

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من اعداد الطالبة: سهام هزرش

بعنوان:

**نظم المعلومات الإدارية كدعامة اساسية للذكاء الاقتصادي للمؤسسة**

**دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALEA PIPE**

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ 2019/09/17

امام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
هتهات المهدي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	رئيسا
طالب احمد نور الدين	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	مناقشا
يوسف رحماني	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	مشرفا

السنة الجامعية

2019/2018

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من اعداد الطالبة: سهام هزرش

بعنوان:

**نظم المعلومات الإدارية كدعامة اساسية للدكاء الاقتصادي للمؤسسة**

**دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALEA PIPE**

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ 2019/09/17

امام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
هتهات المهدي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	رئيسا
طالب احمد نور الدين	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	مناقشا
يوسف رحماني	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	مشرفا

السنة الجامعية

2019/2018



# الاهداء

إلى من كان رضاها أغلى ما أملك

أبي وأمي الحبيبين بارك الله فيهما

إلى أعمزائي وأحبتتي إخوتي

إلى كل عائلة هزرش

وإلى زملائي في الدراسة .....

إلى كل من وقفوا بجانبني لإنجاز هذا البحث

إلى كل باحث وطالب علم

هزرش سهام

# شكر و عرفان

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى:

الأستاذ المشرف: رحمانى يوسف زكريا

وكذلك لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني

لمناقشة المذكرة

كما أتقدم بالشكر الخاص لكل الأستاذة، على

التوجيهات والإرشادات المقدمة التي كانوا

يوجهها لنا.

كما أتقدم بالشكر لعمال مؤسسة ALEA PIPE

دون ان أنسى افراد عائلتي الذين كانوا دعما لي

في كل المراحل

# الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية لبناء نموذج للذكاء الاقتصادي في المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب \_غرداية، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي في الجانب النظري، و دراسة حالة في الجانب التطبيقي. حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة تكونت من 60 موظفا اداري. و ذلك من اجل معالجة الإشكالية التالية: فيما يتمثل دور نظم المعلومات الإدارية في بناء نموذج للذكاء الاقتصادي في المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب وبعد تحليل الاستبيان عن طريق برنامج SPSS تم الوصول الى جملة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى عالي من مفهوم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

- ان ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة غير مفعّل بشكل ظاهر

الكلمات المفتاحية: نظم معلومات، نظم معلومات إدارية، ذكاء اقتصادي، يقظة استراتيجية.

## abstract :

This study aims to know the role of management information systems to build a model of economic intelligence in the National Corporation for Pipe lubrication - Ghardaia, using that descriptive approach in the theoretical side, and a case study in the applied side. We distributed a questionnaire to a sample of 60 administrative staff. In order to address the following problem: The role of management information systems in building a model of economic intelligence in the National Pipe Industry and after analyzing the questionnaire through the SPSS program was reached a number of results, the most important:

- A high level of MIS concept in the institution under study.
- The exercise of economic intelligence in the institution is not apparent activated.

**Keywords:** information systems, management information systems, economic intelligence, strategic vigilance.

## قائمة المحتويات:

الإهداء

شكر و عرفان

الملخص

مقدمة ..... أ - د

### الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لنظم المعلومات الإدارية و الذكاء الاقتصادي

تمهيد: ..... 5

المبحث الأول: مدخل عام لنظم المعلومات الإدارية و الذكاء الاقتصادي. .... 6

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة ..... 36

خاتمة الفصل الأول: ..... 39

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نظم المعلومات الإدارية في بناء نموذج للذكاء الاقتصادي

تمهيد: ..... 41

المبحث الأول: بطاقة تعريف حول المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب و إجراءات الدراسة. .... 42

المبحث الثاني: خصائص افراد عينة الدراسة و مناقشتها ..... 54

خلاصة الفصل الثاني: ..... 61

### خاتمة

خلاصة: ..... 63

نتائج الدراسة: ..... 63

التوصيات: ..... 64

آفاق الدراسة: ..... 64

قائمة المصادر والمراجع ..... 67

الملاحق

الفهرس

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	العلاقة بين بيانات، معلومات، معارف	1-1
10	الأدوار الأساسية لنظام المعلومات	2-1
14	أبعاد نظم المعلومات الإدارية	3-1
21	أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة	4-1
23	عناصر الذكاء الاقتصادي	5-1
24	مصادر المعلومات	6-1
25	مراحل الذكاء الاقتصادي	7-1
27	العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية	8-1
33	العلاقة بين نظم المعلومات و الذكاء الاقتصادي	9-1
44	يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس	1-2



قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	متغيرات الدراسة	1-2
52	درجة أهمية الاستبيان	2-2
53	مقياس تحديد الأهمية النسبية	3-2
54	توزيع العينة حسب الجنس	4-2
54	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن	5-2
55	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	6-2
55	يوضح توزيع الافراد حسب الخبرة	7-2
56	نتائج إجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بمحور نظم المعلومات الإدارية	8-2
58	نتائج إجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الذكاء الاقتصادي	9-2
59	يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغيرات التابعة	10-2

# مقدمة

يشهد العصر الحديث تزايد المعلومات بشكل كبير، إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أن العشر سنوات الأخيرة شهدت كما من المعلومات يعادل كمية المعلومات التي أنتجتها البشرية على مدى القرون المنصرمة، كما أن مصادر الحصول على المعلومات هي في ازدياد ونماء أيضا، حيث تركزت العديد من دراسات علم المعلومات على التحسين والتطوير في عملية فهم طبيعة المعلومات ومكوناتها وكيفية حصرها وتجميعها وتبويبها وتصنيفها وتحليلها بهدف الاستفادة منها بفعالية عالية، ولهذا فقد تزايد اهتمام الدول باستثمار الثروة المعلوماتية والاتجاه نحو إدارة المعلومات والمعارف بوصفها موردا حيويا وركيزة أساسية للتقدم بمختلف جوانبه.

