الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي جامعة الدكتور مولاي الطاهر
_جامعة سعيدة _
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

قسم: علوم التسيير

تخصص: الإدارة الاستراتيجية

تحت عنوان

أثر الذكاء الاقتصادي على دعم قرار الاستراتيجي

دراسة حالة–مؤسسة الجزائرية للمياه سعيدة–

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 14 _6_2026

من اعداد الطلبه:

لخاش منال

قدور يسرى

تحت اشراف:

د. شيخي عائشة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور	يزيد بومدين	درجة العلمية	رئيسا
الدكتورة	شيخي عائشة	الدرجة العلمية	مشرفا
الدكتور	بالهادي عبد القادر	الدرجة العلمية	مناقشا

السنة الجامعية

2026-2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم
العالي والبحث العلمي جامعة الدكتور مولاي الطاهر
_جامعة سعيدة _
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

قسم: علوم التسيير

تخصص: الإدارة الاستراتيجية

تحت عنوان

أثر الذكاء الاقتصادي على دعم قرار الاستراتيجي

دراسة حالة–مؤسسة الجزائرية للمياه سعيدة–

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 14 _6_2026

من اعداد الطلبة:

لخاش منال

قدور يسرى

تحت اشراف:

د. شيخي عائشة

السنة الجامعية

2026-2025


بسم الله الرحمن الرحيم



شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبتوفيقه تُنجز الأعمال، وبه نستعين على إتمام هذا الجهد المتواضع.

نتقدّم نحن بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذتنا المشرفة، الذي كانت لنا سندًا علميًا حقيقيًا، ولم تبخل علينا بتوجيهاتها الدقيقة ونصائحها القيّمة فكانت ملاحظاتها نبراسًا أنار لنا الطريق.

كما نوجّه شكرنا العميق إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين رافقونا خلال مسارنا الدراسي، وكان لهم الأثر الكبير في تكويننا الأكاديمي.

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نعبر عن امتناننا الصادق لوالدينا الكريمين، اللذين كانا السند الأول والداعم الأهم لنا، بما قدّماه من دعم معنوي ومادي، وبما غمرانا به من دعاء وتشجيع كان له بالغ الأثر في استمراريتنا.

كما نخص بالشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد، ولو بكلمة طيبة أو تشجيع صادق، فلكل واحد منهم بصمة في هذا الإنجاز.

وفي الختام، نسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعًا ومباركًا، وأن يوفّقنا لما فيه الخير، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكّلنا وإليه نرجع.





وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

هذا العمل ليس مجرد صفحات ترتب بل مسار من المحاولة والتساؤل.

الى من كانوا جزءا من هذا المسار دون ان يظهروا في سطوره، والى من منحوني الدعم بصمت، والى من علموني ان الطريق لا يختصر ...بل يفهم.

❖ الى والدي...

حيث لا يبدأ الامتنان ولا ينتهي، الحضور الثابت الذي كان سند في كل مرحلة، كانا دائما المعنى الأول لكل بداية، السبب الذي لا ينسى في كل انجاز.

❖ والى أساتذتي الكرام ...

الذين لا يقتصر دورهم على التعليم، بل كانوا مصدر توجيه، أناروا الطريق بالمعرفة، وبثوا فيه روح الفهم قبل المعلومة.

❖ وأخيرا الى نفسي ...

التي تعلمت ان تمضي رغم التردد، وان تصل دون ان تتنازل عن طريقها.

أما هذا العمل ليس نهاية الطريق، بل بداية وعي مختلف وبداية خطوة تفهم أكثر مما ترى.

وان كان لكل بداية أثر، فهذا الأثر .... أنا."



منال



وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

الحمد الله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل أهدي ثمرة جهدي وتخرجي الى:

❖ **من كان دعاؤهما سر نجاحي ونور دربي.**

الى من غرسا في نفسي الأمل والطموح الى أغلى ما أملك في هذه الدنيا

أمي وأبي حفظهما الله وأطال في عمرهما تقديرا لتضحياتهما ودعمها المتواصل لي

❖ **الي أخواتي الذين كانوا سند**

لي في كل خطوة وشجعوني على الاستمرار وتحقيق النجاح

❖ **الى أساتذتي الكرام الذين أناروا طريقي**

بالعلم والمعرفة وكانوا خير المرشدين لي خلال مسيرتي الدراسية.

❖ **الى كل صديقاتي وزملائي الذين شاركوني**

لحظات التعب والنجاح وكانوا مصدر الدعم والتشجيع الدائم.

أهديكم هذا العمل المتواضع، راجية من الله أن يكون بداية الطريق مليء بالنجاحات المستقبلية.



يُسرى

ملخص:

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على أثر الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة. وقد اعتمد البحث على مجموعة من أدوات جمع البيانات شملت استبيان، استهدفت الدراسة مجموعة الموظفين بالمؤسسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 60 موظف تم توزيع عليهم الاستبيانات وتم استرجاع 50 فكانت نسبة الاسترجاع 83.33%. بحيث جرت معالجة وتحليل إجاباتهم باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

وقد توصلت الدراسة الى ان مؤسسة الجزائرية للمياه بوكالة سعيدة تعتمد على الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي .

توصي الدراسة بالاستمرار في دعم نظام الذكاء الاقتصادي المعتمد بالمؤسسة والعمل على تحسين أدواته وتوسيع مجالات تطبيقه بما يرفع من جودة القرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، القرار الاستراتيجي، اليقظة، أمن المعلومات،

Abstract :

This study aims to shed light on the impact of economic intelligence in supporting strategic decision-making in economic institutions, through a field study conducted at the Algerian Water Company in Saida. The research relied on a set of data collection tools, including a questionnaire targeting a group of employees at the institution. A random sample of 60 employees was selected, questionnaires were distributed to them, and 50 were retrieved, yielding a response rate of 83.33%. The participants' responses were processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study concluded that the Algerian Water Company at the Saida branch relies on economic intelligence to support strategic decision-making.

The study recommends continuing to support the economic intelligence system adopted by the institution, working to improve its tools and expand its areas of application in order to enhance the quality of strategic decisions.

Keywords: Economic Intelligence, Strategic Decision, Vigilance, Information Securi

فهرس المحتويات	الصفحات
شكر والعرفان	
الإهداء	
الملخص	I
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VII
مقدمة عامة	أ-ب-ت-ث-ج-ح-خ
❖ الفصل الأول: الإطار النظري	
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي	3
المطلب الأول: المفهوم والتعاريف والنشأة التاريخية.	4
أولا: مفهوم وتعاريف الذكاء الاقتصادي	4
ثانيا: تعاريف الذكاء الاقتصادي	5
ثالثا: النشأة التاريخية للذكاء الاقتصادي ومراحل تطوره	7
المطلب الثاني: خصائص وأهمية الذكاء الاقتصادي وتطبيقاته	9
▪ **أولا:** خصائص الذكاء الاقتصادي	9
▪ **ثانيا:** أهمية ذكاء الاقتصادي	10
▪ **ثالثا:** تطبيقات الذكاء الاقتصادي	12
المطلب الثالث: أبعاد وعناصر الذكاء الاقتصادي ومراحله	14
▪ **أولا:** أبعاد الذكاء الاقتصادي	14
▪ **ثانيا:** عناصر الذكاء الاقتصادي	21
▪ **ثالثا:** مراحل الذكاء الاقتصادي	25
المطلب الرابع: ماهية القرار الاستراتيجي	28
▪ **أولا:** مفهوم القرار الاستراتيجي	28
▪ **ثانيا:** أهمية القرار الاستراتيجي	30
▪ **ثالثا:** خصائص القرار الاستراتيجي	31

المطلب الخامس: ماهية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	36
▪ **أولا:** تعريف عملية اتخاذ القرار ونماذجه	37
▪ **ثانيا:** مراحل عملية اتخاذ القرار	38
▪ **ثالثا:** العوامل المؤثرة في القرار الاستراتيجي	41
▪ **رابعا:** مؤشرات نجاح القرارات الاستراتيجية وفعاليتها	42
المبحث الثاني: علاقة الذكاء الاقتصادي بالقرار الاستراتيجي	46
المطلب الأول: مقومات الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار	47
▪ **أولا:** الأنواع الرئيسية للقرارات المعنية وأدوات المستعملة في دعمها	48
▪ **ثانيا:** الأطراف الفاعلين ومستويات الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار	49
المطلب الثاني: فعالية الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار	55
▪ **أولا:** تعامل الذكاء الاقتصادي مع المعلومة الاستراتيجية	55
▪ **ثانيا:** دور المعلومة في عملية اتخاذ القرار	57
المطلب الثالث: دور الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار ومتخذ القرار	62
▪ **أولا:** دور الذكاء الاقتصادي في تحديد إطار القرار	62
▪ **ثانيا:** دور الذكاء الاقتصادي على متخذ القرار	63
المطلب الرابع: عوامل نجاح الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار	65
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	67
المطلب الأول: دراسات التي تناولت الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي بشكل منفرد	68
▪ **أولا:** دراسات التي تناولت الذكاء الاقتصادي	69
▪ **ثانيا:** دراسات التي تناولت القرار الاستراتيجي	71
المطلب الثاني: دراسات التي تناولت أثر الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي	75
▪ **أولا:** الدراسات العربية	76
▪ **ثانيا:** الدراسات الأجنبية	79
المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة	81
▪ **أولا:** أوجه الاختلاف بين الدراسات	82
▪ **ثانيا:** أوجه التشابه بين الدراسات	88
المطلب الرابع: موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة	91
خلاصة الفصل	93
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة الميدانية بمؤسسة المياه سعيدة	
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه ADEU بسعيدة	95

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها التاريخية	95
▪ **أولا:** التعريف بالمؤسسة	95
▪ **ثانيا:** النشأة التاريخية	96
المطلب الثاني: آليات سير الإنتاج وتطويره	97
المبحث الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات	104
المطلب الأول: مصادر جمع البيانات	104
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	104
المبحث الثالث: نتائج الدراسة وتحليلها	105
المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة	105
المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة	107
▪ **أولا:** صدق وثبات أداة الدراسة	107
▪ **ثانيا:** التكرار والنسبة المئوية لمحاور الدراسة	108
المطلب الثالث: تحليل المحاور واختبار الفرضيات	111
▪ **أولا:** تحليل المحاور	112
▪ **ثانيا:** اختبار الفرضيات	117
خلاصة الفصل	128
خاتمة عامة	129
قائمة المراجع	132

قائمة الجداول:

رقم	العنوان	الصفحة
1	تعاريف الذكاء الاقتصادي	(6_1)
2	مراحل تطور الذكاء الاقتصادي	(8_1)
3	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة	(81_2)
4	يمثل عمال شركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات	(100_2)
5	يمثل المديرية العامة	(100_2)
6	يمثل درجات قياس "ليكرت الخماسي"	(106_2)
7	الخاص بصدق وثبات استبيان	(107_2)
8	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(107_2)
9	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(108_2)
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(109_2)
11	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(110_2)
12	تحديد اتجاه حسب قيم المتوسط المترجح	(112_2)
13	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه بعد اليقظة	(112_2)
14	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه بعد أمن المعلومات	(113_2)
15	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه بعد سياسة الضغط والتأثير	(114_2)
16	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه القرارات الاستراتيجية	(115_2)
17	اختبار كولموجروف–سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات	(118_2)
18	يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون	(122_2)
19	المتوسطات لمحور الذكاء الاقتصادي	(123_2)
20	يوضح نتائج اختبار الأحادي العينةt–test one sample	(124_2)
21	يمثل خلاصة نموذج الانحدار الخطي	(124_2)
22	يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين أبعاد الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي	(125_2)
23	يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد	(126_2)

قائمة الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
1	يبن أهمية الاستراتيجية للذكاء الاقتصادي	11
2	يمثل تطبيقات الذكاء الاقتصادي	13
3	يمثل سيرورة الذكاء الاقتصادي في العمليات	20
4	يمثل أبعاد الذكاء الاقتصادي	21
5	يمثل عناصر الذكاء الاقتصادي	24
6	يمثل مراحل الذكاء الاقتصادي	27
7	يمثل مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي حسب Simon	39
8	مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي	41
9	يمثل مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية	45
10	يمثل أعوان وظيفة الذكاء الاقتصادي	51
11	يبين شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي	52
12	يبين مستويات الذكاء الاقتصادي	53
13	يبين مراحل دعم الذكاء الاقتصادي لعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة	56
14	يبن مستويات المعلومة	58
15	يبين مسار وهيكل الذكاء الاقتصادي	61
16	يبين دور الذكاء الاقتصادي في عملية صناعة القرارات واتخاذها	64
17	يبين دور الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار	66
18	يمثل هيكل المديرية العامة	98
19	الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة	102
20	يمثل مخطط العام للمديرية العامة	103
21	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	108
22	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	109
23	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المؤهل التعليمي	110
24	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	111
25	رسم البياني لتوزيع الطبيعي لمحور الذكاء الاقتصادي	119

26	رسم البياني لتوزيع الطبيعي لمحور القرار الاستراتيجي	120

قائمة الملاحق

رقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان	**135**
2	مخرجات Spss	**141**

المقدمة العامة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة مست مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، حيث أصبح التنافس بين المؤسسات الاقتصادية أكثر حدة وتعقيدًا، خاصة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد فرضت هذه التحولات على المؤسسات الاقتصادية ضرورة التكيف مع البيئة الجديدة التي تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر، الأمر الذي جعل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي أكثر تعقيدًا وحساسية من أي وقت مضى، نظرًا لما تنطوي عليه من مخاطر وتحديات قد تؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق.

وفي هذا السياق أصبح امتلاك المعلومات الدقيقة والموثوقة وتحليلها بطريقة علمية أحد أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء قراراتها الاستراتيجية، إذ لم يعد القرار الاستراتيجي يعتمد فقط على الخبرة الشخصية أو الحدس الإداري، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على المعلومات والمعرفة والقدرة على استشراف المستقبل. ومن هنا برز مفهوم الذكاء الاقتصادي كأحد المفاهيم الحديثة التي تسعى إلى دعم المؤسسات الاقتصادية في مواجهة التحديات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويعد الذكاء الاقتصادي من أهم الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها بشكل استراتيجي، حيث يهدف إلى مراقبة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وتحليل التهديدات والفرص المحتملة، بما يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وفعالية. كما يساهم الذكاء الاقتصادي في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المفاجئة وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وقد أصبح الذكاء الاقتصادي اليوم ضرورة حتمية وليس مجرد خيار، خاصة في ظل التنافس المتزايد بين المؤسسات وتنامي دور المعرفة كعامل أساسي في تحقيق التفوق الاقتصادي.

كما أن المؤسسات التي تعتمد على الذكاء الاقتصادي تكون أكثر قدرة على استباق الأحداث وتقليل المخاطر وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وفي الجزائر، ومع التغيرات الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد الوطني، خاصة في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق والانفتاح على المنافسة الدولية والسعي إلى تنويع مصادر الدخل خارج قطاع المحروقات، أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبني أساليب حديثة في التسيير من بينها الذكاء الاقتصادي، من أجل تعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وتحقيق التنمية المستدامة وتحسين أدائها الاقتصادي.

وبذلك ومن خلال هذه الدراسة فإننا نسعى إلى إبراز أهمية الذكاء الاقتصادي كأداة استراتيجية حديثة تساهم في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحقيق التفوق في بيئة تنافسية متغيرة وتمكينها من مواجهة التحديات.

وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة:

- ما مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي في مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة؟

ولتفصيل جوانب الإشكالية الرئيسية بصورة أوضح، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

- ماذا نقصد بالذكاء الاقتصادي وماهي أهم أبعاده؟
- كيف يتم اتخاذ القرار وماهي مؤشرات نجاحها وفعاليتها في المؤسسة؟
- ما هو دور الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار ومتخذ القرار؟

الفرضية الرئيسة الأولى:

- تتبنى المؤسسة الجزائرية للمياه سعيدة نظام الذكاء الاقتصادي في تسيير نشاطها

الفرضية الرئيسية الثانية:

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي بأبعاده على القرار الاستراتيجي في مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة.

الفرضية الفرعية:

- هناك علاقة تأثير بين اليقظة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة تأثير بين أمن المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة تأثير بين سياسة الضغط وتأثير واتخاذ القرارات الاستراتيجية مؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة، وإنما يعود لأسباب موضوعية وذاتية:

1_الأسباب الذاتية:

الرغبة أكثر بالإلمام بهذا الموضوع الجدير بالبحث ودراسته والغوص فيه لأنه من المواضيع العصر الحديث.

الموضوع يلاءم التخصص

الرغبة في الرغبة في دراسة واكتشاف أثر الذكاء الاقتصادي على دعم القرار الاستراتيجي في مؤسسة الجزائرية للمياه سعيدة.

محاولتنا المساهمة ولو بالقليل في إثراء هذا الموضوع.

2_الأسباب الموضوعية:

علاقة الموضوع بتخصص إدارة الاستراتيجية.

نقص الدراسات التي تطرقت إلى موضوعي الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي.

إمكانية استفادة الطلبة من هذه الدراسة في بحوثهم المستقبلية.

الوصول إلى نتائج علمية موضوعية يمكن الاستفادة منها دراسات أخرى تتناول جوانب أخرى من الظاهرة

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تتمحور حول إبراز دور الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل مؤسسة المياه الجزائرية، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

- التعرف على مفهوم الذكاء الاقتصادي وأهميته في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة داخل المؤسسات العمومية.
- تحليل واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل مؤسسة المياه الجزائرية ومدى اعتماده في تسيير المعلومات.
- إبراز دور الذكاء الاقتصادي في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- دراسة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاقتصادي (اليقظة _أمن المعلومات سياسة التأثير والضغط) واتخاذ القرار الاستراتيجي.
- قديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز استخدام الذكاء الاقتصادي لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وتطبيقية في آن واحد، حيث تسعى من الناحية العلمية إلى إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي وعلاقته باتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال تقديم إطار مفاهيمي يوضح مختلف أبعاد هذا المفهوم الحديث، وإبراز دوره في تحسين فعالية القرارات داخل المؤسسات، خاصة في البيئة الجزائرية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات في هذا المجال. كما تساهم في فتح آفاق بحثية جديدة أمام الباحثين لدراسة متغيرات مرتبطة بالذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي. أما من الناحية التطبيقية، فتتجلى أهمية الدراسة في إسقاط هذا الطرح النظري على الواقع من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة المياه الجزائرية، بهدف تشخيص مستوى تطبيق الذكاء الاقتصادي، وبيان مدى مساهمته في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بما يساعد متخذي القرار على استغلال المعلومات بشكل أكثر كفاءة، ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي، إلى

جانب تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة والمؤسسات المماثلة لتعزيز فعالية قراراتها الاستراتيجية.

معوقات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي قد يكون لها تأثير نسبي على سير البحث ونتائجه، ومن أبرزها:

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة المتعلقة بالذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، نظرًا لطبيعة هذا المجال المرتبط بالسرية والتحفظ.
- محدودية الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي وعلاقته بالقرار الاستراتيجي، مما صعّب عملية المقارنة والتحليل.
- تردد بعض الموظفين في الإجابة على أسئلة الاستبيان أو المقابلة، بسبب حساسية الموضوع أو ضيق الوقت.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة، مما أثر على إمكانية التعمق أكثر في بعض الجوانب التطبيقية.
- نقص الوعي بمفهوم الذكاء الاقتصادي لدى بعض أفراد العينة، مما قد يؤثر على دقة الإجابات.

المنهجية المتبعة:

لقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليل، و هذا من أجل وصف متغيرات الدراسة، و الذي يبرز التعريفات و المصطلحات و الدراسات السابقة المقدمة في الفصل الأول و الخاصة بالذكاء الاقتصادي و القرار الاستراتيجي ، أما المنهج التحليلي فقد كان في الفصل الثاني الذي هو عبارة عن دراسة ميدانية قمنا من خلالها تحليل عينة الدراسة ، و المتمثلة في مجموعة موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه سعيدة ، مع استعمال برنامج من أجل استخراج نتائجها و تفسيرها و تحليل معطياتها للكشف عن قبول أو نفي صحة الفرضيات التي

طرحت حول الذكاء الاقتصادي و أبعاده (بعد اليقظة ، و بعد حماية المعلومات ، و بعد التأثير) و القرار الاستراتيجي و قد اعتمدنا على المقاربة التحليلية الذي يعد كمساهمة لتحليل و تبيان أثر الذكاء الاقتصادي على دعم القرار الاستراتيجي .

الأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في إطار انجاز هذا البحث الأدوات التالية:

_المراجع: استعملنا في هذه مجموعة من الكتب ومذكرات، والبحوث والمقالات والمنشورات والخاصة بموضعي الذكاء الاقتصادي وقرار الاستراتيجي.

_الاستبيان: من أجل دراسة المواقف والآراء وقياس التأثير بين المتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي "بعد اليقظة وبعد حماية المعلومات، وبعد التأثير") والمتغير التابع (القرار الاستراتيجي).

حدود الدراسة:

_الحدود المكانية: انحصر البحث على دراسة حالة المؤسسات مؤسسة الجزائرية للمياه سعيدة

_الحدود الزمنية: بغية إحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج والاستنتاجات العلمية تثبت او تنفي صحة الفرضيات، فقد فضلنا اختيار الفترة الزمنية من 2026/02/15 إلى غاية 2026/03/01

تقسيم الدراسة:

تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين يمكن عرضها على النحو التالي:

الفصل الأول: يتناول الإطار المفاهيم للدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري للذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي، ويتضمن المفاهيم الأساسية، الأهمية، والأبعاد المرتبطة بكل منهما.
- **المبحث الثاني:** العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال إبراز دور الذكاء الاقتصادي في دعم فعالية القرارات الاستراتيجية في مؤسسة.
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة، حيث تم عرض وتحليل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

أما الفصل الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية، حيث تم تخصيصه لتطبيق الجانب النظري على مؤسسة الجزائرية لمياهADEU ، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

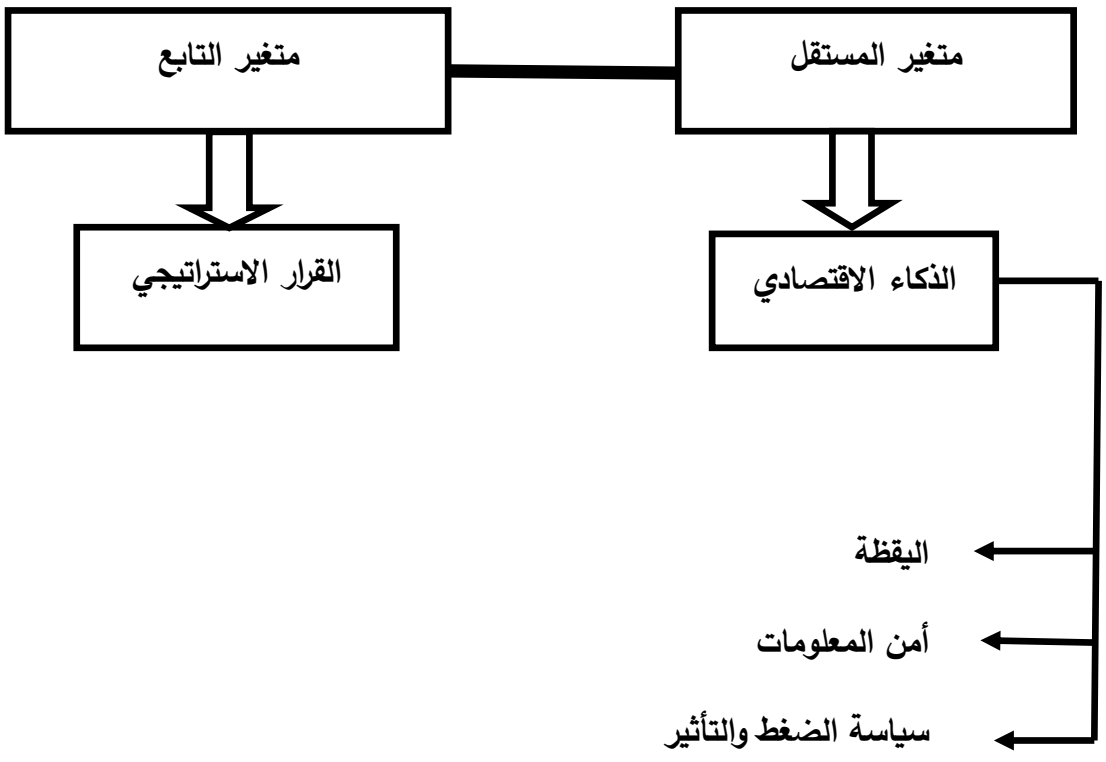
- **المبحث الأول:** تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، يتضمن نشأتها، هيكلها التنظيمي، وطبيعة نشاطها.
- **المبحث الثاني:** أساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، مع مناقشة النتائج.
- وفي الأخير، تم إنهاء الدراسة بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المتواصل إليها، إضافة إلى مجموعة من التوصيات والآفاق المستقبلية للبحث.

نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على تحليل العلاقة بي المتغيرين رئيسيين، يتمثلان في الذكاء الاقتصادي متغير مستقل، واتخاذ القرار الاستراتيجي كمتغير تابع حيث يفترض أن الذكاء الاقتصادي دورا مؤثرا في دعم القرار الاستراتيجي محل الدراسة.

ويعبر الذكاء الاقتصادي من خلال مجموعة من الابعاد وهي:

- اليقظة.
- أمن المعلومات.
- سياسة الضغط والتأثير



الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل الأول:

يشكل الذكاء الاقتصادي أحد ركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي والتكنولوجي، حيث أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا بالغ الأهمية في توجيه وصياغة القرارات الاستراتيجية. ومع تزايد حدة المنافسة وتعقد بيئة الأعمال، لم يعد اتخاذ القرار الاستراتيجي عملية تقليدية قائمة على الحدس او الخبرة فقط، بل أضحى يعتمد بشكل كبير على تحليل المعطيات الدقيقة واستغلالها بفعالية من اجل تقليل درجة عدم التأكد وتحقيق الأهداف المسطرة.

وفي هذا السياق يبرز التكامل بين الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي كأحد عوامل الحاسمة في تحسين أداء المؤسسات، إذا يساهم الذكاء الاقتصادي في تزويد متخذي القرار بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب، مما يعزز قدرتهم على اختيار البدائل المثلى والتكيف مع التغيرات البيئية. كما إن فهم طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين يعد ضروريا لتفسير كيفية تأثير المعلومات وتحليليها على جودة القرارات الاستراتيجية وفعاليتها.

وعليه، يسعى هذا الفصل إلى تقديم عرض نظري متكامل لمختلف مفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي، من خلال تسليط الضوء على أهم التعاريف والنماذج النظرية، ثم إبراز طبيعة العلاقة التي جمع بينهما، وصولا إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، بهدف بناء قاعدة معرفية صلبة تدعم موضوع الدراسة وتساعد على تحليل نتائجه في الإطار التطبيقي.

المبحث الأول:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل العولمة والتطور التكنولوجي، مما أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات في ظل هذه البيئة الديناميكية، أضحت المعلومات موردا استراتيجيا أساسيا، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة تبني أساليب حديثة في جمعها وتحليلها واستغلالها بكفاءة. وفي هذا الإطار برز الذكاء الاقتصادي كمدخل متكامل يمكن المؤسسة من استشراف التغيرات البيئة والتكيف معها بفعالية، من خلال دعم عملية اتخاذ القرار على أسس عملية دقيقة. وعليه، فإن الاعتماد غلى الذكاء الاقتصادي لم يعد خيارا، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان الاستمرارية المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في محيط يتسم بالتعقيد وعدم التأكد.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي في خمس مطالب:

- ❖ المطلب الأول: المفهوم والتعاريف والنشأة التاريخية للذكاء الاقتصادي.
- ❖ المطلب الثاني: خصائص وأهمية الذكاء الاقتصادي وتطبيقاته.
- ❖ المطلب الثالث: أبعاد وعناصر الذكاء الاقتصادي ومراحله.
- ❖ المطلب الرابع: ماهية القرار الاستراتيجي.
- ❖ المطلب الخامس: ماهية عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: المفهوم والتعاريف والنشأة التاريخية.

لقد تعددت مفاهيم وتعاريف الخاصة بالذكاء الاقتصادي وذلك حسب الاختصاصات والباحثون لكن سنحاول التطرق إلى اعم التعاريف الشائعة والتي تصيب لب الموضوع بإضافة إلى تطرق لأهم مراحل نشأة الذكاء الاقتصادي.

أولا: مفهوم وتعاريف الذكاء الاقتصادي:

يعد مفهوم الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence) من المصطلحات التي ظهرت حديثا نتيجة لتطور الاقتصاد المعرفي، ولا بد من الإشارة إلى أن أغلب الأبحاث والدراسات الأولية في هذا المجال باللغات الأجنبية، والترجمة إلى اللغة العربية وقد وردت فيها مصطلحات عديدة مثل الاستخبارات الاقتصادية أو المخابرات الاقتصادية أو المعلومات الاقتصادية أو الأمن الاقتصادي وغيرها من المصطلحات، إذ تشير جميعها إلى مصطلح الذكاء الاقتصادي ويعود ذلك على الأرجح إلى الترجمة الحرفية لمصطلح الذكاء في اللغة الانكليزية، وهو يختلف عن المصطلح نفسه في اللغة الفرنسية، فالمعجم الانكليزي يقصد بالذكاء هو التجسس أو الاستخبار، ويستعمل مصطلح ذكاء الأعمال (Business intelligence)، وعرف بالفرنسية بالذكاء التنافسي (Competitive intelligence).

وفي دراسة أخرى ذكرت أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يعود بالأصل إلى انجلوس كوني وأن أصل هذه الكلمة هي ذكاء الأعمال بعدها أطلق عليها مصطلح الذكاء التنافسي، وكانت أول دراسة في هذا المجال من قبل المؤلف (Pionnier Augilar). (الجنابي و الزبيدي، 2018، صفحة 29)

ثانيا:تعاريف الذكاء الاقتصادي

يعتبر "Harold Wilensky" أول من تطرق للذكاء الاقتصادي عام 1967، وذلك من خلال كتابه بعنوان"L'intelligence Organisationnelle":حيث عرفه كالتالي:

الذكاء الاقتصادي هو مشكلة جمع، معالجة وتفسير ونشر المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار(....)، وهو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، والمنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة.

يتيح لنا هذا التعريف التفريق بين الذكاء الاقتصادي الذي يعتمد على وسائل قانونية في جمع المعلومات والتحسس الاقتصادي. (نجاة و طافر ، 2018، صفحة 186)

تعريفات الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظمة:

تعريف J. Mélèse وH. Lesca: الذكاء الاقتصادي هو عملية تربط بين المنظمة وبيئتها، تعتمد على أداء المنظمة واستخدام تكنولوجيات المعلومات لتوفير معلومات مفيدة استراتيجيًا.

تعريف Christian Marcon: الذكاء الاقتصادي هو تصميم للإدارة الاستراتيجية الذي يسعى إلى تعزيز العلاقة بين المنظمة وبيئتها بذكاء جماعي، مستمر، ومعلومات مفتوحة كميزة لهذه العلاقة.

تعريفJean Arthuis: الذكاء الاقتصادي لا يتلخص في جمع، معالجة، ونشر المعلومات المفيدة لتطوير المنظمة. يشمل أيضًا تحديد الاستراتيجية من خلال معرفة المعلومات المفيدة ووضعها في متناول هذه الاستراتيجية.

يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه نظام متكامل يجمع بين تقنيات قديمة وحديثة، يهدف إلى تزويد صناع القرار بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب. يشمل هذا النظام عمليات مراقبة المحيط التنافسي مثل اليقظة، الحماية، والتحليل ألاستخباراتي، ويشمل أيضًا إدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرارات

الاستراتيجية. يتميز الذكاء الاقتصادي باستخدام الوسائل الشرعية لتنظيم واستغلال المعلومات من أجل تحقيق الأداء وخلق القيمة للمؤسسة، مع التركيز على الحماية من التهديدات والتجسس الاقتصادي. (عيسى، جوادي، و نقاز، 2025، صفحة 375)

و يبقى مفهوم الذكاء الاقتصادي لا يزال يشكل جدلا لنقاشات متعددة نظرية و تطبيقية بسبب حداثة الموضوع و تعدد تعار يفه من قبل الباحثين في هذا المجال و بالتالي لدينا مجموعة من تعاريف مرتبة حسب التسلسل الزمني و مع خلاصة لكل تعريف

الجدول رقم (01): تعاريف الذكاء الاقتصادي

ت	الباحث أو المؤسسة	السنة	خلاصة بالتعريف
1	Luhu	1958	القبض على العلاقات المتبادلة للحقائق والعمل نحو الهدف المنشود
2	H .wilensky	1967	نشاط لجمع وتجهيز وتحليل المعلومات لغرض صنع القرار
3	Ph.Baumard	1991	تطبيق دفاعي وهجومي من المعلومات ووسيلة بين العمل والمعرفة
4	M.henri	1994	تدابير منسقة ومرتبة بمعالجة وبث المعلومات وفق القانون وحفظ ارث المؤسسة
5	H.lesca	1995	تحويل المعلومات لفعل وتحقيق قيمة المضافة واكتشاف الفرص وتقليل المخاطر
6	G.colletis	1997	القدرة على المفاوضة للمعرفة وحل المعالجة المشاكل
7	R.elaude	1998	التحكم بالمعلومات وتوقع التهديدات وخفض اللايقين في اتخاذ القرار
8	B.Martinety& M.Marti	1998	قدرة المؤسسة لضمان بيئتها المرتبطة بالمعرفة وفهم البيئة ومحيطها
9	IHEDN	2000	منهج لخدمة المؤسسة وتحسين التنافسية واكتشاف الفرص لدعم القرارات
10	AFDIE	2001	مجموعة التدابير المنسقة لجمع وحماية المعلومات بصورة قانونية لغرض اتخاذ القرار
11	B.Besson J.porter	2004	حيازة المعلومات لإنتاج المعرفة والقدرة للإجابة على التساؤلات
12	AI.Juilet	2005	التحكم والحماية المعلومات للوصول للتنافسية واستخدامها للتأثير
13	M.porter	2005	تزويد المعلومة للمعنيين بوقت مناسب وتطوير البيئة بالاتجاه المناسب

المصدر (الزبيدي، 2017، صفحة 26)

ثالثا: النشأة التاريخية للذكاء الاقتصادي ومراحل تطوره.

إن فكرة الذكاء الاقتصادي نشأت مع ظهور التجارة وتطورت مع ظهور اقتصاد السوق وقد أوضح (F.Braudel) أن المنافسات ازدادت قوة بالمدن التجارية منذ القرن الخامس عشر وامتدت إلى القرن الثامن عشر، وأن ظهور المنافسة بين تلك المدن وبالأخص شمال إيطاليا، اتسمت في بدايتها بالهجوميات التجارية والتجسس الاقتصادي.

وفي دراسة أخرى حول الذكاء الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية قدم (Kent) تحليلا ناجحا لإقناع القادة العسكريين بتعميم سيناريوهات لمعالجة بعض المشاكل التي تواجه القادة أثناء الحروب والتي عدت من مراحل الذكاء الاقتصادي لاحقا.

وأوضحت دراسة أخرى بأن التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي جاء من الفكر العسكري البريطاني في عام 1870 معتمدا على المعلومات من أجل اكتشاف نقاط الضعف والقوة للعدو وتحليل تلك المعلومات لغرض مواجهة الأخطار، ثم تطور المفهوم داخل المؤسسات وتغير المصطلح إلى ذكاء الأعمال، والذي يعد أكثر قربا من مفهوم الذكاء الاقتصادي، وفي عام 1950 ظهر الذكاء الاقتصادي في اليابان، والذي يعد أول بلد يعتمد على تبادل المعلومات من خلال (MITI) وهي وزارة التجارة الدولية والصناعة، والتي أضحت أساس المعرفة وقاعدة المعلومات الأولى في اليابان بمساعدة منظمة التجارة الخارجية، وفي عام 1958 وضع المؤلف (Luhn) أول مصطلح لذكاء الأعمال، في حين قدم المؤلف (Aguilar) في عام 1963 أول دراسة لظاهرتي اليقظة والذكاء، ويعد العالم (H. Wilensky) في عام 1967 أول من وضع تعريفا للذكاء الاقتصادي.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية وفي عام 1980 ونتيجة لتطور الأسواق بواسطة تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد اقترح (Porter) والذي يعمل أستاذا في جامعة (Harvard) أول نموذج للذكاء الاقتصادي والذي تجاوز فيه جمع المعلومات إلى مرحلة معالجة تلك المعلومات وإيصالها للمعنيين وتحويل المعلومات إلى ذكاء، وأن لا يقتصر على مجال المنافسة فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات المؤسسات كافة، أما في فرنسا فقد ظهر الذكاء الاقتصادي في عام 1990 وتطور المفهوم ليشمل مراقبة المحيط وإدارة المعلومات وأهميتها للمختصين وبعد عام 1992 أول ظهور رسمي لمصطلح الذكاء الاقتصادي في فرنسا، وقد وضع أول تعريف عملي له في عام 1994 للذكاء الاقتصادي في فرنسا من قبل العالم (H.Martre) في التقرير الصادر من المحافظة العامة للتخطيط في فرنسا. (الجنابي و الزبيدي، 2018، الصفحات 35-36)

الجدول رقم (02): مراحل تطور الذكاء الاقتصادي

المرحلة	الحدث	التوجه	التسمية	المفكرون والباحثون
المرحلة الأولى 1958-1979	نهاية الحرب الباردة وانهيار الحزب الشيوعي	التحول من الذكاء العسكري إلى الذكاء الاقتصادي مع التركيز على العمليات والأدوات والتقنيات: ظهور الاهتمام بالمعلومة وزيادة الوعي بدورها المهم في تعزيز القدرة التنافسية	Business intelligence system –Organizational intelligence– Scanning the business environment– Monitoring environment– Intelligence business – Laveille technologique	Luhn Harold Wilensky Aguilar Francis
المرحلة الثانية: 1980-1990	إصدار أعمال M. Porterحول النموذج التنافسي وتأسيس جمعية المتخصصين في الاستخبارات التنافسية.	التركيز حول الذكاء التنافسي أو الاستراتيجي والأهداف المنشودة منه. وتقوية الروابط بين هياكل الأعمال والاستراتيجيات.	Scanning environnent – Competitor intelligence system	M. Porter – Prescott – Smith Mcyr&Fuld – Igor Ansoff – Ribault Martinet – Lesca Humbert

المرحلة الثالثة. 1991- 2000	إنشاء مراجعة الاستخبارات التنافسية	بروز عملية الذكاء الاقتصادي والإدارة المشاركة والعمل التعاوني. حماية المعلومات ورأس المال غير ملموس.	Environment scanning – Intelligence strategic – Intelligence compétitive – Veille stratégique – Intelligence économique	Jakobiak – Baumard – Harbulot – Martre Henri – Spouss – Besson – Bloch
المرحلة الرابعة: 2001- 2018	دورات في الذكاء الاقتصادي في كليات إدارة الأعمال في جميع أنحاء العالم.	التوسع في الهوية الاقتصادية لمفهوم الذكاء الاقتصادي كنموذج للإدارة ودوره الهجومي والدفاعي. بالتحكم في المعلومة الاستراتيجية من أجل الحماية والتأثير.	Business intelligence – Intelligence économique – Intelligence économique et stratégique	Levet Jean Louis – Bernard Carayon – Bournois – Romani

المصدر (نجاة و طافر ، 2018، صفحة 195)

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الذكاء الاقتصادي وتطبيقاته

يتميز الذكاء الاقتصادي بجملة من الخصائص التي تعكس أهميته وتبرز تطبيقاته داخل المؤسسة، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب

أولا: خصائص الذكاء الاقتصادي

يتسم الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات أهمها:

1. المشاركة participation: التي تدل على أهمية بعد النظر وعمليات التقييم في تفعيله لدى صناع هذه السياسات واعتماد بديهية محددة بصدد كل سياسة منها

2.الموضوعية objectivisation: بدعمه لأكثر الرؤى موضوعية واعتماده آليات مناسبة لمعالجة المعلومات

3. الوسطية والمحاذاة mediation et alignment: لاذ يسهل تبادل التصورات بين صناع هذه السياسات وصولا إلى الإجماع بصدد

4. دعم القرار decision support: لاذ يفعل أولا الحوارات بين صناعها ثم يدعم التطبيق الناجح لها (أنيسة، صفحة 21)

وبالإضافة إلى الخصائص ما يلي:

- يستخدم الأداء التكتيكي والاستراتيجي للمعلومات ذات قيمة والتي تعد أساسا للميزة التنافسية في عملية اتخاذ القرارات
- يوفر علاقات قوية ومترابطة بين المؤسسات والإدارات المركزية والمحلية والجامعات من خلال حيازته للمعلومات وتبادلها.
- يمتاز بوجود إدارة قوية وفاعلة تقوم بتنسيق الجهود بين الأعوان الاقتصاديين كافة
- يشكل جماعات للضغط والتأثير في بيئته الداخلية والخارجية
- يقوم بدمج المعارف العلمية والتقنية والاقتصادية والقانونية
- يمتاز بالسرية في نشر المعلومات وكيفية الحصول عليها بطريقة مشروعة وقانونية (خيرة و زعطوط، 2014-2015)

ثانيا: أهمية ذكاء الاقتصادي

يعد الذكاء الاقتصادي بمثابة السيف والدرع للمنظمة حيث يلعب دورا مهما في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ويمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الاقتصادي من خلال ما يلي:

1.°التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجية).

2. تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع استجابتهم

3. ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات

4. بناء المركز الاستراتيجي للمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها

5. تشخيص الفرص الاستراتيجية وما يتلازم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الالكترونية

6. تعزيز القدرات الاستراتيجية وهندسة بناء علاقاتها الاستراتيجية مع الزبائن والموردين

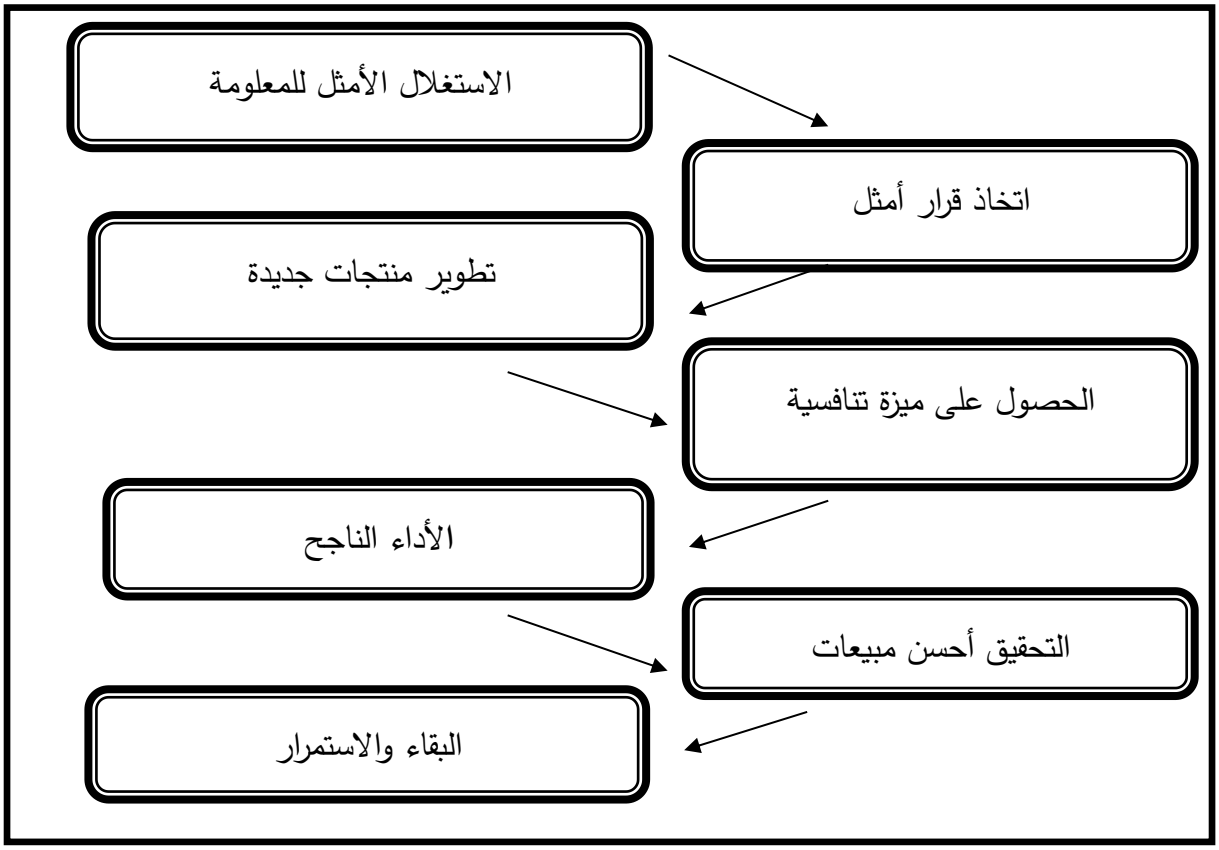
7. التفكير الاستراتيجي وما يتصل بيه من نوافذ وسيناريوهات استراتيجية وتكوين المعرفة الاستراتيجية إبداعا وذاكرة وتمثيلا وهيكلة واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الاستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها

8. دعم القدرات التفاوضية والإبداعية للمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية

ويوفر الذكاء الاقتصادي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة للأشخاص المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون وتحقق نموا وأرباحا مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة (أنيسة، صفحة 24)

والمخطط التالي يوضح أهمية الاستراتيجية للذكاء الاقتصادي:

شكل رقم (01) يبين أهمية الاستراتيجية للذكاء الاقتصادي



المصدر: (عبدالله، 2023)

ثالثا: تطبيقات الذكاء الاقتصادي

تنصرف تطبيقات الذكاء الاقتصادي إلى إمكانية توظيف نتائجه بإدارة منظمات الأعمال وفيما يلي أهم هذه التطبيقات على النحو التالي:

1. طرح فكرة المنظمة الذكية لغرض خوض غمار المنافسة العالمية فيما يتعلق بتمكين منظمات الأعمال العالمية من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة المنافسة العالمية ، بحيث يستطيع متخذ القرار الاستجابة للزبائن الدوليين و إبرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الالكترونية وبما يساهم في زيادة الربحية و تعزيز قوة الاستقطاب الموارد البشرية و الزبائن و الموردين و المستثمرين الذين يمثلون فرصا دعم قدرات منظمات الأعمال ، فالذكاء الاقتصادي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد الافتراضية تخطيطا و جدولة و رقابة

2. إمكانية استثمار الذكاء الاقتصادي لغرض اكتشاف المشكلات الاستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الاستراتيجية وذلك بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الاستراتيجية المتوقعة منها

3. يستخدم الذكاء الاقتصادي التنافسي لمراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار ما ينفق على عملية البحث و التطوير و الإعلان و الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة و تعزيز سرعة مقدار جاه زيتها بالاستفادة من شبكات الانترنت و مقدار التوسعات المحتملة بنطاق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي التنافسي ، و من ثم تحريكها بقوة إلى مستويات جديدة ذات أهمية لاحتضان التغيرات السوقية و توقعات الزبائن و تطوير الاتجاهات العالمية ، و تستثمر إدارة منظمات الأعمال الالكترونية الذكاء الاقتصادي التنافسي في رصد و مراقبة جوانب الفشل و الأخطاء الاستراتيجية و طبيعية القوى المحركة لاتجاهات النشاط المختلفة

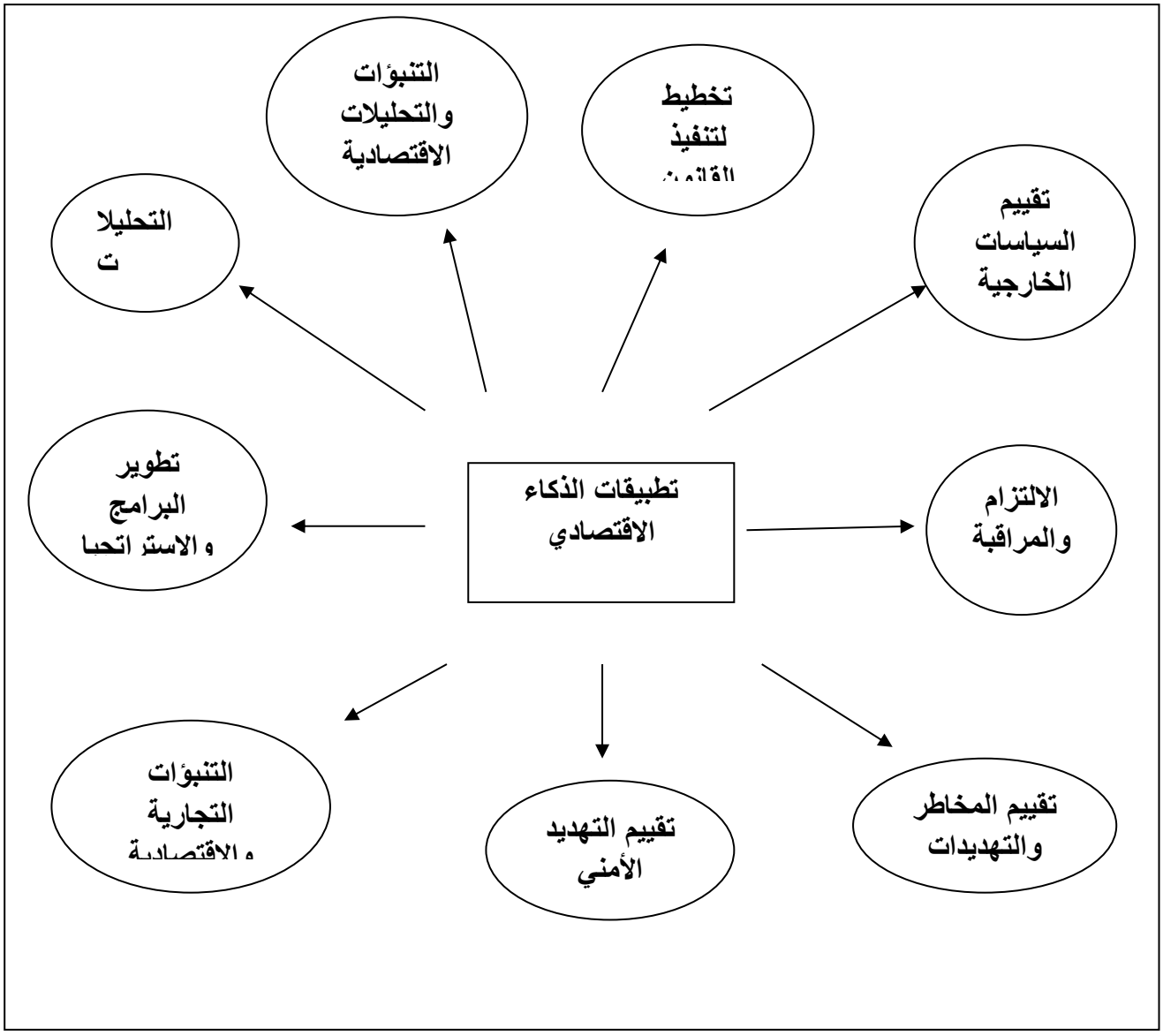
4. ويعتبر الذكاء الاقتصادي أداة جوهرية لتطوير سياسات وخطط برامج تنفيذ القوانين الحديثة وهو شكل من أشكال الذكاء المطبق على كافة مستويات الإدارة سواء كان ذلك يساعد في توزيع واستخدام الموارد ويساعد المدراء على فهم المتطلبات المعقدة للنظام العام أو تقديم دعم تحليلي على مستوى المنظمة والحكومة للمساعدة في التخطيط لسياسة العدالة ككل

وخلال السنوات القليلة الماضية كان هناك ارتفاع مفاجئ في تطبيق خدمات الذكاء في مختلف المجالات المدنية والتي تشمل مجالات التخطيط لتنفيذ القانون ومجالات تخطيط سياسة الحكم وعلم الجريمة ومراكز الدراسات الأكاديمية الأخرى والصناعة (أنيسة، صفحة 25)

وفي الواقع كان الذكاء الاقتصادي منذ عدة قرون وفي كثير من الأشكال يخدم مختلف الأغراض العسكرية والسياسية والاجتماعية في أوقات الحرب والسلم على حد سواء وأثناء السعي إلى فهم وتفسير تصرف الآخرين وهو مصمم خصيصا لتمكين من اتخاذ القرار المناسب لصناعة السياسات على المدى البعيد، ويساعد في وضع

البرامج والسياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وهناك عدة تطبيقات للذكاء الاقتصادي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (02): تطبيقات الذكاء الاقتصادي



المصدر: (أنيسة، صفحة 27)

المطلب الثالث. أبعاد وعناصر الذكاء الاقتصادي و مراحله

يعد الذكاء الاقتصادي نظاما متكاملا يقوم على أبعاد أساسية و عناصر و مراحل مترابطة، و هذا ما سنحاول عرضها في هذا المطلب بإيجاز.

أولا: أبعاد الذكاء الاقتصادي

❖ **اليقظة:**

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر في أدبيات إدارة الأعمال و في الأوساط التي تهتم بالمعلومة و تسييرها . كما يرجعها كل من (Gustave& Moinet ,2001) إلى سنوات الثمانينات . و أنها تنبع من وعي داخل الشركات و "وحدات المعلومات " إلى إدخال شكل جديد من إدارة المعلومات. مع تركيز على المفاهيم الجودة بدلا من الكمية ، تكون هذه الإدارة للمعومات من خلال إضفاء قيمة للمعومات و ذلك عبر جمع البيانات و معالجتها و حفظها لإنتاج المعلومات و استرجاعها ، و أمنها ، و تطويرها لخدمة أهداف المؤسسة و بثها لمختلف الجهات المعينة بتصميم أنظمة المعلومات و تشغيلها و صيانتها و ذلك باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فعالية و كفاءة.

و يشير " قاي ماسي و آخرون "G.Masse et Al" إلى أن اليقظة " تقوم على المتابعة الدائمة للمحيط و بدون انقطاع فهي نشاط يهدف إلى حصول على المعلومة المفيدة للمؤسسة"

في حين يعرفها " مارتني وريبولت "Martinet et Ribault " على أنها" عادة المنظمة للاستماع لمحيط المؤسسة و التي تؤثر في تشكيل إستراتيجية المؤسسة.

و اليقظة بالنسبة " لجاكوبياك "Jakobiam " هي ملاحظة و تحليل المحيط متبوعة بنشر محكم للمعلومات المختارة و المعالجة و النافعة لاتخاذ قرارات إستراتيجية.

حيث تعتبر اليقظة الاستراتيجية الأذان التي تستعملها المنظمات لإصغاء إلى ما يطرأ في المحيط الذي تعمل فيه أو كما يعتبرها العديد من الباحثين بمثابة الرادار يجمع الإشارات الواردة إليه ليحللها لتصيح جاهزة للاطلاع عليها ، ففي منظمات الأعمال لا يتم قراءة المعلومات الناتجة عن اليقظة فحسب بل تتعدى الأمر إلى اتخاذ القرار الملائم الذي يبني على أساس نتيجة هذه العملية.

لليقظة الاستراتيجية العديد من التعاريف كما تمتاز بالعديد من الخصائص و لها العديد من الأشكال و تمتلك سيرورة خاصة بها. (بن سعودي، صفحة 87)

1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

حسب (Bourcier- Desjardins , Mayere :Muet,&Salaun, 1990) هي الإنشاء بشكل رسمي و منظم داخل المؤسسة لنظام معلومات من اجل جمع ، معالجة و نشر المعلومات الخاصة ببيئة المؤسسة".

حسب (Lesca , Veille StrategiqueConcepts et demarche de mise en place dans l'entreprise, 1997) فيعرفها على أنها :" عملية جماعية مستمرة التي تقوم بموجبها مجموعة من الأفراد بالتعقب طوعا وباستخدام معلومات ذات طابع استباقي فينا يتعلق بالتغيرات التي تحدث في البيئة خارج المؤسسة ، بهدف خلق فرص الأعمال التجارية و الحد من المخاطر و عدم التأكد بشكل عام و تتضمن هذه المعلومات علامات الإنذار المبكر . و أخيرا ، فان الهدف من اليقظة الاستراتيجية هو السماح بالعمل بسرعة كبيرة و في الوقت المناسب"

حين عرفها كل من (Gustave& Moinet,2001) على أنها: " عملية استعلامية تعمل من خلالها المنظمة بصفة استباقية على إيجاد إشارات الإنذار بهدف خلق فرص من السوق و تقليل المخاطر المتعلقة بعدم التأكد "

وبالتالي فان إرساء نظام يقظة استراتيجية داخل المنظمة يسمح لها ب:

اتخاذ القرارات بشكل امن

توقع، مراقبة و استباق التغيرات التي تحدث في المستقبل بدلا من المفاجئة بالتغيرات التكنولوجية و غيرها : فعلى المنظمة الإحاطة بالتهديدات و الفرص الموجودة في السوق

التقييم الموضوعي لمكانتها التنافسية الحالية و المستقبلية مقارنة بالمنافسين لها

تعظيم الأرباح و ذلك عبر البيع من خلال بيع أفضل و أكثر كفاءة لمنتجات جديدة و تموقع في الأسواق جديدة

2. أنواع اليقظة الاستراتيجية:

يرى Michael Porter إن محيط منظمات الإعمال يشتمل على مجموعة من القوى التي تتشكل تهديدا للمنظمة و إن نجاح المنظمة إنما يكون بالإصغاء إلى هذه القوى ، حيث تتمثل في مايلي:

المنافسين من نفس القطاع

المنافسين الجدد المحتمل دخولهم في الصناعة

مدى توفر السلعة البديلة ،القوى التفاوضية للزبائن

القوى التفاوضية للموردين:

عرفها humbert lesca :ذلك الاجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل طوعي وانساني بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من اجل خلق فرص أعمال و التخفيف من مخاطر عدم اليقين (Eh Qasmi & EL Qasmi, 2024)

وعلى هذا الأساس يميز بين أربعة أشكال من اليقظة الاستراتيجية وهي: اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية ويقظة خاصة بباقي المحيط.

1|2|1 اليقظة التكنولوجية: يمكن للاكتشافات التكنولوجية أن تضع المؤسسة في حالة خطر، لذا فالاختيار الصحيح والوقت المناسب لتكنولوجيا معينة هما بمثابة قرارات استراتيجية ذات أهمية بالنسبة للمنظمة ومن هنا تبز الحاجة إلى إن تقوم مراكز الأبحاث الخاصة بها بتزويدها بالأدوات والموارد لكي تكون على اطلاع بكل التطورات والابتكارات في مجال التكنولوجيا.

2|2|1 اليقظة التنافسية: تهتم بالمعلومات التي يمكن جمعها لفهم سلوك المنافس وهي:

_لأداء الحالي للمنافس.

_استراتيجية المنافس.

_الأهداف الجديدة للمنافس.

_الافتراضات التي تقوم عليها عمل وقرارات المنافس.

3/2/1 اليقظة التجارية: تهتم بكل ما يخص الزبائن، بحيث تعمل على:

_التركيز على تغيير احتياجات العملاء على المدى الطويل

_تقديم منتجات جديدة وخلق الأسواق ومنافذ جديدة

_مراقبة تطور العلاقات مع الموردين وتقييم قدرتها على توفير بأقل تكلفة

_تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة

_تأخذ في الاعتبار عدم رضا العملاء

_اليقظة خاصة بباقي محيط المنظمة (بن سعودي، صفحة 94)

ثانيا: حماية المعلومات

من خلال النظر إلى اليقظة، كأول بعد للأبعاد الذكاء الاقتصادي، نجد إن المعلومة هي حجز الأساس الذكاء الاقتصادي، هذا ما يجعلها مصدر تهديد بالنسبة للمؤسسة والتي يجب عليها حمايتها من الأخطار التي تحيط بها خلال سيرورة الذكاء الاقتصادي، لكن قبل التعرف إلى كيفية حماية هذه المعلومات أو ما يسميها البعض بالإرث المعلوماتي، وجب عليها التعرف أولا عن مكوناته والإطار التي تهدده.

كما يعرفها هاسيد وآخرون الحماية على أنها عدم إفشاء مشاريع المؤسسة، ومعارفها الخاصة وتكاليف إنتاجها وكذا خسائرها المالية والتكنولوجيا والاجتماعية للمنافسين. (مصطفى، 2012، صفحة 45)

تعرف المحافظة العامة للتخطيط برئاسة "هنري مارتر" الحماية على أنها " تقديم ضمانات الحماية اللازمة لحفظ تراث المؤسسة التكنولوجي.

مكومات الإرث المعلوماتي للمنظمة: يتكوم من ثلاث أصناف من المعلومات وهي:

1. **المعلومات السوداء:** وهي المعلومات السرية ولا يمكن الوصول إليها
2. **المعلومات الرمادية:** وهي المعلومات السرية كذلك لكن يمكن الوصول إليها مع فرض بعض الشروط
3. **المعلومات البيضاء:** هي معلومات الغير السرية يمكن الوصول إليها بكل حرية ومتاحة للجميع بما فيها المنافسين.

في سابق كانت حماية المعلومات تتمثل في حفظ الوثائق الورقية، لكن تغير الظروف كان مبررا لقيام عهد جديد وبالتالي انماط جديدة من الحماية، هذه الظروف نجدها على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة والتي تتمثل فيما يأتي:

الظروف الداخلية للمنظمة وتتمثل في:

انفجار الخدمات غير مادية وبالتالي حجم المعلومات (المهيكلة وغير المهيكلة على وجه الخصوص) المتداولة داخل المؤسسة وفي الانترنت. هذا الكم الهائل من المعلومات يتطلب إعادة النظر في كيفية حمايتها

بيئة المؤسسة التي تتميز باللامركزية وعدم تجانس مستويات " الأمن" الداخلية التي يمكن إن تبرر إنشاء إطار لحماية المعلومات.

الظروف الخارجية للمنظمة وتتمثل في:

الخلط بين استخدامات الخاصة والاستخدامات المهنية لأنظمة المعلومات، الواي فاي، الرسائل الفورية، مواقع التواصل الاجتماعي ... الاستخدامات الشائعة في مجال الخاص ولكنها غالبا ما تكون غير متوافقة مع

استخدامات والاحتياجات في داخل المؤسسات وهذا يجعل من الضروري تنقيح قواعد الاستخدام لنظام المعلومات الإدارية (وضع مواثيق) ولكن أيضا إعادة تحديد قيمة هذه النظم المعلوماتية بالنسبة للمؤسسة

– ظهور المؤسسات الموسعة الذي ينطوي على تغيير نماذج الأعمال التجارية والعلاقات مع العملاء، الشركاء، الموردون والموظفون والتي تؤدي إلى توسيع محيط حماية المعلومات خارج الحدود التقليدية للشركة

– الحاجة إلى زيادة الشفافية وإصدار التقارير مع تعزيز القيود القانونية والتنظيمية والتعاقدية ويؤدي هذا الاتجاه من جهة إلى نشر المزيد من المعلومات ولكن من ناحية أخرى فان هذا يتطلب التحقق من مصادرها بدقة أكثر، وصدق في نقلها للمستفيدين منها

– التعقيد والتفاعل المتزايد مع البيئة الذي يترجم على سبيل المثال إلى التنويع وتزايد خطر التهديدات، مما يجبر الشركات على إعادة التفكير في سياستهم حماية المعلومات والاستعداد للتغيير. (بن سعودي، صفحة 95)

2|2 أهمية حماية الإرث المعلوماتي: تعتبر حماية المعلومة هي رأس مال من اجل تطوير واستمرار المؤسسة، فهذه الأخيرة يجب عليها معرفة اتصال والتواصل بالطريقة التي تضمن لها حماية ممتلكاتها المعلوماتية من اجل:

العمل بكل ثقة مع شركائها ومساعديها داخل المؤسسة ومع شركاءها خارج المؤسسة، عن طريق وضع مجموعة من الأجهزة والإجراءات التقنية، الإدارية، القانونية والتي تكون سياسة امن المؤسسة وهي:

–جرد المخاطر والتهديدات المحتملة

– حماية النظام المعلوماتي والمعطيات الحساسة لديها (المعرفة، نظام معلومات المؤسسة الخاص ب " المحاسبة"، المشتريات، التسويق .... ملفات الزبائن، المنتجات الجديدة ...)

–وضع وسائل مادية للحماية الفعالة

– إدخال بنود سرية داخل عقود العمل

– إقامة مخطط استمرارية النشاط في حال التوقف الخطير عن العمل او حالة ازمة

– الاختبار المنتظم للجهاز الموضوع

–الترابط المنطقي والواضح بين أفكار حول النشاطات والمشاريع والاستراتيجيات

–القدرة على دفاع في وجه المنافسين المستخدمين لطرق غير الشرعية (قرصنة المعلومات، التجسس الاقتصادي، التزوير ...)(Moinet, 2016)

ثالثا: التأثير

من المتعارف عليه لدى الباحثين في مجال إدارة الأعمال إن المنظمات تعمل في بيئة تؤثر وتتأثر بها، كما أن كل منظمة أعمال يمكنها أن تؤثر في محيطها بالطريقة التي تراها مناسبة وبالوسائل المتاحة لها، وهذا ما يجعلنا نتساءل عن تأثير الذي تبحث عنه منظمة الأعمال من خلال ممارستها للذكاء الاقتصادي

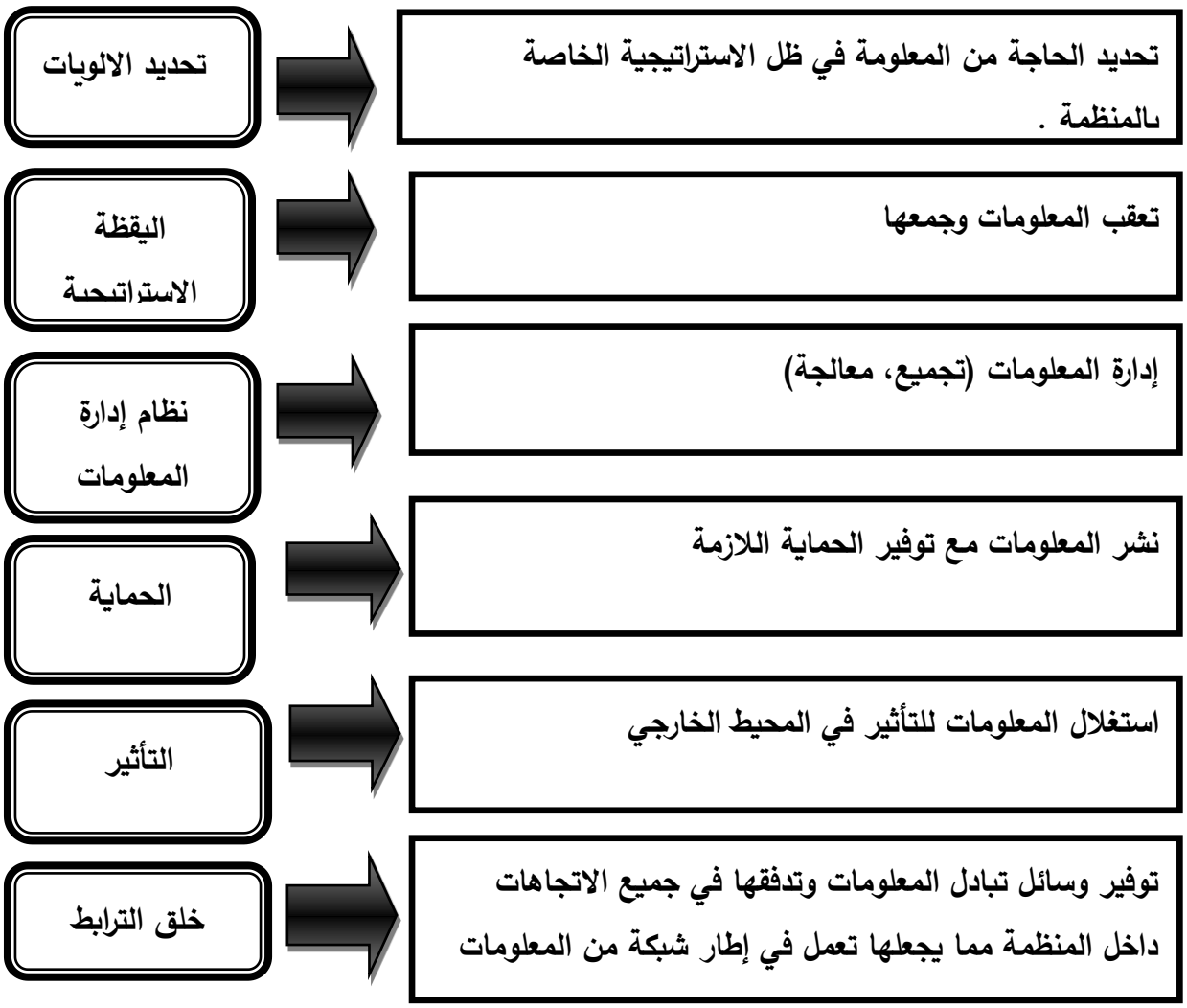
1|3 مفهوم التأثير: يعتبر التأثير العنصر الفاصل الذي من خلال ممارسته يتحول الذكاء الاقتصادي للمنظمة، من الدور الدفاعي إلى الدور الهجومي، وفيم يلي بعض تعريفات التي قدمها الباحثون لتعريف التأثير:

- "يعد التأثير تلك العملية البطيئة والمستمرة ذات أثر على المدين المتوسط والبعيد، التعبير عن رفض القيود التي يطرحها البيئة العامة التي تتواجد فيها المنظمة، وهو نتيجة حتمية لنظام المؤسسة المفتوح الذي يرفض على هذه الأخيرة ترابطا ديناميكيا لتدفق التفاعل بينها وبين البيئة المحيطة بها."
- " التأثير بالنسبة للمؤسسة، وفقا James G. March هو قدرتها على تعديل تفضيلات ومصالح وتطلعات أصحاب المجتمع بشكل عام، وذلك لجعلها تعمل في اتجاه رغباتها، مصالحها وتطلعاتها في نظر أصحاب القرار. وبعبارة أخرى لتحقيق أهداف الشركة، يمكن لأعضائها استخدام تقنيات التأثير لجذب الانتباه أو خلق انطباع أو كذلك لنشر قناعات أو توجيه اختيارات. تستهدف هذه الممارسات كلا من الزبائن، الموردين، مقدمي الخدمات وجميع الجهات الفعالة الأخرى التي تعتبر روابطها ضرورية لتخصيص وتقييم مواردها."
- " التأثير يعني القدرة على تغيير سلوك الفرد أو مجموعة من الأفراد في اتجاه المصالح الخاصة دون اللجوء إلى تهديد أو قيود مادية."
- من خلال التعاريف السابقة، نستنتج الخصائص الآتية للتأثير:
- تستعمله المنظمة في اتجاه مصالحها
- انه يتم فقط عن طريق المعلومات
- يكون موجها نحو البيئة الخارجية، سواء البيئة الخارجية الخاصة (زبائن، موردون، منافسين، ...) أو البيئة الخارجية العامة.
- يتم بالطرق الشرعية (دون اللجوء إلى تهديد أو قيود مادية). (بن سعودي، صفحة 97)

2|3 شرعية التأثير: كثيرا ما تنسب للتأثير العديد من المصطلحات التي لا ترتبط به أساسا ، إذ يصفه بأنه مصطلح كبريتي نظرا للمفاهيم السيئة التي نسبت إليه ، فإذا انطلقنا من مسلمة إن الذكاء الاقتصادي لا يقوم إلا على الوسائل الشرعية ، فإننا نقتنع بان التأثير سيكون هو الأخر بالطرق الشرعية ، كما ورد في موقع (CCI DE FRANCE) "التأثير مصطلح مبالغ فيه ، فتعزيز مصالح المنظمة هو أمر ضروري و يذهب إلى ابعد من سياسة الاتصال ، فالتأثير ضمن الإطار القانوني للذكاء الاقتصادي لا يتمثل في فهم قواعد اللعبة المكتوبة و غير المكتوبة في بيئتها ، بل يعتبر بمثابة وسيلة لتغيير هذه القواعد و كذلك سلوك مختلف الجهات الفعالة ."

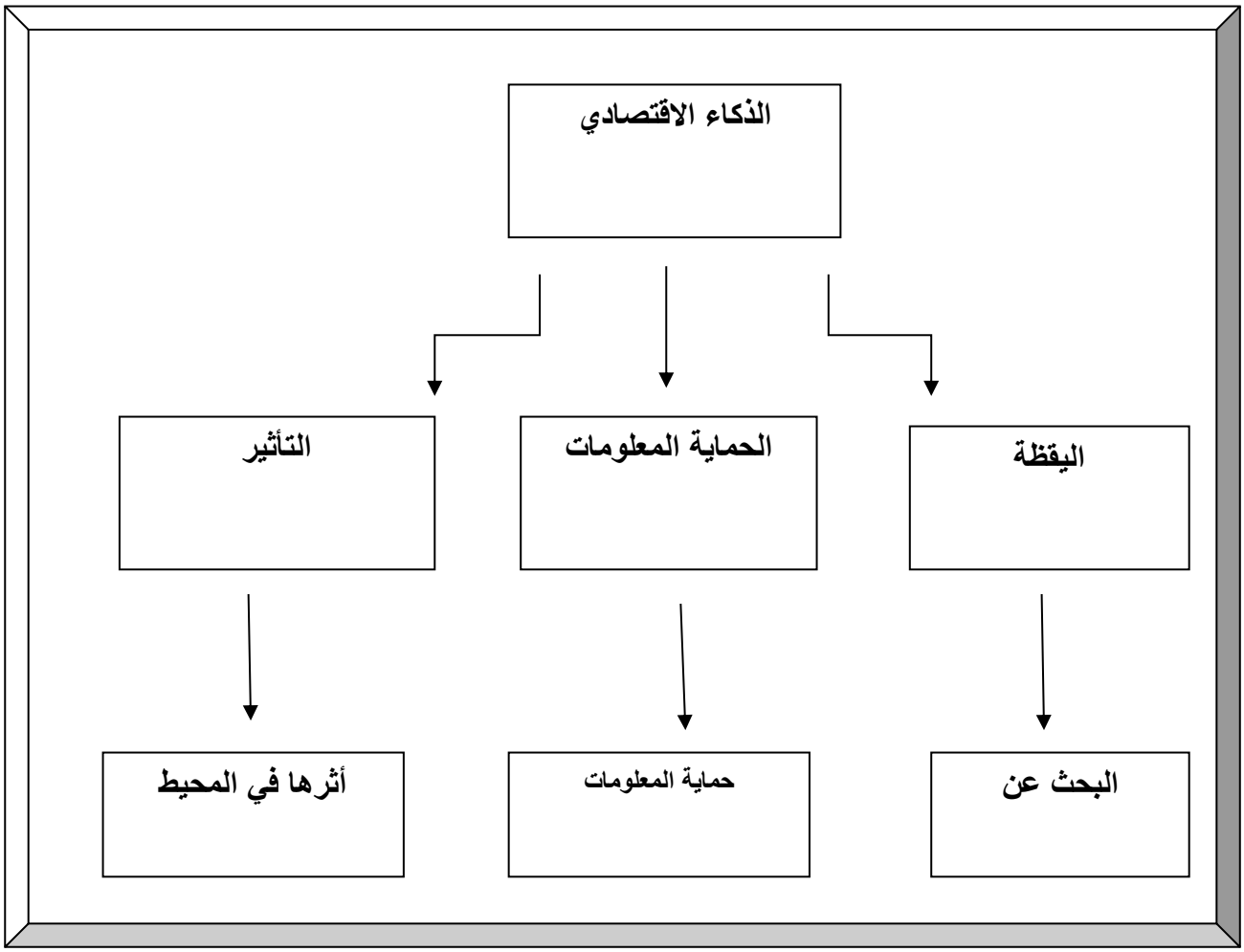
وفق هذه المقاربة، تتلخص سيرورة الذكاء الاقتصادي في العمليات الآتي:

الشكل الرقم (03) يبين سيرورة الذكاء الاقتصادي



المصدر: (بن سعودي، صفحة 99)

شكل رقم (04) أبعاد الذكاء الاقتصادي



المصدر: (أحمد و شهيد، 2017، صفحة 9)

ثانيا: عناصر الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى يستطيع فهم و تشكيل المستقبل ، و تحدد أبرز عناصر الذكاء الاقتصادي في الاستشراف و تفكير المنظم ،الرؤية المستقبلية، الدافعية (قدرة على تحفيز العاملين) ، والشراكة ،و هذه العناصر مترابطة مع بعضها البعض و تساعد القادة في التطلع الى المستقبل ، وتحديد الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة ، وتحفيز العاملين في المنظمة، و تحقيق نتائج عظيمة للمنظمة ، كما و لها دور كبير في الارتقاء بقدرات القادة القائمين على اتخاذ\ القرارات الاستراتيجية في المنظمة. و سنناقش هذه العناصر في ما يلي:

1-الاستشراف (البصيرة) foresight: تعكس مقدرة الاستشراف قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية و غير المدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل و قد أشار القران الكريم إلى مفهوم الاستشراف في(سورة الحشر ، أية 18) في قوله تعالى : يأيها **الذين أمنوا اتقوا الله و لتنظر نفس ما قدمت لغد و اتقوا الله إن الله خبير بما تعملون** . و في مجال العمل: الاستشراف هي إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل ، بأبصار تطوره مستقبلا ، و تمييز ما يمكن و التأثير فيه و السيطرة عليه .

