de Pearson	,293	1
	Sig. (bilatérale)	,198	
	N	21	21

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

يبين الجدول (40)، أن معامل الارتباط يساوي **0.293**، و أن القيمة الإحتمالية **Sig** تساوي **0.198**، نستنتج أن معامل الارتباط يساوي بالتقريب **0.3**، أي أنه ضعيف و يقترب من الصفر، و

بالتالي نستنتج أن المؤسسة المبحوثة ليس لديها القدرة على التكيف مع البيئة المعقدة و المتغيرة، لأن BI لا يوفر لها معرفة أكبر عنها و عن بيئتها الخارجية.

2) العلاقة الإرتباطية بين الفقرة (1) و (6) من مجال الذكاء الإقتصادي:

نص الفقرة (1): " الذكاء الإقتصادي يمثل بالنسبة لنا أداة لجمع المعلومات الملائمة و الشاملة عن البيئة الخارجية من (أسواق، منافسين، و زبائن)، و توفيرها في الوقت المناسب لدعم عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي"
 نص الفقرة (6): " تستعمل مؤسستي الذكاء الإقتصادي لتحسين عملية التنبؤ و التخطيط الإستراتيجي "

و الجدول رقم (41)، يوضح العلاقة مدى قوة إرتباط الفقرة (1) و (6):

الجدول رقم (41)

العلاقة الإرتباطية بين الفقرة (1) و (6) من محور الذكاء الإقتصادي

Corrélations			
		السؤال 1	السؤال 6
السؤال 1	Corrélation de Pearson	1	,160
	Sig. (bilatérale)		,488
	N	21	21
السؤال 6	Corrélation de Pearson	,160	1
	Sig. (bilatérale)	,488	
	N	21	21

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

يبين الجدول (41)، أن معامل الإرتباط يساوي 0.160، و أن القيمة الإحتمالية Sig تساوي 0.488، نستنتج أن معامل الإرتباط ضعيف و يقترب من الصفر، و بالتالي فإن المؤسسة المبحوثة، لا تستعمل الذكاء الإقتصادي في التنبؤ و التخطيط الإستراتيجي، كما أن BI لا يمثل بالنسبة لها أداة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية، من (أسواق، منافسين، و زبائن).

1) العلاقة الإرتباطية بين الفقرة (16) و (23) من مجال إتخاذ القرارات:

نص الفقرة (16): " أجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار"
 نص الفقرة (23): " أمتلك القدرة على إتخاذ قرارات إستراتيجية (حاسمة)، تؤثر على مستقبل المؤسسة"

و الجدول رقم (42) يوضح العلاقة الإرتباطية بين الفقرتين (16) و (23):

الجدول رقم (42)

العلاقة الإرتباطية بين الفقرة (16) و (23) من محور إتخاذ القرارات

		Corrélations	
		السؤال 16	السؤال 23
السؤال 16	Corrélation de Pearson	1	,039
	Sig. (bilatérale)		,865
	N	21	21
السؤال 23	Corrélation de Pearson	,039	1
	Sig. (bilatérale)	,865	
	N	21	21

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

يبين الجدول (42)، أن معامل الإرتباط يساوي **0.039**، و أن القيمة الإحتمالية **Sig** تساوي **0.865**، نستنتج أن معامل الإرتباط ضعيف و يقترب من الصفر، و بالتالي فإن مؤسسة إتصالات الجزائر لتلمسان، أصحاب القرار العاملين فيها، يجمعون المعلومات اللازمة قبل إتخاذهم للقرار، لتوفير بدائل الحلول، للاختيار فيما بينها لإتخاذ القرارات، التي غالبا ما تكون روتينية تختص بها الإدارة الدنيا (التنفيذية)، أو قرارات تكتيكية أو تشغيلية من إختصاص الإدارة الوسطى، بينما لا يملكون القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على مستقبل المؤسسة، لأن هذا النوع من القرارات ليست من إختصاص مدير المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر فرع تلمسان، بل من إختصاص المدير العام لإتصالات الجزائر، التي مقرها العاصمة.

1) العلاقة الإرتباطية بين الفقرة (20) و (22) من مجال إتخاذ القرارات:

نص الفقرة (20): " غالبا، أستعين بالحدس (Intuition)، التجربة و الخبرة عند إتخاذ القرارات "

نص الفقرة (22): " أغلب القرارات المتخذة داخل مؤسستنا، هي قرارات تكتيكية و

تشغيلية (Décisions tactique et opérationnel) "

و الجدول رقم (43) يوضح العلاقة الإرتباطية بين الفقرتين (20) و (22):

الجدول رقم (43)

العلاقة الإرتباطية بين الفقرة (20) و (22) من محور إتخاذ القرارات

Corrélations			
		السؤال 20	السؤال 22
السؤال 20	Corrélation de Pearson	1	,215
	Sig. (bilatérale)		,349
	N	21	21
السؤال 22	Corrélation de Pearson	,215	1
	Sig. (bilatérale)	,349	
	N	21	21

المصدر: برنامج SPSS، النسخة، 19

يبين الجدول (43)، أن معامل الإرتباط يساوي **0.215**، و أن القيمة الإحتمالية **Sig** تساوي **0.349**، نستنتج أن معامل الإرتباط ضعيف و يقترب من الصفر، و بالتالي فإن معظم أصحاب القرار، أو المعنيين به، من مدير و رؤساء مصالح، و أقسام يستعينون بالحدس، التجربة، و الخبرة، عند إتخاذهم لقراراتهم الإدارية، لأن أغلب القرارات المتخذة على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر لتلمسان هي إما قرارات روتينية أو قرارات تكتيكية (تشغيلية)، و هذا ما يفسر عدم لجوء المدراء إلى الأساليب الرياضية و الإحصائية الحديثة لإتخاذ القرارات، لأنها ليست إستراتيجية، أي أن مجرد تمتع المدير بالخبرة و الحدس و التجربة، فإن هذه العوامل الثلاثة تكفي لإتخاذ قرارات روتينية و تكتيكية، على عكس القرارات الإستراتيجية.

