

## الذكاء الاقتصادي، ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار: مقاربة جديدة لقرار نكي

أ. منصف مقاويب

megmon200607@yahoo.fr

كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تبسة

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة لتوضيح أهمية التطبيقات الحديثة لإدارة المعرفة وفي مقدمتها الذكاء الاقتصادي كمدخل لتحليل التغيرات المتسارعة التي حملتها رياح العولمة، ومن ثمّ مساعدة المتعاملين الاقتصاديين على فهم تلك التغيرات والتكيف معها. ولذا تم التركيز على حقيقة وأبعاد العلاقة التي تربط كلا من: الذكاء الاقتصادي، المعلومات والقرار في المؤسسة، من خلال إبراز دور أنظمة المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار.

وقد أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج، أهمها حاجة الدول النامية ومنها الجزائر إلى تبني سياسات عامة للذكاء الاقتصادي خدمة لمؤسساتها الاقتصادية ومن أهمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعد الأرضية الصلبة للنمو الاقتصادي.

### Abstract:

This research paper attempts to illustrate the importance of the new applications of knowledge management; particularly the economic intelligence as an introduction to analyze the rapid changes which have been brought by globalization to help the economic partners to understand and use them efficiently.

In doing so, the focus will be on the reality and dimensions of the relationship which links economic intelligence, information and the decision in a company, through the elucidation of information systems in order to support decision making.

This paper gave rise to many results. The most important one is the need of the developing countries, such as Algeria, to adopt policies for economic intelligence in order to serve their economic enterprises, small and average enterprises which constitute the basis for economic growth.

## مقدمة:

في بيئة تنافسية تزداد اتساعا وتعقيدا يوما بعد يوم، وفي ظل سيادة اللايقين وتعدد الخيارات وتشابك الاقتصاديات والأسواق، فإن معرفة المؤسسة لبيئتها أصبحت من العوامل المحددة لاكتساب المزايا التنافسية الدائمة.

وغني عن البيان قصر النظرة الكلاسيكية للمشكلة الاقتصادية عن إدراك حقيقة وأبعاد التحولات العلمية والتكنولوجية المنبثقة عن الثورة المعلوماتية التي أفرزت مقاربة جديدة تقوم بدل دراسة ندرة الموارد المادية على إيجاد أفضل السبل والتطبيقات للتحكم في وفرة الموارد اللامادية والمتمثلة أساسا في التدفقات السريعة والهائلة للمعلومات.

إن تنافسية المؤسسات ومن ثم بقائها وتطورها يرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على التفاعل مع مستجدات بيئتها تأثيرا وتأثيرا، وهو ما يفرض التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية وانتهاج التطبيقات الحديثة لإدارة المعرفة وفي مقدمتها إرساء أنظمة المعلومات الذكية التي يتجاوز دورها القيام بعمليات جمع المعلومات ومعالجتها إلى التحكم المنظم في المعلومات واستعمالها في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار. انطلاقا مما سبق جاء هذا البحث ليسلط الضوء على حقيقة وأبعاد دور أنظمة المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات، أهمها:

- ما علاقة نظم المعلومات بعملية اتخاذ القرار؟
- على ضوء التجارب العالمية، أي دور يمكن أن تؤديه السلطات العمومية الجزائرية لإرساء منظومة وطنية للذكاء الاقتصادي؟

## أولاً، ماهية الذكاء الاقتصادي:

شملت التغيرات التي حدثت على مستوى المؤسسة مختلف أقسامها ووظائفها، وفي مقدمتها عملية اتخاذ القرار بهدف زيادة التنافسية. ويعتبر الذكاء الاقتصادي من أحدث التطبيقات في هذا المجال، بحيث بات يعد مرادفاً للتحكم في المعلومات واستعمالها في عملية اتخاذ القرار وكأداة لخلق المزايا التنافسية، وهذا لما يقدمه من فرص لتطوير المؤسسات الاقتصادية بصرف النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها، ومساعدتها على مواجهة ظاهرة العولمة الاقتصادية بما تحمله من تحديات ومخاطر وتقلبات.

### 1. بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي كمجموعة الأنشطة المنسقة لجمع، ومعالجة، ونشر المعلومات المفيدة، وتقديمها للأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، مع الإشارة إلى أن هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية، وفي ظل توفر جميع ضمانات الحماية الضرورية للحفاظ على الإرث اللامادي للمؤسسة، في أحسن شروط الجودة والمدة والتكلفة. والمعلومات المفيدة هي تلك التي تكون مناسبة لجميع مستويات القرار في المؤسسة، وتساعد في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق الأهداف، وفي مقدمتها تحسين القدرات التنافسية.<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه التحكم المنظم في المعلومات والإنتاج الجماعي المشترك للمعارف الجديدة، وهو فن استثمار الفرص والتهديدات عبر تنظيم وتنسيق عمليات: جمع، وفرز، وتحليل، ونشر، وتخزين المعلومات المفيدة للجهات التي تحتاجها، مع توفير الأمن والحماية لجميع المراحل المذكورة إضافة للإرث المعرفي الناتج عنها. وعليه، فإن الذكاء الاقتصادي هو دورة معلومات تنتهي بإنتاج معارف إستراتيجية تتمتع بأكبر قيمة مضافة ممكنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Chantal et Martine, *Economie et gestion de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition. (Paris: Vuibert, 1999), P. 213.

<sup>2</sup> - Bernard Besson, Jean Claude Poussin, *L'audit de l'intelligence économique*, (Paris: Vuibert, 2002), P.75.

وبشكل عام، فإن الذكاء الاقتصادي هو ذلك النشاط المنظم الذي يساعد المؤسسة على معرفة ما يجب معرفته عن بيئتها ومنافسيها، مع توفير الحماية اللازمة لإرثها المعرفي بمنع منافسيها من معرفة ما لا يجب معرفته عنها. وبذلك فهو يهدف لاستشراف التغيرات واستباقها وفك غموض المستقبل.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من وضوح مفهوم الذكاء الاقتصادي، إلا أن أدبيات إدارة الأعمال تزخر بالعديد من المفاهيم القريبة منه، لعل أهمها ما يعرف باليقظة الاستراتيجية، التي تعبر عن "سيرورة معلوماتية استباقية تسعى المؤسسة من خلالها لملاحظة وتحليل بيئة نشاطها، متبوعة بنشر المعلومات المستخرجة بعد معالجتها، واستعمالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فهي تنظيم شامل لجملة من النظم الفرعية يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق تغييراتها".<sup>2</sup>

مما سبق نستنتج أن المعلومات تعد المورد الرئيسي للنشاط، سواء في الذكاء الاقتصادي أو في اليقظة الاستراتيجية، غير أن هذه الأخيرة تُعنى أساسا بالتقاط الإشارات الخارجية الصادرة عن بيئة المؤسسة بهدف اقتناص فرصها ومواجهة تحدياتها دون القدرة على التأثير فيها. أما الذكاء الاقتصادي فيقوم على مقارنة كلية أكثر انفتاحا وأبعد طموحا بحيث تتجاوز المؤسسة إلى المستوى الوطني، وهو يتضمن قصدا استراتيجيا لتحقيق الريادة والتفوق، في ظل التفاعل بين جميع مستويات النشاط وجميع المتعاملين الاقتصاديين.

وفي ظل انخفاض تكلفة البيانات وسهولة الحصول عليها، فإن قيمتها تتوقف على تفسيرها ومعالجتها في الوقت والسياس المناسبين. إنها عملية تتجاوز مفهوم اليقظة الاستراتيجية، لتهيكل في إطار للذكاء الاقتصادي وتصبح عاملا محددًا في عملية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup>- J. L. Levet, **Les pratiques de l'intelligence économique: Huit cas d'entreprises**, (Paris: Economica, 2002), P.18.