و يعبر عن الاستشراف أيضا بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي و الحاضر ، إذ أن الإفقار إلى عنصر الاستشراف قاد عددا من المنظمات إلى الفشل

و تبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاقتصادي لقادة المنظمات من خلال:

- ✓ مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص و المخاطر المحيطة بالمنظمة و التي تؤثر على عملها
- ✓ تنسيق القدرات العقلية للقادة ، و منحهم رؤية و إبداعا و تبصر بقضايا السوق و المنافسين ، و هو ما يعد أمرا مهما في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا ، و توسيع أفاق تحليلهم لها ، و تبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة ، و يربط الاستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن ، من خلال التخمين العقلاني و التنبؤ و إعداد السيناريوهات المتعددة
- ✓ توفير معلومات استراتيجية للمدراء يصعب الحصول عليها ، و تتعلق بالمستقبل ، لاتخاذ القرارات المناسبة ، و يزيد هذا العنصر من الوعي المدراء لاقتناص الفرص و التقليل من المخاطر ، و معرفة التحديات التي تواجه المنظمة .
- ✓ دراسة الماضي و فهم الحاضر ، ليتمكن المديرون من معرفة المستقبل ، و هو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل و اتخاذ القرار .

2-فكير النظم Système Thinking : يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها و فهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها، كما أ، التفكير بالنظم يمثل القدرة على تركيب و تكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم الدراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

وفي إطار ما تقدم يتضح:

أن ارتكاز هذا التفكير على مفهوم النظام يجعله قابلا للتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، وبما يوجب تحليل التفاعل بين عناصره في إطارهما لغرض الارتقاء بفاعلية النظام.

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

ويظهر جليا أ، هذا العنصر عزز دور الذكاء الاقتصادي في المنظمات بعده مدخلا متقدما للتفكير الاستراتيجي والفكر النقدي، وأسلوبا معاصرا للتكيف مع الحياة أولا وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانيا. (أنيسة، صفحة 22)

3_الرؤية المستقبلية Visioning: الرؤية المستقبلية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هاه الصورة. وتشكل الرؤية حالة تنبؤ أو صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضا.

وكأحد عناصر الذكاء الاقتصادي فهي تتعلق بالقدرة على استعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم نمواج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها وهي لا تعني مجرد تبني موجة ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجة.

4_ الدافعية Motivation: تشير الدافعية إلى عملية التأثير في سلوك من حيث توجيه واستمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف، وتمثل الدافعية أداة فعالية في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الإفراد العاملين.

ويعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد. ويتضمن التعريف ثلاثة مكونات: الجهد، وعوامل الخارجية، والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعية من فرد إلى أخر ومن مستوى إدارة لأخر، كما أنها تختلف من موقف إلى أخر،

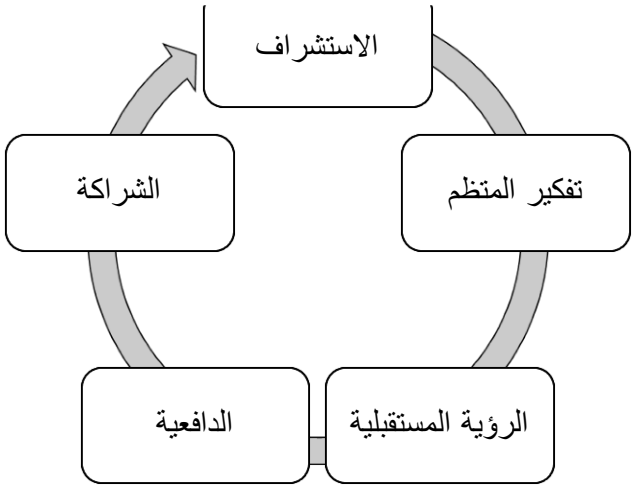
وكعنصر من عناصر الذكاء الاقتصادي تتركز الدافعية حول المقدرة على" التحفيز «في دفع الأفراد للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف.

5_الشراكة Partnership: تتمثل الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات أخرى، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجوعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال. كما أن هناك دوافع لتشكيل التحالفات وفيما يلي:

- ❖ دوافع للدخول إلى أسواق
- ❖ دوافع مرتبطة بالمنتج والسوق
- ❖ دوافع مرتبطة بهيكلة السوق
- ❖ دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد
- ❖ دوافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد
- ❖ دوافع مرتبطة بتعزيز المهارات (مهارة التعلم من المتحالفين).

وتعد الثقة والتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وتصميم المنتج، مقومات رئيسية لتعزيز دور الذكاء الاقتصادي من خلال عنصر الشراكة، وكذا لنمو المنظمات المنطوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال المشتركة (أنيسة، صفحة 21)

الشكل رقم (05): عناصر الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: مراحل الذكاء الاقتصادي

إن مراحل الذكاء الاقتصادي يمكن حصرها في الحاجة إلى المعلومات وحيازة تلك المعلومات من مصادرها الرسمية وغير رسمية وبثها لغرض استخدامها في عملية اتخاذ القرار المناسب.

ولغرض توضيح مراحل نشاط الذكاء الاقتصادي نستعرض أهم مراحله بما يأتي:

1_ تحديد الحاجة للمعلومات: وتعد المرحلة الأولى لنشاط الذكاء الاقتصادي وهي تبدو بالمهمة الصعبة في اغلب الحالات ولكنها تستلزم المهارة في تحديد أي المعلومات المفيدة التي تحتاج الحصول عليها، وهذا يتطلب وجود متخصصين في مجال المعرفة للتميز بين الكميات الهائلة من المعلومات المتداولة وفرزتها، واختيار المعلومات التي تعد مفيدة لغرض تحليلها وبثها لاحقا.

2_ جمع المعلومات: بعد تحديد الحاجة للمعلومات تبدأ المرحلة الثانية وهي جمع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من مصدرين هما:

أ_ المصادر الرسمية: وعي المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الكتب والصحافة ومن وسائل الإعلام المتداولة فضلا عن الأقراص المضغوطة (CD).

ب_ المصادر الغير رسمية : ما تمتاز به هذه المصادر من المعلومات أنها تتطلب جهدا شخصيا من الأفراد العاملين في هذا المجال و منهم المنافسين و الموردين و المصادر الداخلية للمؤسسات ، فضلا عم وجود معلومات مغلقة و معلومات مفتوحة فالمعلومات المفتوحة يمكن الحصول عليها من المنشورات الإحصائية و الصحف المطبوعة و البرامج الإذاعية فضلا عن المنشورات التجارية ، أما المعلومات المغلقة يمكن الحصول عليها من التقارير و رسائل السفارات أو القنصليات فضلا عن المعلومات السرية التي تسعى المؤسسات الحصول عليها من دون الحصول على موافقة الحكومات الأجنبية و التي سيتحصل عليها من الأقمار الصناعية أو عن طريق أفراد من الرعايا الأجانب ، و إن ممارسة الذكاء الاقتصادي يتطلب حماية المعلومات باستخدام المصادر القانونية و بالوسائل البشرية وتقنية .

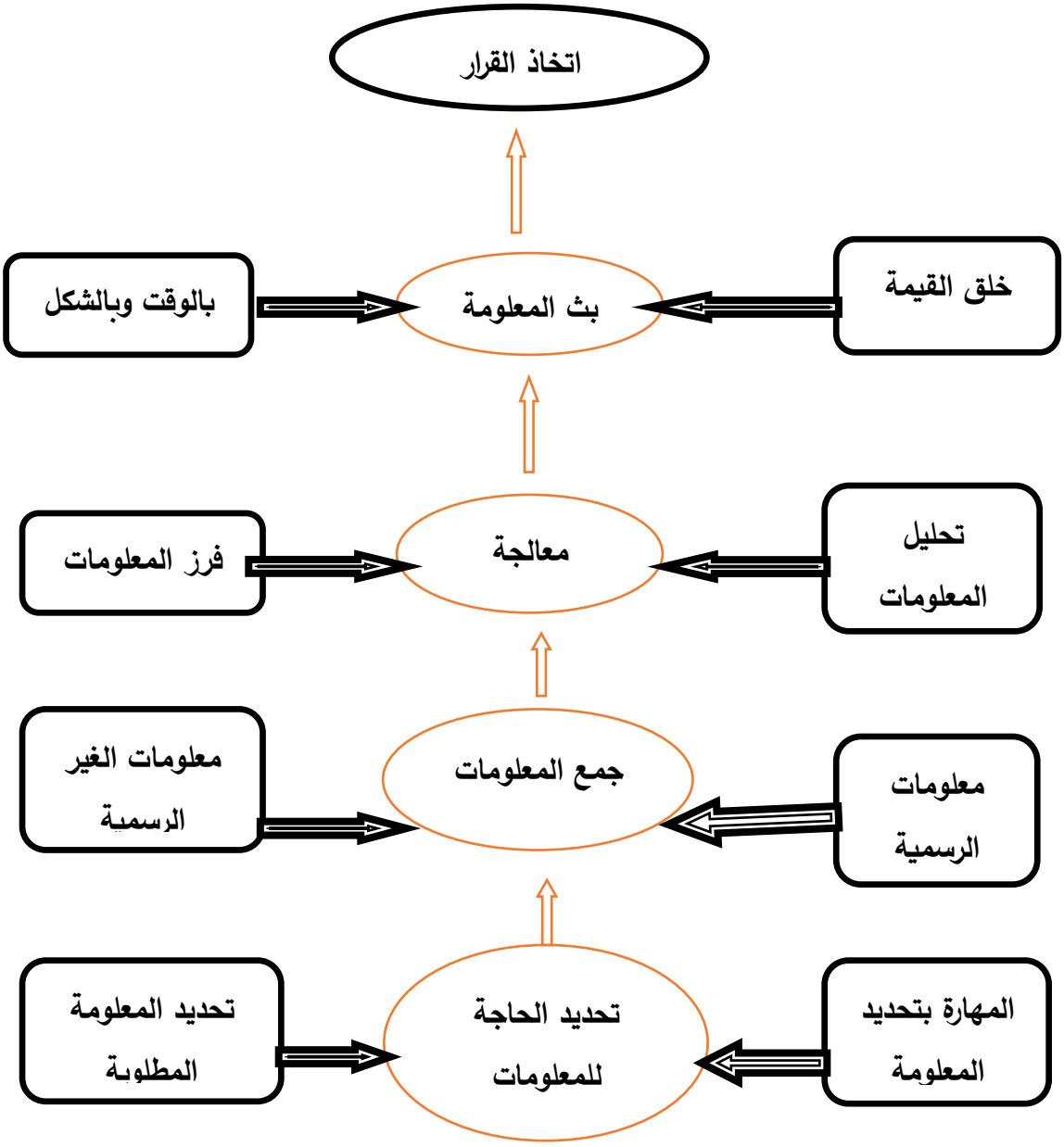
3_ معالجة المعلومات: تعد معالجة المعلومات من المراحل الأساسية لذكاء الاقتصادي والتي تعتمد على قيمة تلك المعلومات بالنسبة لمستخدميها، ١ا يتم حيازة تلك المعلومات لغرض تحليلها بالشكل المناسب، ولابد من الإشارة إن المشكلة لا تكمن في ندرة المعلومات بل في كثرتها، مما يتطلب فرزها وتقييمها ومعالجتها ثم تحويلها إلى شكل المناسب واستخدامها في الوقت المناسب.

4_ بث المعلومات: يعد بث المعلومات خطوة أساسية في نظام الذكاء الاقتصادي لغرض اتخاذ القرارات كون المراحل الثلاث السابقة من تحديد و جمع و معالجة المعلومات لا تعطي الفائدة المرجوة من تلك المعلومات و إيصالها للمحتاجين إليها من متخذي القرار، وتلك المعلومات لا تكون لها قيمة ما لم يتم بثها في الوقت المناسب و بالشكل المناسب ،، لiا فبث المعلومات يجب إن يستخدم بيقظة و ذكاء ، و إن يقترن بتحويلها إلى فعل لغرض تحقيق قيمة مضافة فضلا من إن المختصين في مجال الذكاء الاقتصادي ، يجب إن يتسموا بالقدرة على الإقناع الآخرين بهذه العملية و توفير التقنيات التي تساعد على تطبيقها في المؤسسات و بالتالي تساهم بتحقيق الهدف و هو عملية و توفير التقنيات التي تساعد على تطبيقها في المؤسسات و بالتالي تساهم بتحقيق الهدف و هو العملية اتخاذ القرار المناسب.

مما تقدم يتبين الترابط بين كل مرحلة من تلك المراحل وإذا كان مصدر المعلومات غير موثوق يعني لا مبرر للاستمرار، أما إذا كانت المعلومات كثيرة وضعيفة في أهميتها يعني ذلك التشويش وزيادة عدم اليقين، أما إذ كانت موثوقية المصدر فإنها تسهل عملية التحليل وتجمعها قابلية للاستخدام ومعلومة مفيدة تساهم فيما بعد في اتخاذ القرار، لذا فان تلك المرتحل تعد مترابطة مع بعضها البعض لغرض اتخاذ القرار الذكي اقتصاديا. (الزبيدي، 2017، صفحة 40)

ويعرض الشكل التالي تلك المراحل:

شكل رقم (06) مراحل الذكاء الاقتصادي



المصدر: (الزبيدي، 2017، صفحة 41)

المطلب الرابع: ماهية قرار الاستراتيجي

تعد القرارات الاستراتيجية بوصفها من أهم أنواع القرارات في المنظمة ، و التي يفترض أن تحظى بأهمية بالغة من قبل الإدارة العليا ، انطلاقا من المواضيع و المعلومات التي تصنع منها هذه القرارات ، إلى غاية العمليات التنفيذ و الرقابة لهذه القرارات ، حيث سنتطرق إلى مفهوم القرار الاستراتيجي و خصائصه و أهمية و مراحل اتخاذه و العوامل المؤثرة في القرار الاستراتيجي.

أولا: مفهوم القرار الاستراتيجي

تعددت التعاريف العلماء للقرار الاستراتيجي لذلك نذكرهم كالتالي :

1. الرمضاني، مازن إسماعيل 1979: حركة واثقة نحو الفضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أخرى

2. glueck and jauch 1979 : ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية و الذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة

3. **johnson and scholes 1993 :** تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر و مستقبل المنظمة من خلال التجاوب و التوافق بين هذه القرارات و المتطلبات البيئة المتغيرة

4. باغي و خاشقجي 1989 : هي القرارات تهتم بدراسة المشكلات المعقدة ، و تتعامل مع أهداف المنظمة و إن قيمتها و تأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها

5. العزاوي 2001 : قرارات بعيده المدى في محتواها و تعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية و تحقيق الأهداف المحددة و تأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه

6. mintzberg and Quinn 1996 : القرارات التي تحدد صورة المنظمة الأساسية و اتجاهاتها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة و غير المتوقعة

7. جيمي سون jemison 1984 : إن القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تؤثر بعمق على قدرة المنظمة و مستقبلها من خلال التأكد بكون هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة

8. مينزبيرغ mentzberg 1996 : إن القرارات الاستراتيجية تتمثل بالقرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية و اتجاهاتها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة و غير المتوقعة و التي قد تحدث في البيئة المحلية و تشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة ، و قد تساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس

المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة. (حنان و حامدي، 2022-2023، صفحة 17)

التعريف العام للقرار الاستراتيجي: يعد القرار الاستراتيجي عموما عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة قد يكون القرار حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى، وهو بذلك يتضمن إما عمل شيء أو الامتناع عن عمل شيء على الأقل أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل لهذا

. يعد أحد الحلقات المهمة في صياغة الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف بدوره سيؤدي إلى انتقال المؤسسة نحو وضع أفضل مما هي عليه ألان

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم، ويمكن تعريف القرار الاستراتيجي على انه:

عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة وتمر بتحليل كمي ووصفي

. قرارات استثنائية يتم صناعتها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية من ناحية تأثيرها في المؤسسة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المؤسسة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ومن هنا نستنتج إن القرار الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة تحت الإحاطة بالمتغيرات البيئية

القرارات الاستراتيجية strategic décision وفيه تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، وهي التي تحدد الأهداف والموارد والسياسات في المنظمة وتتخذ هذه القرارات بشكل عام من قبل الإدارة العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية.

ثانيا: أهمية القرار الاستراتيجي

تتمثل أهمية القرار الاستراتيجي في النقاط التالية:

- تحدد الفترات الاستراتيجية أساسا مع المستقبل، وبالتالي فهي تساعد المنظمة على استقرار المستقبل وخاصة في ظل ظروف عدم التأكد
- تحدد القرارات الاستراتيجية أساسا مع المستقبل، وبالتالي فهي تساعد على المنظمة على استقرارها مستقبل
- تساعد القرارات الاستراتيجية على التقليل عدم التأكد من خلال دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة للتعرف على ما بها من فرص وتهديدات.
- تساعد القرارات الاستراتيجية يعلى دراسته المتأنية لإمكانيات المنظمة الداخلية للتعرف على ما بها من نقاط قوة وضعف.

إذ يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، حيث تعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لمالها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. (حنان و حامدي، 2022-2023، صفحة 19)

و تتمثل أيضا أهمية القرار الاستراتيجي في أنها تقوم صناعة القرارات الاستراتيجية على رؤية للمستقبل مع الالتزام بقيم المؤسسة أو المنظمة و تحديد الأهداف ، و توضيح التهديدات و تحديد الأفضل ، وان صنع القرار الاستراتيجي يحدث ثورة في المنظمة ، و بغض النظر عن مدى بساطة الأمر يمكن أن يكون للقرار تداعيات على أداء المؤسسة أو المنظمة ، و مع زيادة تعقيد و خطورة بيئة المنظمة تتضاعف أثار تلك القرارات في حين إن القرارات الصحيحة المتخذة في الوقت المناسب يمكن إن تحدث تحولات ، فان القرارات الخاطئة في الوقت الخطأ قد تؤدي إلى عواقب وخيمة .

وهناك ما يقارب من 100000 شركة تفشل كل عام في الولايات المتحدة، ويحدث الافتقار إلى تركيز والتوجيه الاستراتيجي ليكون سبب معظم هذه الإخفاقات، ولقد ثبت في العديد من الدراسات إن الشركات التي تشارك في الإدارة الاستراتيجية تكون أكثر ربحية ونجاحا من تلك التي لا تتمتع بمزايا التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وعندما تنخرط الشركات في تخطيط استشرافي وتقييم دقيق لأولوياتها فإنها تتحكم في المستقبل، وهو أمر ضروري في مشهد الأعمال سريع التغير في القرن الحادي والعشرين.

كما إن القرارات والإدارة الاستراتيجية ضرورية لأنها تساعد الشركات على ترشيد التغيير وإيصال الحاجة إلى التغيير بشكل أفضل لموظفيها، وأخيرا تساعد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق النظام والانضباط لأنشطة الشركة في كل من عملياتها الداخلية وأنشطتها الخارجية (السليمي، 2023، صفحة 4)

ثالثا: خصائص القرار الاستراتيجي

تتمثل أهم خصائص القرارات الاستراتيجية فيما يلي:

1. المستوى التنظيمي: تتعامل الإدارة العليا معا القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتامين القاعدة الأساسية لها كونها تشكل إطارا إرشاديا للمستويات الأخرى، وتمثل الإدارة العليا رأس الهرم التنظيمي الذي يمتلك القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح وشامل التي يمكن من خلالها خلق الفرص واستغلالها وتوقع المخاطر والتعامل معها برؤية استراتيجية تعكس تفاعل الشركة بمحيطها.

2. التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الاستراتيجية يمتد تأثيرها على مستوى الأفراد والأقسام وحتى على مستوى الشركة بشكل عام لفترة طويلة مما يتطلب في هذا السياق مواصلة العمل لعدة سنوات قادمة، هذا مما يعني اخذ بعد الزمن بعين الاعتبار لأنه يمكن من خلاله إن تحقق الشركة قفزة نوعية وميزة تمكنها من الاستمرار والمنافسة في سوق العمل.

3. التوجه المستقبلي: تعد القرارات الاستراتيجية توجها مستقبليا للشركة، فالإدارة العليا عند قيامها بصناعة القرارات الاستراتيجية تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات المستقبلية بهدف تقييم الفرص والتهديدات وموائمتها لعناصر القوة والضعف داخل الشركة، مما يسمح لها بصناعة قرار مستقبلي يرتبط بمجالاتها الرئيسية، فالتوجه المستقبلي للقرارات الاستراتيجية يعد تقريرا أو تحديدا للمسار الحالي للإحداث التي تساهم في نقل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه.

4. تخصيص وتوزيع موارد الشركة: إن عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تتطلب تخصيص الموارد البشرية والمادية لدى الشركة وتوزيعها على أقسام الشركة للإنجاز الواجبات المناط لكل قسم، هذا مما يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يساهم في تامين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

5. المرونة: إن المنظمات المعاصرة تحرص على اختيار الاستراتيجيات واختيار القرارات الاستراتيجية التي يمكن تعديلها أو إلغائها لغرض مقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات الموردين وتغيير البيئة الداخلية والخارجية، لذا أصبحت المرونة أحد المعايير المهمة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الأخر.

6. الابتكار و التجديد: إن المنظمات المعاصرة الناجحة تدرك بان الأرباح وزيادة الحصة السوقية للشركة يحصل عليها الرواد الأوائل و المبتكرون من دون غيرهم الذين يؤمنون بان معظم الأفكار الجديدة و المبتكرة التي ثبت نجاحها بدأت بأفكار و قرارات استراتيجية كان من الصعب تصديقها و الاقتناع بها ، وقد أدركت إدارات الشركات إن أساس إيجاد استراتيجيات ناجحة يعتمد على حجم و نوعية المعلومات و التحليل وهي بنفس الدرجة التي تعتمد على الابتكار والتخيل و الحكم الشخصي و تحديد الثوابت التي ينظر إليها في صناعة القرارات الاستراتيجية باعتبارها قوانين لا ينبغي المساس بها.

7. الاهتمام برضا الزبون : تسعى الإدارة إلى الاهتمام برضا الزبون و محاولة جذبه إلى منتجات الشركة عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها و زيادة درجة إشباعه ، و لتحقيق هذه الغاية تتخذ إدارة الشركة قرارات منها التخلص لتخفيض التكلفة و بالتالي تزداد قدرتها من المخزون و إتباع أسلوب التسليم المنضبط على تخفيض أسعار منتجاتها ، كما تعمل على تطوير منتجاتها و إضافة منتجات جديدة للإشباع حاجات و رغبات زبائنها الحاليين و المحتملين ، لذا فان محور القرارات الاستراتيجية هو الزبون و معيار نجاحها . (حنان و حامدي، 2022-2023، الصفحات 18-19)

وتتميز أيضا القرارات الاستراتيجية بعدة سمات وخصائص يمكن تناولها فيما يلي:

1. المركزية: يتم بناء الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس الإدارة أو المدير العام ومساعديه، وذلك لإلمامهم بإمكانيات والموارد المؤسسة ومعرفتهم بالظروف المحيطة بها.

2. الحتمية وعدم التكرار: يعد القرار الاستراتيجي قرارا حتميا يتوجب على المؤسسة ان تتخذه مسبقا حتى تتمكن من إن تبني القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، وكذا انه يتسم بعدم التكرار حيث ان المؤسسة لديها أسبقيات يستعان بها.

3. قرارات قليلة نسبيا في عددها وطويلة المدى: فالقرارات الاستراتيجية تتسم بالشمولية ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز العديد من النقاط في قرار الاستراتيجي واحد، وعادة ما تكون لفترات زمنية طويلة وقد تمتد لتشمل حياة المؤسسة بأكملها.

4. قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة وبين محيطها الخارجي: تهتم القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية للمؤسسة، تستمد منها الموارد المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى استمرارية المؤسسة واستقرارها بتلك البيئة حيث في هذا المحيط تفرز المؤسسة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ولهذا ترتبط القرارات الاستراتيجية بالمحيط الخارجي ارتباطا وثيقا.

5. تتخذ القرارات في ضوء المعلومات غير المؤكدة: تشترك خبرات عديدة في تحليل واستخدام تلك المعلومات ونوعية هذه المعلومة لمستخدمة في هذه القرارات معلومات كيفية وليست كمية (قلي، 2015-2016، صفحة 13)

فالقرار الاستراتيجي هي عملية اختيار أفضل استراتيجية لمنظمة ما لتحقيق ميزة تنافسية ضد المنافسين وتتمتع بالعديد من الخصائص كما ذكرنا عديد منها ومن أبرزها:

1. توجيهية: يتم تحديد الدورة طويلة المدى للمؤسسة من خلال القرارات الاستراتيجية، وبعبارة أخرى تقدم خارطة طريق للعمليات المستقبلية في بيئة غير مؤكدة، فالقرارات الاستراتيجية لها أثار بعيدة المدى، كما أنها تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

2. نادرة: تتطلب القرارات الكبيرة مثل القرارات الاستراتيجية الكثير من التفكير، يتم صنعها مرة واحدة كل فترة لأنها واسعة النطاق وتحتاج إلى الكثير من الموارد، وهي ضرورية لنمو المنظمة وتطورها على المدى الطويل، وهي تختلف عن القرارات الروتينية او الإدارية، والتي يتم اتخاذها على أساس منتظم.

3 . الميزة التنافسية: هي ما يميز الشركة عن منافسيها في نظر المستهلكين، وتسمح هذه المزايا للشركة بتحقيق هوامش ربح عالية والحفاظ عليها أو ملف نمو أفضل، وتعتمد المنظمات على النهج الاستراتيجي لتحقيق مثل المزايا والمحافظة عليها، وتمكن الشركات من إن تكون مؤهلة ومستدامة وتنمو في بيئة تنافسية.

4 . الملائمة الاستراتيجية: تتعلق القرارات الاستراتيجية بالحفاظ على الملائمة الاستراتيجية والتي تعرف على أنها مواءمة الهيكل التنظيمي والسياسات والموارد والكفاءات مع أفاق السوق، كما يتم تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التوافق الاستراتيجي.

5. الإدارة العليا الموجهة: نظرا لان القرارات الاستراتيجية مهمة جدا للأعمال التجارية يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا بمداخلات من الإدارة الوسطى والدنيا، ونتيجة لذلك فان تفاني وكفاءة الإدارة العليا مطلوبان لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لتكون فعالة.

6 . ديناميكية: نظرا لان القرارات الاستراتيجية يتم اتخاذها للاستفادة من الفرص في البيئة، فهي ديناميكية بطبيعتها، وهي مصممة للدفاع عن المنظمة من المخاطر التي تشكلها البيئة، كما أنها قرارات غير مؤكدة ومعقدة وخطيرة

7. صعوبة التراجع عنها: القرارات الاستراتيجية هي قرارات طويلة المدى وتنطوي على الموارد والجهود بشكل كبير، وبالتالي على عكس القرارات التشغيلية لا يمكن التراجع عنها بسهولة

8. نوعية وفريدة: تختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات الإدارية والتشغيلية، القرارات الإدارية هي قرارات روتينية تساعد أو بالأحرى تسهل القرارات الاستراتيجية أو القرارات التشغيلية هي قرارات فنية تساعد في

تنفيذ القرارات الاستراتيجية، فعلى سبيل المثال فان خفض التكلفة هو قرار استراتيجي يتم تحقيقه من خلال القرار التشغيلي لتقليل عدد الموظفين وكيفية تنفيذ هذه التخفيضات سيكون قرارا إداريا. (السليمي، 2023)

- ويوجد في كتاب الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية لدكتور محمد احمد عوض أيضا خصائص القرارات الاستراتيجية تختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات غير الاستراتيجية، وأهمية التفرقة هي إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجيا والمنظمات التي لا تدار استراتيجيا وتتعرض بالتالي للفشل، فتتميز القرارات الاستراتيجية بالخصائص التالية:

1. الاهتمام بالعميل: زيادة رضاء العميل ومحاولة جذبه إلى المنظمة وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه.

2. الاهتمام بالتغييرات البيئية: تهتم برصد والتنبؤ بالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وقياس حجم وقوة هذا التغيير، فالتغيير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات سواء كان تغيرا داخليا او خارجيا.

3. التأثير طويل الأجل: قرارات ذات أثر طويل الأجل مثل الدخول في مشروعات مشتركة او إضافة منتج جديد او فتح منافذ توزيع او شراء مصانع المنافسين ويمكن تحقيق ذلك من خلال مدخلين هما: إتباع مدخل اشتراك الوظائف عند اتخاذ القرار الاستراتيجي، وإتباع مدخل اشتراك المعارف.

4. التحول الجذري في ممارسات المنظمة: يتضمن التخطيط الاستراتيجي قرارات تمثل تحولا جذريا في ممارسات المنظمة وليس مجرد تغيير بسيط فيها فقيام إحدى الشركات التي تعمل في مستحضرات التجميل بإنشاء مستشفى لإجراء عمليات التجميل هو قرار استراتيجي يختلف عن اتخاذ القرار بالاعتماد على ترقية من داخل المستشفى واتخاذ قرار شراء الشركات التي تورد مستلزمات الإنتاج بدلا من اعتماد على وسطاء هو قرار استراتيجي يختلف عن القرار تعديل نظام توريد وطرق الدفع للموردين.

5. الاعتماد على المزايا التنافسية: يعتمد القرار الاستراتيجي على نقطة قوة او ميزة تنافسية مثل الجودة والالتزام بمواعيد التسليم او القدرة على تقديم تسهيلات الدفع.

6. السرعة في تطبيق الاستراتيجيات: يعتمد الفكر الاستراتيجي على السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة وضع الأفكار موضع التنفيذ نظرا لان تصميم الاستراتيجيات يتطلب وقت طويل وهذه الطريقة الانجح بنسبة للمنظمات

7. المشاركة: لم تعد عملية تصميم الاستراتيجيات عملا فرديا يقوم به بعض العباقرة وذوي المواهب الإدارية المتميزة، بل يعتمد تصميم الاستراتيجيات على تشجيع الأفراد من كافة المستويات الإدارية ومن مختلف الأنشطة والتخصصات والخلفيات العلمية على الاشتراك الفعلي والنشط في تصميم الاستراتيجيات.

8. السعي لفوز الجميع: يعتمد الفكر العسكري على إلحاق الهزيمة بالأعداء والقضاء عليهم ولكن المنظمات المعاصرة لا تحاول ذلك دائما بل تسعى أحيانا إلى إيجاد تحالفات مع المنافسين كما أنها تنظر للعاملين والعملاء باعتبارهم شركاء.

9. المرونة: تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغيير البيئة الخارجية والداخلية.

10. الابتكار والتجديد: تدرك المنظمات المعاصرة الناجحة إن الأرباح وزيادة حصة المنظمة من السوق لا يحصل عليها إلا الرواد الأوائل والمبتكرون والمجددون الذين يؤمنون بان معظم الأفكار الجديدة والتي ثبت نجاحها بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها أو الاقتناع بها

11. الحشد الكبير للموارد: يتطلب تطبيق القرارات الاستراتيجية عادة حشدا كبيرا للموارد البشرية والمادية إذا قورنت بمقدار الموارد المطلوبة لتنفيذ القرارات غير الاستراتيجية. (عوض، 1999، الصفحات 24 –29)

رابعا: أبعاد القرارات الاستراتيجية

للتدليل وتأكيد على أهمية القرارات الاستراتيجية يجدر بنا أن نستحلي الأبعاد التالية للقرار الاستراتيجية:

. تتطلب القضايا الاستراتيجية صياغة قرارات على مستوى الإدارة العليا حيث إن القرارات الاستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات الأنشطة والعمليات والإدارة العليا هي الجهة التي يتوافر لديها القدرة فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرار الاستراتيجي.

. تستلزم القضايا الاستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية.

. تؤثر القضايا الاستراتيجية على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل.

. بصفة عامة تتسم القضايا الاستراتيجية بالتوجه المستقبلي وتستند إلى التنبؤات المستقبلية.

. تعدد تأثيرات أو نتائج القضايا الاستراتيجية.

تتطلب القضايا الاستراتيجية اخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار. (مخطار، 2009، الصفحات 15-16)

المطلب الخامس: عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

يتضمن هذا المطلب ذكر كل ما يتعلق بعملية اتخاذ القرار واتخاذ القرار والقرار نقدمهم على شكل فروع بشكل مفصل كالتالي:

أولا: تعريف عملية اتخاذ القرار ونماذجه

1_ تعريف عملية اتخاذ القرار:

. في إطار المؤسسات يعرف القرار بأنه الاختيار المدرك والواعي لبديل معين من مجموعة من البدائل بشرط إن يقوم على أساس علمي في اختيار المشروع المناسب

. القرار هو الاختيار الحذر لبديل معين دون الأخر من جانب متخذ القرار

. **مفهوم القرار** : القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف و حل مشكل و انتهاز الفرصة ، و يعتبر القرار الإداري بأنه ناتج العملية الإدارية و جوهرها ، و يعرف على انه سلوك او تصرف واع منطقي و ذو طابع اجتماعي و يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة ، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية و فعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار ، بالتالي هو احد مراحل عملية اتخاذ القرارات و يتم فيه الإفصاح عن إرادة صاحب القرار المدير أو اللجنة المختصة باختيار احد البدائل

تعريف اتخاذ القرار: تعددت تعاريف عملية اتخاذ القرار بين الباحثين والمفكرين بتعدد توجهاتهم الفكرية وسنحاول عرض أهمها فيما يلي:

عملية اتخاذ القرار هي عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينهما، باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار والمستفيدين من خدماتها والمنافسين لأنشطتها فتصبح بذلك تواجه تحديات أكبر تفرض عليها اتخاذ القرارات بطرق أكثر حداثة وباستخدام أدوات أكثر تطورا

_**ويعرف نيجرو القرار بأنه:** الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين.

_**ويعرف درويش القرار 1974 بأنه:** البت النهائي والإرادة المحددة للصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية

_إما اتخاذ القرار فيعرفه **موارى** بأنه العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

_ ويعرفه ما **كلوري** بأنه العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف

_ويعرفه **هارس** 1998 بأنه دراسة تمييز واختيار البدائل المستندة إلى القيم والتفصيلات التي يؤمن بها متخذ القرار.

_ويعرفه **جرادات** 1999 بأنه عملية تفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة

للفرد في موقف معين بهدف الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو، ويعرفه حبيب 2003 بأنه عملية الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف ما بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل أو خيار وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها. (ربابعة، 2023، صفحة 3)

2_ نماذج اتخاذ القرارات:

يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة ولكن هذا لا يتوفر في الغالب، فغالبا ما يقوم المدير باتخاذ قراراته في ضوء معلومات غير كافية وهكذا تصنف نماذج اتخاذ قراراته إلى نموذجين رئيسين هما:

أ_ النموذج الرشيد: ويطلق عليه كذلك النموذج المثالي ويركز على ماذا يجب فعله المدير يستند إلى نظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على انه كامل الرشد ويسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح ويفترض أن المدير يملك الخصائص التالية:

- المعرفة الكاملة بكل البدائل الموجودة.
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.
- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية.

لديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات القيم والمعايير.

ب . النموذج السلوكي: يرى العديد من الكتاب إن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتوافر جميعها وذلك لان:

متخذ القرار ليس لديه معلومات كاملة أو دقيقة.

لا يجوز متخذ القرار معلومات عن كل البدائل المتاحة وليس لديه فهما كاملا عن طبيعة البدائل.

سوف يختار متخذ القرار ذلك البديل الذي يحقق أعلى درجة رضا أو منفعة حيث يعتقد هربت سيمون إن: الإداري يكتفي بالقرار المرضي بدلا من السعي للوصول إلى اختيار الأمثل

ويضيف الكاتب لوتانز إلى النموذجين السابقين نموذج ثالث وهو:

_النموذج الاستقرائي الاجتهادي: ويطلق عليه كذلك النموذج الحدسي حيث يعتمد متخذ القرار على تقدير الفرد وحدسه وحكمه بالاستناد إلى التجربة العلمية وليس المعرفة العلمية وعلى المحاولة أو الخطأ ولكن هذا

المنهج بدوره يؤدي في توفر ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة. (ذيب، 2018، الصفحات 134-135)

ثانيا: مراحل عملية اتخاذ القرار

يرى سيمون ان عملية اتخاذ القرار تمر عادة بالخطوات الأربع التالية:

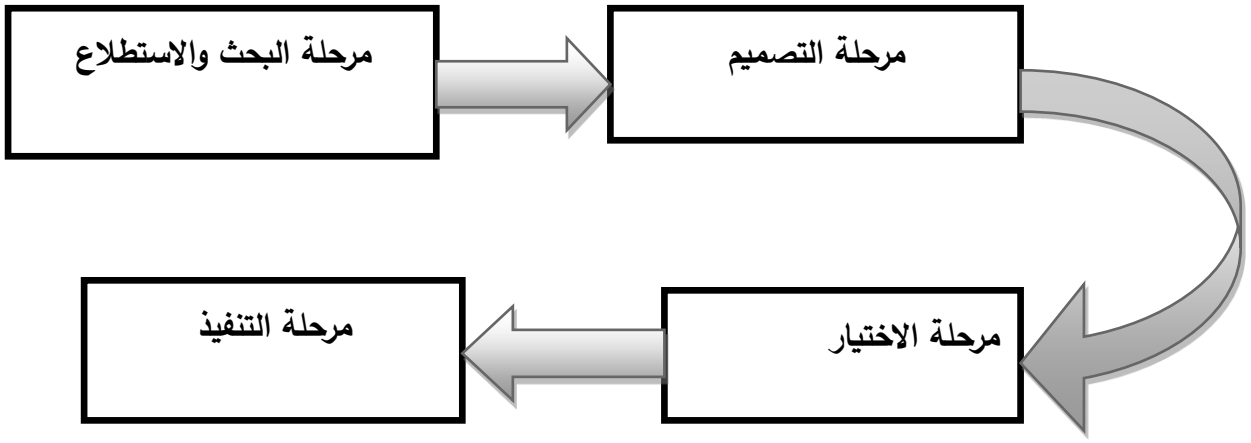
1. مرحلة البحث والاستطلاع: وهي عملية التي يتم بها البحث وتحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار، أي تحديد الحاجة لاتخاذ القرار.

2. مرحلة التصميم: وهي المرحلة التي يتم بها البحث عن البدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

3. مرحلة الاختيار: حيث يتم فيها الاختيار بديل معين من بدائل العمل التي تم تحديدها في المراحل السابقة

4 . مرحلة التنفيذ: تنفيذ البديل المختار يتطلب تعاود الآخرين ومتابعة التنفيذ ورقابته للتا كد من سلامة التنفيذ وصحة القرار، ويظهر الجدول التالي مراحل اتخاذ القرار والمطلوبات في كل مرحلة ونظام المعلومات الداعم لها (ذيب، 2018، الصفحات 138-139)

شكل رقم (07): يبين مراحل عملية اتخاذ القرار حسب Simon



المصدر: كتاب أصول التخطيط الاستراتيجي

وتتمثل مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل أخر وفي مرجع أخر فيما يلي:

1. المرحلة الأولى: تحديد المشكلة والأهداف: يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي ترمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار، فهي تحدد البدائل التي يبحثها وطريقه التقييم لها

2. المرحلة الثانية: جمع المعلومات وتحديد البدائل الاستراتيجية: تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي تستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه، وعند تحديد المشكلة وتفرعها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، وهنالك ثلاثة أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة وهي:

التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبأبعادها المؤثرة.

تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات من اجل الحصول على المعلومات إضافية وتعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

حسن استخدام المعالجات الإحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثابت، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

أما فيما يخص مرحلة توليد البديل الاستراتيجي، فتمثل هذه المرحلة اتجاها فاعلا لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل وتكلف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقيم كل بديل منها.

3_المرحلة الثالثة: اتخاذ القرار الاستراتيجي ومتابعة تنفيذه: يجري اختبار البديل الاستراتيجي بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة، تضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي:

- . تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.
- . قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.
- . نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية أم جزئية.
- . مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.
- . مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.
- . درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.

يخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له ولضمان جدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا استراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المشكلة.

وأخيرا تأتي عملية التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه، فهي تعد مرحلة الإعلان عن القرار رسميا ومن ثم تنفيذه. ويعتبر التنفيذ الفعلي للبديل والذي سيصبح القرار الاستراتيجي من الخطوات المهمة بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعينة. (حنان و حامدي، 2022-2023، الصفحات 20-21)

شكل رقم (08): مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي



المصدر: (حنان و حامدي، 2022-2023، صفحة

ثالثا: العوامل المؤثرة في القرار الاستراتيجي

توجد العديد من العوامل المؤثرة على القرارات الاستراتيجية تتمثل أهمها في:

1. القوانين والمراسيم والإجراءات التي تضعها الحكومة والتي يجب إن يلتزم بها متخذ القرار الاستراتيجي عند اتخاذه القرارات، ومن قوانين الضرائب والعمال وإجراءات التصدير والاسترداد وغيرها.

2. يجب إن يأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية استراتيجيات و سياسات الشركات المنافسة التي لها نفس نشاط المؤسسة و أيضا يجب أن يحصل متخذ القرارات على قدر كبير ووافر من المعلومات حيث كلما توفرت المعلومات قلة المشاركة و كلما كان لدى المساعدين المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار الاستراتيجي حتى يمكن تنفيذه فكلما كان هناك ضرورة للالتزام و ضرورة القبول القرار اكبر زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرار و كلما زادت درجة التعقيد المشكلة و موضوع القرار ، كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرار و كلما زاد الولاء المساعدين للمنشاة و أهدافها كلما أمكن مشاركتهم في اتخاذ القرار و كلما قلت التناقضات و الصراعات بين المرؤوسين كلما أدى ذلك إلى زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3. أثر القيم الشخصية للمديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يلاحظ إن هيكل القيم الشخصية للمديرين له تأثير على اتخاذ القرار الاستراتيجي وإن بعض البدائل يتم اختيارها في قرار معين ويترك الأخرى لأنها تتفق مع قيم المدير الشخصية سواء كانت هذه القيم فكرية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو دينية وكلما سيطرت قيم معنية من هذه القيم كلما كان هناك حاجة أكبر لاتخاذ القرار الذي يتفق مع القيم الشخصية المسيطرة للمدير

هناك عدة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية منها، دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث إن توافر مثل هذه المعلومات يمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، ويمكن القول إن درجة ذكاء وتعليم وخبرة متخذ القرار الاستراتيجي تعد من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث سيكون أكثر قدرة على تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها، وبالتالي أكثر قدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لحلها. (حنان و حامدي، 2022-2023، صفحة 22)

رابعا: مؤشرات نجاح القرارات الاستراتيجية وفعاليتها

أ . مؤشرات نجاح القرارات الاستراتيجية:

لنجاح القرارات الاستراتيجية وتحقيق الغايات التي تسعى إليها لابد من اتخاذها وفق مراحل ومؤشرات محددة وواضحة، واختلف الباحثون في تحديد عدد هذه المؤشرات والمراحل إلا أنها تعطي في معناها مهما اختلف عددها نفس الهدف وهو نجاح هذه القرارات الاستراتيجية وحسب ما قدم منت زبرج وآخرون نموذجا متسلسلا ثلاثي المراحل هي: مرحلة التحديد، ومرحلة التطوير، ومرحلة الاختيار. ففي مرحلة التحديد يتم التعرف على الفرص والمشاكل والأزمات الناشئة من داخل المنظمة وخارجها وتحديدها مما يستدعي اتخاذ القرار، وفي مرحلة التطوير يتم تضمين أنواع مختلفة من سلوكيات البحث أو التعديل أو التصميم في لإيجاد بدائل للموقف وفي مرحلة الاختيار ينحصر الاختيار على البدائل الجاهزة ويختار واحدا بناء على تقييمات عدد قليل من البدائل الممكنة. ووفق هذا التوجه اقترح planellas نموذج لاتخاذ القرارات أطلق عليه اسم دائرة القرارات الاستراتيجية وهو عملية من ثلاث مراحل هي مرحلة التحليل واتخاذ القرار والتنفيذ، وتعتمد دائرة القرارات الاستراتيجية على فرضية أن الإدارة الاستراتيجية ينبغي أن تركز على هدف المنظمة. فيما يرى كل من ناصيرة والمخطارية 2017 بأنه يمكن تقسيم مراحل صنع القرارات إلى: تحديد المشكلة، تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة، تقييم البدائل المطروحة، اختيار البديل الأمثل، تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته أما خيرة ومحمد 2013 فحددوا مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة: تحديد الوضعية الحالية للمنظمة، مرحلة التشخيص الاستراتيجي، تحديد موقف المنظمة ومختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة.

استخدام النماذج المساعدة في عملية الاختيار الاستراتيجي، تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي وتؤكد مجموعة ceg 2020 على إن نموذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية الذي يضمن الحل الصحيح للمشكلة في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة يتكون من خمسة مراحل هي:

1. تحديد المشكلة وتشمل ماهي المشكلة؟ وهل يمكن حلها؟ وهل هذه هي المشكلة الحقيقية أم من إعراض مشكلة أكبر؟

2. جمع المعلومات: وتشمل البحث عن المعلومات حول كيفية حدوث المشكلة وسبب حدوثها.

3. تطوير وتقييم الخيارات: وتشمل إنشاء مجموعة واسعة من الخيارات على أن تأخذ بنظر الاعتبار تكلفة العمل والخسارة المحتملة والعمل الجماعي والوقت اللازم لتنفيذ التغيير، وما إذا كان يفي بالمعايير ومدى كون الحل عمليا وتوقع عواقب كل خيار.

4. اختيار الإجراء الأفضل: وتشمل تحديد الخيار الذي يلبي على أفضل وجه هدف القرار استنادا على البيانات الواقعية والحدس والذكاء العاطفي عند تحديد المسار العمل.

5. تنفيذ ومراقبة القرار: وتشمل وضع الخطة لتنفيذ ورصد التقدم المحرز في القرار خطوة بخطوة وتخصيص الموارد لها وتحديد الجدول الزمني للتنفيذ والمعايير لقياس التقدم.

ب.. سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية:

إن فاعلية القرارات الاستراتيجية تتحقق عندما تحقق هذه القرارات الأهداف المرجوة من اتخاذها، فكلما زادت هذه الفاعلية من القرارات الاستراتيجية انعكس ذلك ايجابيا على الجهة المستفيدة والقرارات، وحدد غميض 2017 مجموعة من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار للحصول على قرار أمثل، ونعتقد بأنها تزيد من فاعلية القرارات الاستراتيجية وهذه النقاط هي:

_تفهم واضح دقيق للأهداف المتعددة التي تلاءم المشكلة موضوع القرار.

_تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار.

_معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل

_تحديد العلاقة بين النتائج وكل بديل والأهداف المرغوب في تحقيقها.

_الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة.

ويرى vasilescu 2011 بان متطلبات الأساسية لاتخاذ قرار جيد، والتي تعتقد بأنها تزيد من فعالية القرارات الاستراتيجية، وهذه المتطلبات هي:

- ✓ تحديد الأهداف بوضوح والنتائج التي يراد تحقيقها.
- ✓ جمع الكثير من المعلومات اللازمة لتقييم البدائل.
- ✓ وضع العديد من الخيارات الممكنة وفقا للقيم والاهتمامات والقرار.
- ✓ إعداد قائمة موجزة بالإيجابيات والسلبيات جنبا إلى جنب مع ما تعتبره مهما جدا، مهما، اقل أهمية.
- ✓ التعلم والاستفادة من التجارب السابقة.
- ✓ مراقبة نتائج اتخاذ القرار للتأكد من الحصول على النتيجة المرجوة.

وذكر كل من جميل واحمد 2019 بأنه يمكن الحكم على نوعية وفاعلية القرار الاستراتيجي من خلال الكشف على ما يأتي:

- ➢ مدى انسجامه وتوافقه مع السياسات والإجراءات الجارية.
- ➢ حسن توقيته المناسب.
- ➢ مدى احتوائه وتجسيده لأعلى نسبة من كميات المعلومات.
- ➢ مدى ما يعكسه انطباع متخذ القرار على أثاره.
- ➢ للبعد النفسي والأخلاقي مع التفكير الخلاق والتصور الدقيق للمشكلة تأثير كبير في تقبل القرار وتنفيذه من قبل العاملين وجعله أكثر كفاءة وفاعلية في حل المشكلة القائمة.

ويؤكد bishop 2021 على إن فاعلية القرارات الاستراتيجية واتخاذ أفضل هذه القرارات يمكن تحقيقها من خلال:

توليد البدائل: يجب أن يكون لديك استراتيجيات محدده للاختيار من بينها أفضل قرار استراتيجي

تحديد المعوقات لكل خيار: قد تتوصل لحلول لها نهايات جيدة لكن يجب اختيار الخيار الذي يسهل تحقيقه

اختبارات التصميم لتحديد الشروط: يساعد الاختبار على إثبات أو دحض شروط تحديد صلاحية مسار معين

اتخاذ القرار: يجب أن يكون القرار قائما على البيانات وبعد عدد مناسب من الاختيارات

مما تقدم نرى بان أهم السبل التي تزيد من فاعلية القرارات الاستراتيجية، والتي اتفق عليها المختصون هي:

_تحديد الأهداف بوضوح ودقة عالية.

_جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات.

_إعداد قائمة موجزة بإيجابيات وسلبيات القرار.

_الاستفادة من التجارب السابقة.

_مراقبة نتائج اتخاذ القرار.

_اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

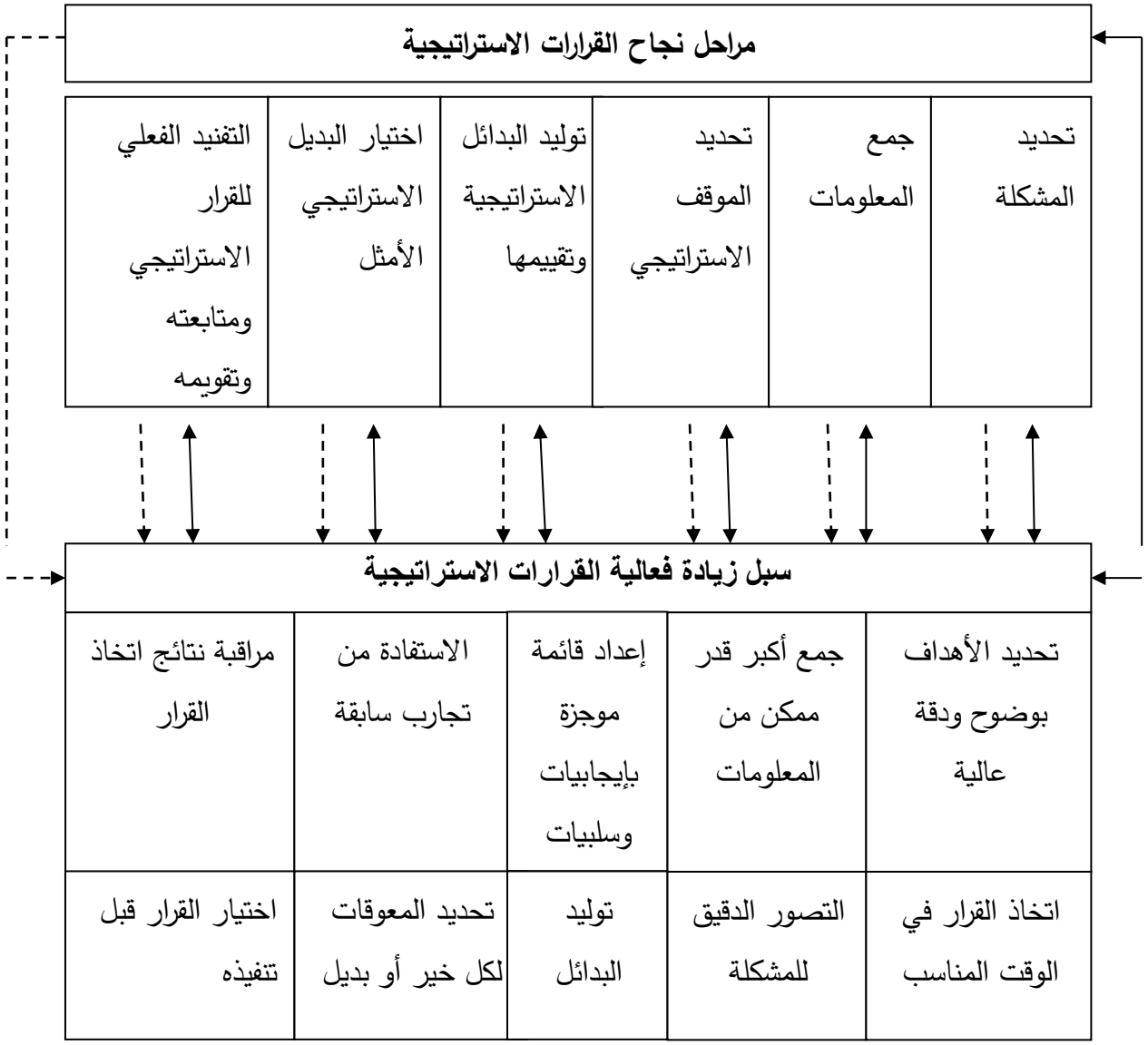
_التصور الدقيق للمشكلة.

توليد البدائل: كلما زاد عدد البدائل كلما زادت إمكانية اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة

تحديد المعوقات لكل خير أو بديل

10 . اختبار القرار قبل تنفيذه. (ياسين، جار الله حمو، خالد عبد اللطيف، و قيس، 2022، الصفحات 539-542)

شكل رقم (09) يمثل مؤشرات النجاح وفعاليتها



المصدر (ياسين، جار الله حمو، خالد عبد اللطيف، و قيس، 2022، صفحة 536)

المبحث الثاني:

تُعدّ العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واتخاذ القرار علاقة تكاملية ووثيقة، حيث يُساهم الذكاء الاقتصادي في تزويد متخذ القرار بالمعلومات الدقيقة والتحليلات الاستشرافية التي تقلّل من حالة عدم اليقين، مما يجعل القرار أكثر عقلانية وفعالية. وبذلك فإن جودة القرار ترتبط بدرجة تطور الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، باعتباره أداة داعمة وموجِّهة لمسار اتخاذ القرار الاستراتيجي

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة علاقة الذكاء الاقتصادي بقرار الاستراتيجي من خلال أربع مطالب:

المطلب الأول: مقومات الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار

المطلب الثاني: مدى فعالية الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار

المطلب الثالث: دور الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار وفي متخذ القرار

المطلب الرابع: عوامل نجاح الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار

المطلب الأول: مقومات الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار

إن البيئة الاقتصادية الحالية تفرض على مؤسسة لتكون قادرة على التكيف بشكل دائم في وجه التغيرات و التقلبات التي تشهدها البيئة التي تعيش فيها ، و من أجل ذلك يجب آن تكون أكثر مرونة و استجابة و إبداع في عالم يتسم بتطورات متقلبة للغاية على النحو المتزايد و بشكل غير منتظم وبالتالي من الصعب جدا التنبؤ ، فمن الضروري آن تكون المؤسسات قادرة على المنافسة ، و ذلك من خلال تنشيط المبيعات بشكل مستمر و متواصل للمنتجات و الخدمات التي يتم إنتاجها ، و من المهم أيضا أن تكون قادرة على الابتكار المستمر في أوسع معانيها بما في ذلك التنويع . في هذا السياق سوف نحاول من خلال هذا المطلب دراسة:

_ أنواع الرئيسية للقرارات المعينة والأدوات المستعملة في دعمها.

_ الأعوان والجهات الفاعلة في هذه العملية. (أحمد ب.، 2015-2014، صفحة 110)

أولا: الأنواع الرئيسة للقرارات المعنية وأدوات المستعملة في دعمها:

وجب على المؤسسة توخي اليقظة المستمرة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وعلية يعتبر الذكاء الاقتصادي أداة قوية لدعم القرار ذلك لأن منهجه وأساليبه داعمة لأدوات القرار الاستراتيجي لكبار المؤسسات حيث أن مشكلة القرار في ظل مخاوف من عدم اليقين فوق كل استراتيجية يتم صياغتيها وبالتالي وجب على القادة المؤسسات الآخذ بالذكاء الاقتصادي خلال دعم القرار.

1_ الأنواع الرئيسة للقرارات المعنية: على مستوى الإدارة العليا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي تكون إما دافعية أو هجومية أو تنظيمية.

- أما القرارات الاستراتيجية الهجومية كثيرا ما تنطوي على البحث والتطوير التي تقوم بتكوين برامج بحثية جديدة لإطلاق مشاريع جديدة لعم التنمية، والتي تلعب دورا فعالا في القدرة على الابتكار المستمر الذي يعتبر هدفا رئيسيا لذلك، بالإضافة إلى أنشطة نقل التكنولوجيا مثل البيع وشراء وتبادل تراخيص أو وحدات الإنتاج، إدارة المبيعات والتسويق هي أيضا تدخل ضمن القرارات الهجومية.
- أما القرارات الدفاعية ترتبط بحماية قيم و أمن و سلامة المؤسسة و إدارة المخاطر فيها ، حيث أن مفهوم الخطر يشمل جميع مجالات الأعمال التجارية ، و المخاطر الصناعية التي يمكن أن تؤثر على سمعة و صورة المؤسسة مثال ذلك وجود بعض أثار البنزين في المياه المعدنية لديها ، حيث أن الملاحظة إن تم متابعتها إعلاميا ستكون لها عواقب وخيمة على أهداف المؤسسة ، و الإدارة الدفاعية هي وضع المخاطر التي تم تحديدها لقياسها ، وذلك من أجل السعي للحد من احتمال حدوثها و تحديد مدى أضرار المحتملة ، و عليه تحاول كبرى المؤسسات توثيق أنظمة الذكاء الاقتصادي من أجل خلق بيئة سليمة درجة المخاطر فيها أقل

وضوحا ، و عليه نجد أن بعض الحملات التضليلية التي تقودها بعض المؤسسات المنافسة (شائعات ، معلومات كاذبة ...الخ) تتعمد لتدمير صورة المؤسسة أو لإسقاط أسعار أسهمها ، و بالتالي الكشف عن التهديدات التقنية المحتملة كدخول منتوج جديد يتعلق بمكاتب البحث و التطوير ، و الكشف عن التهديدات التجارية مثل احتمال دخول منافس جديد إلى سوق يتعلق بالوظيفة التجارية التسويقية ، في كلتا الحالتين التهديدات تؤدي إلى اتخاذ القرارات دفاعية استراتيجية كما هو الحال بالقرارات الهجومية ، حيث أن المعلومات التي توفرها الذكاء الاقتصادي خاصة فيما يتعلق بالمنافسين ستسمح للمدير باختيار أفضل البدائل .

- أما القرارات التنظيمية هو النوع الثالث الذي يقوم على الإجراءات الرئيسية المتعلقة بأساليب التنظيم وإعادة التنظيم والتي يتم ضبطها حسب التغيرات البيئية، وتبرز أهميتها المتزايدة، في تنفيذ سياسة إدارة سلسلة التوريد (SCM سيطرة على سلسلة التوريد العالمية) أو استكمال علاقات العملاء (CRM إدارة العلاقة مع المستهلك) وهي أمثلة تتعلق بإدارة المبيعات والتسويق.

2_ أدوات دعم القرار المحددة حسب الذكاء الاقتصادي:

2/1 _ أجهزة الاستشعار المعلوماتية:

وهي تشكل وثيقة أساسية لجمع ونقل المعلومات الرسمية، الاستعلام، وعادة ما تكون بسيطة وتشمل كحد أقصى، تاريخ، عنوان الموضوع، النص في جملة أو جملتين من المعلومات المراد توصيلها ودرجة المقدرة لمدى صلاحية المعلومات ورمز من المرسل.

درجة قياس صحة المعلومات تعتمد على أربعة معايير تتوافق مع أحكام التالية:

أ_ المعلومات الجزئية.

ب_ المعلومات المرجحة.

ج_ الشائعات المشكوك فيها.

د_ الغير محددة: لا يعرف المرسل فيها درجة الثقة فيها نظرا لعدم تأكد من طبيعة المرجع الذي تحصل منه على هذه المعلومات.

مصدر خارجي من المعلومات التي هي عادة لم يتم الإشارة إليها، حيث إن الحاصلين على هذه المعلومات يتم جمعها من طرف مراقبين أو نخبة من الخبراء، وعلى العموم يتم إرسالها عن طريق الطرود بريدية أو ظرف بريدي مزدوج أو عن طريق الانترنت المهم أن تكون ذات سرية تامة ومثبتة بأقفال ذات جودة عالية.

2/2_ الصحف:

وهي عبارة عن وثيقة تلخص طريقة العمل وهي ضرورية في الذكاء الاقتصادي ويتم التحقق منها مرحليا، كل موضوع يتم وضعه تحت الرقابة، ملخص التقرير، وثيقة تلخص العمل.

وإنما هي أداة حقيقية لصناع القرار في توفير المعلومات الملخصة وتطويرها والتحقق من صحتها، المحتوى يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاحتياجات المعبر عنها من طرف الإدارة العامة من خلال تحديدها لمواصفات اعتمادها على ذكاء الاقتصادي، عموما بعد تحديدها للموضوع المراد وضعه تحت المراقبة، يكون الإطار الزمني محدد ومشار إليه مسبقا، وتليها ملخص موجز حول أدوات التقنية وتقديم لظروف السوق الحالية والاتجاهات، المنافسة وهنا نوصي بأن هذه الوثيقة الأساسية، يتم طرحها خلال فترات فصلية.

2/3_ مقترحات العمل يتم انجازها من طرف مجموعة من الخبراء في إطار الموضوع المراقب، وأحيانا يتم تحريرها في ورقة عمل موجزة، ولكن قد تكون وثيقة منفصلة مع ظهور تردد متغير، ويعتبر ملخص العمل الذي يتم نشره بطريقة محددة ويتم مراقبتها من طرف خبراء مختصين الذين يحاولون ربطها بدرجة عالية من الخصوصية. (أحمد ب.، 2015-2014)

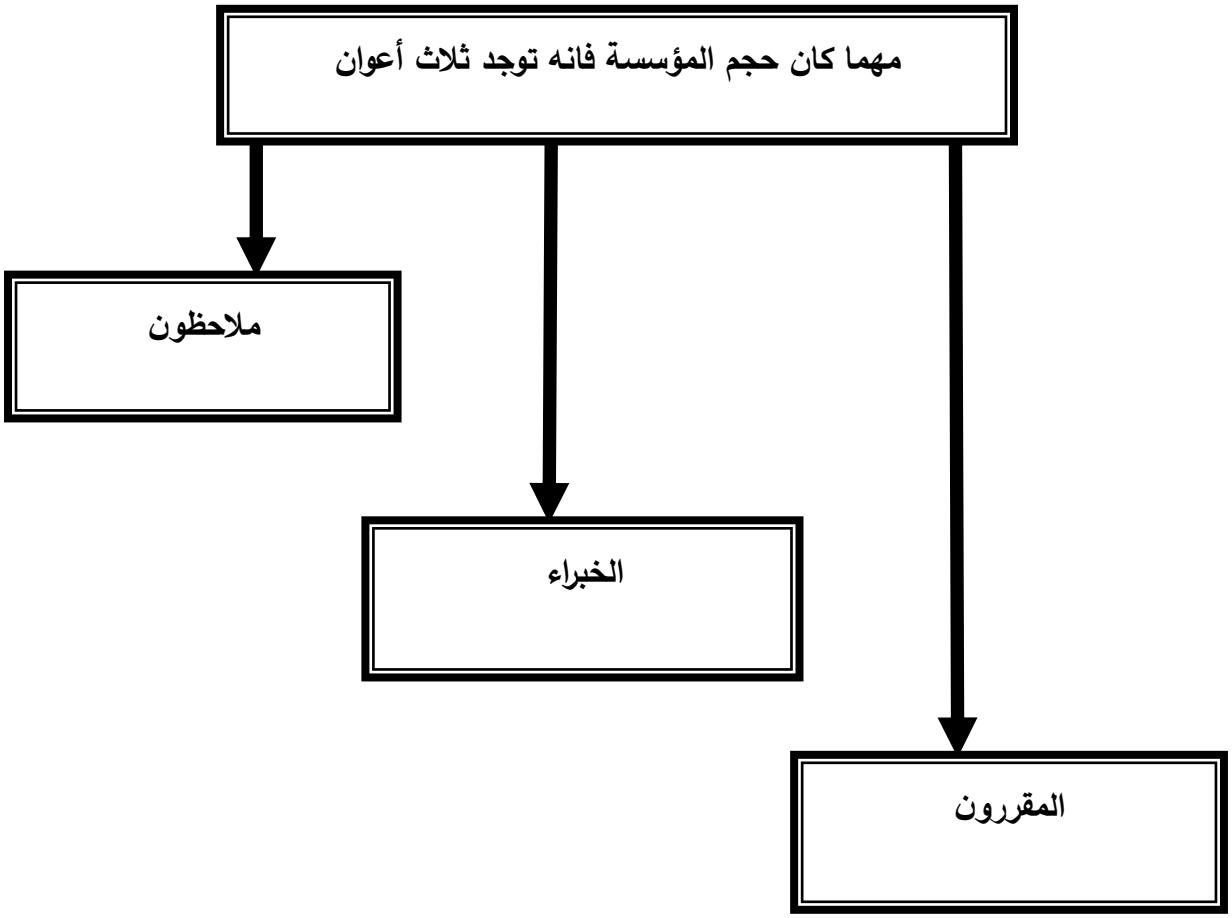
ثانيا: الأطراف الفاعلين ومستويات الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار:

في مؤسسات الذكاء الاقتصادي نجد أنها تستند على ثلاث مجموعات متميزة من الأطراف الفعالة ، المراقبين و الخبراء ، صناع القرار ، ووظائف المراقبة ، المعتمدين في تحقيق القرارات في إي مؤسسة مهما كان حجمها ، التي تعمل ضمن مجموعة كبيرة من الفاعلين الذين يتم تنظيمهم في شكل شبكات ، سواء المراقبين ، المختصين في مجال المعلومات الوثائقية التي تحاول إن تستخدم 100% من النظام (الجهاز) ، حيث يتم تعبئتها بسهولة و تعمل في مجال الذكاء الاقتصادي الذي يعزز وظيفتها بحيث يقدمون عمل إضافي بطريقة منتظمة وفق مواضيع البحث و مشاريع البناء في وحدات الإنتاج ، أو دراسات السوق ، المراقبون مكلفون بتوفير المعلومات الخام الخبراء المختصين فيها ، و هناك مراقبون غير مختصون في مجال المعلومات الوثائقية الذين يطلق عليهم أيضا المراسلين ، وهم مسئولين عن توفير المعلومات الغير الرسمية أي استعلاماتي .

وتعتبر شبكة تحليل المعلومات المعتمدة هي حجر الأساس في الذكاء الاقتصادي وهي التي يتم تحويل البيانات الخام المنقولة من قبل المراقبين إلى معلومات قابلة لاستعمال التي يمكن استخدامها من طرف القادة في اتخاذ قراراتهم وأيضا تعتبر كرد فعل يتناسب مع التغيرات المتوقعة، هؤلاء الخبراء الذين يتلقون المعلومات من اجل تطوير تقارير ملخصة للعمل وإعادة صياغتها من اجل توفيرها لمتخذي القرار، وتعتبر كمقترحات كالوضع سياساتهم التي تدعم حجج محددة. (أحمد و شهيد، 2017، صفحة 12)

1_ أعوان الذكاء الاقتصادي الداعمين لعملية اتخاذ القرار: وفي هذا الإطار نجد إن أعوان الذكاء الاقتصادي الداعمين لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتمثل في الملاحظون، الخبراء، المقررون، ومهما كان حجم المؤسسة وذلك كما هو مبين في الشكل التالي: (أحمد ب.، 2015-2014، صفحة 112)

شكل رقم (10) يمثل الأعوان الوظيفية للذكاء الاقتصادي

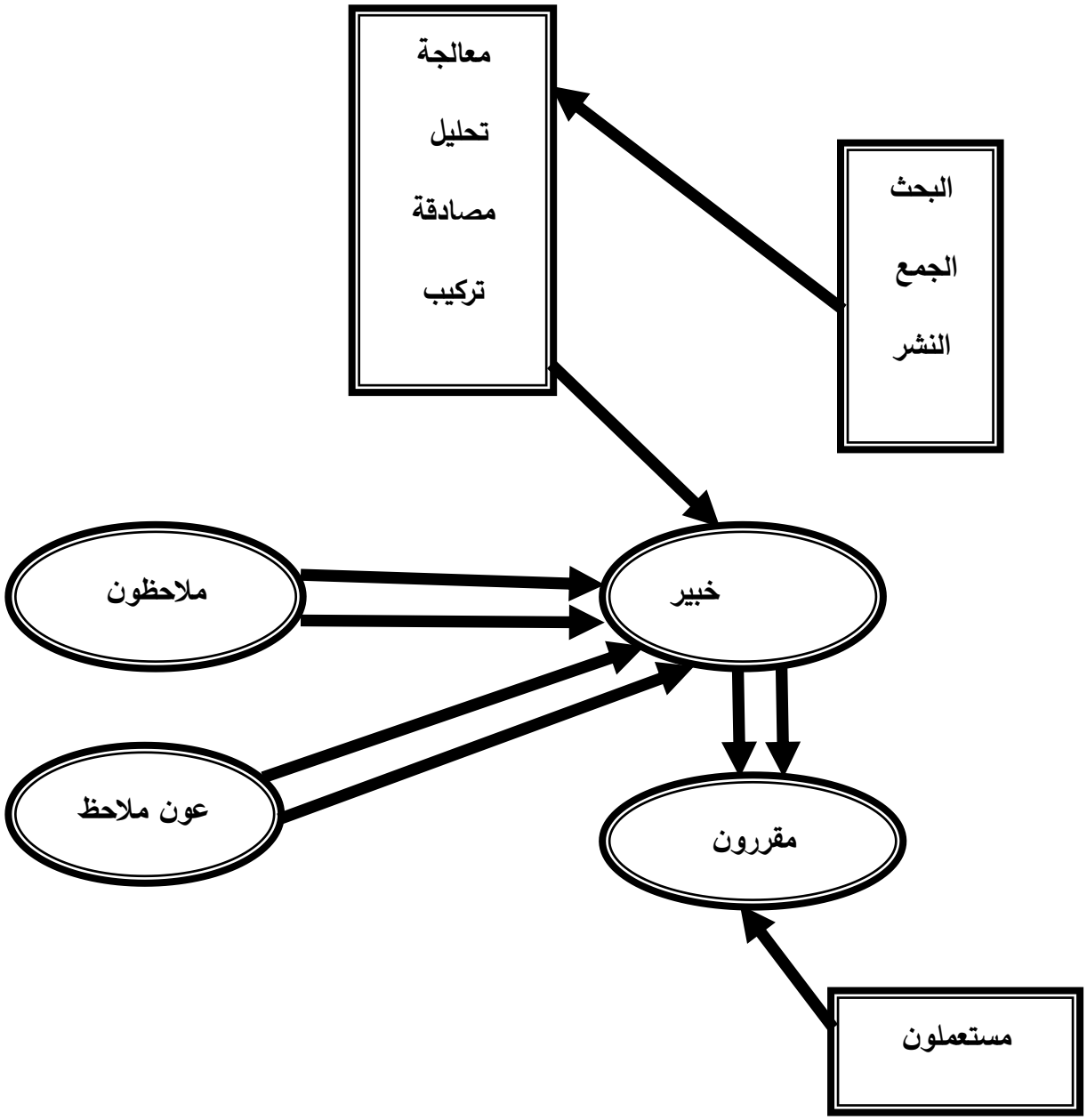


كل ما هو مهم ينظم في شكل شبكة

المصدر : (أحمد ب.، 2015-2014، صفحة 113)

حيث من خلال الشكل نلاحظ أنه تم الإشارة إلى أن كل ما هو مهم المؤسسة يتم تنظيمه في شكل شبكة، وشبكة أعوان اقتصاديين تتمثل في:

الشكل رقم (11) يبين شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي



المصدر : (أحمد ب.، 2015-2014، صفحة 114)

من خلال الشكل نلاحظ أنه يتم تحديد وظيفة كل عون ، كما أنه توجد علاقة بينهم واتصال وهذا ما يزيد من فعالية نشاط الذكاء الاقتصادي ، حيث أن الملاحظون يعملون على الجمع و البحث ثم النشر المعلومات للخبراء المحللون الذين يعملون هم بدورهم على معالجتها ، تحليلها ، المصادقة عليها ومن ثمة تركيبها و في هذا الإطار قد يحتاج الخبراء لعون ملاحظ من أجل بعض التوضيحات و الاستفسارات حول المعلومات التي قام بجمعها باعتباره هو الذي عمل على البحث والجمع ، و بع تركيب المعلومات في شكل له معنى أكثر : نصوص ، منحنيات ، مدرجات ...الخ يتم إرسالها إلى المقررون الذين على أساسهم يتخذون أفضل القرارات .

2_ مستويات الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار:

أما بالنسبة لمستويات الذكاء الاقتصادي المكلفة بدعم عملية اتخاذ القرار فقد تناولها الكاتبF.Jakobialk في خمس مستويات لخصها في الشكل التالي:

شكل رقم (12) يبين مستويات الذكاء الاقتصادي



المصدر: (أحمد ب.، 2014-2015، صفحة 115)

من خلال الشكل نلاحظ أنه تم آلية الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار تتم حسب خمس مستويات ابتداء من المستوى القاعدي الذي يتعلق بالمؤسسة، للمستوى الوسيط الذي يهتم بفرع النشاط وinterprofessionnel، ثم يليه المستوى الوطني الذي يتمحور حول القرارات الاستراتيجية concertée بين مراكز القرار، وبعدها نجد مستوى عبر وطني (transnational) الذي يتعلق بالمؤسسات متعددة الجنسيات، وفي الأخير نجد الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة الذي من خلاله تعمل الدولة على وضع قرارات استراتيجية للتأثير.

حيث يمكن إظهار الأساسيين للذكاء في كل مستوى:

فحسب المستوى القاعدي أي مستوى المؤسسة فتوجد ثلاث عوامل تحدد القرارات، الملاحظون والخبراء والمقررون.

وحسب المستوى الوسيط (interprofessionnel، فروع النشاط)، فتأثير عملية اتخاذ القرارات من خلال عمل إطارات النقابات المهنية des C.C.I، المراكز التقنية الصناعية التي تلعب دور الملاحظون وكذا الخبراء

حسب المستوى وطني: نجد أن المقررون للإدارات المركزية (الوزارات) تعتبر العوامل الأساسية، حيث الكثير من الوزارات تهتم خاصة بالبحث الداخلي، السلاح الاستعمالات العليا، الصناعة التجارة، الأعمال الخارجية وأخرى.

وحسب المستوى عبر الوطني: فنجد أعوان المؤسسات متعددة الجنسيات التي تكون نشيطة في بحثها عن المعلومات المتعلقة بكل المنافسين ومعالجتها وكذا اتخاذ أمثل القرارات، ولذلك حتى تكون هي الرائدة في مجال نشاطها.

_ وفيما يخص المستوى الدولي الذي يعتبر مستوى الذروة الذي من خلاله تحدد الدولة استراتيجية التأثير، فالأعوان المسئولة عن عملية اتخاذ القرارات عند هذا المستوى تتمثل في لجان لضمان المنافسة والأمان الاقتصادي، من بينها مثلا لجنة "chargé d'èclaire، la gouvernement sur la politique à mener en matière de I.E " التي خلقت في 1 أبريل 1995، وكذا تقرير Carayon الذي أسس في جويلية 2003، الذي يهتم بما يمكن أن يأخذنا إلى ما هو أبعد من ذلك. (أحمد ب.، 2014-2015، صفحة 116)

المطلب الثاني: فعالية الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار

من خلال هذا المطلب سوف نحاول إبراز فعالية الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار من خلال إبراز عنصرين هامين، الأول يتعلق بفعاليته في تعامله مع المعلومة الاستراتيجية والثاني نبرز فيه دور هذه المعلومة في دعم عملية اتخاذ القرار.

أولا: تعامل الذكاء الاقتصادي مع المعلومة الاستراتيجية

تلعب المعلومة أهمية خاصة في الذكاء الاقتصادي، بل تشكل أساس وجوده وجوهر مضمونه وتعتبر مرحلة تحليل المعلومة مهمة مركزية بالنسبة للمؤسسة وحلقة مركزية في دورة الذكاء الاقتصادي من أجل اتخاذ القرارات.

تحليل المعلومة يتم من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها:

_ ما هي الطريقة التي توزع بها المعلومة داخل المؤسسة؟

_ هل هي مقبولة إذا كانت النفي، ما أسباب ذلك؟

_ ماهي ثقافة المؤسسة؟

_ ما هي القنوات المستعملة لتوصيل المعلومة؟

_ ما هي نوعية المعلومة المقدمة للزبائن والمتعاملين؟

_ ما هو دور مختلف المستويات الإدارية في توزيع المعلومة؟

الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها يساعد على تحديد وتشخيص طبيعة المعلومة الداخلية في المؤسسة وبالتالي وتقدم مؤشرات لكيفية تحسين الإعلام والاتصال في المؤسسة.