نص الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات، في المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر لولاية تلمسان، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ "

- الفرضية الصفرية (H_0): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات، في المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر لولاية تلمسان، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ "

- الفرضية البديلة (H1): " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات، في المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر لولاية تلمسان، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ "

لإختبار الفرضية الأولى، تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون، لإثبات أو نفي وجود علاقة بين المتغيرين، و للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات، تم الإستعانة ببرنامج SPSS ، النسخة 19 للربط بين العبارتين، رقم (1) من مجال الذكاء الإقتصادي، و رقم (14) من مجال إتخاذ القرارات، و كذلك حساب معامل الارتباط للعبارتين، رقم (5) من مجال الذكاء الإقتصادي، و رقم (23) من مجال إتخاذ القرارات.

(1) العلاقة الإرتباطية بين العبارة (1) من مجال الذكاء الإقتصادي و العبارة (14) من مجال إتخاذ القرارات:

الجدول رقم (44)

العلاقة بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات (1 و 14)

		Corrélations	
		السؤال 1	السؤال 14
السؤال 1	Corrélacion de Pearson	1	,437*
	Sig. (bilatérale)		,048
	N	21	21
السؤال 14	Corrélacion de Pearson	,437*	1
	Sig. (bilatérale)	,048	
	N	21	21

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

- يبين الجدول رقم (44)، أن معامل الإرتباط يساوي 0.437، و أن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.048، و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات، في المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر لولاية تلمسان، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

(2) العلاقة الإرتباطية بين العبارة (5) من مجال الذكاء الإقتصادي و العبارة (23) من مجال إتخاذ القرارات:

الجدول رقم (45)

العلاقة بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات (5 و 23)

		Corrélations	
		السؤال 5	السؤال 23
السؤال 5	Corrélation de Pearson	1	,603**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	21	21
السؤال 23	Corrélation de Pearson	,603**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	21	21

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

- يبين الجدول رقم (45)، أن معامل الإرتباط يساوي 0.603، و هو إرتباط قوي، و أن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.004، و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات، في المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر لولاية تلمسان، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.
- نص الفرضية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة محل القرار، و بين توليد مجموعة من بدائل الحلول، و التي بدورها تساعد في إتخاذ قرارات جيدة، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ "
- الفرضية الصفرية (H0): " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة محل القرار، و بين توليد مجموعة من بدائل الحلول، و التي بدورها تساعد في إتخاذ قرارات جيدة، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ "
- الفرضية البديلة (H1): " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة محل القرار، و بين توليد مجموعة من بدائل الحلول، و التي بدورها تساعد في إتخاذ قرارات جيدة، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ "

لإختبار هذه الفرضية، قام الباحث بإجراء مقارنة بين العبارة رقم (16): "أجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار" و بين العبارة رقم (17): "أبحث عن البدائل (الحلول) المحتملة المتعلقة بالقرار"، من مجال إتخاذ القرارات، لمعرفة هل هناك علاقة إرتباطية بين هذين العبارتين المختارتين من قبل الباحث، و ذلك بالإستعانة بنتائج تحليل بيانات الفقر (16) و (17)، بناء على برنامج SPSS النسخة 19، كما هو موضح في الجدول رقم (46):

الجدول رقم (46)

العلاقة الإرتباطية بين العبارة (16) و (17) من مجال إتخاذ القرارات

Corrélations			
		السؤال 16	السؤال 17
السؤال 16	Corrélacion de Pearson	1	,458*
	Sig. (bilatérale)		,037
	N	21	21
السؤال 17	Corrélacion de Pearson	,458*	1
	Sig. (bilatérale)	,037	
	N	21	21

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: برنامج SPSS النسخة 19

نستخلص من الجدول (46)، ما يلي:

أن معامل الإرتباط يساوي 0.458، و هو إرتباط قوي، و أن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.037، و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة محل القرار، و بين مرحلة توليد و جمع بدائل الحلول المساعدة في عملية إتخاذ القرار النهائي، عن طريق الإختيار و المفاضلة بين مختلف البدائل أو الحلول الإفتراضية التي تم جمعها، كما نستنتج بأن مدراء و الإداريين العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر يولون لمرحلة جمع المعلومات اللازمة من مراحل إتخاذ القرار أهمية كبيرة، و نفس الشيء كذلك بالنسبة لمرحلة جمع البدائل، فهم يحرصون على جمع أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول أثناء عملية إتخاذ القرار.