<sup>2</sup>- R. Reix, **Systèmes d'information et Management des Organisation**, 3<sup>ème</sup> édition. (Paris: vuibert, 2000), P.56.

أما الذكاء التكنولوجي، فهو مصطلح يستخدم للدلالة على قيام المؤسسة بمتابعة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة والوسائل المستعملة من قبلها بغرض معرفة التطورات المسجلة في المجال التكنولوجي، بما يمكنها من تحقيق سبق فيه.<sup>1</sup> وعليه، يعد الذكاء التكنولوجي رافدا للذكاء الاقتصادي ومكونا أساسيا من مكوناته.

## 2. الذكاء الاقتصادي، الأهداف والمستويات:

تختلف الأهداف المرجوة من تطبيق الذكاء الاقتصادي من مستخدم لآخر، غير أن الغاية المشتركة بين هؤلاء جميعا تتمثل في اكتساب المزايا التنافسية وتصدر الأسواق في سياق العولمة وتحرير المبادلات الدولية، وهو ما يقوم على مبدأ الاستعلام القانوني وبكل الوسائل التقنية الممكنة حول بيئة النشاط بمتغيراتها ومتعاملها، إذ لم يعد ممكنا الاعتماد على جودة الإنتاج والقدرة على التجديد وإغفال معرفة نقاط قوة ومكامن ضعف الخصوم والمنافسين الحاليين والمحتملين، والتمكّن من إدارة المعارف المحصلة والمعلومات المستقاة ووضعها تحت تصرف المسيرين لاستعمالها في اتخاذ القرارات المناسبة وبلورة الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع مختلف الظروف والمستجدات.

ويصنف الذكاء الاقتصادي، وفق المتدخلين فيه تصاعديا، إلى مستويين رئيسيين، هما:<sup>2</sup>

أ. المستوى الجزئي: حيث تعتبر المؤسسة المجال الطبيعي لتطبيق الذكاء الاقتصادي، لأنه يمثل قبل كل شيء منهجا اقتصاديا يعمل على تحديد التهديدات والفرص التي تواجهها، عبر توريد المعلومة المفيدة لمتخذي القرار فيها، وفق مقاربتين لتسيير المعلومة، إحداهما دفاعية تهتم بالحفاظ على الإرث المعلوماتي لها، والثانية هجومية تهدف إلى دعم مركزها التنافسي.

<sup>1</sup>-Bruno. Martinet, et J. M. Ribault : **le management des technologies**. (Paris: organisation, 1991), P.109.

<sup>2</sup> - François Jakobiak, **L'intelligence économique en pratique: avec l'apport d'Internet et des NTIC**, 2<sup>ème</sup> édition, (Paris: Organisation, 2001), P. 13.

ب. المستوى الكلي: حيث تضطلع السلطات العمومية بإرساء منظومة وطنية للذكاء الاقتصادي، من خلال وضع الإستراتيجيات الكفيلة باختراق الأسواق الخارجية بجميع الوسائل المشروعة والممكنة، اقتصادية كانت أو سياسية أو إعلامية أو ثقافية، وذلك من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين المراكز العليا للقرار، وهي الوزارات المعنية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الاقتصاد والتجارة وكذا وزارة الخارجية وغيرها، مع ضمان التواصل بين فروع الشركات الكبرى ومراكز البحث العلمي والخبراء وغرف التجارة والصناعة.

### ثانيا، معلومات الذكاء الاقتصادي:

يشير مفهوم الذكاء الاقتصادي إلى أن المعلومة النافعة تمثل بلا ريب مادة نشاطه الأساسية، حيث يعبر مصطلح "النافعة" عن عملية معالجة جميع المعطيات والإشارات الصادرة عن البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وفرزها وتصنيفها ومن ثم استخلاص المعارف الراقية المساعدة في جميع وظائف وعمليات المؤسسة وأهمها عملية اتخاذ القرار، وهو ما سنتولى تفصيله في هذا المحور.

#### 1. المعلومات: مورد استراتيجي جديد للنشاط:

باتت المعلومات تحتل حيزا هاما في حياة الإنسان حتى ذهب البعض إلى اعتبارها حاجة إنسانية جديدة إضافة للماء والهواء والطعام والمأوى. ولا يكفي القيام بجمع المعطيات والبيانات حول ظاهرة معينة لامتلاك معلومات عنها، فالمعلومات والبيانات مفهومين مختلفين، على الرغم من كونهما مرتبطين ببعضهما البعض.

#### أ. من البيانات إلى المعلومات:

يستعمل مصطلح البيانات "DATA" للدلالة على إشارات أو رموز معنوية أو رياضية أو لغوية تستعمل للتعبير عن الأفراد أو الأشياء أو الحوادث أو المفاهيم، والهدف الأساسي منها هو الإعلام، وهي غير نافعة في اتخاذ القرارات إلا إذا تم ترتيبها، حيث يجعلها الترتيب والمعالجة معلومات ذات معنى وقيمة. وتتمثل عملية المعالجة "Processing" في تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة، فالمواد الأولية الخام تعالج في المصنع لتتحول إلى سلع ذات قيمة اقتصادية أكبر، كالنفط على سبيل

المثال. ونفس الأمر ينطبق على البيانات، فهي مادة خام هائلة الحجم قليلة القيمة إلا بعد معالجتها وتحويلها إلى سلعة ذات قيمة اقتصادية وهي المعلومات.<sup>1</sup>

وتعتبر المعلومات اصطلاحاً عن الحقائق والآراء والمعارف المحسوسة التي قد تكون إما في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية أو ذوقية.<sup>2</sup> وتعرف من منظور نظم المعلومات بأنها تلك البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد المتلقي لها، والتي لها قيمة مدركة إما في الاستخدام الحالي أو المستقبلي أو في القرارات التي يتم اتخاذها، أي أنها بيانات معالجة ومنظمة ومفيدة للإدارة في عملية اتخاذ القرار.<sup>3</sup> وقد أصبحت من وجهة النظر الاقتصادية مورداً رئيسياً في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، حيث تعبر عن القيمة المضافة الناتجة عن معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها من بيئة المؤسسة والتي تكون مفيدة في عملية اتخاذ القرار وفي التفوق على المنافسين.<sup>4</sup>

#### ب. خصائص المعلومات:

تجدر الإشارة إلى أن أهمية المعلومات كمورد استراتيجي لا تتبع من كثرتها وتنوعها، بل من تحديد الحاجة إليها بدقة، ومن الإدارة المعمقة والموضوعية لمصادرها، إضافة لضرورة توفرها على جملة من الخصائص كعوامل رئيسية لتنميتها، وهي:<sup>5</sup>

أ. يكلف إعدادها المؤسسة وقتاً وجهداً ومالاً، وإذا كانت هذه التكلفة يدخل في حساب تكلفة المعلومات، تكلفة الحصول عليها ونقلها وترتيبها ومعالجتها، إضافة لمتطلبات تصميم وتشغيل الأنظمة التي تتولى ذلك، بما تحتويه من مكونات مادية وبشرية.

1- أبو بكر محمود الهوش، دراسات في نظم وشبكات المعلومات، (طرابلس: دار عظمى، 1996)، ص. 19.

2- سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، (عمان: مؤسسة الوراق، 1998)، ص. 36.

3- محمد إسماعيل بلال، ومحمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1989)، ص. 97.

4- Jeremy Kourdi, **Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making**, (London: The Economist Newspaper 2003) P. 153.

5- كامل سيد عراب، نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، 1999)، ص. 46.