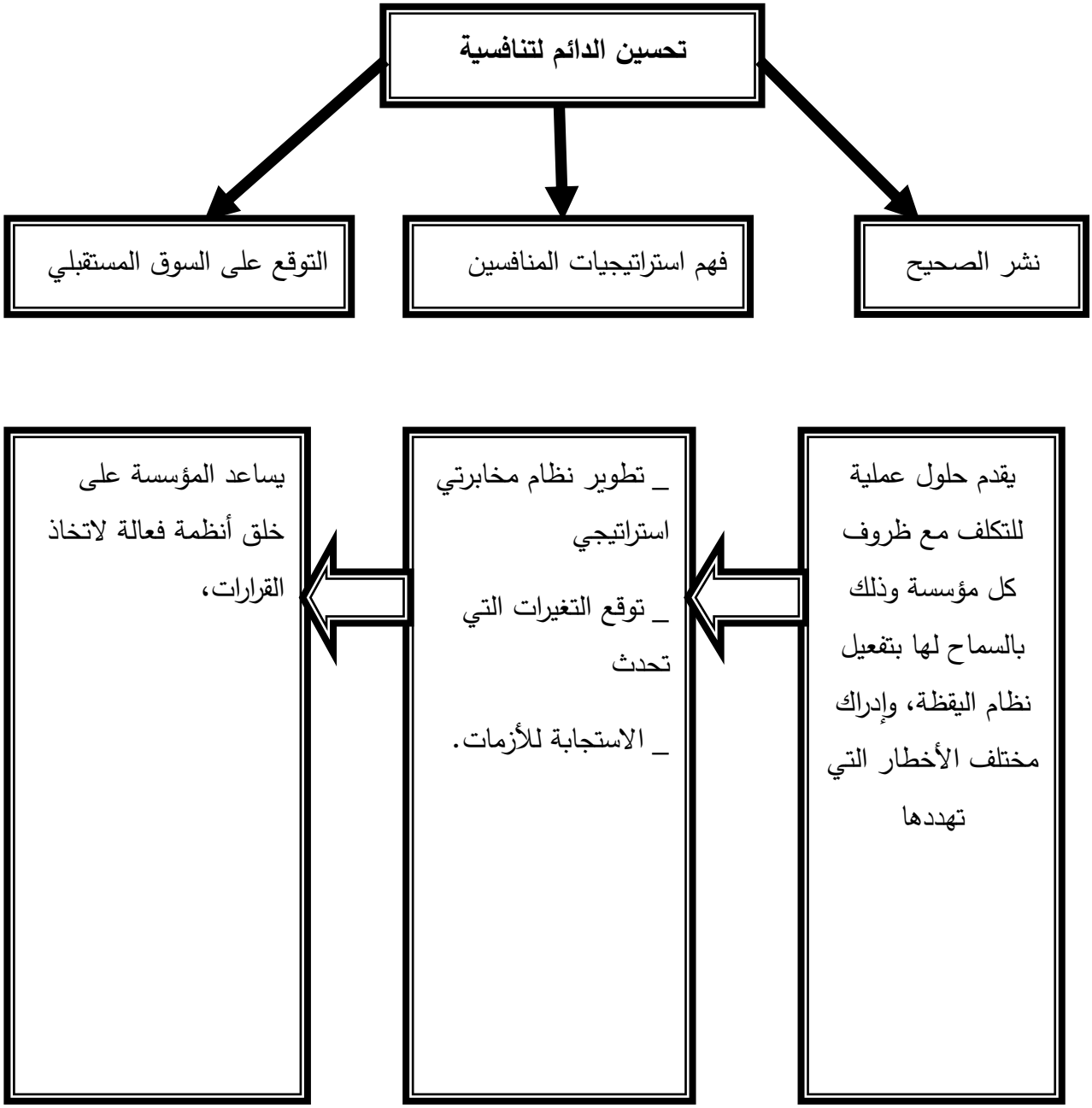
ولهذا يعتبر الذكاء الاقتصادي أحد مقومات الأساسية الداعمة للمعلومة الاستراتيجية داخل المنظمات الأعمال المعاصرة من خلال البحث الدائم والمستمر عن كيفية استغلالها بطريقة مثلى تضمن الاستفادة القصوى منها وتوظيفها توظيفا يخدم في النهاية الأهداف المستقبلية لها من خلال ترشيد القرارات إلى ابعد حد ممكن.

إن المهمة الشاملة الدائمة للذكاء الاقتصادي، هي الاستجابة إلى مختلف احتياجات والنشاطات الدقيقة والخاصة فمختلف مراحل حياة ونمو المؤسسة ترتبط دائما باحتياجات خاصة للمعلومة فمثلا: إنشاء مؤسسة، إطلاق

منتوج جديد، دخول منافسين جدد في السوق، انخفاض تكاليف التصنيع والإنتاج ...الخ، فكل من هذه الوضعيات تقوم على المعلومات مفيدة وخاصة، والتي تحتاج الى بحث واستغلال في حدود معينة.

بوضوح خاصة في ترشيد اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية. (أحمد ب.، 2015-2014، صفحة 118)

شكل رقم (13) يبين مراحل دعم الذكاء الاقتصادي لعملية اتخاذ القرار داخل



المصدر: (أحمد ب.، 2015-2014، صفحة 119)

إن الذكاء الاقتصادي يتيح للمؤسسة الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي الأمثل للمعلومة ذات المزايا التنافسية في دعم واتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بتحسين المستويات التنافسية لها، وتعزيز الموقع التنافسي في نطاق السوق الذي تستهدفه من خلال تطوير أساليب التوقع والتنبؤ بالتغيرات المتسارعة في الأسواق الحاضرة والمستقبلية مع الفهم الصحيح لمختلف استراتيجيات التي يعتمد عليها المتنافسون الآخرون وسرعة الاستجابة لها.

ثانيا: دور المعلومة في عملية اتخاذ القرار

إن مراحل الذكاء الاقتصادي من تحديد، جمع، معالجة المعلومة، يكون بدون فائدة، ذ لم يتم بث هذه المعلومة وإيصالها لمتخذي القرار بالمنظمة. فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد، للشخص الذي يستخدمها.

إذ أن البحث، جمع، تحليل المعلومة ليست إلا مراحل وسيطة هدفها الأساسي هو الاستعمال، فبما إن المنتج المعلومات قليلا ما يكون هو المستعمل، فالمعلومة عليها أن تدور، وكلمة دوران تعني بها إتمام البحث، فمن أجل أن تستطيع كل واحد الوصول إلى المعلومات الضرورية والمفيدة لأعماله، المعلومة يجب أن تكون مثبتة، مفهومة، وسهلة الوصول، هذه المرحلة تعتمد على ثلاث عناصر:

1_ تقسيم المعلومة حسب درجة حساسيتها:

تقسيم المعلومات التي سوف يتم بثها داخل المؤسسة هو جد ضروري إذ أنه:

يسمح بتجنب بث المعلومة الحساسة، السرية التي يجب بثها بشروط، أو تجنب بثها في الخارج والتي يمكن أن تأتي بخسارة لأعمال المؤسسة.

يسمح بتحديد الجيد لسبل الوصول إلى معلومات التي يمكن أن تفيد للمساعدين في مجال عملهم.

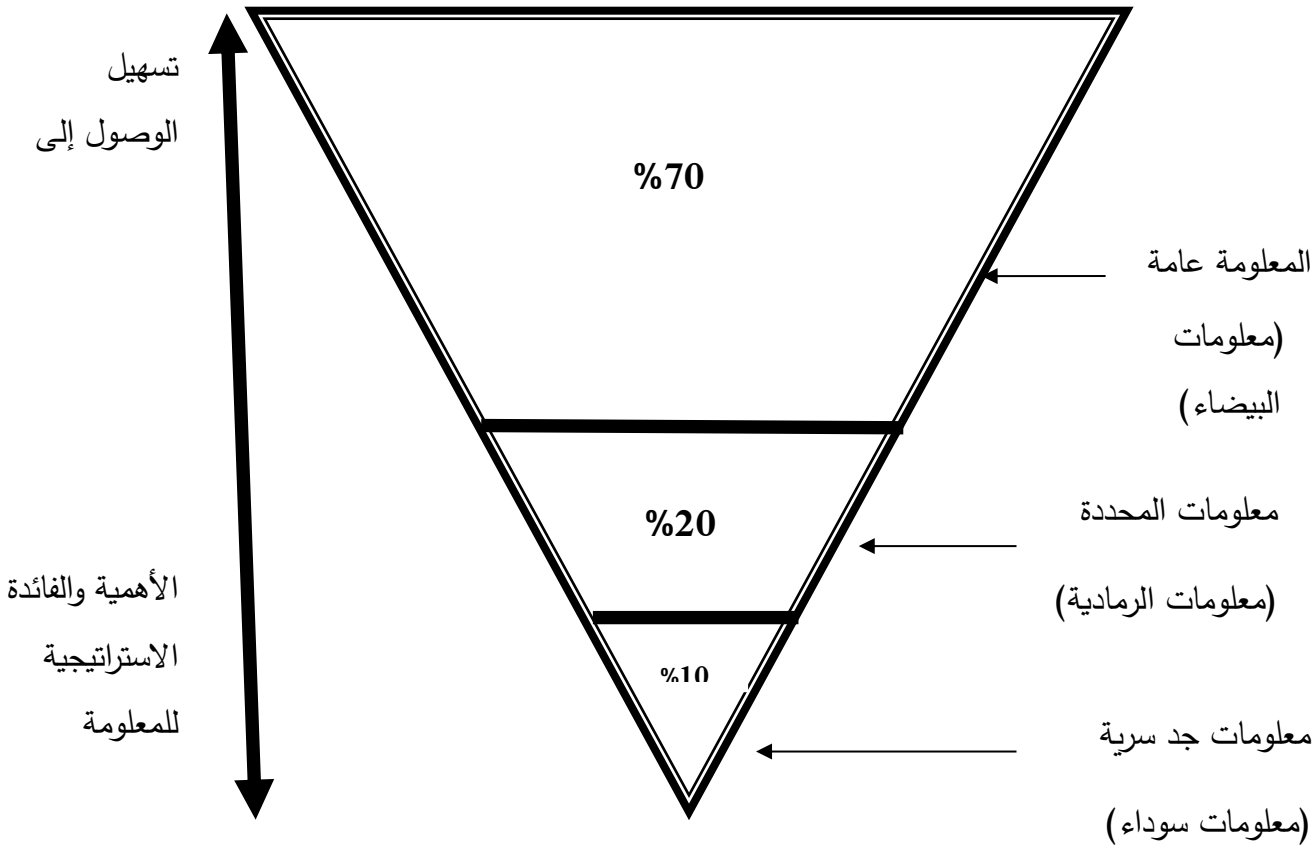
عموما تقسم حساسية المعلومات إلى ثلاث مستويات:

المعلومة المحددة: اقتنائها يمكن إن يضر المؤسسة، فاقتناء المعلومة المتعلقة بالزبائن مثلا يمكن ترجمتها بذهاب الثقة بهؤلاء الآخرين وأيضا ذهاب حصة السوق لصالح المنافسين.

المعلومة الجد السرية: اقتناءها يضر بصفة كبيرة المؤسسة (أسرار الإنتاج، استراتيجية المؤسسة ...) ذلك لما يمكن أن تخلف خسائر مالية متزايدة، تشويه صورة المؤسسة ... يمكن أن تصبح المعلومة جد سرية بعد أن تصبح بعد وقت معلومة مفتوحة.

والشكل التالي يبن لنا مختلف مستويات المعلومات التي تحصل عليها المنظمة. (أحمد ب.، 2014-2015، صفحة 120)

شكل الرقم (14): يبن مستويات



المصدر: (أحمد ب.، 2014-2015، صفحة 121)

2_ تحديد الأشخاص الواجب وصولهم للمعلومة:

من أجل السماح للمؤسسة من العمل بفعالية، مدير المؤسسة يجب إن يحدد الأشخاص الواجب وصولهن مختلف المعلومات إليهم من اجل تحسينها، لان سوء الاستلام يمكن أن يضر بنشاط المؤسسة، وبالتالي يجب:

حماية المعلومات عن طريق تسميتها معلومات حساسة وعدم اقتنائها إلا لبعض الأشخاص المعنيين لتجنب خطر خلق جو من سوء الظن وانعدام الثقة التي يمكن أن تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة.

تحديد سبل المعلومات التي يمكن أن تضر بالمؤسسة بالإضافة إلى مخاطر تسرب المعلومات الحساسة ووضعها تحت تصرف مجموعة من الأشخاص.

3_ تحديد أدوات بث المعلومة:

إن بث المعلومة يحتاج إلى مجموعة أدوات من بينها:

الاجتماعات: حيث تضم مجموعة من الموظفين بمختلف أقسامهم ومستوياتهم، بحث يجب على كل من يشارك أن يحضر ملفات التي سوف يتم بثها وهو ما يساهم في دوران جد المعلومة وتبادل الأفكار من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، وأيضا بين مختلف المستويات.

تقارير المهمات واستخلاص الزيارات: تحديد المرسل إليهم، درجة السرية، خصائص التخزين (أين يتم التخزين؟ كيف ...؟).

الرسائل المعلوماتية الرسمية newsletter والجرائد الداخلية: السياسة المتعلقة بالنشر يجب إن تعرف مسبقا وتحدد ما تستطيع كتابته.

الرسائل الالكترونية الداخلية: وهو عبارة عن أداة لبث المعلومة جد مستعملة وتقدم عدة ميزات: بساطة الاستعمال، التحديد السهل لمستقبلي الرسائل، استعمال هذه الأداة يجب أن تكون في إطار من الأمن كاستعمال أنظمة الحماية وأمان (...antivirus-pare feu) للموزعين والبريد المعلوماتي وهذا حتى يتم تامين التبادلات عن طريق ترقيم المعطيات الأكثر حساسية، وهناك قوانين يجب أخذها بعين الاعتبار (التأكد من عناوين البريد الالكترونية خاصة الأشخاص المعيين... الخ).

الانترنت (Intranet): هو أداة تسمح ببث وتوزيع المعلومة على مستوى المؤسسة أي إتاحة كل أنواع الملفات للأشخاص، وهو الموزع على مختلف خدمات المؤسسة، ويضم إمكانية وضع أنظمة الكترونية مثل: الرسائل ... هذه الأداة يجب أن تستعمل في إطار حماية المعلومات.

إذا كانت أدوات الاتصال المعلوماتية متعددة، وسهلة الاستعمال فان دوران ونشر المعلومة لا تتم بدون تطبيق حقيقي من طرف إدارة المؤسسة لتنمية ثقافة " التغذية العكسية " feed-Back لخلق فرص من اجل التبادل وهذه المرحلة توليه ثلاث عقبات داخل المؤسسة:

طبيعة ثقافة الأفراد: حيث نجد أن بعض الرؤساء ينفردون في التصرف بالمعلومة نتيجة اعتقادهم بالمعرفة.

الأوامر التنظيمية: الهيكل التدريجي، الكفاءات الناقصة من طرف المصالح المتخصصة والتي لا تتوافق في هيئتها مع مطالب المؤسسة.

تجارب الأفراد: فبعض الأفراد يتمسكون بالمعلومات القديمة ويؤمنون بالتجربة دون محاولة تعلم الجديد وتفتح على ثقافة العالم.

تكلف المعلومة كثيرا، لذلك يجب توفيرها للذين يحتاجون لها من أجل استخدامها.

إن بث المعلومة إذا يشكل خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي، بشرط أن تستخدم بذكاء وحذر.

ويعتبر بث المعلومة غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة فالمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب إن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية، وعلى تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة.

_ فإذا نفهم ما هي احتياجات طالب المعلومة، فأننا نكون قد أضعنا أهم عنصر في الذكاء الاقتصادي.

_ إن لم يكن لدينا مصدر موثوق، فلا داعي للمواصلة، فالمصادر رديئة النوعية تؤدي إلى تشوش في المعلومات، وهو ما يعقد عمل التحليل، إما إذا كانت المصادر موثوقة فهي تسهل أكثر عمل التحليل.

_ التحليل يجعل المعلومة التي نحتاجها قابلة للاستعمال.

_ المعلومة التي لا يتم بثها وإلا أنها لا نفيد في شيء، والتغذية الراجعة تبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت إلى تلبية رغبة المستعمل ام لا.

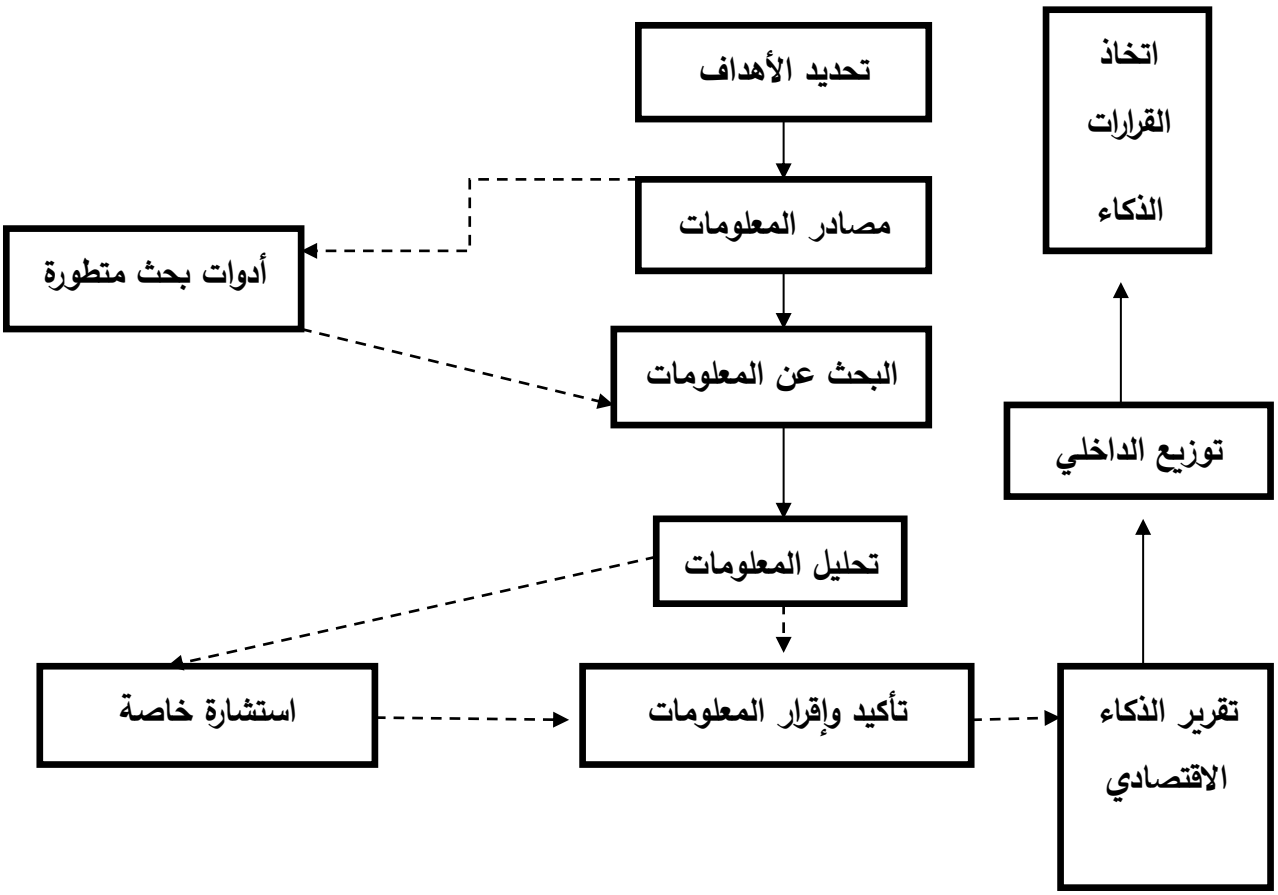
_ يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية والاستراتيجية وحمايتها.

ومن هنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي في التعامل مع المعلومة الاستراتيجية من اجل دعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية إلا إن هذا لا يكفي إلا من خلال العنصر التالي.

بمجرد المصادقة على المعلومات المجمعة يجب إن تقدم تحت تصرف من هم بحاجة إليها داخل المؤسسة في جو من الأمان.

وفي الأخير يمكن القول إن مسار وهيكل الذكاء الاقتصادي يشمل مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة من بينها عملية اتخاذ القرار تعمل في إطار منظم ومنسق بغية تحقيق أهداف محددة مثلما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (15): يبين مسار وهيكل الذكاء



المصدر: (أحمد ب.، 2014-2015، صفحة 124)

من خلال هذا الشكل نجد أن نظام الذكاء الاقتصادي عبارة عن سيرورة متكاملة تضم مجموعة مراحل وأدوات من بينها عملية اتخاذ القرار التي تعتبر ركيزة أساسية في هذا النظام. هناك الكثير من الأسباب التي توضح لماذا يعتبر الذكاء الاقتصادي مطلوبا للمساعدة في اتخاذ القرارات حيث يبرز هذا الدور فيما يلي:

1_ توفير الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة التي تساعد على الاختيار الأمثل للقرار من بين مجموعة البدائل.

2_ يدعم الذكاء الاقتصادي بشكل كبير القرارات الاستباقية poactive التي يسبق فيها المنظمة الأزمات ومختلف المخاطر الأخرى قبل وقوعها.

3_ كما يدعم مديري العمليات لاسيما في قرارات البعيدة الأمد أي الاستراتيجية مثل الشراكة مع المؤسسات أخرى تقييم المنافسين وتبني تكنولوجيا جديدة.

4_ يلعب دورا كبيرا في قرارات المنظمة في صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة من خلال توفير المعلومات الكافية لمتخذي القرار حول المتغيرات المحيطية التي تساعدها في عملية الصياغة.

المطلب الثالث: دور الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار ومتخذ القرار

بعدما تطرقنا في السابق إلى دور الذي تلعبه المعلومة ونظم المعلومات في عملية صناعة القرار واتخاذه، باعتبارهما أجزاء مهمة في الذكاء الاقتصادي، سوف نحاول من خلال هذا المطلب تبيان دور هذا الأسلوب التسييري على تحديد إطار القرار ودوره على متخذ القرار.

أولا: دور الذكاء الاقتصادي في تحديد إطار القرار

الخطر هو عنصر الأهم الذي يجب التطلع إليه عند أخذ القرار، في بعض الأحيان تكون النتيجة منتظرة وتكون هذه الأخيرة مضمونة نسيا بينما لا تكون كذلك في أحوال أخرى، في بعض الحالات يمكن توقع العوامل المحيطة باتخاذ هذا القرار بينما تكون حالات أخرى مجازفة أو عشوائية، وهذا يعتمد بالأساس على درجة اعتماد الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار واستغلاله للمعلومة المعالجة في هذه العملية وعليه يمكن استنتاج الحالات التالية:

1_ الإطار المحدد: في هذه الحالة يكون الاعتماد على الذكاء الاقتصادي كبير، بحيث ليس من الصعب اتخاذ قرار ما ذلك لان متخذ القرار لديه المعلومات الكافية حول طبيعة المشكلة وبالتالي ليده وفرة البدائل وهو ما يسمح له باتخاذ القرار الأمثل الذي يتكيف مع الهدف وطبيعة المشكلة وكذا مع إمكانيات المؤسسة ولا يتعارض مع استراتيجية المؤسسة.

2_ الإطار المجازف: في هذه الحالة يكون الاعتماد على الذكاء الاقتصادي متوسط، حيث أن متخذ القرار يتخذ مجموعة من القرارات في ظروف طارئة وعشوائية ويكون هذا القرار مجازف، لعدم توفر المعلومات الكافية التي تسمح بالتنبؤ بالمخاطر والعواقب التي يمكن أن تظهر لاحقا، فاحتمال حدوث تقلبات تكون بنسبة عالية وهو ما له تأثير على أهداف واستراتيجية المؤسسة.

3_الإطار الغير المضمون: في هذه الحالة المؤسسة لا تعتمد على الذكاء الاقتصادي، بحيث إن متخذ القرار لا يتوفر على المعلومات الكافي حول طبيعة المشكلة وبالتالي لا توجد بدائل كافية وهو ما يجعل نسبة نجاح هذا القرار نسبية (احتمال النجاح واحتمال الفشل) وهو ما يمكن ان يحدث مخاطر غير متوقعة للمؤسسة.

ومنه يمكن القول إن الذكاء الاقتصادي له تأثير على إطار القرار، وبالتالي يلعب دورا في تحديد مستقبل المؤسسة خاصة على المدى البعيد. (أحمد ب.، 2014-2015، صفحة 125)

ثانيا: دور الذكاء الاقتصادي على متخذ القرار

لا يقتصر دور الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرارات بل يشمل كذلك متخذ القرار، خاصة كبار المديرين في المؤسسة وذلك بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم ومدهم برؤى جديدة في صناعة القرارات واتخاذها من خلال مجالات:

الاستراتيجية: يحدد فرص النمو الجديدة داخل هذه الاستراتيجية وخارجها.

المبيعات: يحدد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب الجدد منهم.

البحث والتطوير: يشخص التكنولوجيات والتطويرات الجديدة ذات التأثير الجوهري في اقتصاديات الصناعة التي تعمل المنظمة في إطارها.

المالية: يحدد الفرص المتاحة في بيئة الأعمال، والتي يسعى أصحاب رؤوس الأموال إلى الاستثمار فيها.

التسويق: يشخص الاتجاهات الجديدة للزبائن والتي قد تشكل تهديدا للعلامة التجارية للمنظمة.

الموارد البشرية: يشخص المهارات الجديدة الواجب توفيرها في العاملين لبناء القدرات الجديدة للمنظمة.

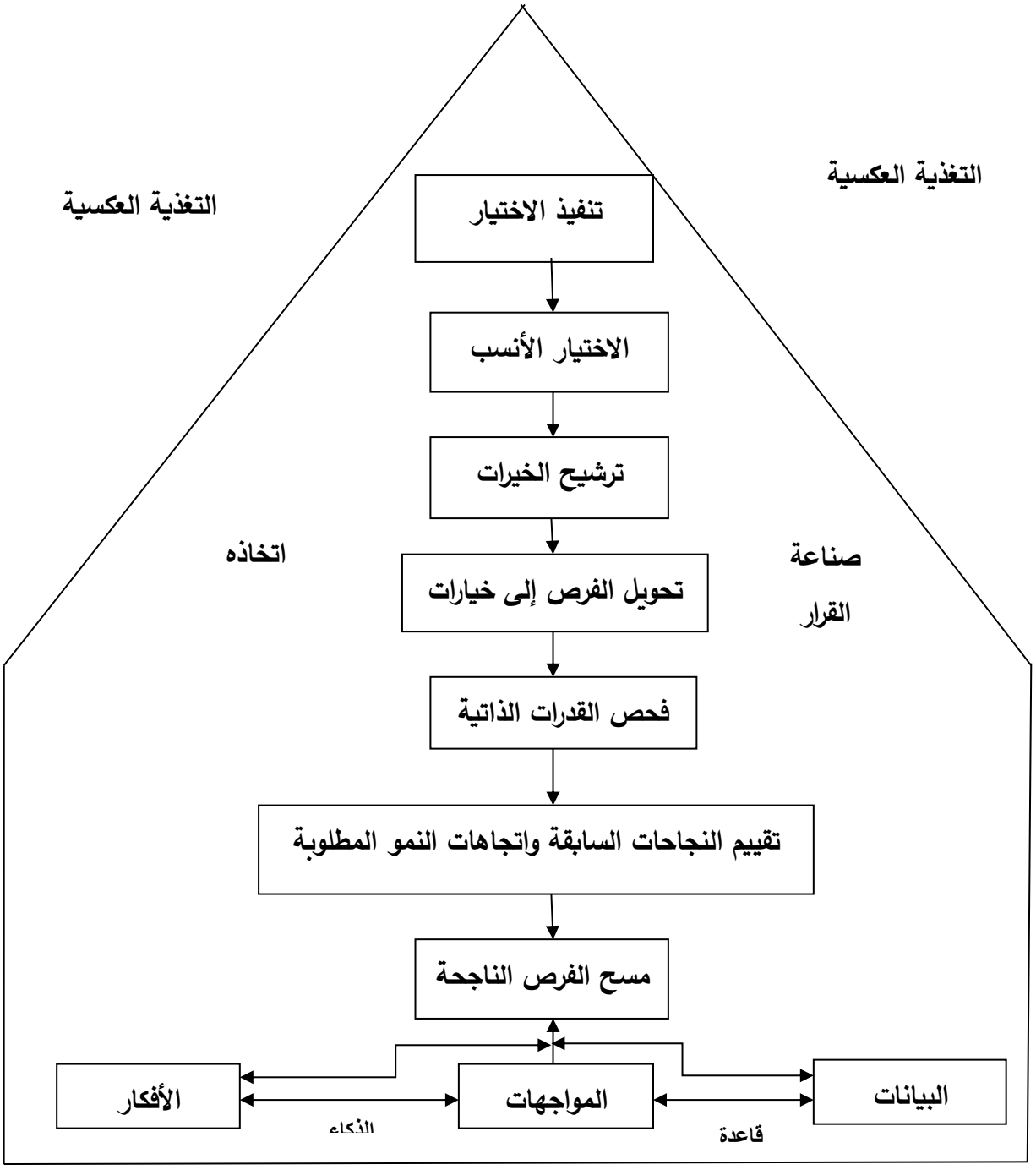
وفي ظل مؤشرات الدور الذي ينهض به الذكاء الاستراتيجي في دعم عمليات اتخاذ القرار يتضح ما يلي:

إن هذا الدور ينهي قدرة منظمات الأعمال على بناء سمعتها، وتبوئها موقعا يسرع في إقامة بناءها الاستراتيجي الذي يمن لها التفوق.

تعد المعلومات نقطة انطلاق لأداء هذا الدور، شريطة اعتماد طرق أخلاقية تكنولوجيا المعلومات (كالأنترنت مثلا) في جمعها، وإن تتوافر في الوقت المناسب، ثم الاستفادة من المعرفة التي توفيرها هذه المعلومات في بناء وتطوير استراتيجيات إدارة صناعة القرار. (أحمد ب.، 2014-2015، صفحة 126)

ويمكن تجسيد دور الذكاء في عملية اتخاذ القرارات في الشكل التالي:

شكل رقم (16) يبين دور الذكاء الاقتصادي في عملية صناعة القرارات واتخاذها



المصدر: (أحمد ب.، 2014-2015، صفحة 128)

ويتضح من شكل أن قاعدة الذكاء تزخر بالأفكار والبيانات والخبرات العلمية والأحكام وتشكل الأساس المعرفة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي حيال مستقبل المنظمة، وتعتمد على ثلاث مصادر للمعرفة هي:

(الأفكار و البيانات و المحركات أو الموجهات Drivers) ، و بما يوفر لمنظمات الإعمال نظام ذكاء فاعلا و مؤثرا و مصدرا لعشرات الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلات الإدارية ، و تسريع عملية التقدم على المدى البعيد ، و التمتع برؤية شخصية من قبل قادة المنظمات بفعل عملية الذكاء الاقتصادي لديهم و صناعاتهم للقرارات الناجمة ، أما مسار القرار فيدل على مسالك و خطوات اتخاذ القرارات الناجمة ، أما مسار القرار فيدل على مسالك و خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأسرع و الأذكى عبر مسح الفرص الناتجة عن عملية بناء المعرفة و الإبداع في قاعدة الذكاء ، و اعتماد على نتائج تقييم النجاحات السابقة للمنظمة ، وتقييم اتجاهات نموها ، و تفحص إمكانياتها و قدرتها الذاتية و من ثم تحويل الفرص إلى الخيارات لتكون منطلقا لقرارات استراتيجية فعالة ، يليها وضع خطة القرار عبر الانتقاء من بين الخيارات ، و تنفيذ الخيار الذي يوازي في أهميته أهمية صناعة القرار نفسه.

المطلب الرابع: عوامل نجاح الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار

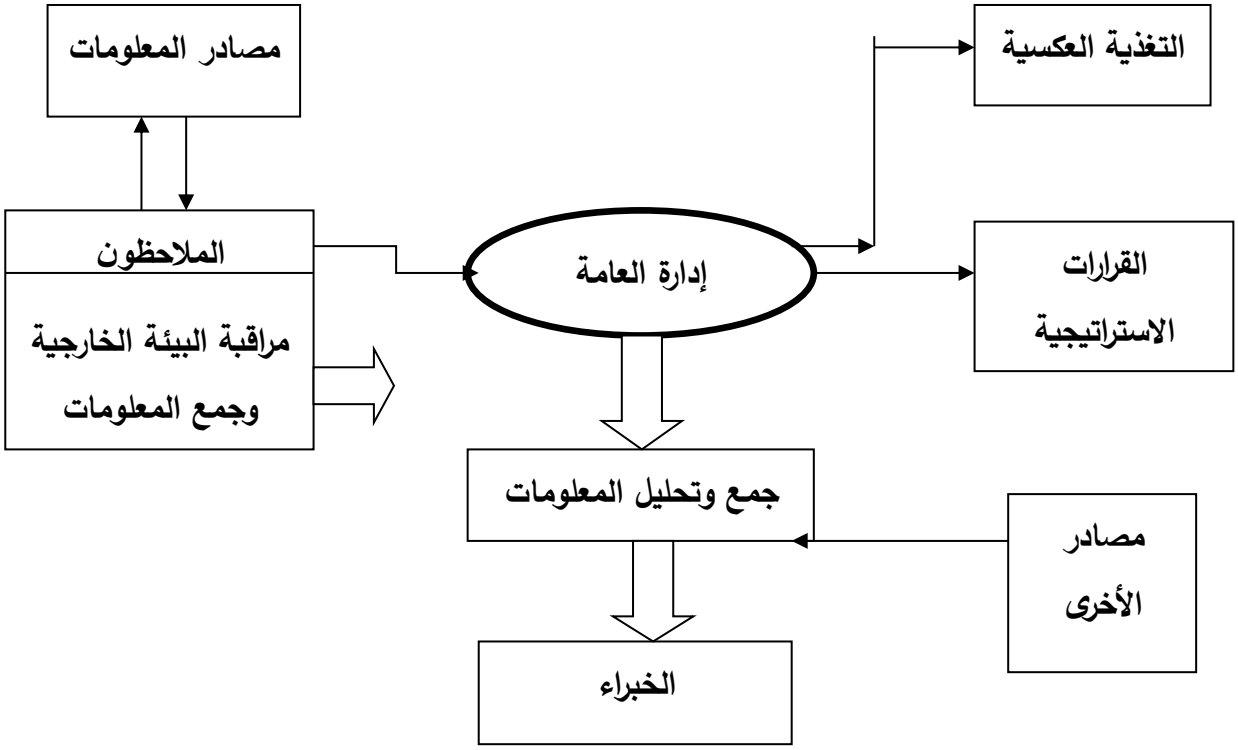
الرئيس أو المدير العام للمؤسسة لابد علية أن يتخذ طريقة الواضحة، دقيقة ومعرفة باستمرار في دعم الذكاء الاقتصادي، الذي يعد ضرورة حيوية وعامل نجاح حاسم.

المسئول عن الذكاء الاقتصادي يجب إن يكون متيقن ومقتنع بالأهمية الحيوية لجهاز الذكاء الاقتصادي في توفير المعلومات الاستراتيجية للمسيرين لاتخاذ القرار، لكن لابد عليه أيضا أن يكون له احتكار على هذه المعلومات

المدير العام أو الرئيس لابد أن يعتمدوا على شبكات نشر و بث هذه المعلومات ووصلات أقل أو أكثر رسمية تمكنها من الاستعلام و الحصول على المعلومات الداعمة للقرار الاستراتيجي ، نظام الذكاء الاقتصادي يمكن أن يسمح بالتقليل من حالات عدم التأكد في اتخاذ القرار أو التفكير الاستراتيجي ، و ذلك بتوفير المعلومات التي يريد المسيرين الحصول عليها في الوقت المناسب و التي تتميز بالحداثة ، و هو الهدف الذي لا ينبغي تجاهله ، لكن هذا لا يعني توفير المعلومات بكمية كبيرة بقدر ما تهتم بمعالجة المعلومات و التحقق من صحتها وتكون معقولة أي كافة لاستخدامها و الاستفادة منها في الوقت المناسب .

لذا يكون من الضروري تطوير أدوات المراقبة التي تكون بصفة مستمرة على جهاز الذكاء الاقتصادي وذلك لتقييم فعاليتها والوقوف على كيفية تحسين نوعيتها عن طريق تجنب التراخي الذي يعتبر من الأخطار التي تهدد فعالية هذا الجهاز (زكرية و غازي، صفحة 354)

شكل رقم(17): يبين دور الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار



المصدر: (زكرية و غازي، صفحة 355)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات السابقة التي أظهرت تأثير الذكاء الاقتصادي على دعم القرار في المؤسسات، فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن تطبيق الذكاء الاقتصادي يزيد من دعم القرارات الاستراتيجية في واتخاذ القرار المناسب في المؤسسة. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي عالجت موضوع أثر الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي في أربع مطالب وهي:

المطلب الأول: دراسات التي تناولت الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي بشكل منفرد.

المطلب الثاني: دراسات التي تناولت موضوع أثر الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي في المؤسسات.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة.

المطلب الرابع: تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي.

أولا: الدراسات التي تناولت الذكاء الاقتصادي

تعددت دراسات السابقة التي عالجت موضوع الذكاء الاقتصادي ومنها دراسات عربية وأجنبية.

1_الدراسات العربية:

1/1دراسة: (فلالي أسماء،2014)

رسالة ماجيستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية.

بعنوان: "الذكاء الاقتصادي في مؤسسة الجزائرية، الواقع والمجهودات".

جامعة: أبوبكر بلقايد تلمسان(الجزائر) –المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية–

إشكالية الدراسة: ما هو واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية عامة والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية خاصة؟ ماهي الجهود المبذولة في تجسيد هذا المفهوم على المستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى تبيان الوضع الخفي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال أنظمة المعلومات والذكاء الاقتصادي، وعرفة تطلعات هذه المؤسسة في مجال الذكاء الاقتصادي.

مجتمع الدراسة:

_ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من فئة إطارات المؤسسة الوطنية.

استخدمت الباحثة استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية. ثم SNVI للسيارات الصناعية تم توزيع 35 استبيان، وتم استراد 35 منها.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى أن الذكاء الاقتصادي يعطي المنظمة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة ويجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، كما أن تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية لسبب ظاهرا للعيان فهو تلقائي غير منظم أو يتدرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق، كما أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تفكر في إرساء نظام الذكاء الاقتصادي بصفة رسمية وبدأب بالقيام بالخطوات الأولى لترسيمه.

2/1 دراسة: (أ. العرابي خديجة 2018)

جامعة: بشار–الجزائر.

عنوان: واقع ممارسة اذكاء الاقتصادي في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: قطاع الصناعة الالكترونية الكهرو منزلية لولاية –برج بوعريريج–

إشكالية الدراسة:

ما هو واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي في مؤسسات الصناعة الالكترونية الكهرو منزلية لولاية برج بوعريريج؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى توضيح مفاهيم الذكاء الاقتصادي بالتركيز على أبعاده الثلاث ومراحله. ومن ثم تسليط الضوء على واقع مماسته في مؤسسات الالكترونية الكهرو منزلية لولاية برج بوعريريج.