النتائج و التوصيات

• مقدمة

• أولاً: نتائج الدراسة

• ثانياً: توصيات الدراسة

• ثالثاً: الدراسات المقترحة

مقدمة:

يتضمن هذا الجزء الأخير من رسالتنا، ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، والتي يأمل الباحث، بأن تساهم، هذه التوصيات، و لو بالشئ القليل، في تعزيز نقاط القوة و دعمها، و معالجة نقاط الضعف و تصحيحها، من أجل تحقيق الهدف الأساسي لهذه الدراسة، و هو التعرف على العلاقة التي تربط الذكاء الإقتصادي، بعملية إتخاذ القرارات، و مدى مساهمة ذكاء الأعمال في تعزيز و دعم عملية صنع القرار.

أولاً: نتائج الدراسة

1. النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

- إن 52.4%، من أفراد عينة الدراسة، هم من الإناث، بعدد (11) من عينة الدراسة، البالغ عددها (21)، و الباقي هم من الذكور بعدد (10)، و بنسبة 47.6%.
- إن (07) أفراد من عينة الدراسة، يمثلون ما نسبته 33.3%، أعمارهم تتراوح ما بين 20 إلى 30 سنة، و هم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، تليها، الشريحة العمرية، من 30 إلى 40 سنة، بعدد (06)، و بنسبة 28.6%.
- إن (08) أفراد من عينة الدراسة، يمثلون ما نسبته 38.1%، خبرتهم أكثر من 15 سنة، و هم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، مناصفة مع فئة الأقل من 5 سنوات، بنفس النسبة 38.1%.
- إن (13) من أفراد عينة الدراسة، يمثلون ما نسبته 61.9%، من إجمالي أفراد عينة الدراسة، آخر مؤهل علمي حصلوا عليه، هو مؤهل الليسانس، و هم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.
- إن (13) من أفراد عينة الدراسة، يمثلون ما نسبته 61.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، هم مدراء، أو إداريون، و هم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.

2. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

فيما يتعلق بالجزء الثاني من الإستبانة و الخاص بفقرات مجال الذكاء الإقتصادي 12 عبارة)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (مدراء، إداريين، و تقنيين)، العاملين في المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر، لولاية تلمسان، بينت الدراسة النتائج التالية:

نتائج الدراسة و توصياتها

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة بأن الذكاء الإقتصادي، يمثل أداة لجمع المعلومات الملائمة و الشاملة عن البيئة الخارجية من (أسواق، منافسين، و زبائن)، و توفيرها في الوقت المناسب لدعم عملية إتخاذ القرارات، و خاصة الإستراتيجية منها.
- أفراد عينة الدراسة موافقون، على عشرة فقرات، (من 2 إلى 7)، و من (9 إلى 12)، بحيث أن موافقتهم على الفقرات الستة الأولى (2-7)، يدل بأن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية و أهداف الذكاء الإقتصادي، ابتداءً، من قدرته على خلق ميزة تنافسية، و زيادة أرباح المؤسسة، تخفيض التكاليف، معرفة أكبر بالبيئة الخارجية للمؤسسة، و مروراً بتحسين عملية التنبؤ و التخطيط الإستراتيجي، و إنتهاءً بالتعرف على الزبائن بشكل أفضل.
- أفراد عينة الدراسة موافقون على الفقرات الأربعة الأخيرة (9-12)، و التي تدور حول أدوات الذكاء الإقتصادي (مكوناته)، من: مستودع البيانات (Data Warehouse)، التنقيب في البيانات (Data Mining)، و التنقيب في الإنترنت (Web Mining)، بالإضافة إلى أنظمة BI مثل: Benchmarking، و مصفوفة SWOT، و القوى الخمسة لبورتر، و هذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون، على مدى أهمية كل من مستودع قاعدة البيانات، في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرار، كما أن المدراء و المسؤولين في المؤسسة المبحوثة يستخدمون تقنية التنقيب في البيانات و في الإنترنت، بغرض جمع المعلومات و البدائل اللازمة لإتخاذ القرارات.
- أفراد عينة الدراسة محايدون، حول مدى قدرة مؤسستهم على التكيف مع البيئة المعقدة و المتغيرة.

أما فيما يتعلق بالجزء الثالث من الإستبانة و الخاص بمجال، إتخاذ القرارات، و المتضمن (17 بند أو عبارة)، بينت الدراسة النتائج التالية:

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على خمسة عبارات (13، 17، 22، 24، 25)، و بالتالي فهم متفقين بشدة مع مقولة الإقتصادي الأمريكي H.Simon، بأن القرار هو قلب و جوهر العملية الإدارية، و متفقين بشدة بأنهم يبحثون عن البدائل المتعلقة بالقرار، و كذلك هم موافقين بشدة، على أن أغلب القرارات

نتائج الدراسة و توصياتها

المتخذة داخل مؤسساتهم، هي قرارات تكتيكية و تشغيلية، كما أنهم موافقين بشدة على استخدام وسائل الإتصال للإعلان عن القرار.