ب. لا تقاس قيمتها اعتمادا على تكلفتها بل على منفعتها، لذا يجب القيام بمقارنة تكلفتها والمنفعة المنتظرة من استعمالها. فإذا تعدت تكلفتها المنفعة التي تتحقق من استعمالها، فإن هذا يعتبر خسارة من وجهة النظر الاقتصادية، حيث لا يكون إعداد المعلومات مفيدا، إلا إذا كانت المنفعة المحققة من استخدامها أكبر من الأموال المنفقة في سبيل ذلك.

ج. تقييم المعلومات بدرجة الرضا الذي تحققه لمتخذ القرار وبمقدار مساعدته للوصول إلى قرارات مناسبة وفعالة ويمكن أن تقيم من زاوية منفعتها والتي تتجلى في تقديمها بالشكل المناسب لمتخذ القرار (منفعة شكلية) وفي الوقت المناسب (منفعة زمنية). كما أن عوامل عدة تمثل محددات لقيمة المعلومات أهمها الدقة والثقة والشمول والملائمة والوضوح والإيجاز.

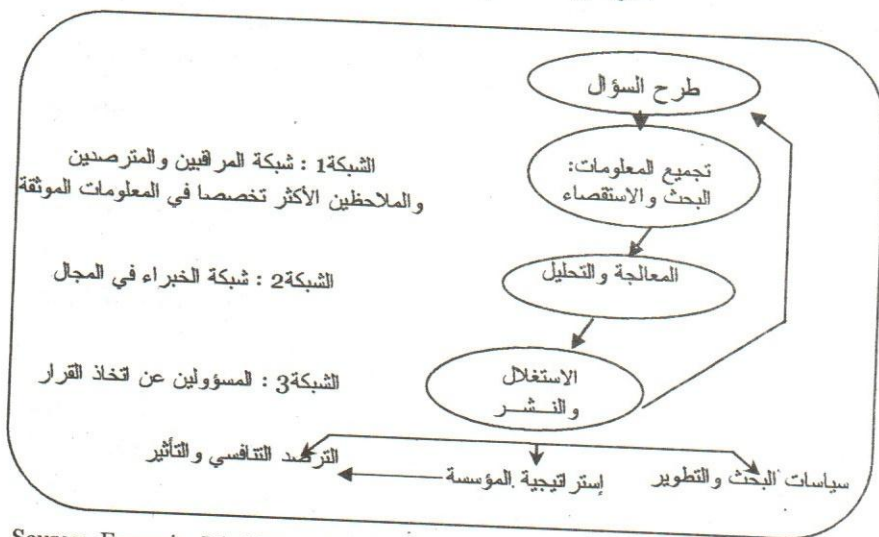
## 2. المراحل الكبرى للذكاء الاقتصادي:

نتيجة لارتباط الذكاء الاقتصادي ارتباطا وثيقا بالمعلومات - جمعا، وتحليلا، ونشرا - واستخدامها لمعرفة بيئة النشاط واستباق تغيراتها والتأثير عليها، فإننا نستنتج أنه لا يتم دفعة واحدة، بل هو مسيرة تتخللها محطات عدة، تشكل دورة تبدأ من طرح السؤال، مروراً بتجميع المعلومات التي يتم تحليلها ومعالجتها وتنظيمها من طرف خبراء المؤسسة، وصولاً إلى نشرها إلى مختلف المعنيين بها داخل المؤسسة، واستغلالها في عمليات الرقابة والتخطيط واتخاذ القرار<sup>1</sup>. ويرتبط التحكم المنسق في المعرفة بتوفر المؤسسة على منظومة للإعلام، تمثل سلسلة من العمليات المنظمة التي تعرف بدورة المعلومات في الذكاء الاقتصادي. وتبدأ بجمع المعلومات، مروراً بمعالجتها، لتنتهي بنشرها. حسب ما يعبر عنه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - Jakobiak, Op.Cit., P. 33.



شكل رقم 1  
المراحل الأساسية للذكاء الاقتصادي.



Source: François Jakobiak, L'intelligence économique en pratique : avec l'apport d'Internet et des NTIC, 2<sup>ème</sup> édition, (Paris : Organisation, 2001), P.73.

يمثل التساؤل أساس دورة الذكاء الاقتصادي، باعتباره محرك البحث الجاد عن الحلول المناسبة لمشاكل المؤسسة. أما عملية جمع المعلومات فتتم اعتمادا على الشبكات الداخلية أو الخارجية بما تمثله من مصادر متنوعة شرط أن تكون موثوقة كالكتب والمجلات المتخصصة والبحوث العلمية المنشورة، وبراءات الاختراع. والغرض الرئيسي من الحصول على المعلومات هو استخدامها للوصول إلى القرارات وتنفيذها وتقييمها.<sup>1</sup>

وتعتمد مرحلة معالجة وتحليل المعلومات على قيام الخبراء والمختصين بدراسة دراسة معمقة وفرزها وتصنيفها حسب أهميتها ودقتها ومصداقيتها، مع البحث عن مصادر أخرى للتحقق منها، وهو ما يتطلب الأمر الاستعانة بجهات من خارج المؤسسة، كغرف التجارة والصناعة والإدارات المحلية أو المركزية والهيئات

<sup>1</sup> - J. Ward J. Peppard, **Strategic Planning for Information Systems**, 3<sup>rd</sup> Edition. (Chichester: Wiley2002), P.276.

المتخصصة في الإعلام العلمي والتقني والوكالات المتخصصة في تقييم الأبحاث، إذ يمكن أن تكون هذه الجهات مفيدة بفضل علاقاتها مع الخبراء الذين يمكنهم شرح وعرض خبراتهم حول قيمة المعلومات. وتسمح مرحلة الاستغلال والنشر بإيصال المعلومات المفيدة والمنقاة بدقة ووضعها في متناول المديرين وأصحاب القرار. ويقصد بذلك إحالتها إلى إدارة المؤسسة التي يمكنها استخدامها في اتخاذ القرار، كما يمكنها الاعتماد عليها لبناء وتكوين أسئلة جديدة. وتتم عملية نشرها على مستوى المؤسسة فقط، حيث يجب حمايتها والإبقاء عليها سرية وبعيدا عن متناول المنافسين. وبعد هذا النشر يجب انتظار صداها للتأكد من استجابتها لحاجة مستخدميها ولتقييم مدى تناسب مخزجات النظام مع البيئة وهو ما يعرف بالتغذية المرتدة.

من هنا، يمكن تصور مقارنة متكاملة للذكاء الاقتصادي، تعبر عن قدرة المؤسسة على تكيف إستراتيجيتها مع المعلومات الواردة إليها بشكل دائم ومستمر. وهو ما يتطلب مرونة هيكلها وقابلية تعديل مخططاتها الإستراتيجية على ضوء المستجدات بصفة مستمرة، عبر ما يوصف بالمطابقة الإستراتيجية لنظام المعلومات، الذي يعني تحقيق التنسيق والتكامل بين نظام المعلومات وإستراتيجية المؤسسة ككل.

### ثالثاً، أنظمة المعلومات والمساعدة على اتخاذ القرار:

في مواجهة بيئة مفتوحة، معقدة وضبابية، فإن المديرين في صراع دائم للوصول بمؤسساتهم لاحتلال المواقع الريادية. ولهذا فهم مضطرين للتصرف بسرعة وحذر من خلال ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تتم في الغالب بإحدى ثلاث طرق: تتمثل الأولى منها في اللجوء للتقليد الذي يمنح شعوراً بالأمان بمعنى اتخاذ قرارات مجربة ومعروفة النتائج. في حين تتمثل الثانية في القيام باتخاذ قرارات غير مسبوقة وهو ما يتطلب جرأة كبيرة ويحمل مخاطر عالية. أما الثالثة فتتمثل في محاولة النظر أبعد من الآخرين والسير أسرع منهم، وذلك بفك غموض بيئتهم واستباق تغيراتها، وهو ما يعني جعل مؤسساتهم أسرع من بيئتها وأدكى من منافسيها. ونظراً لأهمية تحديد مفهوم واضح للقرار، فقد انبرى لهذا الغرض الكثير من الباحثين والمختصين في مجالات شتى، وفي مقدمتها العلوم الإدارية، وخاصة ما تعلق منها بالسلوك التنظيمي، والموارد البشرية، وحتى علم النفس والاجتماع.