مجتمع الدراسة:

استخدمت في دراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم استهداف جميع المؤسسات الصناعية الإلكترونية والكهرو منزلية المتواجدة في ولاية برج بوعريريج، أما بنسبة لعينة الدراسة فنظرا لخصوصية الذكاء الاقتصادي تم توزيع استمارات الاستبيان على 230 إطار بكل المؤسسات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى مجموعة النتائج ومن بينها:

ان مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية كان مرتفعا مقارنة مع الابعاد الأخرى حماية المعلومة والتأثير من حيث الإجابات أفراد عينة الدراسة، أما الممارسة الذكاء الاقتصادي بأبعاده الثلاثة اليقظة الاستراتيجية وحماية المعلومة والتأثير كان هناك قصور مما يدل أن المؤسسات مازالت تعمل على مراقبة البيئة الخارجية فقط من خلال اليقظة الاستراتيجية.

2_ الدراسات الأجنبية:

1/2 دراسة:D. Khaleda Osman Abd Elghafar Mohammed 2025_2024

عنوان: أثر الذكاء الاقتصادي تحسين الأداء ريادة الأعمال.

كلية: عنيزة خاصة للعلوم الإنسانية والدراسات الإدارية المملكة العربية السعودية.

إشكالية الدراسة:

الى مدى يساهم الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء الريادي ودعم قدرة رواد الأعمال على اتخاذ القرارات فعالة في ظل الثغرات والتحديات الاقتصادية والتنافسية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحديد دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء ريادة الأعمال كما تهدف الى تحديد نسبة المئوية لمساهمة الذكاء الاقتصادي في تخسين أداء ريادة الاعمال، وتحديد تأثير الذكاء الاقتصادي على مختلف ابعاد ريادة الأعمال، واستكشاف طرق توظيف الذكاء الاقتصادي لتعزيز القدرة التنافسية واستدامة الأعمال. وتشجيع الباحثين على أجراء مزيد من الدراسات حول دوافع الذكاء الاقتصادي.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رواد الأعمال وأصحاب الشركات في مختلف القطاعات والمواقع الجغرافية في مملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 160 عضوا، تم استراد 152 استبيانا فقط.

تعتمد الدراسة تصميما بحثيا كميا، باستخدام استبيان منظم.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 أو أقل فيما يتعلق بمحاور الاستبيان

دور الذكاء الاقتصادي ودور الأداء الريادي في تحقيق التنمية الاقتصادية بسب متغيرات التعليم والعمر.

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع القرار الاستراتيجي

1_الدراسات العربية:

1/1دراسة: عبد العلي 2022 في قطاع الاتصالات

العنوان: فعالية القرارات الاستراتيجية في مذكرة التخرج –ماستر.

جامعة: غرداية علوم التسيير

إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير الذكاء على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لموبليس في ولاية ورقلة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى معرفة مدى اهمي الذكاء وفعالية القرارات الاستراتيجية للمنظمة كونها من المتغيرات الحيوية والمهمة لحياة المنظمات المعاصرة كافة ومنها الشركات الاتصالات لهواتف النقالة وتشخيص طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الذكاء وفالية القرارات بأبعادها (الملائمة، القبول والجودة) في منظمة محل الدراسة نظرا لأهمية قطاع الاتصالات ودوره في تلبية الرغبات والاحتياجات الضرورية لأفراد المجتمع.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع من جميع أفراد لشركة آسيا سيل.

واستعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع استمارات الاستبيان على عينة قدرت ب 61 فرد من الموظفين في مناصب العليا للشركة محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات البحث كافة بأبعاده كما توصل الباحث الى توصيات وضرورة الاهتمام بعملية التخطيط والتجميع والتحليل بإضافة الى النشر هذه الابعاد مهمة لشركة في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2/1دراسة: ترغيني 2018

العنوان: أدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الإطار المكاني: ولاية بمرداس

إشكالية الدراسة:

ما مدى ضرورة الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

أهداف الدارسة:

هدفت هذه الدراسة الى تعرف على مجموعة من الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي وتم تطبيق هذه الدراسة النظرية على ملبنة مجبنة ببومرداس كمؤسسة محل الدراسة.

أداة الدراسة:

منهج استكشافي بالاستعانة بالقابلة كأداة لجمع البيانات بالإضافة للمصادر الثانوية من الكتب والدوريات.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة الى ان أدوات المساعدة في اتخاذ القرار ضرورية لترشيد القرارات والاعتماد عليها يرجع للظرف والحالة التي تستدعي اللجوء الى أداة ما دون سواها كما أوصلت الدراسة في أخير الي ضرورة اعتماد الأدوات الأخرى تساعد على اتخاذ القرار الى جانب الموازن التقديرية فلا يجب الاكتفاء بأداة واحدة فقط، وضرورة اشراك عمال المؤسسة في عملية اتخاذ القرار من اجل استفادة من أراءهم وضمان تقبلهم لتلك القرارات وعدم معارضتها.

2_الدراسات الأجنبية:

1/2 دراسة: Meng 2022

العنوان: تأثير الصراع الفريق الأعلى على إدراك الفريق الإدارة العليا واتخاذ القرارات الاستراتيجية –شركة صينية

إشكالية الدراسة:

ما تأثير الصراع الفريق الأعلى على إدراك الفريق الإدارة العليا واتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى التمييز بين تعارض المهام والصراع العاطفي، أكملوا استطلاعات الرأي حول إدراك TMT واتخاذ القرارات الاستراتيجية وصراع الفريق.

أداة الدراسة:

تم استعانة بالنمذجة العادلة الهيكلية.

عينة الدراسة:

قدرت عينة في محل الدراسة ل 226.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مهمة بين الإدارة TMT وأداء اتخاذ القرار الاستراتيجي ليس فقط بشكل مباشر ولكن أيضا بشكل غير مباشر من خلال الوساطة المتسلسلة للمهام والصراعات العاطفية ومع ذلك فان المسار الغير مباشر اقوى بين TMTS مع تعارض المهام من أولئك الذين لديهم صراعات عاطفية، وتشير هذه النتائج الى انه عندما تستفيد المنظمات من مواردها في تعارض لمهام TMT، فمن المرجحان تشارك في انخراط في سلوكيات التأثير المتبادل في عملها وقيادة فريق لتحقيق مستوى أعلى من أداء اتخاذ إقرار الاستراتيجي.

2/2_دراسة2 :katebi et al 2022

عنوانها: علاقة بين الذكاء التنافسي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

إطار مكاني: إيران

إطار الزماني: 2022

إطار الكاني: إيران

إشكالية الدراسة: ما علاقة الذكاء التنافسي واتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من هذه الراسة هو تحليل العلاقة بين الذكاء التنافسي واتخاذ القرار القرارات الاستراتيجية وجوانبها مثل: الجودة، الخطة، الحركة، المرونة، التكامل، الفعلية والكفاءة في المؤسسات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الحجم في إيران وكانت هذه الدراسة التجريبية الي تم البحث فيها لثبات ان الذكاء التنافسي يرفع عملية الإدارة واتخاذ القرارات المهمة الى مستوى أعلى.

عينة الدراسة:

20 من كبار المدرين من كبرى المؤسسات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الحجم و73 مديرا.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى ان تم تطوير نموذج مفاهيمي لتوضيح تأثير CIعلى قرارات الاستراتيجية وأشارت نتائج دراسة أيضا الى ان CIيمكن ان تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتؤثر بشكل كبير على الجوانب القرار الاستراتيجي المدروس استنادا الى نتائج T-Valueكان ل CI التأثير الأكبر على الجودة والمرونة وفعالية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع أثر الذكاء الاقتصادي على دعم القرار الاستراتيجي

أولا: دراسة العربية

1_دراسة: رحماني يوسف زكريا 2022-2023

عنوان: الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اقتصادية (مؤسسة نفطال)

الإشكالية:

الى أي مدى يمكن للذكاء الاقتصادي ان يساهم في بناء القرارات الاستراتيجية في المؤسسة نفطال؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال التركيز على دور المعلومات في تقليل الغموض وتحسين الرؤية المستقبلية للمؤسسة، كما سعت إلى إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية في رصد التغيرات البيئية واستباقها، إضافة إلى محاولة فهم كيفية توظيف المعلومات الاستراتيجية في دعم اختيار البدائل المناسبة، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، مع التركيز على تطبيق هذه المفاهيم داخل مؤسسة نفطال كنموذج واقعي.

مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة ميع العاملين في شركة نفطال وقد بلغ عدد أفراد المجتمع 5000 عامل.

وتم اختيار عينة عشوائية حيث كان حجمها 357 وتو استراد 348 استمارة استبيان و تم استعانة ب 340 استمارة عند التدقيق.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاقتصادي يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرار الاستراتيجي، حيث يسمح بتوفير معلومات دقيقة ومحدثة تساعد في تقليل درجة عدم اليقين، كما أظهرت النتائج أن اليقظة الاستراتيجية تمثل عنصرًا أساسيًا في دعم هذا النوع من القرارات من خلال تمكين المؤسسة من التنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها، وهو ما يؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات أكثر رشادة وفعالية، وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

2_دراسة: بن ديدنيه سعيد 2019_2020

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

جامعة: زيان عاشور الجلفة–كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

عنوان: أثر الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة كندور الكترونيكس ولاية برج بوعريريج.

إشكالية الدراسة:

ما مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة كندور الكترونيكس؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى البحث عن الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي من خلال أبعاده (اليقظة الاستراتيجية، أمن المعلومات، نشاط الضغط والتأثير) في تحسين الأداء المستدام الذي يعكسه متطلبات التنمية المستدامة.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات حيث تم استهداف شريحة من المدراء، إطارات عليا، رؤساء الأقسام بمؤسسة كندور الكترونيكس بولاية برج بوعريريج حيث قدر عددهم ب 478 وعليه بلغت عينة الدراسة 212.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى:

ان هناك دور بارز للذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كندور، حيث يساهم الذكاء الاقتصادي في تحسين اتخاذ القرار، استشراف الفرص وتعزيز القدرة التنافسية.

_دراسة3: درفوف محمد أمين 2020_2019

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علو التسيير تخصص إدارة استراتيجية والذكاء الاقتصادي.

العنوان: آليات نظام الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي ومدى استعداد المنظمة الإقليمية الجزائرية لتثبيته كنموذج: سوناطراك المديرية الجهوية حاسي مسعود الجماعات المحلية ولاية تلمسان –سعيدة.

إشكالية الدراسة:

ما مدى استعداد المنظمة الإقليمية الجزائرية لتبني آليات نظام الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي؟

أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة تقديم معلومات عملية تسهم في الدفع نحو تبني نظام الذكاء الاقتصادي من طرف المؤسسة الجزائرية وبيان دوره في دعم صنع القرار الاستراتيجي من خلال ابراز كيفية استغلال المعلومات وتوظيفها بطريقة فعالة كما تسعى الى فهم طبيعة العلاقات بين صانع القرار واليقظة المعلومة داخل المؤسسة، إضافة الى مساهمة في وضع نموذج للذكاء الاقتصادي يتلاءم مع خصوصيات البيئة الجزائرية.

أداة الدراسة:

استعين الباحث بالمقابلات التي أجريت مع رؤساء المؤسسة محل الدراسة بإضافة الى استبيان حيث قسمت 25 استمارة استبيان على عينة عشوائية.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشر الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي، حيث تبين أن تحسين جمع المعلومات وتحليلها واستغلالها يساهم في رفع جودة القرارات المحددة، كما اكدت الدراسة أن اليقظة المعلوماتية وتنسيق الجيد داخل المؤسسة يساعد على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق فعالية أكبر في أداء الاستراتيجي للمؤسسة.

4_ دراسة 4: بوريش أحمد 2014_2015

العنوان: تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية الجزائرية –دراسة حالة موبليس وجازي ولاية تلمسان.

جامعة: أبي بكر بلقايد تلمسان.

إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار في ظل التغيرات والتحولات التي تشهدها البيئة التي تعيش فيها المؤسسات الاقتصادية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أثر الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال توضيح دوره كنظام داعم للقرارات الاستراتيجية والكشف عن واقع تطبيقه داخل المؤسسات الجزائرية كما عملت الدراسة الى اثبات أهمية تبني فلسفة الذكاء الاقتصادي واليقظة داخل المؤسسة مع تأكيد ضرورة توفير بيئة معلوماتية وتنظيمية فعالة تسمح بجمع المعلومات وتحليها واستغلالها في دعم القرار.

أداة الدراسة:

تم اعتماد الباحث على ثلاث أدوات للدراسة أولا الاستبيان والمقابلة بإضافة الى الملاحظة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 46 فرد منها 29 في موبليس و17 في جازي.

مجتمع الدراسة عبارة عن موظفين موبليس وجازي.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير بين الذكاء الاقتصادي ودعم القرار داخل المؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات مازالت تعاني من ضعف في تبني أنظمة مهيكلة للذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية الى جانب غياب ثقافة المعلوماتية فعالة تساعد على استغلال المعلومات في وصنع القرار.

ثانيا: دراسات الأجنبية

1_دراسة: Bouklia Mohammed

العنوان: The implementation of lrusiness inteleigen Algerian institution

إطار المكاني: الجلفة

إطار الزماني:1_4_2009

الإشكالية: مما مدى استعداد المنظمة الإقليمية الجزائرية لتبني أليات نظام الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي؟

أهداف الدراسة:

استهدفت مجموعة من الشركات الوطنية لاستطلاع الأدوات التي تستخدمها للتعاون مع المعلومات ويعطي نظرة حول قابليتها واستعدادها لتبني الذكاء الاقتصادي في ظل محيط يتسم بالتغيير المتسارع ما يتطلب التحكم الجيد في المعلومات لصنع القرارات الذكية، وأكد على أهمية أنظمة الذكاء الأعمال في تأهيل المؤسسة الجزائرية للتعامل مع أوضاع تنافسية متسارعة ما يتطلب تغيير السلوكيات والعقبات التقليدية

نتائج الدراسة:

توصل الباحث الى طرح منهجية تتبنى نظام الذكاء الاقتصادي حيث ان هذه العملية لا بد ان تنطلق من الدولة بمختلف مؤسساتها ومشاركة كل المتدخلين في الاقتصاد الوطني للاستجابة لمتطلبات السوق المحلي والدولي.

2_دراسة Amos A. David 2010

الكتاب منشور في 2010 لدار النشر Lavoisies

العنوان: L'intelligence économique et problémes déisionnel

والنسخة المترجمة منه سنة 2011 لدار النشر Wiley

الإطار المكاني: فرنسا

الإشكالية: ما مشكل اتخاذ القرار في البحث عن المعلومة اعتمادا على نظام الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال العلاقة

أهداف الدراسة:

تطرق الكاتب الى عملية خلق المعارف وحسن تسيرها انطلاقا من المعلومات الملتقطة من المحيط في العلاقة التكاملية بين الذكاء الاقتصادي واقتصاد المعرفة للوصول الى قيمة المضافة تكون أساس القرار المتخذ واستهدف الكاتب أيضا مقاربة إدراكية من خلال دراسة المخاطر المتعلقة بعملية اتخاذ القرار في نظام اتخاذ القرار الاقتصادي

نتائج الدراسة:

توصل الكاتب لتوظيف آليان نظام الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار باعتباره من الأنظمة الذكية، وذلك من خلال شرح نماذج أساسية التي يعتمد عليها، ما يعتبره محور الدراسة هو إمكانية تكيف آليات الذكاء الاقتصادي مع طبيعة وحاجة المؤسسة الجزائرية كونه يعتمد على خوارزميات مصاغة حسب الاستراتيجية المعتمدة وطبيعة الحاجات المعلوماتية.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة

أولا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

الجدول رقم (03): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

الدراسات	من حيث الإطار المكاني والزماني		من حيث المتغيرات والعينة		من حيث الأهداف والنتائج	
	الإطار الزماني	الإطار المكاني	المتغيرات وأداة الدراسة	المجتمع والعينة	الأهداف	النتائج
الدراسات التي تناولت الذكاء الاقتصادي						
فلالي أسماء	**2014**	الجزائر – المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (ابي بكر بلقايد تلمسان)	**المستقل:** الذكاء الاقتصادي **المتابع:** القرار الاستراتيجي **أداة:** استبيان، المقابلة.	**المجتمع:** المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **العينة:** اختيار 35 مبحوثا إضافة الى القيام بمقابلة مع مدراء المؤسسة	ابراز واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة والكشف عن تطلعاتها في مجال الذكاء الاقتصادي	الذكاء الاقتصادي يمنح المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة ويجعلها قادرة على الهجوم والدفاع.
	2018	الجزائر – مؤسسات الصناعية	**المستقل:** الذكاء	**المجتمع:** جميع مؤسسات	توضيح مفاهيم الذكاء الاقتصادي	مستوى اليقظة الاستراتيجية مرتفع مقارنة

العرابي خديجة		الالكترونية الكهرو منزلية – برج بوعريريج	الاقتصادي **التابع:** القرارات **أداة:** الاستبيان	الالكترونية والكهرو منزلية في برج بوعريريج. **العينة:** 230 عينة عشوائية.	بالتركيز على أبعاده وابراز واقعه.	بالأبعاد الأخرى، قصور في مراقبة البيئة الخارجية من خلال اليقظة الاستراتيجية.
D.khaleda osman abd Elghafar	**2024-2025**	المملكة العربية السعودية (كلية الخاصة للعلوم الإنسانية والدراسات الإدارية)	**المستقل:** الذكاء الاقتصادي **التابع:** تحسين الأداء الريادة الأعمال **الأداة:** استبيان منظم كمي	**المجتمع:** رواد الأعمال وأصحاب الشركات في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية. **العينة:** 152 عينة عشوائية.	تحديد دور الذكاء الاقتصادي في تحسين ريادة الاعمال ودعم رواد الاعمال على اتخاذ قرارات فعالة في ظل التغيرات والتحديات الاقتصادية والتنافسية.	وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وتوصل ان لذكاء الاقتصادي دور ف تحقيق التنمية الاقتصادية الريادية حيث يتأثر بمتغيرات التعليم والعمر.
الدراسات التي تناولت القرار الاستراتيجي						
عبد العلي	**2022**	الجزائر_ شركة آسيا سيل (قطاع	**المستقل:** الذكاء	**المجتمع:** جميع أفراد شركة آسيا	معرفة مدى أهمية الذكاء وفعالية القرارات	وجود علاقة ارتباط وتأثير بين جميع

		الاتصالات ولاية ورقلة)	الاقتصادي **التابع:** فعالية القرارات (الملاءمة، القبول، الجودة) **الأداة:** الاستبيان	سيل **العينة:** 61 فرد (عينة عشوائية من المناصب العليا)	للمنظمة في قطاع الاتصالات مع تشخيص طبيعة علاقة الارتباط والتأثير.	المتغيرات، ضرورة الاهتمام بعملية التخطيط والتجميع والتحليل والنشر لهذه الابعاد لفعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
ترغيني	**2018**	الجزائر – ولاية بمرداس	**المستقل:** أدوات المساعدة في اتخاذ القرار **التابع:** اتخاذ القرار الاستراتيجي. **الأداة:** منهج استكشافي، مقابلة بإضافة الى مصادر ثانوية **(الدوريات)**	**المجتمع:** مدينة بومرداس كمؤسسة محل الدراسة **العينة:** دراسة ميدانية تطبيقية على مدينة بومرداس.	التعرف على مجموعة من الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي وتطبيقها على مدينة بومرداس.	**أدوات** المساعدة ضرورة لترشيد القرارات، لا يجب الاكتفاء بأداة واحدة، ضرورة اشراك عمال المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وضمان تقبلهم لتلك القرارات.
Meng	**2022**	شركة صينية – الصين.	**المستقل:** إدراك فريق	**المجتمع:** أعضاء فريق	التمييز بين تعارض المهام والصراع	وجود علاقة إيجابية بين الإدارة TMT

		الإدارة العليا القرارات الاستراتيجية. الأداة: الاستبانة بالمسح الهيكلية.	الإدارة العليا TMT في الشركة. **العينة:** 226 فرد	العاطفي وأثرها على إدراك TMT واتخاذ القرارات الاستراتيجية وصراع الفريق.	وأداة اتخاذ القرار الاستراتيجي، المرجحون للتعارض في مهام TMT يحققون مستوى أعلى من الأداء وقيادة فريق أقل انخراطا في التأثير المتبادل.
Katebi et al	**2022**	إيران	**المستقل:** الذكاء التنافسي **التابع:** اتخاذ القرارات الاستراتيجية. **الأداة:** الاستبيان.	**المجتمع:** 20 من المؤسسات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الحجم. **العينة:** 93 تكونت من (20 مديرا و73 إطار).	تحليل العلاقة بين الذكاء التنافسي واتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الحجم في إيران ورفع مستوى الإدارة العليا.	تم تطوير نموذج المفاهيمي لتوضيح تأثير الذكاء التنافسي على القرارات الاستراتيجية، كان T-Value الأكبر تأثيرا على الجودة والمرونة وفعالية القرار.
الدراسات التي تناولت أثر الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي						

رحماني يوسف زكريا	2022-2023	الجزائر – مؤسسة نفطال	**المستقل:** الذكاء الاقتصادي **التابع:** القرارات الاستراتيجية. **الأداة:** الاستبيان.	**المجتمع:** العاملون في مؤسسة نفطال (5000 عامل) **العينة:** 340 عينة عشوائية.	تحليل العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مع التركيز على دور المعلومات في تقليل الغموض وتحسين الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	الذكاء الاقتصادي يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرار الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية تساعد في تمكين المؤسسة من التنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها.
بن ديدية سعيد	2019-2020	الجزائر –برج بوعريريج مؤسسة كندور الكترونيكس.	**المستقل:** الذكاء الاقتصادي **التابع:** الأداء المستدام في تحسين القرار. **الأداة:** الاستبيان	**المجتمع:** إطارات ورؤساء الأقسام بمؤسسة كندور الكترونيكس 478. **العينة:** 212	البحث عن الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي من خلال أبعاده في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة كندور الكترونيكس.	هناك دور بارز لذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام، الذكاء الاقتصادي يساهم في اتخاذ القرار واستشراف الفرص

						وتعزيز القدرة التنافسية.
درفوف محمد أمين	2019-2020	الجزائر – سونلغاز المديرية الجهوية. حاسي مسعود، تلمسان، سعيدة.	**المستقل:** نظام الذكاء الاقتصادي **التابع:** دعم القرار الاستراتيجي. **الأداة:** الاستبيان بإضافة الى المقابلة.	**المجتمع:** رؤساء المؤسسة سونلغاز **العينة:** 25 موظف بإضافة اجراء مقبلات مع المدراء.	كيفية استعداد المؤسسة الإقليمية الجزائرية لتبني نظام الذكاء الاقتصادي ومدى توظيفه بفعالية لدعم القرار الاستراتيجي.	وجود علاقة تأثير مباشر للذكاء الاقتصادي في دعم القرار، اليقظة الاستراتيجية تساهم في استيعاب جميع القرارات وتحقيق قدر أكبر من الفعالية والأداء الاستراتيجي.
بوريش أحمد	201-2015	الجزائر – مؤسسة اقتصادية جزائرية موبليس وجازي ولاية تلمسان.	**المستقل:** الذكاء الاقتصادي. **التابع:** عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. **الأداة:** استبيان، مقابلة بإضافة الى	**المجتمع:** موظفو موبليس وجازي **العينة:** 46 فرد حيث قسمت على شكل التالي: 29 في موبليس،	إبراز أثر الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار وتوضيح دوره كنظام داعم للقرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.	وجود علاقة تأثير بين الذكاء الاقتصادي ودعم لقرار، المؤسسات تعاني ضعفا في تبني هيكلة الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية

			الملاحظة.	17 في جازي.		وغياب قافة المعلومات الفعالة
Bouklia Mohammed	**4_1_2009**	الجزائر – الجلفة.	**المستقل:** نظام الذكاء الاقتصادي **التابع:** دعم القرار الاستراتيجي. **الأداة:** استطلاع رأي بإضافة الى مقابلة.	**المجتمع:** مجموعة من الشركات لاستطلاع الأدوات التي تستخدم لتعاون. **العينة:** تم دراسة سطحية	مدى استعداد المنظمة الإقليمية الجزائرية لتبني آليات نظام الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي.	ضرورة تبني نظام الذكاء الاقتصادي العملية لابد أن تنطلق من الدولة بمختلف مؤسساتها لمشاركة كل المتدخلين في الاقتصاد الوطني للاستجابة لمتطلبات السوق المحلي والدولي.
Amos A. David	2010-2011	فرنسا	المحور: الذكاء الاقتصادي، عملية اتخاذ القرار، نظام المعلومات. منهج نظري/تحليل	كتاب نظري	التطرق الى عملية خلق المعارف وتسييرها انطلاقا من المعلومات الملتقطة من المحيط في العلاقة التكاملية بين الذكاء	توظيف نظام الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار باعتباره نت الأنظمة الذكية، إمكانية

			نموذجي.		الاقتصادي والاقتصاد المعرفي للوصول الى أساس القرار المتخذ.	تكييف آليات الذكاء الاقتصادي مع طبيعة المؤسسة الجزائرية وطبيعة الحاجات العمومية.

ثانيا: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة.

تتقاطع الدراسات السابقة التي تم استعراضها في جملة من أوجه التشابه الجوهرية، سواء من حيث الموضوع الذي تتناوله، او المنهجية المتبعة. سنتطرق لأبرز أوجه التشابه بين هذه الدراسات مصنفة كمايلي:

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة:

أولاً: التشابه من حيث الموضوع والمحور الرئيسي

1.الاهتمام بمحور الذكاء الاقتصادي

تتشابه كلٌّ من دراسة فلالي أسماء (2014)، ودراسة العرابي خديجة (2018)، ودراسة D. Khaleda Osman Abd Elghafar Mohammed (2024-2025)في كونها تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي بوصفه المحور الرئيسي للبحث، واتفقت جميعها على أن الذكاء الاقتصادي يُعدّ ركيزةً أساسية لتعزيز تنافسية المؤسسات وتحسين أدائها الاستراتيجي في ظل البيئة الاقتصادية المتقلبة والمتغيرة. كما اشتركت هذه الدراسات في إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية بوصفها أحد أبرز أبعاد الذكاء الاقتصادي، حيث ركّزت دراسة رحماني يوسف زكريا (2022-2023) على اليقظة الاستراتيجية واليقظة الاستراتيجية كمتغيرين رئيسيين مستقلين يؤثران في جودة القرارات الاستراتيجية.

2 .الاهتمام بمحور القرار الاستراتيجي

تتوافق دراسات عبد العلي (2022)، وترغيني (2018)، و(2022) Meng، و (2022) katebi et alفي تناولها لموضوع القرار الاستراتيجي من حيث الفاعلية والجودة والأداء. فقد اتفقت هذه الدراسات على أن اتخاذ القرار الاستراتيجي عملية معقدة تستوجب توافر أدوات ومعطيات دقيقة وموثوقة، سواء تعلق الأمر بالمعلومات الداخلية أو المعطيات البيئية الخارجية. كما أجمعت على ضرورة إشراك الكفاءات البشرية في هذه العملية لضمان قراءة صحيحة للواقع واتخاذ قرارات سليمة وملائمة.

ثانياً: التشابه من حيث الإطار المكاني والزماني

يُلاحَظ أن غالبية الدراسات المستعرضة أُجريت في البيئة الجزائرية، إذ نفّذت كلٌّ من دراسة فلالي أسماء (2014)، والعرابي خديجة (2018)، ورحماني يوسف زكريا (2022–2023)، وبن ديدية سعيد (2019–2020)، ودرفوف محمد أمين (2019–2020)، وبوريش أحمد (2014–2015)، و Bouklia Mohammed (2009)أبحاثها في مؤسسات اقتصادية جزائرية متعددة القطاعات، مما يعكس اهتماماً متزايداً بالبحث في واقع الذكاء الاقتصادي وآليات القرار الاستراتيجي ضمن السياق الجزائري تحديداً. كما اشتركت هذه الدراسات في انتمائها إلى حقبة زمنية متقاربة تمتد من عام 2009 إلى غاية 2023، وهي فترة شهدت تحولات اقتصادية وتنافسية عميقة انعكست بوضوح على توجهات هذه الأبحاث.

أما على الصعيد الأجنبي، فقد اشتركت دراسة Meng (2022) ودراسة ka…bi et al (2022) في التزامنيّة من حيث سنة الإصدار (2022)، في حين تتوافق دراسة Amos A. David (2010) ودراسة Bouklia Mohammed (2009)في أنهما تنتميان إلى نفس الحقبة الزمنية المبكرة التي شهدت بروز الاهتمام الأكاديمي بمفهوم الذكاء الاقتصادي على المستوى الدولي.

ثالثاً: التشابه من حيث المنهجية وأدوات الدراسة

تتشابه معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الرئيسي للبحث، فضلاً عن توظيف الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية. وقد اعتمدت دراسات عديدة مثل دراسة بوريش أحمد (2014–2015)، ودرفوف محمد أمين (2019–2020) أدواتٍ بحثية متعددة تجمع بين الاستبيان والمقابلة والملاحظة الميدانية، مما يدل على حرص الباحثين على التثليث المنهجي لضمان موثوقية النتائج وصحتها. وقد تمحورت أداة القياس في جُلّ هذه الدراسات حول مقياس ليكرت الخماسي الذي يتيح للمبحوثين التعبير عن درجات متفاوتة من الموافقة أو الرفض تجاه الفقرات المطروحة.

رابعاً: التشابه من حيث المجتمع والعينة

تتوافق كثير من الدراسات في تحديد مجتمع البحث، إذ اختارت غالبيتها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتوسطة والكبيرة ميداناً للدراسة، مستهدفةً الإطارات العليا والمسيّرين وأصحاب القرار باعتبارهم الفئة الأكثر اطلاعاً على آليات الذكاء الاقتصادي وعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما اتسمت عينات هذه الدراسات بطابع العشوائية في معظمها، مما يُضفي على نتائجها قابليةً معقولة للتعميم في حدود السياق الذي أُجريت فيه .

خامساً: التشابه من حيث المتغيرات

تتقاطع الدراسات السابقة في اعتمادها على الذكاء الاقتصادي متغيراً مستقلاً رئيسياً، في حين يُمثّل القرار الاستراتيجي المتغير التابع الأبرز في معظمها. وقد تعددت أبعاد الذكاء الاقتصادي المعتمدة في هذه الدراسات وتشابهت في آنٍ واحد، إذ ركّزت غالبيتها على ثلاثة أبعاد محورية هي: اليقظة الاستراتيجية، واليقظة الاستراتيجية (حماية المعلومة)، والتأثير والضغط. وعلى مستوى المتغير التابع، درست أغلب الدراسات جودة القرار الاستراتيجي ومرونته وكفاءته بوصفها مؤشرات تقييمية رئيسية، مما يعكس توافقاً منهجياً ومفاهيمياً واضحاً بين الباحثين في هذا المجال.

سادساً: التشابه من حيث الأهداف والنتائج

1.التشابه في الأهداف

تتوافق الدراسات السابقة في سعيها إلى تحقيق جملة من الأهداف المشتركة، أبرزها: الكشف عن واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات المدروسة، وتحليل طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما هدفت معظمها إلى تقديم توصيات عملية تُمكّن المؤسسات من تطوير أنظمة الذكاء الاقتصادي لديها وتوظيفها بفعالية في دعم قراراتها الاستراتيجية. واشتركت كذلك في مسعاها إلى سدّ الفجوة المعرفية في مجال الذكاء الاقتصادي ضمن السياق الجزائري والعربي، الذي لا يزال يفتقر إلى دراسات وافية مقارنةً بالسياق الغربي.

2.التشابه في النتائج

تتقاطع نتائج الدراسات السابقة في إثبات وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ودالة إحصائياً بين الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي، وهو ما أكدته دراسات رحماني (2022-2023)، وبن ديدية (2019-2020)، ودرفوف (2019-2020)، وبوريش (2014-2015). كما اتفقت غالبية هذه الدراسات على أن ضعف البنية التحتية المعلوماتية وغياب ثقافة اليقظة الاستراتيجية يُشكّلان عائقاً رئيسياً أمام توظيف الذكاء الاقتصادي بالكفاءة المطلوبة في المؤسسات الجزائرية. وعلى المستوى الأجنبي، أثبتت دراستا Meng (2022)

وKate bi et al (2022) وجود علاقات تأثير ذات دلالة بين متغيرات الذكاء التنافسي وإدراك فريق الإدارة العليا من جهة، وجودة القرارات الاستراتيجية من جهة أخرى، مما يُعزّز التوافق مع الدراسات العربية في مجملها.

المطلب الرابع: تميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

1. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على هدف مشترك وهو تبيان أثر الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية، كما اتفقت في التأكيد على الدور المحوري الذي يؤديه الذكاء الاقتصادي في تحسين جودة القرارات وتعزيز فاعليتها.

- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينتها، حيث طُبِّقت الدراسة على عينة من موظفين وإداريين داخل مؤسسة اقتصادية جزائرية، وهو ما يتقاطع مع توجه معظم الدراسات السابقة التي استهدفت الإطارات والعمال داخل المؤسسات كمجتمع للبحث.

- استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة أداةً لجمع البيانات كما هو الحال في الدراسة الحالية، مما يعكس توافقاً منهجياً واضحاً في اختيار الأداة الأنسب لطبيعة الموضوع المدروس.

- وظّفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج ذاته الذي تعتمده الدراسة الحالية، مما يجعلها منسجمةً مع التقاليد البحثية السائدة في هذا الحقل المعرفي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتماد الذكاء الاقتصادي بأبعاده الثلاثة (اليقظة، أمن المعلومات، التأثير والضغط) متغيراً مستقلاً، واتخاذ القرار الاستراتيجي متغيراً تابعاً، وهو ما يضمن التوافق المفاهيمي مع الإطار النظري المعتمد.

- اختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة في ميدانها التطبيقي، إذ تُجرى في مؤسسة مياه الجزائر بسعيدة وهو قطاع الخدمات المائية العامة الذي لم تتناوله أيٌّ من الدراسات السابقة المستعرضة، فضلاً عن خصوصية الإطار المكاني المتمثل في ولاية سعيدة التي تختلف في سياقها الاقتصادي والإداري عن الولايات التي أُجريت فيها الدراسات الأخرى. وتم الاستعانة بعينة عشوائية 50

2. الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نُشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في أنها تُعالج فجوةً علميةً لم تتطرق إليها هذه الدراسات، وتتمثل في:

- غياب دراسات تتناول أثر الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في قطاع الخدمات المائية بالجزائر، إذ انصبّ اهتمام الدراسات السابقة على قطاعات صناعية وتجارية دون الاهتمام بهذا القطاع الحيوي الذي يخدم احتياجات المجتمع الأساسية.

- ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوةً علميةً متعددة الجوانب بتطرقها لمؤسسة مياه الجزائر بولاية سعيدة وتناولها لواقع الذكاء الاقتصادي في سياق مؤسسة خدماتية عامة لم تحظَ باهتمام بحثي كافٍ في الدراسات الجزائرية السابقة.

3.جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظّف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة.

- وظّفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها، خصوصاً دراسات رحماني يوسف زكريا وبوريش أحمد و Bouklia Mohammedالتي أكدت على ضرورة تطوير آليات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار الأدوات اللازمة لجمع البيانات وبناء الاستبيان وفق المعايير العلمية المعتمدة في هذا المجال.

- استفادت الدراسة الحالية من الإطار النظري الذي أرسته الدراسات السابقة كدراسة Amos A. David (2010) في صياغة الجانب النظري المتعلق بمفهوم الذكاء الاقتصادي وأبعاده وعلاقته بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم في هذا الفصل، يمكن القول إن الذكاء الاقتصادي يمثل آلية مستقبلية تعتمدها المؤسسات الاقتصادية لمراقبة بيئتها والتكيف معها من خلال أبعادها الثلاث والتي تتمثل في: اليقظة التي تهدف الى رصد المعلومات وتحليلها باستمرار وأمن المعلومات الذي يضمن حماية المعلومات وصون البيانات، وسياسة الضغط والتأثير التي تمكن المؤسسة من التأثير في محيطها لصالحها. أما القرار الاستراتيجي فيبين أنه يستلزم توافر معلومات دقيقة وموثوقة، وهو ما توفره هذه الأبعاد من خلال تقليص حالة عدم اليقين ورفع جودة القرار. وقد ذكرنا بعض الدراسات السابقة التي تصب في نفس الموضوع بحثنا والتي تؤكد على أهمية الذكاء الاقتصادي في الوقت المعاصر مما يرسخ الأساس النظري لهذه الدراسة.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي

دراسة الميدانية بمؤسسة المياه سعيدة

تمهيد:

إن هذا الفصل ما هو إلى تكملة إلى الجوانب النظرية للبحث، وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم التي تطرقنا إليها فيما سبق، وفي محاولة منا في هذا الفصل والذي يهدف إلى إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، وذلك من خلال دراسة ميدانية لفئة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه ADEU بسعيدة.

كما أن هذا الجانب ما هو إلا حلقة وصل بين ما تم طرحه في الفصل النظري الأول، وبين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث، وحتى يتسنى لنا تسليط الضوء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من الأدوات والوسائل المستخدمة في الدراسة وطريقة الحصول على الإحصائيات المتعلقة بالدراسة، وكذا مناقشة وتحليل أهم النتائج المتحصل عليها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه ADEU بسعيدة.

كما هو معلوم فإن الماء هو المورد الطبيعي الوحيد الذي يمس جميع جوانب الحضارة البشرية من التنمية الزراعية والصناعية إلى القيم الثقافية والدينية المتأصلة في المجتمع، وقد أصبح الاحتياج إلى الماء والطلب عليه من القوى المحركة لشؤون الصحة والمجتمع والرخاء الاقتصادي، والمدلول الثقافي والتنمية على مر تاريخ الإنسان.

وإثر دخول الجزائر نظام اقتصاد السوق وبموجب المرسوم المؤرخ في **21 أبريل 2001** تم إنشاء الشركة الجزائرية للمياه والتي وضعت تحت الوصاية الوزير المكلف بالموارد المائية ويوجد مقرها الاجتماعي في الجزائر العاصمة.

تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية والجهوية والمحلية في ممارسة مهنة الخدمة العمومية لإنتاج المياه الصالحة للشرب وتوزيعها لاسيما:

- الوكالة الوطنية لمياه الشرب والمياه الصناعية والتطهير.
- المؤسسة العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي في تسيير مياه الشرب.
- مؤسسات توزيع المياه المنزلية والصناعة والتطهير في الولاية.
- الوكالات ومصالح البلدية لتسيير وتوزيع المياه.

وتعتبر كل وحدة كشركة مستقلة ماليا عن المديرية العامة التابعة لها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها التاريخية

1/-التعريف بالمؤسسة:

إن الشركة الجزائرية للمياه بسعيدة هي شركة عمومية تمولها الدولة وهي تابعة مباشرة للشركة الجزائرية للمياه بالجزائر العاصمة، وتقدر الطاقة الإنتاجية لها بـ: **(13862890.34)**M3/ANS ، كما يعتبر سكان ولاية سعيدة زبائن لها.