- أفراد عينة الدراسة، موافقون على 9 عبارات (14، 15، 16، 19، 20، 26، 27، 28، و 29)، و بالتالي فإنهم موافقون بأن: عملية إتخاذ القرار، هي عملية أساسية لإدارة مختلف وظائف المؤسسة إتصالات الجزائر من (وظيفة تسويق، موارد بشرية، تمويل،...)، و كذلك هم موافقون على جمع المعلومات اللازمة قبل عملية إتخاذ القرار، و تبادل الآراء لجمع أفضل البدائل الممكنة للقرار، كما هم موافقون على إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرار، و التحقق من أنه يتم وفقا للخطة المرسومة، و موافقون أيضا على مسألة تصحيح القرارات ذات النتائج السلبية، إما بالتعديل أو بصنع قرار جديد، بالإضافة على موافقتهم على مساعدة الموظفين و تحفيزهم ماديا و معنويا لتنفيذ القرار و عدم مقاومة تنفيذه.
- أفراد عينة الدراسة محايدون على ثلاثة عبارات من مجال إتخاذ القرار (18، 21، 23)، أي أنهم متحفظين و لم يرغبوا في إبداء آرائهم تجاه العبارة رقم 18، و الخاصة بالإستعانة بالطرق الإبتكارية، المساعدة في البحث عن البدائل، مثل: العصف الذهني (Brainstorming)، و أسلوب Delphi،... بينما الفقرة (21)، تتمحور حول: استخدام الأساليب الحديثة في إتخاذ القرار (الرياضية و الإحصائية)، مثل: البرمجة الخطية و بحوث العمليات،... أما فيما يخص الفقرة (23)، تنص على: " أمتلك القدرة على إتخاذ قرارات إستراتيجية، تؤثر على مستقبل المؤسسة".

3. النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- نتائج الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الذكاء الإقتصادي و عملية إتخاذ القرارات، في المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر لولاية تلمسان، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$
- نتائج الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة محل القرار، و بين توليد مجموعة من بدائل الحلول، و التي بدورها تساعد في إتخاذ قرارات جيدة، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$

4. نتائج عامة:

نتائج الدراسة و توصياتها

بناء على دراسة حالة المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر لتلمسان، أصبح بمقدور الباحث، الخروج بالإستنتاجات و الملاحظات التالية:

- إن المؤسسة المبحوثة، تدرك نظريا مدى أهمية الذكاء الإقتصادي في تحسين تنافسية المؤسسة، و في توفيره للفرص المتاحة في السوق لإغتنامها، و قدرته على جعل المؤسسة تتكيف مع التحولات الإقتصادية، و تستبقي الأزمات قبل وقوعها، و تشخص المشاكل قبل تفاقمها، لكن بالرغم من إدراكها كل هذا، إلا أنها في الواقع لا تتبنى و لا تطبق ذكاء الأعمال في مختلف أنشطتها الإدارية و الإقتصادية و التسييرية، سواء بالنسبة للمديرية العامة لإتصالات الجزائر، بالعاصمة، أو المديريات الإقليمية الإثني عشرة الفرعية الأخرى، و التي توجد من بينها المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر لتلمسان، محل الدراسة الحالية.
- لاحظ الباحث، خلال إجرائه للدراسة الميدانية، إمتلاك مؤسسة إتصالات الجزائر لتلمسان، قاعدة بيانات، و التي تعتبر جزءا من مستودع البيانات، بالإضافة لإستخدام مدراء و إداريون المؤسسة المبحوثة، لتقنيات التنقيب في البيانات، و التنقيب في الإنترنت أو الويب، إلا أنهم في حقيقة الأمر غير مدركين بأن كلا من: قاعدة البيانات، التنقيب في البيانات، و التنقيب في الويب، يعتبرون من مكونات أو عناصر الذكاء الإقتصادي، المشكلة لما يسمى: "منصة ذكاء الأعمال".
- فيما يخص الجانب الثاني من الدراسة، و المتعلق بعملية إتخاذ القرارات، فإن موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر، يدركون مدى أهمية هذه العملية داخل مؤسستهم، كما أنهم يجمعون المعلومات اللازمة حول المشكلة محل القرار، قبل إقدامهم على إتخاذه، من مختلف مصادر المعلومات، مثل: المعلومات الرسمية (البيضاء)، كالفواتير، الجرد، الصحافة، الإعلام، و التنقيب في الإنترنت و في قاعدة بيانات إتصالات الجزائر، لتوفيرها لمتخذ أو صانع القرار كمجموعة من بدائل الحلول، للمفاضلة فيما بينها، بهدف إتخاذ القرار النهائي، و أغلب القرارات المتخذة داخل المؤسسة المبحوثة، هي، إما قرارات روتينية أو تكتيكية، و يعتمد في إتخاذها على الحدس، الخبرة، و التجربة، على حساب الوسائل الإحصائية و الرياضية الحديثة، و نادرا ما تكون إستراتيجية، لأن هذه الأخيرة هي من إختصاص المدير العام للمديرية العامة لإتصالات الجزائر.

نتائج الدراسة و توصياتها

- أيضا تمكن الباحث من إستنتاج، إفتقار مؤسسة إتصالات الجزائر لإستخدام ما يعرف: بالطرق الإبتكارية المساعدة في توليد البدائل، مثل: العصف الذهني، و أسلوب دلفي.