وعليه، فقد تعددت المحاولات العلمية والاصطلاحية لتعريفه، بتعدد المدارس الفكرية للإدارة واختلفت النظرة إليه باختلاف فلسفة كل منها ونظرتها للفرد والمؤسسة على السواء.

وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف حل مشكل، وانتهاز فرصة"<sup>1</sup>، أو أنها "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها"<sup>2</sup>.

وتشير طبيعة القرار إلى العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحلول الملائمة للمشاكل التي تواجه قيام المؤسسة بوظائفها أو تعيق تحقيق أهدافها، حيث تتأثر هذه العملية بعوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما أنها تتفرد بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، لعل أهمها أنها عملية ديناميكية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة، كما أنها عملية معقدة وقابلة للترشيد. وعليه، يشكل القرار الإداري السليم منظومة متكاملة، فهو نتاج للتفاعل الايجابي بين المعرفة والرؤية الذاتية لمتخذ القرار، حيث تستند هذه العلاقة إلى أنظمة المعلومات الفعالة التي تعمل على تحقيق الثروة المعرفية وتراكمها وإدماجها في رؤية استراتيجية بعيدة المدى. وقبل تحليل أبعاد هذه العلاقة وانعكاساتها، عرّجنا بعجالة على تطور عملية القرار في الفكر الإداري.

**1. الفكر الإداري وعملية اتخاذ القرار:** شغلت عملية اتخاذ القرار - ولا تزال تشغل - الفكر الإداري، فهي تمثل عصب العملية الإدارية برمتها، حيث ترتبط بالدرجة الأولى بأهداف المؤسسة التي يتعلق معظمها بوضع الاستراتيجيات والسياسات المفيدة، خاصة في مجال المنافسة والتوسع السوقي.<sup>3</sup> وفضلا عن اتصافها بالاستمرارية، فهي تتصف بالتغلغل في كافة وظائف المؤسسة. وعليه، يتوقف

<sup>1</sup> - J. F. Dhénin, Brigitte Fournie, **50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**. (Paris: Bréal. 1998). P. 175.

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العلمية، (الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993)، ص. 341.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (بيروت: النهضة، 2005)، ص. 166.

نجاح هذه الأخيرة على سلامة القرارات التي تتخذها، وهو ما يقاس بقدرتها على مواجهة التحديات والمخاطر المختلفة التي تحق بالمؤسسة.<sup>1</sup>

ولقد وضعت العديد من المقاربات التي تطرقت لعملية اتخاذ القرار، تقوم كل منها على مبادئ وأفكار خاصة بها تميزها عن غيرها. وتعتمد المقاربة التقليدية أو الوصفية بصورة أساسية على استخدام العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية في اتخاذ القرارات. وهي تتلخص في قيام المدير بتقييم البدائل المختلفة للقرار وكذا العوامل المؤثرة فيه والمحيطه به، استنادا لاعتبارات شخصية، تحدها حالته النفسية والبيئية وخلفيته الفنية وخبرته وتجربته الذاتية. ومن الواضح أن هذه المقاربة لا تتيح التوصل إلى قرارات موضوعية ودقيقة بشكل كاف.<sup>2</sup> وتقوم المقاربة الكمية لاتخاذ القرار على دراسة المشكلة المطروحة وتحليلها، باستخدام المنهج العقلاني والمنطق العلمي، بصورة كمية وموضوعية تستبعد التقدير الشخصي والتخمين والحدس، ثم صياغتها في نموذج رياضي مجرد، يسمح بالوصول للحل الأمثل لها. وهو ما يعني اعتماد الأساليب الرياضية في قياس الظواهر والمشكلات وتحليلها. وهو ما شكل تطورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، عبر المساهمة في ترشيدها وتحليل العديد من المشكلات المعقدة والمتشابكة. غير أنه لا يمكن الاعتماد على هذه المقاربة دائما، نتيجة لعجزها عن التعامل مع المشكلات ذات الطبيعة المعنوية والوصفية.<sup>3</sup> وعليه، يمكن اعتبارها من الأدوات المهمة لاتخاذ القرارات، شرط دعمها بالحكم الشخصي لمتخذ القرار.

أما المقاربة النظامية لاتخاذ القرار، فتعتمد على النظرة الشمولية والمتكاملة للمشكلة المدروسة، وذلك من خلال القيام بتحليلها ضمن إطار البيئة المحيطة بالمؤسسة. وهو ما يضمن مراعاة جميع الظروف والعوامل المرتبطة بها والمؤثرة فيها. وبعكس المقاربات السابقة التي يتم فيها اتخاذ القرار من وجهة نظر معينة، فإن

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، (الإسكندرية: الجامعة الجديدة، 2003)، ص. 72.  
<sup>2</sup> - لمزيد من المعلومات، انظر: حسين بلعجوز، اتخاذ القرار: مدخل إداري وكمي، (الإسكندرية: مؤسسة شبلي الجامعة، 2008)، ص. 13-26. وأيضا: أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص. 71، 83.  
<sup>3</sup> - حسين بلعجوز، المرجع السابق، ص. 43.

هذه المقاربة تتطلب تحليل المشكلة تحليلاً شاملاً، يحيط بجميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية وحتى النفسية. ويضع ذلك كله ضمن إطار فكري وبيئي يحيط بها. وهكذا تستفيد المقاربة النظامية من جميع العلوم الطبيعية والإنسانية في تحليل المشكلات من جميع جوانبها، للوصول إلى الحلول المناسبة لها.<sup>1</sup> وعليه، فالهدف الرئيس من تطبيق مدخل النظم في مجال إدارة الأعمال، هو تسهيل وتحسين فهم المديرين للبيئة المعقدة المحيطة بمؤسساتهم، بما يمكنهم من ترشيد القرارات المتخذة وتفعيلها.<sup>2</sup> لقد بات جلياً أن عملية اتخاذ القرارات الذكية هي جوهر الإدارة الحديثة، التي تركز في عملها على التشخيص الدقيق للمشكلة المطروحة، ودراستها من كافة جوانبها، لتحديد أعراضها ومسبباتها والأهداف المرجوة من حلها، ووضع البدائل وتحديد الأولويات بوضوح، وحساب المخاطر، مع القدرة على تحمل النتائج. والمقاربة الحديثة لعملية اتخاذ القرار، تقوم على اعتبارها نتاجاً لجهود جماعي منظم، يتم في جميع مستويات المؤسسة بالتفويض والمشاركة. ويؤكد الواقع العملي أنها عملية منظمة ومؤسسية، تمثل محصلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والدراسات، التي تمت في مستويات مختلفة وبمساهمة الكثير من الأطراف.