2/-النشأة التاريخية للمؤسسة:

لقد مر قطاع المياه بسعيدة بعدة مراحل منذ الاستقلال حيث كانت في بادئ الأمر الشركة الوطنية لتوزيع المياه **(SONADS)** إلى غاية الثمانينات، حيث أوكل تسيير المياه إلى البلديات لمؤسسة التوزيع بسعيدة، ثم

انتقلت من البلدية إلى المؤسسة الوطنية مقسمة إلى مناطق وانتمت سعيدة إلى منطقة تيارت حتى سنة **1988** حيث أصبحت المؤسسة ولائية تابعة لولاية سعيدة إلى أن أخذت الدولة تهتم بهذا القطاع، حيث جمعت كل ولايات الوطن في مؤسسة عمومية وطنية اسمها "الجزائرية للمياه ADE" منذ سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 101/01 المؤرخ: 2001/04/21، وقد انتمت بصفة رسمية لولاية سعيدة في 11 جويلية 2006.

تعتبر الجزائرية للمياه على المستوى التراب الوطني المتعامل الوحيد المكلف بتسيير وتوزيع المياه الصالحة للشرب، حيث أسندت لها هذه المهام حسب السياسة الوطنية للمياه والمخطط الوطني للتنمية، حيث يعتبر الماء ثروة وطنية يجب الحفاظ عليها وعدم تبذيرها.

الموقع تقع المؤسسة الجزائرية للمياه في وسط مدينة سعيدة طريق ولد سعيد الصادق رقم: 07 سعيدة وعلى ارتفاع (1100م) من مستوى سطح البحر.

المساحة:

تبلغ مساحتها **4393m²** هذه الشركة الأم، أي المركز ولها عدة فروع في ولاية سعيدة (سعيدة، الرباحية، عين الحجر، يوب، حساسنة، بالول، سيدي بوبكر، 5 جويلية).

3/-الطاقة الاستهلاكية:

إن مؤسسة الري هي التي تقوم بدور أساسي في عملية البحث والتنقيب عن المياه وعندما يتم اكتشاف نقاط وجود مياه والحفر عليها تقوم هذه الأخيرة بتسليم المهاب للجزائرية للمياه، حيث تقوم بوضع مضخات لجلب المياه والقيام بمعالجتها من تم توزيعها على المواطنين ولجلب هذه مياه تقوم باستهلاك:

الكهرباء: هناك عدة نقاط للربط حسب مناطق وجود المياه وتقدر القدرة الاستهلاكية للكهرباء **KWH1140379.9** سنويا.

أما فيما يخص عملية المعالجة للمياه فهي تقوم باستهلاك:

- ماء الجافيل.....**1.360 كلغ.**
- سولفات الألمنيوم.....**1.850 كلغ.**
- الحامض الجيري.....**2.288كلغ.**

المطلب الثاني: آليات سير الإنتاج وتطويره

إن عملية استخراج المياه تمر بعدة المراحل، بحيث تقوم مؤسسة الري بعملية البحث والتنقيب ومن تم استخراج المياه لتتولى المؤسسة الجزائرية للمياه عملية ضخ واستخراج المياه، ثم معالجتها لجعلها صالحة للاستهلاك والقيام بعملية توزيعها على المواطنين وفق مخطط مسطر.

تطور الإنتاج: خلال السنوات السابقة ومنذ نشأة المؤسسة نجد أن الحالة الإنتاجية والتوزيعية للمياه في تطور وتقدم مستمر وذلك باعتبار أن مدينة سعيدة هي مدينة المياه.

المديرية العامة: تهتم بتنظيم سير الوحدة والربط بين المصالح والتنسيق بينها حيث تصلها يوميا تقارير حول عمليات في الشركة وتساعدها أمانة المدير التي تقوم بالعناية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل والخارج، وأيضا القيام بعمليات الهاتف، الفاكس والتلكس وبعث الرسائل واستقبال البريد الخاص بالمدير العام أو طلبات العمل والمقابلات وكذا مساعد إداري (مدقق) يقوم بعمل سياسة الرقابة والمراقبة وكلها ترسل إلى المدير العام.

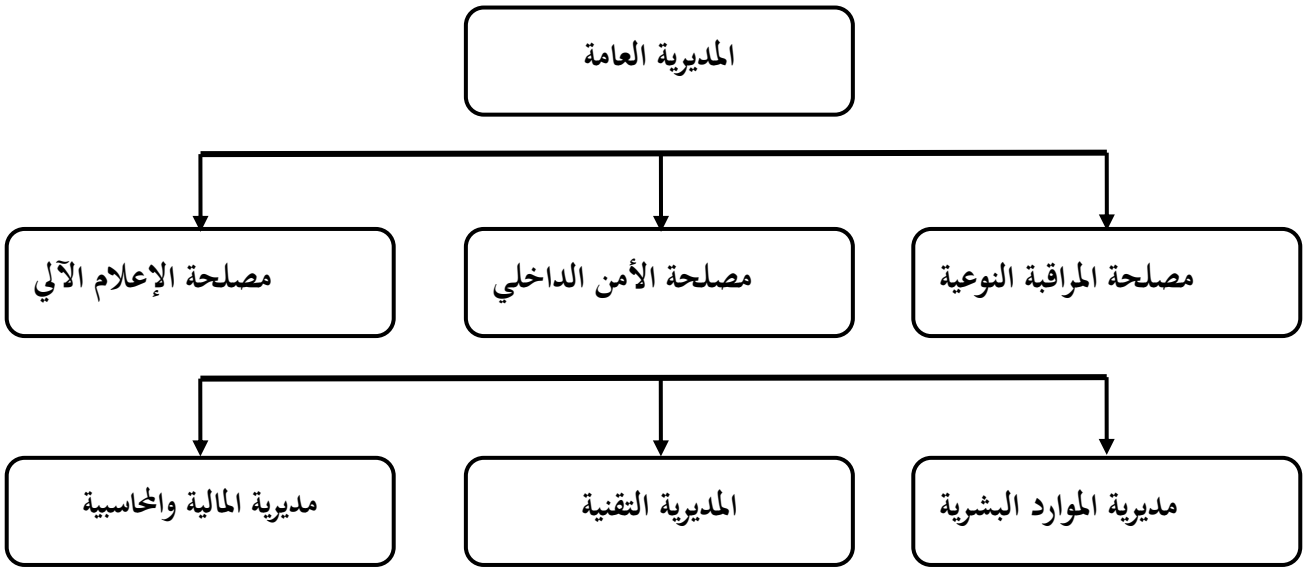
مهام المدير العام:

- يبرم كل العقود والصفقات التي تقوم بها مصالح المؤسسة والإمضاء على الشيكات.
- يستعمل كل المبالغ الموجهة إلى المؤسسة ويقوم بسحب كل المبالغ في إطار ما يسمح به القانون.
- له الحق في الالتجاء إلى العدالة في قضية تخص الشركة.
- يمثل الوحدة اتجاه كل الوزارات والمؤسسات العمومية والإدارية.
- الإمضاء على المحاضر المحررة التي تكون المؤسسة طرفا فيها.

كل هذه الأعمال توافق من طرف مجلس الإدارة الذي يتكون من **05** أعضاء يتم تعيينهم أو سحب الثقة منهم من طرف المديرية العامة، كذلك الشأن بالنسبة للمدير العام.

للعمل يتجمعون **3** أو **4** مرات في السنة أو حسب الضرورة في الأوضاع المالية والإنتاجية للوحدة، كما هناك مجلس إدارة عام يعتمد كل نهاية سنة وذلك لتقييم السنة المالية وهناك عدة مصالح تعمل تحت إطاره.

الشكل رقم (18): يمثل هيكل المديرية العامة



المصدر: من وثائق من المؤسسة

1/-مصلحة الإعلام الآلي:

❖ **فرع المراقبة:** تقوم هذه بدور هام يتمثل في مراقبة عملية تسيير الإنتاج، وكذا الضبط والتحكم في جميع الآلات كالحفر ودرجة حرارة الخزانات .....الخ.

أي خلل بسيط يظهر على شاشات الكمبيوتر فيتصل المسؤول بالمصلحة المعنية بإصلاح الخلل وتتوفر على أجهزة إعلامية حديثة.

❖ **فرع تسجيل البيانات:** تقوم بتسجيل المعلومات وطبعها وبرمجتها إلى أرقام ورموز، حيث تقوم بإخراج بطاقات الأجور وطبع الميزانيات، جدول اليوميات المحاسبية والفواتير.... الخ.

2/-مصلحة الأمن الداخلي: تدخل ضمن إطار المديرية العامة بالسهر على أمن المعمل والمحافظة على ممتلكاته ومراقبة المعدات وأمن العمال غير أن هذه المصلحة أصبحت تسير عمل القطاع الخاص الذي يعرف باسم " الأمنية " يعمل بها **37** عامل، أما عمال المؤسسة **26**.

3/-مصلحة المراقبة النوعية (المخبر): تعمل هذه المصلحة على المتابعة اليومية للمنتوج التام والنصف المصنع كل ساعة أو ساعات ذلك لضبط نسبة الكلور في المياه، وأيضا على نوعية المياه المستخرجة ومطابقتها للمعايير القانونية.

4/-مديرية الموارد البشرية: تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال وشؤون المستخدمين والتوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم ومستواهم الفكري والبدني وتوفير ظروف عمل أفضل وتكوينهم وتأمينهم ويعمل تحت إطارها **03** مصالح.

- **مصلحة المستخدمين:** بها أربع أقسام هي كالتالي:

أ/-قسم تسيير المستخدمين: تهتم بشؤون العمال من تسييرهم وملفاتهم، تغيير المناصب، العطل، التنقيط وتقديم شهادات العمل وشهادات حساب التعويض لمهمة العمل، وكذا إعداد قرارات مختلفة للترقية وأيضا إنهاء عقد العمل.

يعمل بالشركة **322** عامل منهم **65** عامل مؤقت يعمل أغلبيتهم في النظافة، يوجد **02** إطار سامي يمثلون المدير والمصالح **94** إطار، **79** عامل تابع، **147** عامل منقذ يقومون بالعمل الإنتاجي بصفة منظمة.

ب/ قسم الأجور: يقوم بإنجاز كشف الأجور كما يقوم بالتصريح الشهري لمصلحة الضمان الاجتماعي كما له علاقة بجميع المصالح، ومع مصلحة المحاسبة، فإنه يمدها بالوثائق اللازمة لتسجيل تكاليف المستخدمين محاسبيا.

ج/قسم العدد والإحصاء: يشمل كل التغيرات المتعلقة بالعامل، عدد العمال حسب المرتبات الشهرية، حسب الفئات، حسب المصالح، وكذا يقوم بإنجاز التقارير الشهرية والثلاثية والسداسية والسنوية والخاصة بالتغيرات.

د/قسم التكوين: دوره يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة وبعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم وأيضا الممتهنين والمتربصين من التكوين المهني لتوجيههم حسب التخصص المرغوب فيه.

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** يعمل تحت إطارها فرعين:

أ/-فرع الشؤون الاجتماعية: يتم التكفل بشؤون المستخدمين من أمراض مهنية وحوادث العمل بعد أن بينت هذا الحادث بوثيقة رسمية من قبل رئيس المصلحة المتعلقة بالعامل، والمنح العائلية والضمانات الاجتماعية، حيث أن نسبة التعويض (الدواء **80 %**، العطل الطبية **50 %**، المشفى **100 %**) وهناك أيضا عقد بين الشركة والشركة الوطنية للتأمينات (**SAA**) في مجال التأمينات، وفيما يخص الحق في التقاعد أو الامتناع عن ذلك، وكذا إيجاد حلول للمشاكل النفسية للعمال.

ب/-العيادة: تقوم بتقديم الإسعافات إلى العمال في حالة تعرضهم إلى مرض أو إصابات داخل المؤسسة وقد تقوم بنقله إلى القطاع الصحي أو المستشفى إذا اقتضى الأمر.

➢ **مصلحة الوسائل العامة:**

هي مصلحة مختصة في مهمة النظافة والنقل الخفيف وكذا مشتريات تجهيزات المكاتب وتحرير الأمر بالمهمات (**Ordre De Mission**) بالنسبة للسائقين لغرض المهمات اليومية أو الشهرية بالنسبة لسائقي نقل العمال والإطارات.

***عمال الشركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات:**

الجدول رقم(04): يمثل عمال شركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات

ش.ج.م	إطارات سامية	إطارات	التحكم	منفذون	المجموع
-عمال دائمون	01	87	79	90	257
-عمال مؤقتين	01	07	-	54	65
المجموع	**02**	**94**	**79**	**147**	**322**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق من المؤسسة

***المديرية العامة:**

الجدول رقم(05): المديرية العامة

المديرية العامة	إطارات سامية	إطارات	منفذون	المجموع
مدير العام	**01**	**01**	**-**	**02**
الإعلام الآلي	**-**	**07**	**-**	**07**
Secruter	**-**	**01**	**-**	**01**
المجموع	**01**	**09**	**00**	**10**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق من المؤسسة

5/-المديرية التقنية:

تقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطرة والقيام بها وتحسين وضعية النشاط الإنتاجي والخدماتي وإحصاء التوجيهات للمصالح الأخرى، وتوفير الشروط اللازمة لمواصلة الأشغال الدائمة وبتقنيات حديثة على إبقاء الوحدة في نشاط مستمر، وكذا توزيع منتوجاتها في ظروف ملائمة وبها عدة مصادر:

- **مصلحة الأمن الإنتاجي:** تهتم هذه المصلحة بأمن العمال ومراقبة التجهيزات والمعدات يوميا وكذا مواجهة أي حادث طارئ والتحكم فيه والقيام بعملية الإنقاذ في أسرع وقت وتقييم الخسائر.
- **فرع الاستغلال:** مسؤول عن البحث التنقيب عن مناطق تواجد المياه بواسطة رافعات وجرا فات بحضور مختصين ومهندسين طوبوغرافيين.
- **مصلحة الإنتاج:** تعتبر مهمة في المؤسسة كونها تقوم بمراقبة تسير الإنتاج في جميع مراحل توزيعه.
- **نوع الإعداد:** يلعب دورا أساسيا وهو مسؤول عن مراحل الإنتاج ابتداء من جلب المياه إلى غاية وضعه في الخزانات وتقوم بإعطاء تقارير حول عملية الإنتاج اليومية.
- **فرع الصيانة العتاد المتحرك:** تكمن مهمتها في حالة حدوث أي عطب الآلات، وتقوم بعمليات الإصلاح على أحسن حال وضمان صيانة المعدات وتشغيلها جيدا، وبها ثلاثة فروع:

***فرع الميكانيك:** مهمته هي إصلاح الأعطاب الميكانيكية للآلات والعتاد.

***فرع الكهرباء :** يقوم بأعمال إصلاح الأجهزة الكهربائية المعطلة ومراقبتها.

***فرع صيانة العتاد المتحرك:** صيانة العتاد الإنتاجي ومراقبته من شاحنات وآلات تساعد في سير إنتاج.

- **الدائرة التجارية:** لها دور أساسي ومحوري يتمثل في عملية توزيع المياه على الزبائن وأداء الخدمات وتنقسم إلى فرعين:

أ/ مصلحة الفوترة: يقوم هذا الفرع بإنجاز الفاتورة بالكميات المستهلكة من المياه ثم تقدم إلى الزبون بغرض تحصيلها في مدة لا تتجاوز **15** يوما.

ب/ مصلحة التحصيل: يقوم بتحصيل الفواتير من الزبائن.

- **دائرة الإدارة والوسائل:** هي مصلحة تقوم بتمويل الوحدة بالمواد الاستهلاكية وقطع الغيار والمواد واللوازم التي تساعد في عملية الإنتاج والتوزيع، وكذا معدات الصيانة أمن الميكانيكية والكهربائية أو الإلكترونية وبها ثلاثة فروع:

***فرع المشتريات:** تقوم بإعدادات سندات الطلب على المشتريات وكل المتطلبات الناقصة والمتوفرة في المخزن والمطلوبة بسند يسمى طلبية الشراء وعند عدم توفر هذه المادة يقوم بوضع هذا السند على المشتريات إما الداخلية منها أو الخارجية، وكذا القيام بأعمال الفاكس مع الموردين لمراعاة الثمن والنوعية ومراقبة السلعة عند دخولها إلى المخزن.

***فرع تسيير المخزون:** يقوم على أعمال المخازن أمناء يعملون على تسييرها والمحافظة على السلع الموجودة وإحصائها ومراقبتها من كل تلف أو سرقة وكل هذه العمليات تسجل وتعالج لمعرفة الاستهلاكيات ليرتكز عليها التموين.

إجراءات تعتمد عليها حركة المواد في المخزن:

- **استلام:** عملية تعتمد على مراقبة الكمية والأنواع بين الطلب والاستلام.
- **الترتيب:** ترتيب المواد المستلمة في الأماكن المخصصة لها (حسب نوع الأجهزة).
- **الحفظ:** حسب خصائص ومميزات المواد (التلف، سرعة الالتهاب والخطورة).
- **التوزيع:** وضع المواد في متناول المستعمل مع مراقبة الخروج.

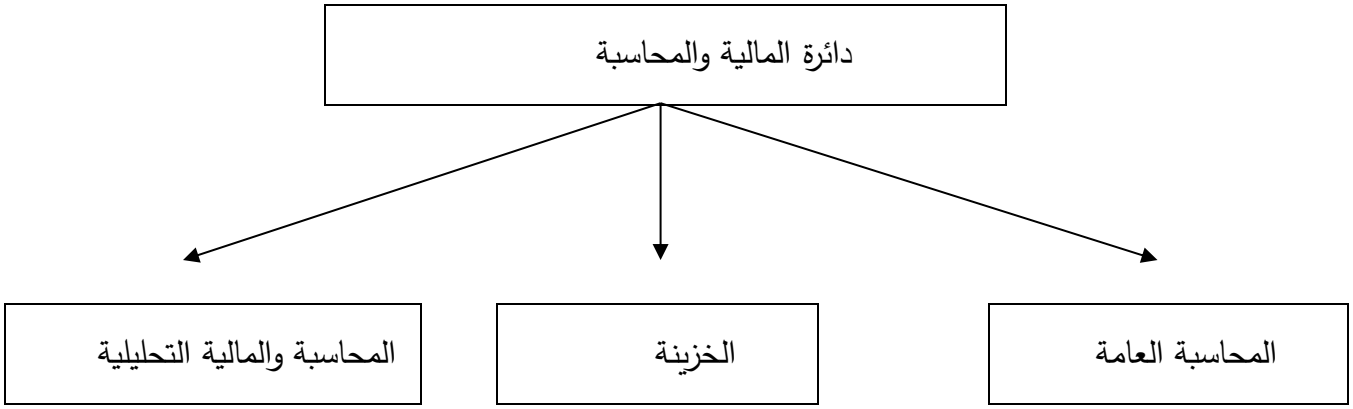
6/-مديرية المالية والمحاسبة:

❖ **مصلحة الالتزامات والمعاملات:** تتكفل هذه المصلحة بالتزام المؤسسة باتجاه عملائها سواء البنك **BADR** أو عملائها مهمتهم الأساسية فتح ملفات لدى البنوك لشراء احتياجات المؤسسة من مواد ومعدات.

❖ **على مستوى المؤسسة:** تقوم مؤسسة المحزونات باستلام البضاعة وإحصائها وإرسال الوثائق إلى المديرية المالية.

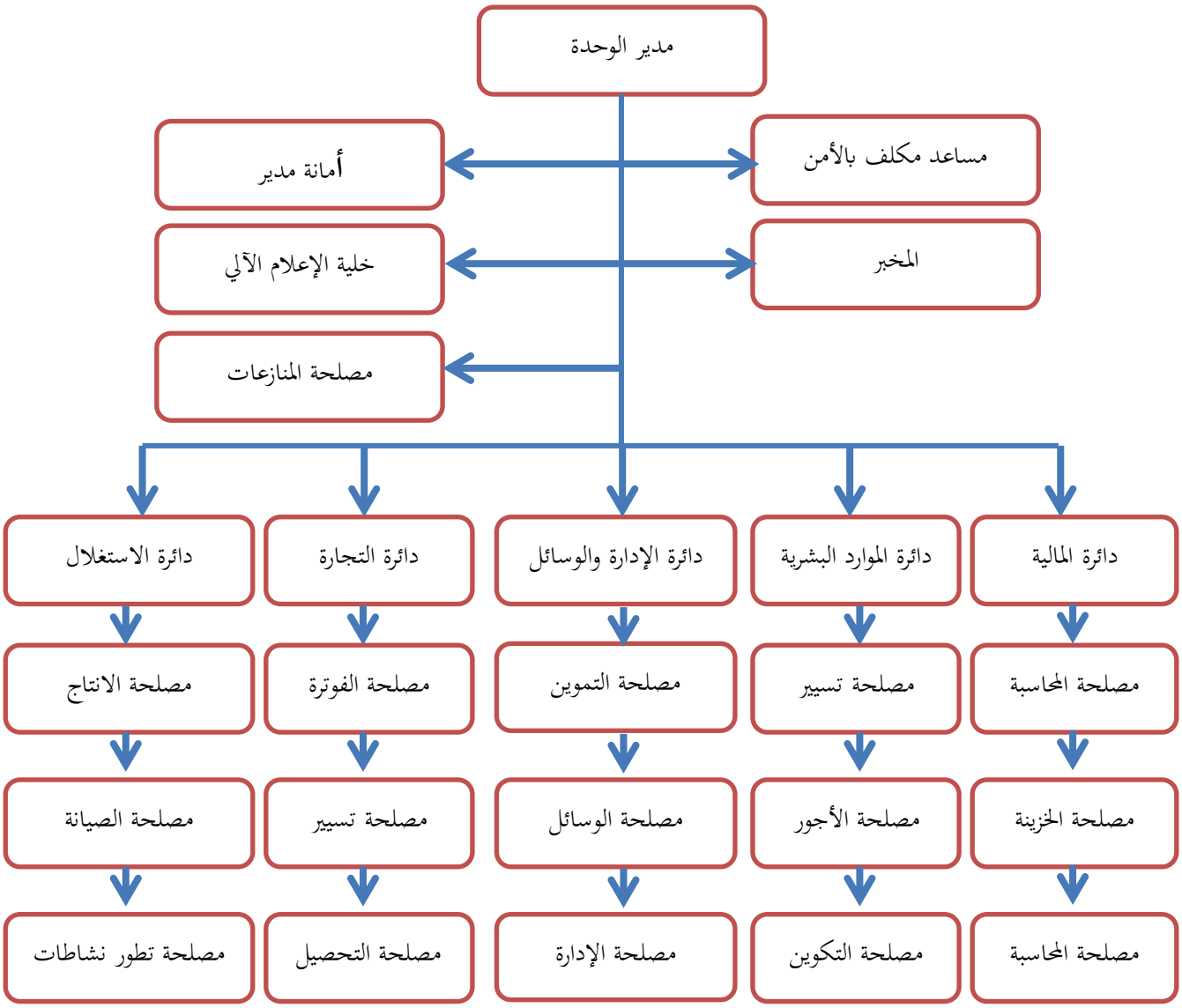
❖ **مصلحة المحاسبة الموارد:** حتى تتمكن مصلحة المحاسبة العامة في تقيدها بسجل المشتريات

الشكل رقم(19): الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة



المصدر: من وثائق من المؤسسة

الشكل رقم(20): يمثل مخطط المديرية العامة



المرجع: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1/-المصادر الرئيسة:

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائية V20 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

2/-المصادر الثانوية:

تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة الموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، والإحاطة بالموضوع.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة statistical package for the social sciences" الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة.- (Alpha de Cronbach)
- التكرارات، النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson)
- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد.

- معاملات الانحدار الخطي المتعدد.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة وتحليلها

من أجل استكمال مقتضيات البحث العلمي واختبار فرضيات البحث، ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة، فقد ارتأينا أن يكون مجتمع مجموعة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، والتي تم تقسيم هذا الاستبيان عليهم بطريقة عشوائية.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة

1/-مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، والتي تم تقسيم هذا الاستبيان عليهم بطريقة عشوائية.

2/-عينة الدراسة: قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (60) موظف (ذكور وإناث)، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الاستمارة وتوضيح الأسئلة، وقد استرجعنا 54 استبانة، كما ألغينا 6 استبانة لعدم اكتمال المعلومات والبيانات فيها لتبقى لدينا (50) استبانة والتي تم الاعتماد عليها في التحليل.

3/-أدوات الدراسة: بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله، وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS V 22 وهو اختصار لعبارة (Statistical Package For The Social Sciences) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج.

أ/-استمارة الاستبيان (ملحق رقم 01):

تعتبر استمارة الاستبيان المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات والتي يمكن أن تحدد وتقيس أثر الذكاء الاقتصادي في دعم القرار الاستراتيجي بمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، وقد اعتمدنا في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، فضلاً عن الدراسة الأولية التي قام بها الباحثتان لمجتمع الدراسة، وقد روعي في تصميم استمارة الاستبيان وعلى الدراسات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم الأسئلة التي تتلاءم وطبيعة مجتمع الدراسة والهدف من إجرائها.

وقد تكونت من أربع محاور رئيسية وهي:

- **المحور الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- **المحور الثاني:** الخاص بالذكاء الاقتصادي يتكون من 3 أبعاد.
  - **البعد الأول:** خاص باليقظة ويتضمن 6 عبارات.
  - **البعد الثاني:** خاص بأمن المعلومات ويتضمن 6 عبارات.
  - **البعد الثالث:** خاص بنشاط الضغط والتأثير ويتضمن 6 عبارات.
- **المحور الثالث:** الخاص بالقرارات الاستراتيجية في المؤسسة ويتكون من 12 عبارة.

وقد استخدامنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من مقياس ليكرت الخماسي

ب/-أدوات المعالجة الإحصائية

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة. – (Alpha de Cronbach)
- التكرارات، النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson).
- معامل الارتباط الثنائي
- الانحدار المتعدد

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

1/-صدق وثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم(07): الخاص بصدق وثبات إستبيان Aplha de cronbach

المحاور	عدد الفقرات	مؤشر الثبات (ألفا كرونباخ)
المحور الأول: الذكاء الاقتصادي	18	0.897
المحور الثاني: القرار الاستراتيجي	12	0.796
الاستبيان ككل	30	0.889

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة، وهذا للتأكد من ثبات الاستمارة، حيث قدر معامل الثبات الكمي ب (0.889)، كما هو موضح في الجدول التالي، وهي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية والذي يقدر بـ (0,60)، إذن يمكن القول إن الاستمارة صادقة وثابتة ونستطيع الاعتماد عليها في دراستنا واستخلاص النتائج.

2/-التكرار والنسبة المئوية لمحاور الدراسة

أ/-توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكور	26	% 52
إناث	24	% 48
المجموع	**50**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

الشكل رقم(21): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

تحليل النتائج: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة في العينة المدروسة كانت لفئة الذكور وبنسبة 52% أي بمعدل 26 موظف، بينما نسبة الإناث بلغت 48% أي بمعدل 24 موظفة، وهذا راجع لطبيعة العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه، حيث أن هذه المؤسسة هي مؤسسة اقتصادية خدماتية وتجارية والتي تعتمد أساس على تركيب وتوصيل قنوات الماء، وهذا كله ميدانيا يعتمد على الجهد البدني الذي يكون عند فئة الذكور، أما الإناث فعملهم في الإدارة كسكرتارية وغيرها.

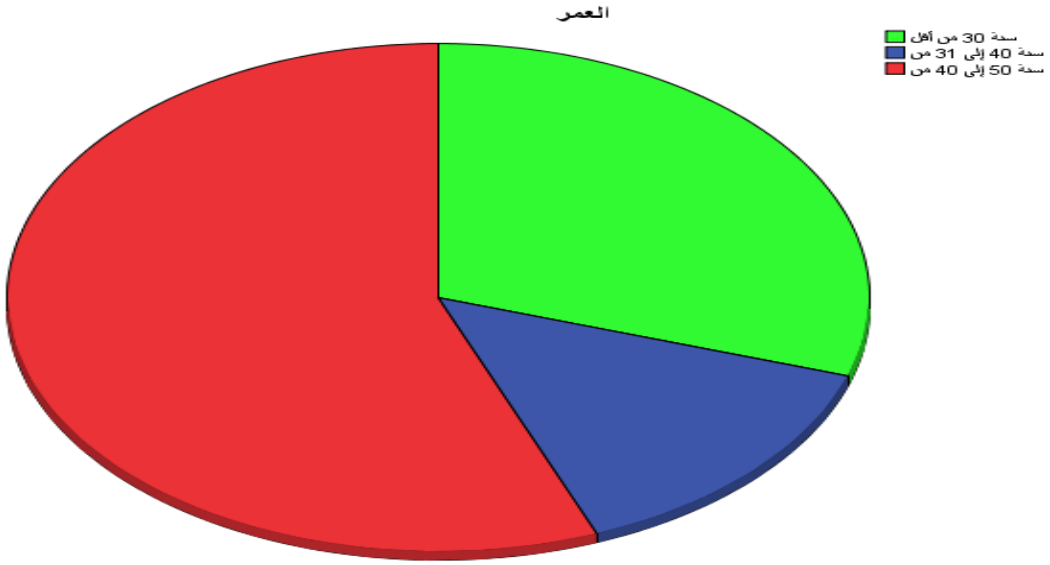
ب/-توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

الجدول رقم(9): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 30 سنة	15	% 30
من 31 إلى 40 سنة	07	% 14
من 41 إلى 50 سنة	28	% 56
أكثر من 51 سنة	00	% 00
المجموع	**50**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

الشكل رقم(20): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

تحليل النتائج: من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذوي السن (من 40 إلى 50) سنة بنسبة 56% أي بمعدل 28 موظف، وتليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 30% وبمعدل 15 موظف، وبعدها الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) وبنسبة 14% وبمعدل 07 موظفين.

وتشير هذه النتائج الى وجود تنوع عمري داخل المؤسسة، تمثل الفئة العمرية من 40الى50 سنة النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو ما يعكس استقرار المورد البشري بالمؤسسة واستمرارية العاملين بها لفترات زمنية معتبرة.

ج/-توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
شهادة التكوين	21	% 42
ليسانس	16	% 32
ماستر	11	% 22
دكتوراه أو ماجيستير	02	% 04
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

الشكل رقم(21): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المؤهل التعليمي



المصدر: من نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

تحليل النتائج: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت لفئة حاملي الشهادات التكوين بنسبة 42% وبمعدل 21 موظف، وتليها الفئة دوي المستوى ليسانس بنسبة 32% ما يعادل 16 موظف، وبعدها الفئة دوي مستوى تعلمي ماستر بنسبة 22% وبمعدل 11 موظف، وأخيرا الفئة ذوي مستوى ماجستير أو دكتوراه بنسبة 04% وبمعدل موظفين، تعكس هذه النتائج تنوع مستوى العلمي للأفراد العينة، مع تسجيل نسبة معتبرة لفئة حاملي لشهادات التكوين، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتوظيف موارد بشرية ذات تأهيل مهني و تقني يتلاءم مع طبيعة النشاط و المهام المطلوبة.

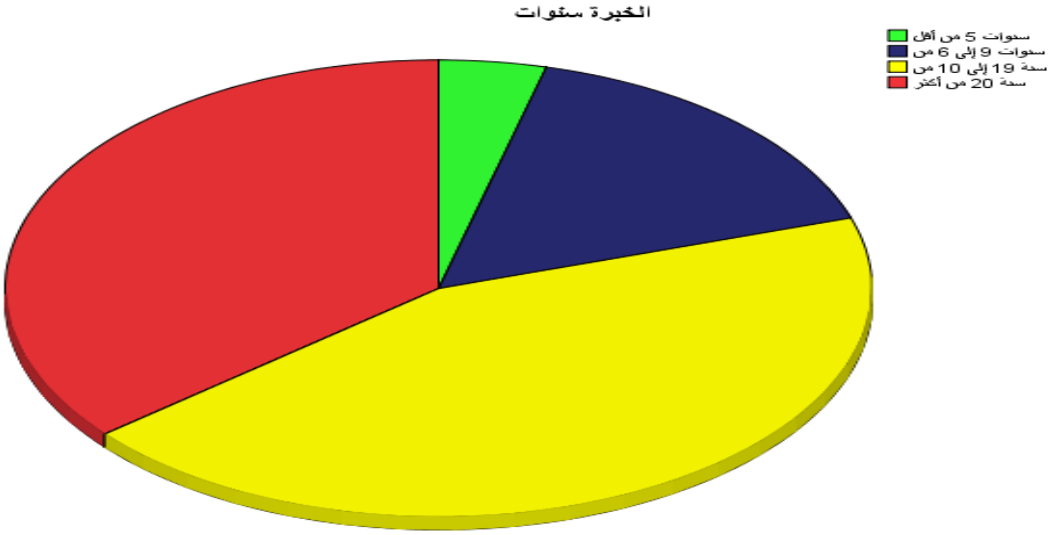
د/-توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 5 سنوات	02	% 04
من 6 إلى 9 سنوات	08	% 16
من 10 إلى 19 سنة	22	% 44
أكثر من 20 سنة	18	% 36
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

الشكل رقم(22): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت لفئة ذوي الخبرة (من 10 إلى 19 سنة) بنسبة 44% وبمعدل 22 موظف، ثم تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 36% وبمعدل 18 موظف، وتليهم الفئة (من 6 إلى 9 سنوات) بنسبة 16% وبمعدل 8 موظفين، وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 04% وبمعدل موظفين، وتشير هذه النتائج الى ان المؤسسة تضم عددا معتبرا من الموظفين ذوي سنوات الخبرة الطويلة، وهذا ما يعكس استقرار اليد العاملة واستمرارية الموظفين داخل المؤسسة لفترات زمنية ممتدة.

المطلب الثالث: تحليل المحاور واختبار الفرضيات

أولا: تحليل المحاور:

من أجل تحليل نتائج الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات المستجوبين قمنا بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تم تقسيم درجة تقييم المستجوبين لعبارات وفقرات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (12): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المترجح.

مجال المتوسط الحسابي	الدرجة
من 01 الى 1.79	غير موافق بشدة
من1.80 الى 2.59	غير موافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	موافق
من 4.20 الى5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

1/2-تحليل الأبعاد المحور المستقل الذكاء الاقتصادي (بعد اليقظة)

لمعرفة كيف يتم تشخيص بعد اليقظة في مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، تم الاعتماد على 06 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه	الترتيب
1	تتابع المنظمة بيئة أعمالها بشكل مستمر وبانتظام	2,940	1,346	محايد	المرتبة السادسة
2	تعمل المنظمة على تحسين آليات الاتصال بين مختلف أقسامها	3,040	1,399	محايد	المرتبة الخامسة
3	تعتمد المنظمة على فرق متخصصة وخبراء لتحصيل المعلومات الاستراتيجية	3,440	1,090	موافق	المرتبة الثالثة
4	لدى المنظمة خلية اتصال داخلية للتعامل مع المعلومات	3, 380	0,901	موافق	المرتبة الرابعة
5	تقوم المنظمة برصد التغيرات الاقتصادية في	3,860	0,989	موافق	المرتبة

	محيطها				الأولى
6	الجدول رقم(13): تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه بعد رصد المعلومات واستغلالها			موافق	المرتبة الثانية
نتائج وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه بعد اليقظة		**3,406**	**1,113**	**موافق**	

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة لأن متوسطها الحسابي يساوي (3,406) والذي يعبر عن درجات الموافقة مرتفعة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في مؤسسة الجزائرية للمياه يوافقون على العبارات الموجهة لهم والخاصة باليقظة، وذلك بمتوسط حساب (3,406)، وانحراف معياري (1,113)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (3,406).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يجمعون بدرجة "موافق" بأن المؤسسة محل الدراسة تمارس نشاط اليقظة.

2/2-تحليل الأبعاد المحور المستقل الذكاء الاقتصادي (بعد أمن المعلومات)

لمعرفة كيف يتم تشخيص بعد أمن المعلومات في مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، تم الاعتماد على 06 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(14): تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه أمن المعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه	الترتيب
1	تعتمد المنظمة على وسائل وتقنيات حديثة لحماية المعلومات من الاختراق أو الضياع	**3,980**	**0,914**	**موافق**	**المرتبة الأولى**
2	تحرص المنظمة على تأمين معلوماتها الاستراتيجية قبل شروع في أي نشاط	**3,880**	**0,917**	**موافق**	**المرتبة الثانية**
3	تعتمد المنظمة إجراءات تنظيمية واضحة لضمان أمن المعلومات	**3,460**	**1,198**	**موافق**	**المرتبة الخامسة**
4	يتم تحديد صلاحيات الوصول إلى المعلومات داخل	**3,540**	**1,014**	**موافق**	**المرتبة**

	المنظمة يشكل دقيق				الثالثة
5	تطبق المنظمة إجراءات وقائية للحد من مخاطر تسريب المعلومات	3,500	1,164	موافق	المرتبة الرابعة
6	تقوم المنظمة بتصنيف المعلومات حسب درجة أهميتها وسريتها	3,460	1,164	موافق	المرتبة الخامسة
نتائج وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه بعد أمن المعلومات		**3,636**	**1.061**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

تشير البيانات الجدول أعلاه أن العبارت أخذت درجات موافقة لأن متوسطها الحسابي يساوي (3,636) والذي يعبر عن درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في مؤسسة الجزائرية للمياه يوافقون على العبارات الموجهة لهم والخاصة بأمن المعلومات، وذلك بمتوسط حساب (3,636)، وانحراف معياري (1.061)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (3,636).

واستنادا الى ما سبق، يمكن القول ان أفراد عينة الدراسة يقرون بدرجة " موافق" بأن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما واضحا لأمن المعلومات وحمايتها.

3/2-تحليل الأبعاد المحور المستقل الذكاء الاقتصادي (بعد نشاط الضغط والتأثير)

لمعرفة كيف يتم تشخيص بعد نشاط الضغط والتأثير في مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، تم الاعتماد على 06 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(15): تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه نشاط الضغط والتأثير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه	الترتيب
1	تعم المنظمة على التأثير في محيطها الاقتصادي بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية	3,200	1,087	محايد	المرتبة السادسة
2	تعتمد المنظمة على أنشطة التأثير والاتصال لدعم توجهاتها وقراراتها الاستراتيجية	3,640	1,005	موافق	المرتبة الأولى
3	تقوم المنظمة بتوظيف المعلومات الاستراتيجية للتأثير في محيطها بما يخدم قراراتها الاستراتيجية	3,640	1,138	موافق	المرتبة الأولى
4	تساهم أنشطة التأثير في تقليل مقاومة القرارات الاستراتيجية داخل وخارج المنظمة	3,360	1,120	محايد	المرتبة الخامسة

5	تستخدم المنظمة وسائل الإعلام والاتصال للتأثير في الفاعلين بما يدعم خياراتها الاستراتيجية	3,380	1,140	محايد	المرتبة الرابعة
6	يساعد التأثير في المحيط الخارجي على إنجاح القرار الاستراتيجي	3,540	1,014	موافق	المرتبة الثانية
	نتائج وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه بعد نشاط الضغط والتأثير	**3,460**	**1,084**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة لأن متوسطها الحسابي يساوي (3,460) والذي يعبر عن درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في مؤسسة الجزائرية للمياه يوافقون على العبارات الموجهة لهم والخاصة بنشاط الضغط والتأثير، وذلك بمتوسط حساب (3,460)، وانحراف معياري (1,084)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (3,460)

واستنادا الى مسبق، يمكن القول ان افراد عينة الدراسة يقرون بدرجة "**موافق**" بأن مؤسسة محل الدراسة تنتهج نشاط الضغط والتأثير في محيطها الخارجي بوعي استراتيجي واضح.