ثانيا: توصيات الدراسة

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

- يوصي الباحث، المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، و مؤسسة إتصالات الجزائر بصفة خاصة، بضرورة تبني و إدماج الذكاء الإقتصادي في نظام تسييرها و إدارتها، بهدف تحسين قدرتها التنافسية، و تكيفها مع بيئتها المتغيرة بإستمرار، و مع التحولات الإقتصادية العالمية، و قدرتها على تشخيص المشاكل قبل وقوعها.
- ضرورة تكوين المدراء في المنظمة المبحوثة، و ذلك بإدخالهم في دورات تدريبية و ورش تطبيقية، حول الذكاء الإقتصادي.
- الإستعانة بخبراء من الخارج، متخصصين في مجال الذكاء الإقتصادي، لتدريب مدراء إتصالات الجزائر، على كيفية إستخدام ذكاء الأعمال و توظيفه في عملية إتخاذ القرار.
- تطوير مهارات المدراء في إتخاذ القرار، و توسيع آفاقهم و معرفتهم و إدراكهم للأمور، ليصبحوا مستعدين لأي طارئ.
- ضرورة المدير العام لإتصالات الجزائر، أن يعمل على إستحداث و تبني، الأساليب و الطرق الإبتكارية المساعدة على توليد أكبر عدد من البدائل المساعدة في حل المشاكل و صناعة القرارات، و من أشهر هذه الأساليب: **العصف الذهني، أسلوب دلفي، و أسلوب الجماعات الإسمية (NGT)**، و في نفس الوقت تعمل على تنمية روح الفريق لأنها تقوم على العمل الجماعي.

ثالثاً: الدراسات المقترحة (الدراسات المستقبلية)

- بعد الإنتهاء من هذه الدراسة، و على ضوء ما سبق من نتائج، أصبح بمقدور الباحث إقتراح بعض الدراسات المستقبلية، كمواضيع قابلة للبحث مستقبلا، و تتلخص المقترحات فيما يلي:
- إجراء نفس الدراسة، و لكن في مؤسسة أخرى، مثل: مجمع صناعة الأدوية (**صيدال**)، لأنها – على حسب ما أورده موقع جريدة الشروق يوم: **2013/06/08** - قد شاركت في

الملتقى الدولي حول الذكاء الإقتصادي، بالإضافة لإهتمامها البالغ في تبني الذكاء الإقتصادي في نظم تسييرها مستقبلا.

- دراسة دور الذكاء الإقتصادي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات الإقتصادية.
- دراسة الذكاء الإجتماعي و مدى تأثيره على القائد (صانع القرار).
- دراسة الذكاء الإقتصادي و ربطه بمتغيرات أخرى، غير إتخاذ القرار، مثل: نظم دعم القرار (DSS)، إدارة المعرفة (KM)، المعلومة الإستراتيجية، و البيئة الخارجية للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

أ - الكتب

ب - رسائل الماجستير و الدكتوراه

ج - الدوريات و المجلات

ثانيا : المراجع الأجنبية :

أ - الكتب (Books)

ب - رسائل الماجستير و الدكتوراه (Master & Doctoral Thesis)

ج - الدوريات و المجلات (Periodicals And Magazines)

ثالثا : مواقع الإنترنت :

أولا : المراجع العربية :

أ - الكتب :

1. الأفندي، عبلة، "نظم المعلومات و أثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية"، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1995.
2. بلعجوز، حسين ، "المدخل لنظرية القرار" ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2010.
3. بوكراس، ساندي، "حل المشاكل و صنع القرار"، (ترجمة : خالد العامري)، مصر، دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2001.
4. جلدة، سليم، "أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة"، عمان، دار الراية للنشر و التوزيع، 2009.
5. حلمي، يحيى، مصطفى، "أساسيات نظم المعلومات"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998.
6. خشبة، محمد السعيد، "نظم المعلومات: المفاهيم و التكنولوجيا"، جامعة القاهرة، 1987.
7. ساعاتي، أمين، "تبسيط كتابة البحث العلمي – من البكالوريوس، ثم الماجستير.. و حتى الدكتوراه"، جدة، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، 1991.
8. السالمي، علاء، "نظم المعلومات و الذكاء الإصطناعي"، عمان، دار المناهج، 1999.
9. شعبان مزهر و آخرون، "ذكاء الأعمال و تكنولوجيا المعلومات"، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2012.
10. صالح، أحمد و آخرون، "الإدارة بالذكاءات – منهج التميز الإستراتيجي و الإجتماعي للمنظمات"، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
11. الصباغ، عماد، "نظم المعلومات – ماهيتها و مكوناتها"، عمان، بدون تاريخ.
12. عرب، هاني، "محاضرات إلكترونية في الإدارة الإستراتيجية"، جدة، دار عرب للنشر، 2009، متاح على: <http://www.rsscscs.info>، تاريخ الدخول: 25 جويلية 2009.
13. عبد الله، شمس الدين، "مدخل في نظرية تحليل المشكلات و إتخاذ القرارات"، دمشق، مركز تطوير الإدارة و الإنتاجية MDPC، 2005.
14. عبد الرحيم، محمد، "حل المشاكل و صنع القرار"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2007.

15. العساف، أحمد و الوادي، محمود، " منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإدارية- المفاهيم و الأدوات"، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
16. العاني، مزهر شعبان و آخرون، "ذكاء الأعمال و تكنولوجيا المعلومات"، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012.
17. عرب، هاني، "محاضرات في مهارات التفكير و البحث العلمي"، جدة، دار عرب للنشر، 2009.
18. فرج، علاء، "إدارة المعلومات و المعرفة"، عمان، دار الراية للنشر و التوزيع، 2010.
19. كنعان، نواف، "إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق"، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009.
20. ماهر، أحمد، "إتخاذ القرار بين العلم و الإبتكار"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2008.
21. هنانو، عبد الله، "مهارات العصف الذهني و دورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب"، 2008، متاح على موقع: صيد الفوائد، <http://www.saaid.net>، تاريخ التحميل: 23 أبريل 2013.