2. مراحل اتخاذ القرار: تعددت مراحل اتخاذ القرار واختلفت، باختلاف المدارس والباحثين. وقد قام (H. A. Simon) بدراستها دراسة وافية،<sup>3</sup> واقترح لهذا الغرض نموذجاً يعرف بنموذج: الذكاء، التصميم، والاختيار، يقوم على ثلاث مراحل رئيسية هي:<sup>4</sup>

أ. مرحلة الاستخبار (الذكاء): تمثل مرحلة صياغة مشكلة القرار وموضوعه، حيث يتمكن خلالها متخذ القرار من تكوين فكرة عن البيئة المحيطة به والظروف والمواقف التي سيتخذ قراره في ظلها. وهي تسمح له بالمقارنة بين التصور الذي تم تكوينه من

1- محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، (عمان: دار المناهج، 1998)، ص.ص. 64-67.

2- مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرار: منهج كمي، (عمان: دار المناهج، 2004)، ص. 13.

3- H. Simon, *the New science of management decision*, (New York: the Macmillan-co, 1960), PP. 1-3.

4- Henry. C. Lucas, *Computer Based Information Systems in Organization*, (Chicago: Chicago Science Research Associates, Inc, 1973), P. 6.

الواقع (الحقيقة المستوعبة) وبين الغاية المقصودة (الحقيقة المرجوة)، وتقدير الاختلافات المسجلة بينهما، وهو ما يسهل تدريجيا من تعريف المشكل وتحديده.

ب. **مرحلة التصميم:** تعد بمثابة المرحلة الوسيطة في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم خلالها وضع الإستراتيجيات لحل المشاكل، وتصميم الحلول. وهو ما يعني تحديد البدائل المطروحة للحل، والقيام بتحليل نتائج كل بديل منها، وذلك تمهيدا للمرحلة اللاحقة وهي الاختيار.

ج. **مرحلة الاختيار:** تمثل المرحلة النهائية من سيرورة القرار، حيث يتم خلالها المقابلة بين الأهداف والحلول المصممة خلال المرحلة السابقة. لكن إذا لم يكن أي من تلك الحلول مُرضيا ومناسبا بشكل مؤكد أو إذا كانت البدائل مكررة، فإنه يتم اللجوء إما إلى إعادة النظر في صياغة المشكلة (قرار بإعادة الصياغة)، أو القيام بإعداد حلول أخرى تُنتج ما يعرف بقرارات التفكير والتبصر. ويمكن إضافة مرحلة رابعة للمراحل الثلاثة السابقة وهي مرحلة التنفيذ ويتم خلالها وضع برنامج للرقابة والإشراف على تنفيذ البديل المختار ومتابعته بشكل عملي. ويمكن التعبير عن مراحل عملية اتخاذ القرار بالشكل التالي:

## شكل رقم 2

## نموذج Simon لاتخاذ القرار



Source: P. Vidal, P. Planeix, *systèmes d'information organisationnels*, (Paris : Pearson, 2005), P.179.

بقليل من التمعن، يمكن ملاحظة أن مراحل اتخاذ القرار تتسجم إلى حد بعيد مع دورة المعلومات في الذكاء الاقتصادي، حيث تبدو أهمية المعلومات جليّة لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.

إن مرحلة الاستخبار بطبيعتها مرحلة جمع للمعلومات عن البيئة المحيطة وطبيعة المواقف التي تحتاج إلى القرار أو دواعي اتخاذه، وبين ما يتوقعه متخذه وبين ما هو موجود فعلا. في حين تحتاج مرحلة التصميم إلى معلومات عن طبيعة وعدد البدائل المتاحة، والنتائج المتوقعة من كل بديل ومقارنة البدائل ودمج المتشابهة منها مع بعضها البعض. كما تحتاج مرحلة الاختيار إلى معلومات لقياس الأهداف المرجو تحقيقها من البديل المختار ومقارنة نتائج وتقييم البدائل بالأهداف الموضوعية لاختيار البديل الأمثل. وتحتاج مرحلة التنفيذ إلى معلومات عن النتائج الفعلية المترتبة عن التنفيذ العملي للقرار، لأن متابعة التنفيذ ومقارنة النتائج الفعلية بتلك المتوقعة مسبقا، يسمح بالحصول على المعلومات المتعلقة بالانحرافات المسجلة، التي يتطلب معالجتها اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وهو ما يستدعي وجود نظام للمعلومات يسمح بتوفير مختلف أنواع المعلومات المفيدة لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

وعليه، تعتبر المعلومات موردا مكلفا للمؤسسة، ليس عند اقتنائها ومعالجتها فقط، ولكن عند إهمالها أيضا، إذ أن ذلك ينعكس سلبا على عملية اتخاذ القرار. فالإدارة تهتم بها ليس لذاتها، وإنما لمنفعتيها التي تقاس بدقة وصحة القرارات المتخذة اعتمادا عليها، وعليه تعتبر المعلومات أساسا ضروريا لصناعة القرار، فبدونها لا يمكن تحديد البدائل ولا تحديد معايير المفاضلة بينها، وعليه يتوجب تجميع المعلومات ومعالجتها قبل تحديد البدائل، وتصور النتائج المترتبة عنها.

<sup>1</sup> - Carlo Vercellis, **Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making**. (Padstow : TJ International, 2009). P.11.

## 3. نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار:

باتت استعانة المؤسسات الاقتصادية بالأنظمة الحديثة للمعلومات مسألة في غاية الأهمية، وهذا لما تقدمه من مساعدة في القيام بوظائفها المختلفة، وفي مقدمتها ترشيد عملية اتخاذ القرار وتقليل هوامش الشك وعدم اليقين<sup>1</sup>. وتقاس فعاليتها بقدرتها على ابتكار المعارف والتأثير على متخذ القرار.

## أ. نظام المعلومات: المفهوم والمكونات:

يمكن تعريف نظام المعلومات باعتباره تكويناً هيكلياً متفاعلاً، يقوم على استعمال موارد مادية وبشرية لجمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها وتخزينها، وهو يهدف لجمع وتنظيم البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها بواسطة تكنولوجيات المعلومات، ومن ثمة توفيرها للباحثين والمخططين ومتخذي القرار بالشكل المناسب وبالكمية المطلوبة<sup>2</sup>.

ويتكون نظام المعلومات بشكل عام من ثلاثة أقسام رئيسية، هي:<sup>3</sup>

قسم المدخلات: وهو عبارة عن قواعد البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية، وتشمل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، أو الداخلية، التي يكون مصدرها قسم أو إدارة أو فرع تابع للمؤسسة نفسها. وتكون هذه البيانات حديثة، ومتنوعة، ومناسبة من حيث الشكل والمضمون للغرض المطلوب.

قسم التشغيل والمعالجة: وهو قائم على عملية المعالجة التي تتضمن تجميع البيانات، وفرزها، وتصنيفها، حسب معايير الدقة والمصدقية والموضوعية، وكذا تحليلها، لاستخراج المؤشرات، ووضع البدائل، وترتيب الأولويات، وصياغتها في شكل معلومات مفيدة.

<sup>1</sup>- Peter, F. Drucker, **Management Challenges for The 21st Century**, (London: Harper Collins, 1999) P.127.

<sup>2</sup>- Robert Reix, Op. Cit., P.74.

<sup>3</sup>- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، (الإسكندرية: دار الجمعية، 2002)، ص. 21.



قسم المخرجات: ويضم المعلومات النهائية والمفيدة التي تم التوصل لها بعد عملية المعالجة السابقة. وتقدم هذه المعلومات بالكيفية المناسبة لمتخذ القرار، وحسب رغبته، كأن تصاغ في جداول أو تقارير أو دوائر نسبية وغيرها، بما يسهل له من الاستفادة منها. كما يشترط تقديمها له في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة.