4/2_تحليل الأبعاد المحور التابع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة

لمعرفة كيف يتم تشخيص القرارات الاستراتيجية في مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، تم الاعتماد على 06 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(16): تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين القرارات الاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه	الترتيب
1	تتخذ إدارة مؤسستكم قرارات تنسجم مع استراتيجيتها	3,480	1,249	موافق	المرتبة العاشرة
2	القرارات الاستراتيجية متناسقة مع أولويات العمل في مؤسستكم	3,660	1,042	موافق	المرتبة الثامنة
3	تمتلك مؤسستكم كوادر متخصصة لصياغة قراراتها الاستراتيجية	3,920	0,986	موافق	المرتبة الخامسة
4	تعتمد القرارات الاستراتيجية على مصادر موثوقة	4,160	0,765	موافق	المرتبة

	ومتعددة للمعلومات				الثانية
5	عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتم الاعتماد على نتائج التحليل والدراسات الاستراتيجية	3,820	0,983	موافق	المرتبة السابعة
6	يتم متابعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية	3,600	1,195	موافق	المرتبة التاسعة
7	يتم استخدام جميع وسائل الاتصال التكنولوجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	3,820	1,024	موافق	المرتبة السابعة
8	يتم التواصل مع جميع الإدارات للحصول على مقترحات وآراء بناءة	4,100	0,646	موافق	المرتبة الثالثة
9	تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	3,920	0,853	موافق	المرتبة الخامسة
10	يتم تقييم نتائج القرارات الاستراتيجي بدقة لتصحيح الأخطاء	3,880	1,000	موافق	المرتبة السادسة
11	تقوم إدارة مؤسستكم بدراسة جميع الآراء والمقترحات المطروحة من قبل العاملين من أجل اتخاذ القرار الأفضل	3,960	0,968	موافق	المرتبة الرابعة
12	تستعين إدارة مؤسستكم بفرق العمل لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها	4,240	0,743	موافق بشدة	المرتبة الأولى
المحور التابع القرارات الاستراتيجية		**3,880**	**0,954**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 20

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات **موافقة** لأن متوسطها الحسابي يساوي **(3,880)** والذي يعبر عن درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي أظهرت النتائج الإحصائية توافقا في أراء أفراد العينة وذلك بمتوسط حساب **(3,880)**، وانحراف معياري **(0,954)**، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي **(3,880)**.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه يظهرون تأييدا واضحا للقرارات لاستراتيجية بدرجة "موافقة".

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة:

يعتبر اختبار الفرضيات من أهم الخطوات في الدراسة الميدانية، حيثُ يتم من خلاله الحُكم على الفرضيات بالإثبات أو النفي . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير؛ ويتم في هذا الجُزء التحقُق من العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي) والمتغير التابع (القرار الاستراتيجي).

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولم وغروف–سمير نوف(Kolmogorov –Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

1_اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

للتأكد من طبيعة توزيع بيانات الدراسة والاختيار بين استخدام الاختبارات الإحصائية المعملية (Parametric)أو غير المعلمية(Non–parametric) ، تم الاعتماد على اختبار **كولموجوروف–سميرنوف(Kolmogorov–Smirnov)** ، حيث يستند القرار الإحصائي لهذا الاختبار إلى الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الصفرية (H_0)** تتوزع بيانات المتغيرر الذكاء الاقتصادي توزيعاً طبيعياً (البيانات تتبع التوزيع الطبيعي).
- **الفرضية البديلة (H_1)** لا تتوزع بيانات المتغير الذكاء الاقتصادي توزيعاً طبيعياً (البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي).

الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (17): اختبار كولموجوروف–سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغير	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الذكاء الاقتصادي	0.121	0.064	**توزيع طبيعي**
القرار الاستراتيجي	0.130	0.069	**توزيع طبيعي**

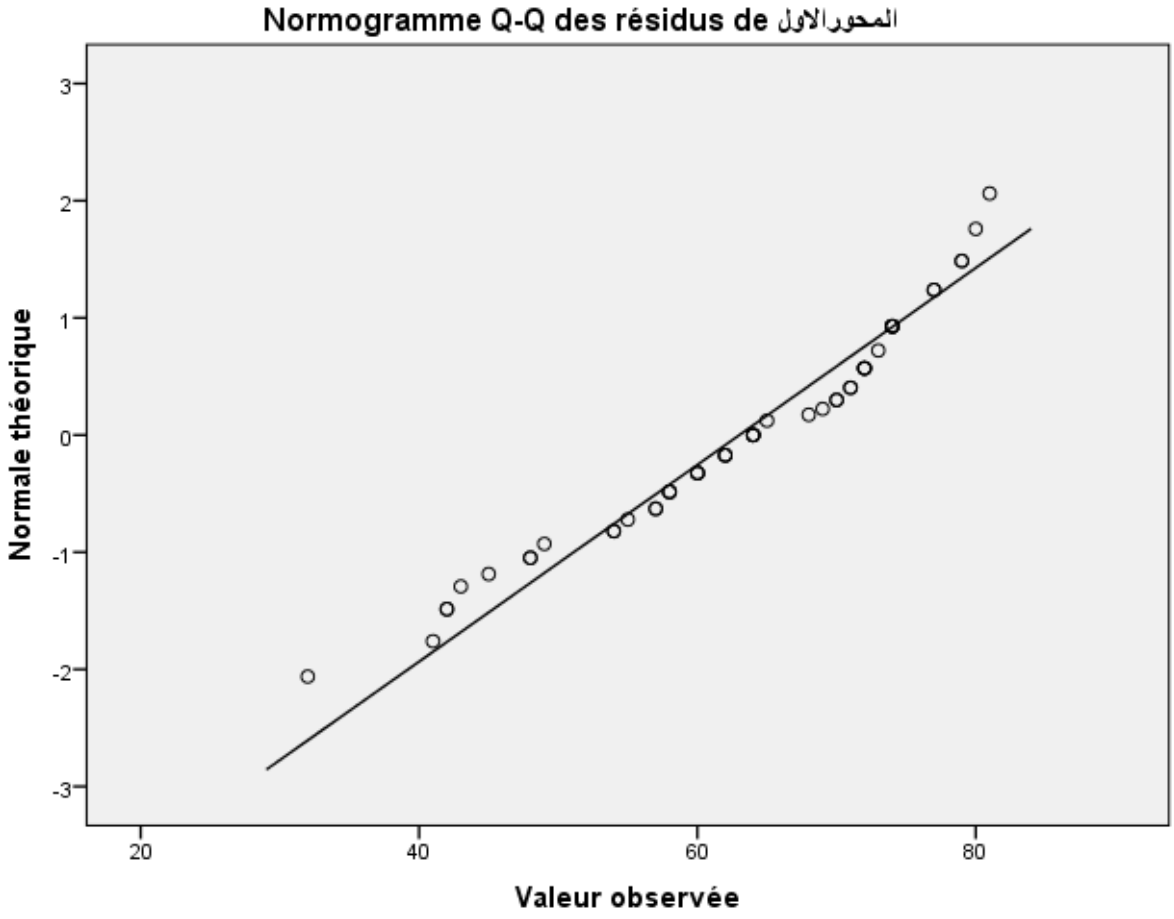
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.20)

من خلال فحص نتائج اختبار كولموجوروف–سميرنوف الموضحة في الجدول (01) يتضح مايلي:

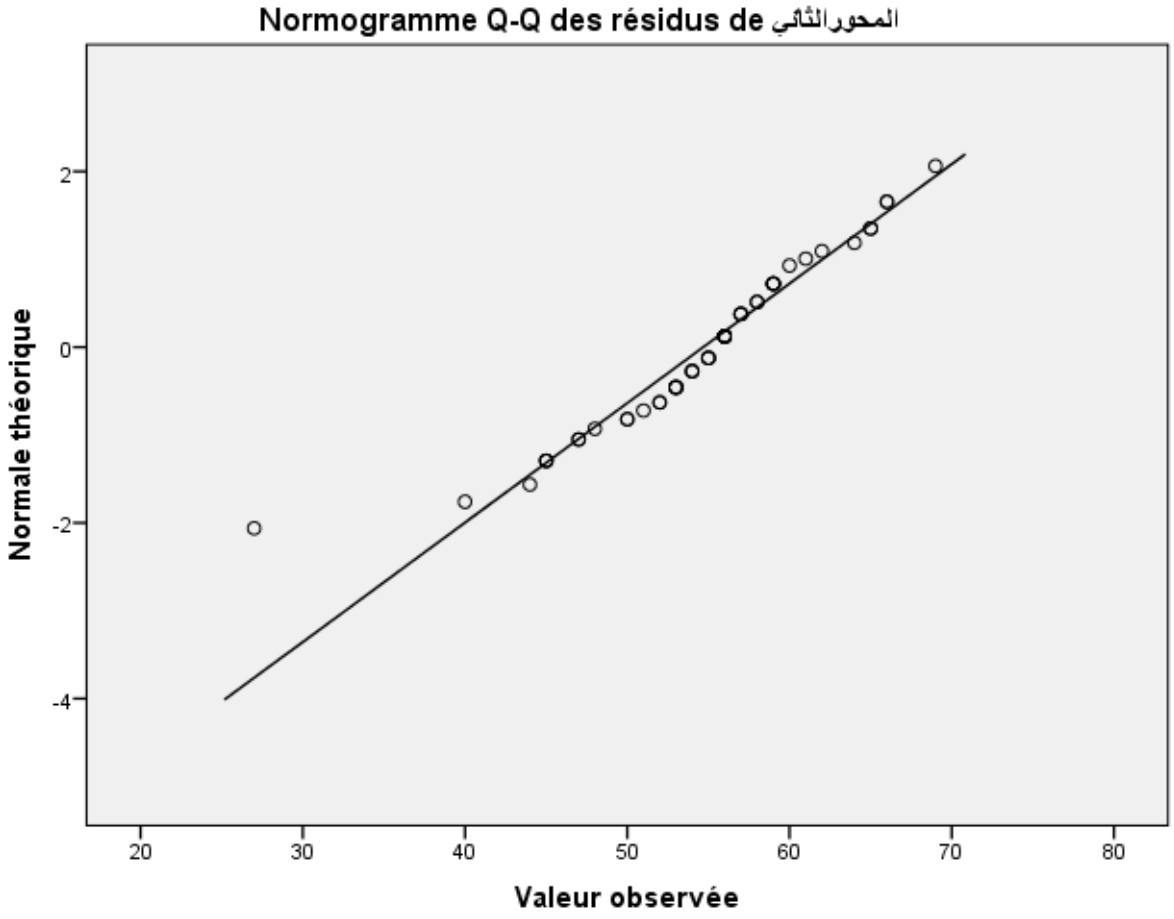
متغير الذكاء الاقتصادي بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية(**0.064**) ، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (Sig= 0.05) وبناءً عليه، **نقبل الفرضية الصفرية (H_0)** التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

متغير القرار الاستراتيجي بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية(**0.069**) ، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (Sig= 0.05) وبناءً عليه، **نقبل الفرضية الصفرية (H_0)** التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ويعزز هذه النتائج الإحصائية ما أظهره الرسم البياني " **QQ PLOT**"، حيث نلاحظ تراكم النقاط المشاهدة حول الخط المستقيم المائل في الشكلين المتغيرين الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي، مما يؤكد خلو البيانات من الانحرافات الجوهرية عن الاعتدالية بالنحو التالي:



رسم الذكاء الاقتصادي QQ-Plot :نلاحظ أن النقاط (القيم المشاهدة) تتوزع بشكل وثيق جداً حول الخط المستقيم (التوزيع المتوقع)، مما يؤكد الاعتدالية العالية للبيانات



رسم القرار الاستراتيجي QQ-Plot :نلاحظ أن النقاط (القيم المشاهدة) تتوزع بشكل وثيق جداً حول الخط المستقيم (التوزيع المتوقع)، مما يؤكد الاعتدالية العالية للبيانات

بناءً على ما تقدم، ثبت النتائج أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح لنا باستخدام الأساليب الإحصائية المعملية (مثل ارتباط بيرسون، واختبار "ت"، وتحليل التباين) في معالجة واختبار فرضيات الدراسة.

2_تحليل نتائج علاقة الارتباط بين الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي:

-/معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات: (Pearson)

بعد تحليل درجات الموافقة للعينة ننتقل إلى اختبار الفرضيات، وذلك للكشف عن نوعية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون.Pearson

معامل الارتباط:

هو مقياس لدرجة العلاقة بين المتغيرين (y-x) ويرمز بالرمز (r) ويحقق معامل الارتباط الخطي المتباين) 1- $\geq r \geq 1$).

أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 1- ، 1+ وتدل قيمته عمى درجة العلاقات بين المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنيا قوية، متوسطة، أو ضعيفة وأما الإشارة فإنها تصف نوعية العلاقة بل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية، أما الموجبة فتدل على وجود علاقة بين المتغيرين، حيث أنه إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للواحد صحيح فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطا عكسيا تاما، إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية لصفة (r=0) فهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرين.

فقد تكون حالات معامل الارتباط:

طردية ضعيفة عندما يكون) $0 \leq \leq r0.5$)

طردية متوسطة عندما يكون) $0.5 \leq \leq r0.75$)

طردية قوية عندما يكون) $0.75 \leq \leq r1$)

طردية ضعيفة عندما يكون) 0.5.(r0 ≤ ≤

عكسية متوسطة عندما يكون) 0.75.(- r0.5 ≤ ≤-

عكسية قوية عندما يكون (0.75 -≥ ≥ r1 -).

اعتمدنا على معامل الارتباط" بيرسون (Pearson) لقياس الارتباط، حيث كانت النتائج كما يلي:

دراسة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاقتصادي في القرار الاستراتيجي

توجد علاقة ذات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي.

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بيت الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي

الجدول (18): يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي

Corrélation الارتباط				
		اليقظة	امن المعلومات	نشاط الضغط وتاثير
القرار الاستراتيجي	Corrélation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	0,881	0,873	0,839
	Sig. (Bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	0,000	0,000	0,000
	Nحجم العينة	50	50	50
**تعني أن الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 (05 %)				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20

يتبين من خلال الجدول رقم (18) أن هناك علاقة الارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي.

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين اليقظة والقرار الاستراتيجي ب 0,881أي (88.1%).

كما تراوحت قيمة معامل الارتباط بين أمن المعلومات والقرار الاستراتيجي ب 0,873أي (87.3%).

في حين بلغت قيمة بعد نشاط الضغط وتأثير ب 0,839أي (83.9%).

وتؤكد هذه القيمة وجود ارتباط وثيق وقوي، كون مستوى الدلالة الاحصائية المقابل لكل معامل ارتباط قد بلغ (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مما يعكس وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

3_ الفرضية الرئيسة الأولى : تتبنى المؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة نظام الذكاء الاقتصادي في تسيير نشاطها

H0 :لا تتبنى المؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة نظام الذكاء الاقتصادي في تسيير نشاطها

H1 : تتبنى المؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة نظام الذكاء الاقتصادي في تسيير نشاطها

1/3المتوسطات لمحور الذكاء الاقتصادي :

جدول رقم (19) المتوسطات لمحور الذكاء الاقتصادي

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
محور الذكاء الاقتصادي	**3.500**	**1.086**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لتبني محور الذكاء الاقتصادي قد بلغ (3.500)، وهو المتوسط يندرج تحت درجة موافقة مرتفعة حيث يقع في فئة المحصورة بين (3.40 و4.19) وفق سلم ليكارت الخماسي، بانحراف المعياري بلغ(1.086) مما يدل على تجانس نسبي ففي إجابات افراد العينة.

2/3 الاختبار الاحصائي (one sample t-Test):

المتوسط الحسابي وحده لا يكفي، لإصدار حكم القاطع بنفي أو إثبات الفرضية يجب اجراء اختبار t لعينة واحدة.

جدول رقم (20) يوضح نتائج اختبار الأحادي العينة one sample t-Test

المتغير	المتوسط	T	درجة الحرية	Sig	فرق المتوسط
الذكاء الاقتصادي	43.302	37.441	49	0.000	63.020

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

لتأكيد القوة الإحصائية للمؤشرات الوصفية السابقة، والتي تتمثل في المتوسط الحسابي الكلي، تم إخضاع المتغير الإجمالي لاختبار (t) لعينة واحدة (One-Sample t-Test) عند قيمة محكية تساوي (3). وأظهرت النتائج أن قيمة t المحسوبة بلغت (37.441)، بمستوى دلالة احصائية (Sig) بلغ (0.000)، وهو أصغر تماما من المستوى الدلالة المعتمد 0.05. وبناءً عليه نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1)، والتي تنص أن مؤسسة الجزائرية للمياه بوكالة سعيدة تتبنى نظام الذكاء الاقتصادي كفلسفة وممارسة إدارية فعلية في تسيير نشاطها.

4_الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي بأبعاده على القرار الاستراتيجي

الجدول رقم (21) خلاصة نموذج الانحدار الخطي

النموذج	R	R2	R2المعدل
0.035	0.377	0.142	0.086

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSpss

يوضح الجدول خلاصة نموذج الانحدار الخطي لأثر أبعاد الذكاء الاقتصادي على القرار الاستراتيجي.

من خلال قراءة معطيات الجدول أعلاه، تبيّن أن معامل الارتباط المتعدد (R) قد بلغت قيمته (0.377)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات درجة متوسطة بين أبعاد الذكاء الاقتصادي مجتمعة والقرار الاستراتيجي كمتغير تابع، مما يشير إلى أن أي تحسن في ممارسات الذكاء الاقتصادي يرافقه تحسن في جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة. كما تشير قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.142) إلى أن أبعاد الذكاء

الاقتصادي المعتمدة في الدراسة تمتلك قدرة تفسيرية تساهم في شرح ما نسبته (14.2%) من التغيرات والتباينات الحاصلة في القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة، في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (85%) تعود إلى عوامل اخرى لم يتم إدراجها ضمن هذا النموذج. وفي سياق متصل، جاءت قيمة معامل التحديد المعدل بمقدار (0.086) د القدرة التفسيرية للنموذج.

الجدول رقم (22): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين أبعاد الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	377,473	3	125,812	0,914	0.035
البواقي	2273,443	46	49,423		
المجموع	2650,880	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمعنوية نموذج الانحدار الخطي.

تؤكد النتائج المستخلصة من جدول تحليل التباين (ANOVA) معنوية وصلاحية نموذج الانحدار الخطي المستخدم في دراسة أثر المتغيرات؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (Sig) في هذا النموذج (0.035)، وهي قيمة أصغر تماماً من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد وبناءا على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة، مما يثبت صلاحية نموذج الانحدار

تأسيساً على مخرجات التحليل الإحصائي المتقدمة لنموذج الانحدار (خلاصة النموذج وتحليل التباين)، ونظراً لأن القيمة الاحتمالية للدلالة جاءت معنوية ودالة إحصائياً عند مستوى أقل من المتوقع (Sig = 0.035)، فإن الدراسة تخلص إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية بنصها الإيجابي، ومنه نستنتج أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)". وهو ما يوضح أن تبني أنظمة الذكاء الاقتصادي يمثل دعامة محورية لتوجيه ورسم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة

الجدول رقم (23): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	40,726	5.616		7.252	0.000
اليقظة	−0,254	0.272	−0.177	−0.935	0.355
أمن المعلومات.	0.489	0.315	0.301	2.145	0.037
نشاط الضغط وتأثير.	0.409	0.333	0.227	1.226	0.226

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

يوضح الجدول المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد للوقوف على الأثر الفردي لكل بُعد.

من خلال قراءة جدول المعاملات أعلاه، ومن أجل تحديد الأثر الفردي لكل بُعد من الأبعاد المدرجة، تم استخلاص النتائج والتحليلات التالية:

بُعد اليقظة: أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة قد بلغت (0.355)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبناءً عليه نستنتج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة الجزائرية للمياه بوكالة سعيدة.

بُعد أمن المعلومات: أظهرت النتائج وجود معنوية إحصائية واضحة لهذا البُعد، حيث بلغت القيمة الاحتمالية للدلالة (0.037) وهي أصغر تماماً من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتؤكد قيمة معامل بيتا المعياري (\beta = 0.301)وجود تأثير طردي (إيجابي) ذي دلالة إحصائية لبُعد أمن المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ مما يعني أن تعزيز الآليات الأمنية للمعلومات يساهم مباشرة وبشكل معنوي في ترشيد ودعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

بُعد نشاط الضغط والتأثير: تشير معطيات الجدول إلى أن مستوى الدلالة المعنوية المقترن بهذا البُعد قد بلغ (0.226)، وهي قيمة أكبر من حد الدلالة المقبول (0.05)، مما يثبت إحصائياً عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد نشاط الضغط والتأثير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى المؤسسة محل الدراسة.

وتأسيساً على ما سبق، وفيما يتعلق باختبار الفرضية المدرجة أعلى الجدول، فإننا نرفض فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة جزئياً؛ حيث ثبت أن بُعد "أمن المعلومات" هو البُعد التفسيري الوحيد الذي يمتلك تأثيراً معنوياً دالاً إحصائياً في توجيه وصناعة القرار الاستراتيجي داخل مؤسسة الجزائرية للمياه بوكالة سعيدة عند مستوى الدلالة المعتمد)، في حين لم تسجل الأبعاد الأخرى (اليقظة، ونشاط الضغط والتأثير) تأثيراً حقيقياً يعتد به إحصائياً ضمن هذا النموذج.

وبناءً على مخرجات التحليل الإحصائي الموضحة في جدول المعاملات، وفي ضوء استبعاد الأبعاد التي لم تثبت معنويتها الإحصائية (بُعد اليقظة وبُعد نشاط الضغط والتأثير) نظراً لأن قيم الدلالة المقترنة بهما تجاوزت حد المعنوية المقبول (0.05)، تتحدد معادلة الانحدار الخطي النهائي المقدرة للأثر على النحو الآتي:

$$Y=40.726+0.489X_2$$

حيث تشير الرموز إلى ما يلي:

: (Y)يمثل المتغير التابع (اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة الجزائرية للمياه بوكالة سعيدة).

: (40.726)يمثل مقدار الثابت(Constant) ، وهو يعبر عن قيمة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في حال غياب أو انعدام بُعد أمن المعلومات) أي عندما تكون قيمة X_2 مساوية للصفر.(

(0.489): يمثل معامل الانحدار غير المعياري الخاص ببُعد أمن المعلومات (X_2)، وتدل إشارته الموجبة على وجود علاقة تأثير طردية (إيجابية)؛ بحيث إن زيادة الاهتمام بتطوير أمن المعلومات بمقدار وحدة واحدة تؤدي بالضرورة إلى تحسن وتطور في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة بمقدار (0.489).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل ال الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تم تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه بوكالة سعيدة من خلال التعريف بها والنشأة والهيكل التنظيمي وأهم مهامها، كما تم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، والتي شملت اعداد أداة الدراسة "الاستبيان" وتوزيعه على عينة الدراس المكونة من 60 فردا، وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال معاملات الارتباط وألفا اكرو نباخ التي بلغت 0.889 تم عرض وتحليل نتائج الميدانية وصولا الى اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي، حيث أثبتت النتائج أن المؤسسة الجزائرية للمياه بوكالة سعيدة تتبنى نظام الذكاء الاقتصادي، كما أثبتت أن بعد أمن المعلومات وحده أبدى أثرا ذو دلالة إحصائية على قرار الاستراتيجي في حين لم تثبت معنوية كم من اليقظة وسياسة الضغط و التأثير. وتؤكد هذه النتائج أهمية الذكاء الاقتصادي، وخاصة أمن المعلومات في تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة العامة

في ختام هذه الدراسة الموسومة بـ: "أثر الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية للمياه – سعيدة"، يتضح أن الذكاء الاقتصادي أصبح من أهم المقاربات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة من أجل مواجهة التحديات المتزايدة التي تفرضها بيئة الأعمال، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وشدة المنافسة، والتغيرات الاقتصادية المستمرة، الأمر الذي جعل من المعلومات موردًا استراتيجيًا لا يقل أهمية عن باقي الموارد المادية والبشرية.

حيث سمحت الدراسة النظرية توضيح مختلف الجوانب المرتبطة بالذكاء الاقتصادي وأبعاده المتمثلة في: اليقظة، أمن المعلومات وسياسة الضغط والتأثير مع ابراز أهميته في مختلف عمليات المؤسسات، كما تطرقنا الى مفهوم القرار الاستراتيجي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، كما تم ابراز دور الذكاء الاقتصادي على دعم اتخاذ القرار ومتخذ القرار بإضافة التطرق الى عوامل نجاح الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار.

أما في جانب التطبيقي، تم اسقاط هذه الدراسة على مؤسسة الجزائرية للمياه بوكالة سعيدة، حيث توصلنا الى أن: وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

وكذلك بالنسبة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت الى ان المؤسسة الجزائرية للمياه وكالة سعيدة تتبنى نظام الذكاء الاقتصادي حيث توصلت النتائج الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي أكدت أن المؤسسة تتبنى نظام الذكاء الاقتصادي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية(0.000).

أما بالنسبة الفرضية الرئيسية الثانية فكانت كالتالي:

_الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد اليقظة والقرار الاستراتيجي فأثبتت النتائج لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.355 وهو أكبر من 0.05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البدلية.

_الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد أمن المعلومات والقرار الاستراتيجي حيث تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي وجود أثر ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة بلغ 0.037 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

_الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص علو وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد سياسة الضغط والتأثير فتوصلت النتائج لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.226 وهو أكبر من 0.05 ومن خلاله نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

التوصيات والاقتراحات:

في ضوء النتائج المتواصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه، والمتمثلة فيما يلي:

- ضرورة تعزيز ثقافة الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة من خلال تنظيم دورات تكوينية وندوات توعوية لفائدة العمال والإطارات.
- إنشاء خلية أو قسم خاص بالذكاء الاقتصادي يتولى جمع المعلومات وتحليلها وتقديمها لصناع القرار.
- الاستثمار في نظم المعلومات والتقنيات الرقمية الحديثة لتسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها وحمايتها.
- تطوير آليات الاتصال الداخلي وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة.
- تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات الاستراتيجية للمؤسسة من مختلف التهديدات الإلكترونية.

_ دعم التعاون بين المؤسسة الجزائرية للمياه والجامعات ومراكز البحث للاستفادة من الدراسات والخبرات العلمية في مجال الذكاء الاقتصادي.

- تشجيع الرقمنة وتبني الإدارة الإلكترونية لما لها من دور في تسريع تدفق المعلومات وتحسين عملية اتخاذ القرار.

آفاق الدراسة المستقبلية:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول جوانب أخرى مرتبطة بالذكاء الاقتصادي والقرار الاستراتيجي، ومن بين أهم هذه الآفاق:

- دراسة أثر التحول الرقمي على فعالية الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.
- تحليل دور الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الخدمية.
- دراسة دور أمن المعلومات في تعزيز فعالية الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات.
- التوسع في دراسة تطبيقات الذكاء الاقتصادي في قطاعات حيوية أخرى مثل الطاقة والصحة والاتصالات.

وفي الأخير، يمكن القول إن الذكاء الاقتصادي يمثل أداة استراتيجية فعالة تساعد المؤسسة الجزائرية للمياه على تحسين قراراتها وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، مما يعزز قدرتها على التطور والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة، وهو ما يجعل تبني هذا التوجه ضرورة حتمية لتحقيق التميز المؤسسي وضمان النجاح المستقبلي.

قائمة المراجع

1. **Eh Qasmi, m. J., & EL Qasmi, M. (2024). Le management pour processus et la veille stratègique. Récupéré sur http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%202024/isdm24_elqasmi.pdf**
2. Moinet, N. (2016). Intelligence èconomique S informer ,se protèger,influencer. *2e édition*, 216. PARIS, FRANCE: dunod.
3. إبراهيم علي ربابعة. (2023). *اتخاذ القرار*. الألوكة.
4. أحمد فريد مصطفى. (2012). الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية. الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
5. اسماعيل قلي. (2015-2016). اثر الهيكل المالي على القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماستر غير منشورة) . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، ورقلة : جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر .
6. بوريش أحمد. (2014-2015). تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتورا غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
7. بوزادة نجاة، و زهير طافر . (08, 2018). التأصيل التاريخي لمفهوم الذكاء الاقتصادي. *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 02*(03)، الصفحات 185-201.
8. بوسهمين أحمد، و هدى شهيد. (نوفمبر, 2017). واقع الاقتصاد الجزائري في ظل الأزمة النفطية الراهنة. *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 1*(4).
9. حبي حنان، و شيماء حامدي. (2022-2023). أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي(مذكرة ماستر غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، غرداية: جامعة غرداية.
10. حسن محمد أحمد محمد مخطار. (2009). *الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج*. جامعة كسلا-السودان.
11. خالد محمد عيسى السليمي. (2023). مفهوم وأهمية القرار الاستراتيجي وكيفية صناعة القرار. *The concept and impotance of strategic decision and how to make decision*، الصفحات 1-12.
12. رحماني يوسف زكرية، و نورية غازي. (بلا تاريخ). الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري حديث يدعم عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة اقتصادية. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 2*(4)، الصفحات 342-362.
13. زاوي عيسى، عبد القادر جوادي، و يحيى نقاز. (10 01, 2025). الذكاء الاقتصادي دليل شامل لفهم بيئة الأعمال. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 8*(1)، الصفحات 371-388.

14. زينب بن سعودي. (بلا تاريخ). *مبادئ و أساسيات حول الذكاء الاقتصادي*. برلين، ألمانيا: المركز الدمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية.
15. طبوش خيرة، و رجاء زعطوط. (2014-2015). دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (مذكرة لنيل شهادة ماستر). كلية علوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم تسيير، عين الدفلى: الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.
16. عاطف فاروق محمد عبدالله. (أكتوبر, 2023). دور الذكاء الاقتصادي في ادارة الأزمات و أثره على أداء العاملين. *14*(4).
17. مثنى سعد ياسين، زهراء جار الله حمو، سلوى خالد عبد اللطيف، و جلال أحمد قيس. (09 01, 2022). مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فعاليتها في ديوان محافضة صلاح الدين دراسة تحليلية لآراء عينة من المختصين في المجال الاسترتاتيجي. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، *5*(1)، الصفحات 534-551.
18. محمد أحمد عوض. (1999). *الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية*. الاسكندرية-مصر: الدار الجامعية لنشر والتوزيع .
19. محمد نعمة محمد الزبيدي. (2017). الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح و امكانية مساهمته في تنمية اقتصاد العراقي (أطروحة دكتراه). القادسية، العراق: الجامعة القادسية.
20. مزيان أنيسة. (بلا تاريخ). الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم القرارات الاستراتيجية. *مجلة الحقوق و العلوم الانسانية – دراسات اقتصادية -*، *20*(2)، الصفحات 18-26.
21. نبيل مهدي الجنابي، و محمد نعمة محمد الزبيدي. (2018). *الذكاء الاقتصادي الدخل الحديث للاقتصاد المعرفي*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع .
22. هيثم عبد الله ذيب. (2018). *أصول التخطيط الاستراتيجي*. السعودية: اليازوري.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الدكتور مولاي الطاهر

جامعة سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: الإدارة الاستراتيجية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

بين أيديكم استبيان أعدت لإكمال دراسة ماستر في إدارة الأعمال الموسومة (أثر الذكاء الاقتصادي على دعم قرار الاستراتيجي) نظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية ومعرفية مهنية أرجو الإجابة على فقرات الاستبيان ووضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه يتفق مع رأيكم بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية:

الملاحظات:

إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي ولا داعي لذكر الاسم.

الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليست هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.

يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك سؤال واحد بدون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

الباحثتان على استعداد تام للإجابة عن أي استفسار حول أي فقرة أو عبارة كونها غامضة في الاستبيان.

راجين الإجابة عليها بتروي ومصداقية وبما يحقق هدف البحث، لأن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات الأثر الإيجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.... مع فائق التقدير والاحترام

الرجاء وضع علامة(X) في الخانة المناسبة

1-المعلومات الشخصية.

الجنس	ذكر	أنثى		
	.....	.....		
المنصب الوظيفي	عون تنفيذي	عون تحكم	إطار	
	.....	.....	.....	
السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	سنة فأكثر 50
	.....	.....	.....	.....
المؤهل العلمي	شهادة تكوين	ليسانس	ماستر	دكتورا أو ماجيستير
	.....	.....	.....	.....
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 09 سنوات	من 10إلى 19 سنة	سنة فأكثر 20
	.....	.....	.....	.....

المحور الأول: خاص بالذكاء الاقتصادي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : اليقضة						
01	تتابع المنظمة بيئة أعمالها بشكل مستمر وبانتظام.					
02	تعمل المنظمة على تحسين آليات الاتصال بين مختلف أقسامها.					
03	تعتمد المنظمة على فرق متخصصة وخبراء لتحصيل المعلومات الاستراتيجية.					
04	لدى المنظمة خلية اتصال داخلية للتعامل مع المعلومات.					
05	تقوم المنظمة برصد التغيرات الاقتصادية في محيطها.					
06	تهتم المنظمة بتطوير كفاءات مواردها البشرية في رصد المعلومات واستغلالها.					
البعد الثاني: أمن المعلومات						
07	تعتمد المنظمة على وسائل وتقنيات حديثة لحماية المعلومات من الاختراق أو الضياع.					
08	تحرص المنظمة على تأمين معلوماتها الاستراتيجية قبل شروع في أي نشاط.					
09	تعتمد المنظمة إجراءات تنظيمية واضحة لضمان أمن المعلومات.					
10	يتم تحديد صلاحيات الوصول إلى المعلومات داخل المنظمة بشكل دقيق.					
11	تطبق المنظمة إجراءات وقائية للحد من مخاطر تسريب المعلومات.					

12	تقوم المنظمة بتصنيف المعلومات حسب درجة أهميتها وسريتها.					
البعد الثالث: نشاط الضغط والتأثير						
13	تعم المنظمة على التأثير في محيطها الاقتصادي بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية.					
14	تعتمد المنظمة على أنشطة التأثير والاتصال لدعم توجهاتها وقرارتها الاستراتيجية.					
15	تقوم المنظمة بتوظيف المعلومات الاستراتيجية للتأثير في محيطها بما يخدم قراراتها الاستراتيجية.					
16	تساهم أنشطة التأثير في تقليل مقاومة القرارات الاستراتيجية داخل وخارج المنظمة.					
17	تستخدم المنظمة وسائل الإعلام والاتصال للتأثير في الفاعلين بما يدعم خياراتها الاستراتيجية.					
18	يساعد التأثير في المحيط الخارجي على إنجاح القرار الاستراتيجي.					

• **المحور الثاني:** القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تتخذ إدارة مؤسستكم قرارات تنسجم مع استراتيجيتها.					
20	القرارات الاستراتيجية متناسقة مع أولويات العمل في مؤسستكم.					
21	تمتلك مؤسستكم كوادر متخصصة لصياغة قراراتها الاستراتيجية.					
22	تعتمد القرارات الاستراتيجية على مصادر موثوقة ومتعددة للمعلومات.					
23	عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتم الاعتماد على نتائج التحليل والدراسات الاستراتيجية.					
24	يتم متابعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية.					
25	يتم استخدام جميع وسائل الاتصال التكنولوجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
26	يتم التواصل مع جميع الإدارات للحصول على مقترحات وآراء بناءة.					
27	تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
28	يتم تقييم نتائج القرار الاستراتيجي بدقة لتصحيح الأخطاء.					

29	تقوم إدارة مؤسستكم بدراسة جميع الآراء والمقترحات المطروحة من قبل العاملين من أجل اتخاذ القرار الأفضل.					
30	تستعين إدارة مؤسستكم بفرق العمل لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها.					

الفاكرونباخ للمحور الاول:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	18

الفاكرونباخ للمحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	12

الفاكرونباخ لاستبيان ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	30

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحورالثاني[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : اليقظة

b. Toutes variables requises saisies.

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
المحورالاول	Moyenne		63,0200	1,68317
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	59,6375	
		Borne supérieure	66,4025	

	Moyenne tronquée à 5%	63,4778	
	Médiane	64,0000	
	Variance	141,653	
	Ecart-type	11,90179	
	Minimum	32,00	
	Maximum	81,00	
	Intervalle	49,00	
	Intervalle interquartile	15,75	
	Asymétrie	-,612	,337
	Aplatissement	-,321	,662

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المحورالاول	,121	50	,064	,949	50	,032

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

		المحورالاول	المحورالثاني
المحورالاول	Corrélation de Pearson	1	,298*
	Sig. (bilatérale)		,036
	N	50	50
المحورالثاني	Corrélation de Pearson	,298*	1
	Sig. (bilatérale)	,036	
	N	50	50

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحورالاول	50	63,0200	11,90179	1,68317

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحورالاول	37,441	49	,000	63,02000	59,6375	66,4025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د.مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: 047/ك.ع.إ.ق.ع.تس.ت.ج/ج.س/ق.ع.تس/2026

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة"د.الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة

الممثلة من طرف **السيد مدير الجامعة**

من جهة

وبين

المؤسسة: الشركة الجزائرية للمياه – سعيدة -

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطالب(ة):

- **الطالب(ة):** **قدوري يسرى** مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر إدارة إستراتيجية
- **الطالب(ة):** **لخاش منال** مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر إدارة إستراتيجية
- **المادة الأولى : أحكام العامة**
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- **المادة الثانية: أهداف التربص**
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطالب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه والتحضير لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطالب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر . إلى:
- **المادة الرابعة:** يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة
- **المادة الثالثة:** يجري التربص ابتداءا من يوم: 2026/02/15 إلى 2026/03/14 حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلة و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .
- **المادة الخامسة** : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلة أن تتخذ الاجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.
- **المادة السادسة:** يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلة حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

حرر(ت) بسعيدة في : 27 جانفي 2026

رئيس قسم علوم التسيير

رئيس قسم علوم التسيير
د. يبريز محمد

ممثل المؤسسة

بن مؤمن عبد الكريم
رئيس دائرة الموارد البشرية