ب - رسائل الماجستير و الدكتوراه :

1. بن واضح، الهاشمي، " محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal " ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2005.
2. حرب، سعاد، " أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات- دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
3. حريزي، فاروق، "دور التكنولوجيات الحديثة للإتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.

4. الحميضي، عبد العزيز، "عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي – دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
5. خلفي، أسهمان، "دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات – دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2008.
6. خلاصي، مراد، "إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و إستقرار الإطارات في العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
7. الدويك، مصباح عبد الهادي، "نظم المعلومات الصحية المحوسبة و أثرها على القرارات الإدارية و الطبية – دراسة تطبيقية على مستشفى غزة الأوروبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
8. الزهراني، سلطان، "التفضيل المهني و إتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
9. سالمى، ياسين، "الطرق الحديثة لحساب التكاليف و إتخاذ القرار في المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2010.
10. الصواف، محمود، "ذكاء الأعمال و دوره في تعزيز قرارات الإنتاج و العمليات – دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2012.
11. عسقول، خليل محمد، "الذكاء الإجتماعي و علاقته بالتفكير الناقد و بعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
12. عاشور، يوسف حسين، "نظم المعلومات الصحية المحوسبة و أثرها على القرارات الإدارية و الطبية – دراسة تطبيقية على مستشفى غزة الأوروبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
13. العتيبي، بندر، "إتخاذ القرار و علاقته بكل من فعالية الذات و المساندة الإجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.

14. القحطاني، فيصل، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.

ج - الدوريات و المجلات :

1. أغوان، علي، "خيوط العلاقة ما بين التخطيط الإستراتيجي و القرار الإستراتيجي"، موقع الحوار المتمدن، العراق، تاريخ الدخول: 2011/07/14.
2. بن باير، حبيب و بلقوم، فريد، 'رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة"، ملتقى دولي، الجزائر، يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011.
3. بوتين، محمد، "أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية إتخاذ القرارات و الأداء- واقع المؤسسة الجزائرية"، بدون تاريخ.
4. بن قادة، أسماء، "المدرسة- أساس قوة الدولة- إلى أين؟"، جريدة الخبر الجزائرية، السنة الثالثة و العشرون، العدد 6061، الأحد 08 سبتمبر 2013، صفحة ثقافة رقم 19.
5. بوعياد، سفيان، "لا يمكننا حماية المؤسسات الجزائرية إلى الأبد"، جريدة الخبر الجزائرية، السنة الثالثة و العشرون، العدد 7188، الإثنين 11 فيفري 2013، صفحة إقتصاد، رقم 07.
6. حمامي، سمير، "ذكاء الأعمال أسس و مفاهيم"، مجلة المعلوماتية، العدد (19)، 2007، متاح على الرابط: <http://infomag.news.sy/index.php?inc=issues>، تاريخ الدخول: نوفمبر، 2012.
7. حمداني، محمد، "أهمية الذكاء الإقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الإستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع02، ص18-21، جامعة وهران، الجزائر، 2012.
8. حيدر، حمزة، "علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي- دراسة تحليلية، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد الثامن و الستون، العراق، 2008.
9. ديلمي، مسعود، "الذكاء الإقتصادي و العمل الضغطي: الحروب الخفية"، جريدة القدس العربي، السنة العشرون، العدد 6061، الخميس 27 تشرين الثاني (نوفمبر)، 2008.
10. سحنون، جمال الدين و بوعدلي، أحلام، "الذكاء الإقتصادي و أمن المؤسسة"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الجزائر، يومي: 17 و 18 أفريل 2006.

11. سراج، عبد الله، "أهمية خصائص المعلومات في بناء إختيار قرارات المؤسسة"، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير، حضر موت، اليمن، ع04، ص128، 2005.
12. سمان، عارف، "طبيعة تحليل المشكلات في إطار عملية إتخاذ القرارات"، موقع مركز المدينة للعلم و الهندسة، بدون تاريخ.
13. شتاتحة، عائشة، "ثقافة المؤسسة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار"، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، بدون تاريخ.
14. عزيزي، و داد و بوفروم، حنان، "فعالية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية"، الجزائر، بدون تاريخ.
15. عامر، طارق، "نظريات صنع القرار و مهاراته في الإدارة التعليمية و طرق مواجهة مشكلاته"، بدون تاريخ.
16. "العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص113-124، متاح على : <http://www.abahe.co.uk>، تاريخ الدخول: 2012/12/16.
17. "القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية"، منتديات جامعة الملك عبد العزيز، متاح على : <http://forum.kau.edu.sa/vb>، تاريخ الدخول: 2013/06/13.
18. مانع، فاطمة، "إدارة علاقة العملاء: نموذج لتطبيق نكاء الأعمال في المنظمات"، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول: الإقتصاد الإقتراضي و إنعكاساته على الإقتصاديات الدولية، الجزائر، بدون تاريخ.
19. "مع نكاء الأعمال لوحدده لا تستطيع إتخاذ القرار"، متاح على: <http://www.techbusiness.me>، تاريخ الدخول: 2013/06/13.
20. الهزايمة، أحمد صالح، "دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية – دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربد"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، م25، ع01، ص395، 2009.
21. الوادي، بلال محمود، "نكاء الأعمال في المنظمات المعاصرة"، جريدة الجزيرة، الأربعاء 11 يناير 2012 الموافق ل 17 صفر 1433، العدد 14349، النسخة الإلكترونية.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