ب. المساعدة في اتخاذ القرار، رهان أساسي لأنظمة المعلومات:

تقوم عملية اتخاذ القرار بشكل أساسي على توفر المعلومات الداخلية والخارجية عن الأسواق والمنافسين والمنتجات. وتتوقف فعالية القرارات ونجاحها على ترجمة مشكلة القرار وتحديد الحاجة للمعلومات الملائمة. إضافة إلى ضرورة توفر معايير الدقة والوضوح والمصداقية لتكون المعلومات ذات قيمة مضافة وتساهم في الوصول لاتخاذ القرارات الذكية. وذات الأهمية الإستراتيجية كبرامج البحوث والتطوير الجديدة، اتفاقيات الشراكة، عقود تحويل التكنولوجيا، بيع أو شراء الرخص، ومشاريع التوسع الإنتاجي أو السوقي.<sup>1</sup>

وتعد المساعدة على اتخاذ القرار رهانا أساسيا لأنظمة المعلومات منذ نشأتها، حيث ذهب البعض لاعتبار أن الهدف الوحيد من وجود هذه الأخيرة هو دعم عملية اتخاذ القرار.<sup>2</sup> ويقصد بها "ذلك النشاط العلمي المنظم الذي يساعد في الحصول على أجوبة وحلول عملية للأسئلة والإشكاليات التي تواجه المؤسسة، وبالتالي تنوير الأعوان المتدخلين في عملية اتخاذ القرار، كما تهدف لتحقيق التماسك بين تطور هذه العملية من جهة، و بين الأنظمة الموضوعية في خدمة هؤلاء الأعوان أينما وجدوا من جهة أخرى".<sup>3</sup>

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الوظائف الإدارية التي عنيت نظم المعلومات بتدعيمها في مراحلها المختلفة، وذلك من خلال المساهمة في إثراء مصادر للمعلومات وتفعيل عملية جمعها، ومعالجتها بسرعة وبتكلفة منخفضة،

<sup>28</sup> - Jakobiak, Op. Cit., P. 73.

<sup>2</sup> - J. W. Stuth & M. S. Smith, 'Decision Support For Grazing Lands An Overview', **Man And The Biosphere Series**, volume 2, Unisco, New York, 1999, P.2.

<sup>3</sup> - P. Vidal, P.Planeix, Op. Cit., P.175.

وتخزينها وإتاحتها عند الطلب، وكذا توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين البدائل لاختيار الأنسب منها، وإتاحة المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية، إضافة إلى تقييم فعالية وكفاءة السياسات والقرارات الإدارية. وهو ما يؤدي إلى التشخيص المبكر للتحديات والفرص، بما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة لها بسرعة أكبر، والتكيف مع بيئة نشاطها.

ويظهر دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار جلياً، من خلال نظم دعم القرار، التي تهدف إلى مساعدة المؤسسة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالحالات غير المتوقعة، والتي يصعب التعامل معها، لاتصافها بعدم وضوح البنية، أي بغموض المتغيرات وعلاقتها بالهدف المطلوب. وعليه، فهذه النظم مصممة للاستجابة للاحتياجات غير المتوقعة والمفاجئة من المعلومات. وهي مهمة بشكل خاص بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسة التي تتعامل بشكل دائم مع القضايا الإستراتيجية.<sup>1</sup>

#### رابعاً، السياسة لعلمة للذكاء الاقتصادي ومتطلبات تطوير الاقتصاد الوطني:

تعدت تطبيقات الذكاء الاقتصادي نطاق المؤسسة، لتصبح محل عناية الكثير من الدول والحكومات، بفضل ما تتيحه من إمكانيات لحماية اقتصادياتها المحلية من الهجمات التجارية الخارجية، وكذا لمتابعة مستجدات الأسواق والاقتصاديات الأخرى وتجنب تقلباتها ومفاجأتها.

1. الذكاء الاقتصادي في خدمة الاقتصاديات الذكية: تبين مستويات الذكاء الاقتصادي خاصيته العالمية، مع تغطيته لجميع قطاعات النشاط الاقتصادي وفيما يلي نعرض نماذج عن بعض الاقتصاديات المتقدمة في هذا المجال:

##### أ. النموذج الياباني، قدرة على التكيف يدعمها ارث حضاري:

قامت اليابان بإنشاء جهازها الصناعي والتجاري على أساس الاستعمال الجماعي والمكثف للمعلومات خدمة لاستقلالها الاقتصادي والتكنولوجي الوطني.

1 - محمد نور برهان، المرجع السابق، ص.48.

فبدءاً من منتصف القرن التاسع عشر احتلت أهمية معالجة المعلومات التكنولوجية والصناعية أهمية وطنية قصوى حيث اعتبرت مورداً وطنياً جماعياً يتوجب استغلاله بشكل معمق، وهو ما تجسد عملياً منذ الخمسينيات في تطوير نظام للذكاء الاقتصادي يركز على كل من وزارة الصناعة والتجارة الخارجية والمنظمة اليابانية للتجارة. كما تمتلك المؤسسات اليابانية العملاقة شبكات دولية للمعلومات التي تسمح لها بإجراء مسح شامل وفوري للأسواق الدولية، كما أن هناك تعاون بين الإدارة الحكومية والمؤسسات الاقتصادية يظهر من خلال التساهل الواضح في تطبيق قانون مناهضة الاحتكار. كما أن هذه المؤسسات لا تتنافس فيما بينها، بل تكثرت لمواجهة المنافسة الأجنبية وخاصة الأمريكية.<sup>1</sup>

ب. النموذج الأوروبي، تجارب متفاوتة:

يمكن التمييز بين عدة تجارب أوروبية متفاوتة من حيث درجة التقدم، ومختلفة في المنطلقات والأهداف. فالنموذج الألماني لهندسة المعلومات يقوم قبل كل شيء على شعور عميق وجماعي بالمصلحة الاقتصادية الوطنية التي تعد محل توافق بين الحكومة والنقابات العالمية، وهو ما يمثل عقيدة راسخة في الثقافة التنافسية وإحدى الأوراق الرابحة للاقتصاد الألماني. وقد ظهرت المعرفة الفنية الألمانية في مجال الإدارة الاستراتيجية للمعلومات قبل الانطلاق التاريخي للتجارة الألمانية نحو الخارج، حيث تتجمع تدفقات المعلومات في مركز إستراتيجي لتستفيد منها البنوك وشركات التأمين والمجمعات الصناعية الكبرى، وهذا المركز ليس مؤسسة معرفة بدقة ووضوح، لكنه أشبه بشبكة علاقة بين المقررين الذين لا يتجاوزون عشرات الأشخاص.<sup>2</sup>

ونجحت السويد بدورها في تطوير نظام كفو ومفتوح للذكاء الاقتصادي في ظل التعاون البناء بين المؤسسات والإدارة الحكومية، حيث يجتمع شبكة من رجال

<sup>1</sup> - Wang, Clement, K., "Organizational Competence Analysis: Experience of a Japanese Multinational", **Competitive Intelligence Review**, Volume 12 Issue 3, 3rd Quarter 2001.P.

<sup>2</sup> - Commissariat Général du Plan, Rapport Martre, **l'intelligence économique et stratégique de l'entreprise**, (Paris: la documentation française, 1994), P2.