A.Books:

1. Coggia, Véronique, "**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**", Paris, L'Harmattan, 2009.
2. Menendez, Arturo, et al, "**Economic Intelligence – A guide for beginners and practitioners**", European communities, 2002.
3. Popovic , Ales & Jaklic, Jurij, " **Benefits of business intelligence system implementation: An empirical analysis of the impact of business intelligence system maturity on information quality**", European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2010 (EMCIS2010)Late Breaking Paper, April 12-13 2010, Le Royal Méridien, Abu Dhabi.
4. Turban Efraim & Earonson, Jay, "**Decision support systems and intelligence systems**", Sixth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River 2001.
5. Thiendou, N."**Enjeux de l'intelligence économique**", projet EDOCDEV, Dakar, Available from : <http://ebad.sn/forciiir>

B. Thesis and Dissertation :

1. Ax, Christian & Larsson Elin, " **Budgeting and business intelligence – A qualitative study about budget debate**", unpublished Master dissertation, Gothenburg school of Business Economics and Law, Sweden, 2012.

2. Andersson, Daniel & Fries Hannes, " **Business intelligence – The impact on decision support and decision making processes**", unpublished Bachelor's thesis, JÖNKÖPING UNIVERSITY, 2008.
3. Chen, Xiaofeng, " **Impact of business intelligence and IT infrastructure flexibility on competitive advantage – An organizational agility perspective**", unpublished Master dissertation, college of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln, USA,2012.
4. Karlsen, Aspaas & Eidene Nord, " **Real time business intelligence and decision making – how does a real time business intelligence system enable better and timelier decision – making? An exploratory case study**", unpublished Master dissertation, University of Agder, Norway, 2012.
5. Mohammad, Hadeel, " **The impact of business intelligence and decision support on the quality of decision making – An empirical study on five stars hotels in Amman capital**", unpublished Master dissertation, Middle East University, 2012.
6. Seitovira, Laura, " **The role of strategic intelligence services in corporate decision making**", unpublished Master dissertation, Aalto University, Finland, 2011.
7. Virpi, P, " **Business Intelligence as a managerial tool in large Finnish companies**", Unpublished Doctoral dissertation, Finland, 2007.

C.Periodicals and Magazines :

1. "**Business Intelligence helps in strategic decision making**", Retrieved from: <http://www.etchgs.com/blog/category/business-intelligence.aspx> , on: 25/06/2013.
2. "**Future prediction methodologies using expert groups – the Delphi method and the nominal group technique**", Retrieved from: <http://www.rusanjo.com/z.ppt> , on: 21/04/2012.
3. Herschel, Richard & Jones, Nory, "**Knowledge management and business: the importance of integration**", journal of knowledge management, vol. 9, pp: 45-55, 2005.
4. Ranjan, Jayanthi, "**Business Intelligence: concepts, components, techniques and benefits**", journal of theoretical and applied information technology, p.6, 2005, Retrieved from: <http://www.jatit.org>, on: 05/12/2012.
5. "**Using proper business intelligence**", Retrieved from: <http://www.atkearney.com>, on: 25/06/2013.
6. "**What is a concept fan**", retrieved from: <http://www.zideat.com> , on: 10/10/2013.
7. "**What is Business Intelligence**", Retrieved from: <http://selectbs.com> , on: 25/06/2013.
8. "**Mind map**", Retrieved from: <http://en.wikipedia.org/wiki/mindmap>

ثالثاً : مواقع الإنترنت :

1. <http://ar.wikipedia.org>
2. <http://en.wikipedia.org>
3. <http://www.gestion.com>
4. <http://www.alrakameiat.com>
5. <http://www.techbusiness.me>
6. <http://www.engaswan.com>
7. <http://www.BI-insider.com>
8. <http://www.rsscrrs.info>
9. <http://muvs.cvut.cz>
10. <http://www.arabinvent.com>
11. <http://www.siironline.org>
12. <http://www.etechgs.com>
13. <http://www.about.com>
14. <http://www.etudiantdz.dz>
15. <http://www.managementstudyguide.com>

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان-

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

تخصص نظام المعلومات و الإتصال في المؤسسة

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...

هذه الإستمارة (Questionnaire)، التي بين أيديكم ، تُعتبر من إحدى أدوات جمع بيانات الدراسة، الموسومة

ب: "الذكاء الإقتصادي و علاقته بعملية إتخاذ القرارات- دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر

(Algérie Telecom)، فرع تلمسان"، و الضرورية لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال، تخصص: نظام المعلومات و الإتصال في المؤسسة.

نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الإستبيان، بدقة و موضوعية، مع العلم بأن كافة

المعلومات التي ستدلون بها، ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا مسبقا على حسن تعاونكم...

الباحث

بن عربية نور الدين

تعريف الذكاء الإقتصادي:

يعرف في اللغة الفرنسية بـ "L'intelligence économique" ، أما المصطلح السائد في اللغة الإنجليزية، فهو: "Business intelligence"، و هو نظام أو ممارسة إدارية تتبناها المؤسسة، أي عبارة عن عملية (Process) مستمرة و متواصلة، تهدف إلى جمع البيانات، (عن الزبائن، المنافسين و الأسواق)، من المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، بغرض معالجتها و تحليلها قصد تحويلها إلى معلومات ذكية ثم إلى معرفة، تساعد المنظمة في عملية إتخاذ القرارات و خاصة الإستراتيجية، و صياغة الخطط المستقبلية، و الإستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، و إكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
 من 40 إلى 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر
4. المستوى التعليمي بكالوريا ليسانس
 ماجستير دكتوراه
5. المنصب الوظيفي مدير عام (DG) نائب مدير
 رئيس قسم رئيس مصلحة

الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي (L'intelligence économique)

الجدول أدناه يتضمن مجموعة من الفقرات، يرجى قراءتها بتمعن و تحديد وجهة نظرك فيها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الذكاء الإقتصادي يمثل بالنسبة لنا أداة لجمع المعلومات الملائمة و الشاملة عن البيئة الخارجية من (أسواق، منافسين، و زبائن)، و توفيرها في الوقت المناسب لدعم عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي					
2	يمكن إستخدام الذكاء الإقتصادي لخلق ميزة تنافسية					
3	يتيح الذكاء الإقتصادي لمؤسستنا فرصة زيادة أرباحها على المدى القصير، من خلال رفع مبيعاتها					
4	يساعد الذكاء الإقتصادي على تخفيض تكاليف مؤسستنا، و ذلك من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات بالطريقة التقليدية (يدويا)					
5	يوفر لنا الذكاء الإقتصادي معرفة أكبر بمؤسستنا و بيئتها الخارجية					
6	تستعمل مؤسستي الذكاء الإقتصادي لتحسين عملية التنبؤ و التخطيط الإستراتيجي					
7	يتيح لنا الذكاء الإقتصادي التعرف على زبائننا بشكل أفضل، مما يساعدنا على تحسين جودة منتجاتنا(خدماتنا)، و بالتالي زيادة ولاء الزبائن لنا					
8	لدى مؤسستنا القدرة على التكيف مع البيئة المعقدة و المتغيرة					
9	تمتلك مؤسستنا مستودع بيانات (Data Warehouse)، و قاعدة بيانات (Data Base) لتزويدنا بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرار					
10	ألجا كمدير أو كمسئّر في مؤسستي إلى إستعمال تقنية التنقيب في البيانات (Data Mining)، بالإضافة إلى التنقيب في الإنترنت (Web Mining) للتنبؤ بالزبائن و جذبهم					
11	تقوم شركتنا بتحليل خطط و إستراتيجيات مُنافسينا، بُغية توقع تحركاتهم المستقبلية					
12	تستخدم شركتنا بعض أدوات الذكاء الإقتصادي لتحليل المنافسة مثل: المقارنة المرجعية (Benchmarking)، مصفوفة SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، و التهديدات)، القوى الخمسة لـ M.Porter					

الجزء الثالث: مجال إتخاذ القرارات

فيما يلي مجموعة من الفقرات، يُرجى قراءتها بتمعن لإبداء رأيك فيها، و ذلك بوضع علامة (X) أمام الإختيار المناسب لعملية إتخاذ القرار:

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هل توافق الإقتصادي الأمريكي Herbert Simon (1916-2001) الرأي بأن: "القرار هو قلب و جوهر العملية الإدارية، و بأنه مرادف للإدارة"					
2	تُعتبر إتخاذ القرارات عملية أساسية لإدارة مختلف وظائف مؤسستنا مثل (وظيفة التسويق، الموارد البشرية و التمويل،...)					
3	لدي القدرة على إكتشاف المشكلات التي تُحيط بمؤسستنا و تحديد أسبابها					
4	أجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار					
5	أبحث عن البدائل (الحلول) المحتملة المتعلقة بالقرار					
6	أستعين بالطرق الإبتكارية المساعدة في البحث عن البدائل مثل: العصف الذهني (Brainstorming)، أسلوب Delphi، خريطة الذهن (Brain Writing)،...					
7	أتبادل الآراء لجمع أفضل البدائل الممكنة للقرار					
8	غالبًا، أستعين بالحدس (Intuition)، التجربة و الخبرة عند إتخاذ قرارات					
9	أحيانًا، أجد إلى الأساليب الإحصائية، الرياضية، و الإلكترونية الحديثة لإتخاذ قرارات رشيدة (Rationnel)، مثل: الإحتمالات، بحوث العمليات، البرمجة الخطية، و نظم المعلومات،...					
10	أغلب القرارات المُتخذة داخل مؤسستنا، هي قرارات تكتيكية و تشغيلية (Décisions tactique et opérationnel)					
11	أمتلك القدرة على إتخاذ قرارات إستراتيجية (حاسمة)، تؤثر على مستقبل المؤسسة					
12	أناقش القرار المراد إتخاذه بشكل جماعي					
13	أستخدم وسائل الإتصال المناسبة لإعلان عن القرار، مثل: الهاتف، الفاكس، Email،...					
14	أعطي الوقت الملائم و الفرصة الكافية لتنفيذ القرار					
15	أتحقق بأن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة					
16	أصحح القرارات، ذات النتائج السلبية إما بالتعديل أو بصنع قرار جديد					
17	أساعد العاملين، و أحفزهم ماديا و معنويا لتنفيذ القرار و تجسيده فعليًا على أرض الواقع					