الأعمال والجامعيين ضمن ما يعرف بأعمال الذكاء وامن الشبكات في السويد الذي طور أنشطة لتحسيس حول إستراتيجيات الإعلام الاقتصادي ودور المعلومات ونظمها في تحقيق المزايا التنافسية مما دفع البعض لاعتبار السويد يابان أوروبا الصغيرة.<sup>1</sup>

وخلافا للتجربتين السابقين، فقد بنت بريطانيا هيمنتها منذ الثورة الصناعية الأولى على جهاز قوي للإعلام الاقتصادي، غير أن هذه المعرفة الفنية لم توظف كلية لخدمة الجهاز الصناعي. ولهذا ظل النظام البريطاني للذكاء الاقتصادي ولفترة طويلة يركز أساسا على القطاع المالي، رغم وجود توجه قوي للقيام بالجمع المكثف للمعلومات حول الأسواق الخارجية، يظهر من خلال وكالة التجارة الخارجية البريطانية، والمعروفة اختصارا بـ(B.E.R.T.O).<sup>2</sup>

وعلى عكس الأنظمة الذكية الفعالة والمطورة من قبل أغلب الاقتصاديات المتقدمة، فإن فرنسا لا تزال متأخرة في هذا المجال، إذ أن نظامها للذكاء الاقتصادي ظل وإلى وقت قريب منكمشا ومنغلقا على نفسه، مما يدعوا بالإحاح للتعبئة الجماعية للطاقت الدفاعية والهجومية للمتعاملين الاقتصاديين. وعلى الرغم من الجهود الحكومية المبذولة إلا أنها لم تقدر إلا المؤسسات الكبرى العاملة في قطاعات معينة كالطيران والاتصالات اللاسلكية والطاقة والسيارات التي تركز أكثر على المتاجرة في المنتجات المطورة خلال العشرية الأخيرة، في حين تعثرت هذه الجهود في الغالبية العظمى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>3</sup>

ج. النموذج الأمريكي، ريادة يدعمها تمويل خاص: يعد الاقتصاد الأمريكي مجهزا بأنظمة فردية وثرية ومتنوعة للذكاء التنافسي، ذلك أن المؤسسات الاقتصادية الأمريكية الكبرى أنشأت ومنذ أواخر الخمسينيات أقساما داخلية للتنافسية الذكية

<sup>1</sup>- Le Haut Comité Française pour la Défense Civile, "l'Intelligence économique", Paris: colloque organisé le: 22/09/1994, P.53.

<sup>2</sup>- Clement K. Wang, "Organizational competence analysis: Experience of a Japanese multinational", *Competitive Intelligence Review*, Volume 12 Issue 3, 3rd Quarter 2001, P. 23.

<sup>3</sup>- Commissariat Général du Plant, Op. Cit., P4.

التي اعتمدت على إمكانيات بشرية ومادية هامة، غير أنها ظلت مدفوعة ولفترة طويلة بالصراع على السوق المحلية دون الاهتمام بالأسواق الخارجية.

ومع مطلع السبعينات اشتد الهجوم التجاري الخارجي قادما من أوروبا واليابان على وجه الخصوص فاضطرت الحكومة الأمريكية لإقرار مبدأ المنافسة الهجومية، حيث بذلت جهود معتبرة في هذا المجال توجت بإنشاء مجمع التنافسية الذكية الاحترافية (S.C.I.P) على غرار معظم الدول الصناعية المتقدمة كمؤشر على هذا التطور.<sup>1</sup>

2. السياسة العامة للذكاء الاقتصادي في الجزائر: تعد النماذج السابقة، والمطبقة في الدول الرأسمالية الأكثر تقدما، بمثابة مقاربة جديدة لحماية اقتصادياتها ومساعدتها على النمو والتطور، وهي تثبت - بما لا يدع مجالا للشك - أهمية الدور الحكومي في مجال الاستفادة من الفرص التي تتيحها تطبيقات الذكاء الاقتصادي، مما يدفعنا للتساؤل عن واقع الحال بالنسبة للجزائر، التي يمر اقتصادها بفترة انتقالية طال أمدها حتى تحولت إلى مخاض عسير أثر سلبا على استقرار مؤسساتها الاقتصادية، فباتت عاجزة عن إدراك أبعاد التحولات المتسارعة في مختلف الميادين فما بالك بمواكبة وتيرتها.

أ. الحاجة لإرساء دعائم نظام وطني للذكاء الاقتصادي: بإلقاء نظرة عامة على الاقتصاد الجزائري، يلاحظ أنه يشهد تحولا عميقا، من كونه اقتصادا مدارا مركزيا إلى اقتصاد قائم على آليات السوق، وما رافقه من انفتاح اقتصادي غير من قواعد المنافسة وفرض على المؤسسات منطق المواجهة بدلا من منطق الاحتكار. وهو ما أدى بدوره إلى إعادة هيكلة المؤسسات العمومية كبيرة الحجم، وظهور مؤسسات صغيرة ومتوسطة تماشيا مع التحولات العالمية في هذا الاتجاه. ويلاحظ أن المؤسسات الجزائرية في حالة منافسة شرسة فيما بينها، بينما تعجز على منافسة المؤسسات الأجنبية التي تفوقها من حيث التكنولوجيا والتطور

Bruno Martinet, Yves Michel Marti, *L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*, 2<sup>eme</sup> édition, (paris: Organisation, 2001), P. 219.

العلمي في وسائل الإنتاج والمنتجات على السواء. وعليه، فهناك حاجة ماسة إلى خلق شراكة بين القطاع الخاص ممثلاً في المؤسسات الاقتصادية، والقطاع العام ممثلاً في المؤسسات والهيئات العمومية، تركز على التعاون والتآزر بينهما من أجل إرساء العمل على تحسين أداء الاقتصاد الوطني ككل والرفع من تنافسيته.

مما سبق، يمكن التأكيد على أن الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في مجال إرساء دعائم النظم الاقتصادية الذكية، يمثل أولوية بالنسبة للجزائر. وعلى الرغم من ذلك، فإن اهتمام السلطات العمومية بهذا الموضوع يعد حديثاً للغاية، وفي مراحلها الأولى، وذلك لوجود جملة من العوائق، أهمها نقص المعلومات المتعلقة بسوق العمل وبفرص الاستثمار وبالبيئة الوطنية والدولية، وهو ما يحد من قدرة المؤسسات الوطنية على متابعة تطورات الأسواق واستشعار التهديدات والفرص، إضافة لغياب هيئات متخصصة في تحليل المعلومات ونشرها.<sup>1</sup>

من أجل ذلك، فإن الجزائر مدعوة لإرساء دعائم سياسة عامة للذكاء الاقتصادي تقوم على مقاربة متشعبة بمفهوم المصلحة الوطنية العليا، مع السعي لدعم المؤسسات الاقتصادية المحلية، خاصة تلك العاملة في القطاع الصناعي، وهو ما يتطلب القيام بتصميم نظام وطني للمعلومات، يستند على شبكات لتبادل المعلومات بين المؤسسات الوطنية، تقوم من خلالها المؤسسات الوطنية الكبرى بنقل التكنولوجيات والخبرات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر الدعامة الصلبة للنمو الاقتصادي.

1- رحيم حسين، دريس يحي، أهمية إقامة نظم وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي: متطلبات وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18/04/2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص. 3.

أ. أهداف السياسة الوطنية العامة للذكاء الاقتصادي:

- تقوم هذه السياسة على جملة من الأهداف، أهمها:<sup>1</sup>
- نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي الذي يطمح لإحداث ثورة تغييرية في سلوك الأعوان الاقتصاديين، عبر تنظيم حملات لتوعية وتدريب المديرين والربط الشبكي للمعلومات على مستوى المؤسسات، وتطوير ثقافة الاستعلام فرديا وجماعيا فيها.
  - إنشاء الهياكل التكنولوجية، واستحداث مراكز للبحث والتطوير وتفعيل الموجودة منها، للمساهمة في دعم البحث العلمي، وتطوير قاعدة للمعارف العلمية والتقنية، ونشر وترقية استخدام التكنولوجيا الحديثة.
  - إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية، يضطلع بمهام الإدارة الإستراتيجية لجميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسات المحلية والأجنبية المنافسة أو الشريكة العاملة في الاقتصاد الوطني، والتشريعات والقوانين المختلفة، والطاقات المتجددة والمواد الأولية الجديدة، والوقائع الاقتصادية الكبرى. وهو ما يقتضي تجند الدوائر العمومية كالإدارات المحلية والمركزية للعمل على جمع وتبادل المعلومات حول آخر تطورات وأخبار الأسواق والاقتصاديات الأجنبية.
  - ويمكن توظيفه في تطوير أفكار المتعاملين الاقتصاديين المحليين وذهنياتهم التي ضلت متحجرة جراء الانغلاق وغياب الاهتمام بالمعلومات الاقتصادية. وأيضا لخلق ديناميكية جديدة للتعاون بين القطاعين العام والخاص، من خلال تطوير طبيعة ومضمون العلاقة التي تربط بينهما، وجعلها مبنية على الثقة المتبادلة والعمل المشترك، إذ لا يجب اعتبار أن دعم السلطات العمومية للقطاع الخاص بمثابة العبء الذي يتنقل كاهلها، بقدر ما هي استثمار ينعكس إيجابا على الاقتصاد ككل.

<sup>1</sup>- Ministère des participations et de la promotion des investissements, " La stratégie et les politiques de relance et de développement industriels", 21 Mars 2007. [www.mipi.dz](http://www.mipi.dz).

## الخاتمة:

تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة وثيقة بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار، إذ تفرض التغيرات البيئية على المؤسسة القيام بعملية متابعة وترصد دائم ومستمر، من خلال القيام بجمع المعلومات ومعالجتها واستغلالها في اتخاذ القرارات المناسبة. وهو ما يبرز الدور الحيوي الذي تمثله نظم المعلومات كدعامة أساسية لتنافسية المؤسسة، وكبنية تحتية للذكاء الاقتصادي بصفته منتجا للمعلومات. ويرتكز أساسا على تحصيل المعلومات الضرورية ذات الجودة العالية للاستفادة منها داخل المؤسسة.

كما أوضح البحث أن الدولة التي لا تدرك قيمة المعرفة، باعتبارها تمثل العامل الأكثر أهمية للانتقال من التخلف إلى التقدم ومن الفقر إلى الغنى، ستجد نفسها حتما على هامش مسيرة التقدم، لهذا يبقى دور الدولة جوهريا وحاسما في فعالية اكتساب المعرفة. وبعد التطرق لبعض التجارب الدولية الرائدة في مجال تبني نظم وطنية للذكاء الاقتصادي، وبالإسقاط على الجزائر، يمكن استنتاج حداثة تجربتها في هذا المجال، بحيث أنها لم تتعد مرحلة الاقتراح، دون الوصول حتى لتوفير المتطلبات اللازمة لذلك.

وعلى ضوء النتائج السابقة، فإنه يتوجب على السلطات العمومية الجزائرية القيام بتسليح المتعاملين الاقتصاديين المحليين لمواجهة اقتصاد السوق بما يحمله من مخاطر وتحديات، إذ لن تتمكن هذه الأخيرة من احتلال مكانة مرموقة في بيئة الأعمال الدولية إلا بمواكبة مستجداتها. كما يتوجب القيام بتجنييد المؤسسات الاقتصادية الوطنية حول الأولويات والأهداف الاقتصادية العامة للبلد وحمائتهم من المنافسة الأجنبية الشرسة، عبر مساعدتهم على استخدام أساليب التسيير الحديثة، وتطوير هياكلهم لتكون مرنة وقادرة على تحديد الحاجة للمعلومات أولا، ثم القيام بجمعها واستخلاص المعارف منها لتتمكن من تكوين تصور شامل ونظرة إستراتيجية عن تغيرات بيئة النشاط والتكيف معها.



البيلو غرافيا:

المراجع العربية:

1. برهان، محمد نور. ورحو، غازي إبراهيم. نظم المعلومات المحوسبة. عمان: دار المناهج، 1998.
2. بلال، محمد إسماعيل. السيد، محمد. نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1989.
3. بلعجوز، حسين. اتخاذ القرار: مدخل إداري وكمي. الإسكندرية: مؤسسة شبلب الجامعة، 2008.
4. بلوط حسن إبراهيم. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. بيروت: النهضة، 2005م.
5. الحسينية، سليم إبراهيم. نظم المعلومات الإدارية. عمان: مؤسسة الوراق، 1998.
6. حسين، أحمد حسين علي. نظم المعلومات المحاسبية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
7. شياح، إبراهيم عبد العزيز. أصول الإدارة العامة. الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993.
8. عراب، كامل سيد. نظم المعلومات الإدارية. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، 1999.
9. الفضل، مؤيد عبد الحسين. نظريات اتخاذ القرار: منهج كمي. عمان: دار المناهج، 2004.
10. أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
11. ماهر، أحمد. اتخاذ القرار بين العلم والابتكار. الإسكندرية: الجامعة الجديدة، 2003.
12. الهوش، أبو بكر محمود. دراسات في نظم وشبكات المعلومات. طرابلس: دار عظمى، 1996.

المراجع الأجنبية:

13. Besson, Bernard. & Poussin, J. C. L'audit de l'intelligence économique. Paris: Vuibert, 2002.
14. Chantal et Martinet. Economie et gestion de l'entreprise. 2<sup>eme</sup> édition. Paris: Vuibert, 1999.
15. Dhénin, J. François. & Fournie, Brigitte, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Paris: Bréal, 1998.
16. Drucker, Peter. F. Management Challenges for The 21st Century. London: Harper Collins Publishers, 1999.
17. Jakobiak, François. L'intelligence économique en pratique: avec l'apport d'Internet et des NTIC. 2<sup>eme</sup> édition. Paris: Organisation, 2001.
18. Kourdi, Jeremy. Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making. London: The Economist Newspaper, 2003.
19. Levet, J. L. Les Pratiques de l'Intelligence économique : Huit cas d'entreprises. Paris: Economica, 2002.
20. Lucas, Henry. C. Computer Based Information Systems in Organization. Chicago: Chicago Science Research Associates, Inc, 1973.
21. Martinet, Bruno. & Marti, Y. M. L'intelligence économique: comment donner de la valeur concurrentielle à l'information. 2<sup>eme</sup> édition. Paris: Organisation, 2001.
22. Martinet, Bruno. & Ribault, J. M. Le Management des Technologies. Paris: organisation, 1991.
23. Reix, Robert. Systèmes d'information et management des organisations. 3<sup>eme</sup> édition. Paris: Vuibert, 2000.
24. Simon, A. H. The New Science of Management Decision. New York: the Macmillan-co, 1960.

25. Stuth, Jerry W. & Smith, M. S. " Decision Support For Grazing Lands: An Overview". Man And The Biosphere Series, volume 2, Unisco, New York, 1999.
26. Vercellis, Carlo. Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making. Padstow: TJ International, 2009.
27. Vidal, P. & Planeix, P. systèmes d'information organisationnels. Paris: Pearson, 2005.
28. Ward, John. & Peppard ; Joe. Strategic Planning for Information Systems. 3rd Edition. Chichester: John Wiley, 2002.
29. Wang, Clement, K., "**Organizational Competence Analysis: Experience of a Japanese Multinational**", **Competitive Intelligence Review**, Volume 12 Issue 3 , 3rd Quarter 2001.
30. Commissariat Général du Plant. Rapport Martre. l'intelligence économique et stratégie de l'entreprise Paris: la documentation française. 1994.
31. Le Haut Comite Française pour la Défense Civile. "l'Intelligence économique". Paris: colloque organisé par Le Haut Comité Française pour la Défense Civile, région Ile de France. le: 22/09/1994.
32. Ministère des participations et de la promotion des investissements, " La stratégie et les politiques de relance et de développement industriels", 21mars 2007. [www.mipi.dz](http://www.mipi.dz)