وعلى هذا الأساس فإن منظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على بقائها، وهذا ما يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجيتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة، ويتم ذلك من خلال الاستفادة من المعارف والمعلومات والبحث عنها وإدارتها بذكاء بما يؤدي إلى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

وأمام هذه التطورات فإن الذكاء الاقتصادي يعتبر كشكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد، فحتى تستطيع منظمة الأعمال أن تنتج، تسوق وتبدع فإنها تحتاج إلى معلومات دقيقة، كاملة وقابلة للإستغلال بصفة سريعة، فتحليل وتنظيم المعلومة أصبح أكثر أهمية من أي أمر آخر، كمعرفة الأسواق، تقسيماتها، مدى تفتحها على العالم وظروف عملها، معرفة المنافسة، التكنولوجيات الحديثة والإبداعات...

فأي منظمة تبحث عن طرق لمراقبة بيئتها وكشف الفرص والتهديدات الموجودة بها، ومختلف المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات التي تهم المنظمة، كما تسعى لحماية موروثها المعرفي وتدعيم قدرتها على الدفاع عليه، وهذا ما يستدعي توفر أنظمة معلوماتية توفر المعلومات المطلوبة.

وفي هذا الإطار تعتبر سياسة دعم استعمال تكنولوجيا المعلومات ودعم البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي في المنظمات الجزائرية من أهم الإجراءات الكفيلة بدعم أنظمة الذكاء الاقتصادي في الجزائر، كما يعتبر نظام المعلومات الوطني والذي يشمل عدة مراكز تعمل على إنتاج المعلومات الاقتصادية عن طريق جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونشرها، المصدر الرئيسي الذي يمد مختلف المنظمات والقطاعات بالمعلومات اللازمة، وبالتالي فهو يعتبر خطوة أساسية نحو تتمين مقومات الذكاء الاقتصادي في الجزائر.

ومن خلال الطرح السابق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر نظم المعلومات الإدارية في الذكاء الاقتصادي؟

## مقدمة

### ب- فرضيات الدراسة .

1. يستخدم نظام المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية بأقل تكاليف ممكنة.
  2. يعد الاهتمام بنظام المعلومات ضرورة ملحة و ذلك نظرا للدور الذي تلعبه في جودة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .
  3. المؤسسة محل الدراسة لا تملك معرفة كاملة لمفهوم الذكاء الاقتصادي.
  4. هناك إرادة قوية حول تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .
- سيتم بناء هذه الدراسة على افتراض فهم الذكاء الاقتصادي والتفكير في تحديد موقع نظم المعلومات في هذا المفهوم.

### ت- مبررات اختيار الموضوع.

يعود سبب اختيار الموضوع الى الدوافع التالية:

- أهمية الموضوع خاصة في ظل الانفتاح المعلوماتي الذي تشهده المؤسسات .
- غياب الذكاء الاقتصادي على مستوى اغلب المؤسسات الجزائرية.
- قلة الدراسات في هذا المجال
- حداثة الموضوع.
- اثناء مكتبة الكلية .

### ث- أهمية و اهداف الدراسة.

#### 1.اهمية الدراسة:

مما لا شك فيه ان لكل بحث علمي قيمته و أهميته العلمية و العملية، و اكن أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، حيث اعابر نظم المعلومات الإدارية سمة العصر الحديث و الميزة التنافسية بين المؤسسات عند امتلاكها.

و أهمية الذكاء الاقتصادي تكمن في حدائته، كما يستمد أهميته أيضا من خلال تسليط الضوء على مدى توافر الأرضية الجيدة لاستخدامه في بيئة المؤسسة.

#### 2.اهداف الدراسة:

- بيان الوضع الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال نظم المعلومات.
- تسليط الضوء على أهمية الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.
- التعريف بالذكاء الاقتصادي للمؤسسات .
- دراسة دور نظم المعلومات و علاقتها بالذكاء الاقتصادي.

### ج- حدود الدراسة :

و تتمثل الحدود الزمنية و المكانية كالتالي :

## مقدمة

1. الحدود المكانية: أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب بغرداية.

2. الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة من 5 جويلية الى 20 اوت 2019

### ح- منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

من اجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية و منهجية و معالجة موضوع الدراسة، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، اما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الاستبيان و المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS 60 نسخة.

### خ- مرجعية البحث:

و تمثلت في المقالات و الكتب و المذكرات و الملتقيات، و كذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة و اهتمام بالموضوع.

### د- صعوبات الدراسة:

- ندرة الكتب و الدراسات السابقة حول موضوع الذكاء الاقتصادي.
- صعوبة فهم العاملين لمصطلح الذكاء الاقتصادي.
- قلة وجود دراسات سابقة تبين العلاقة بين نظم المعلومات و الذكاء الاقتصادي.

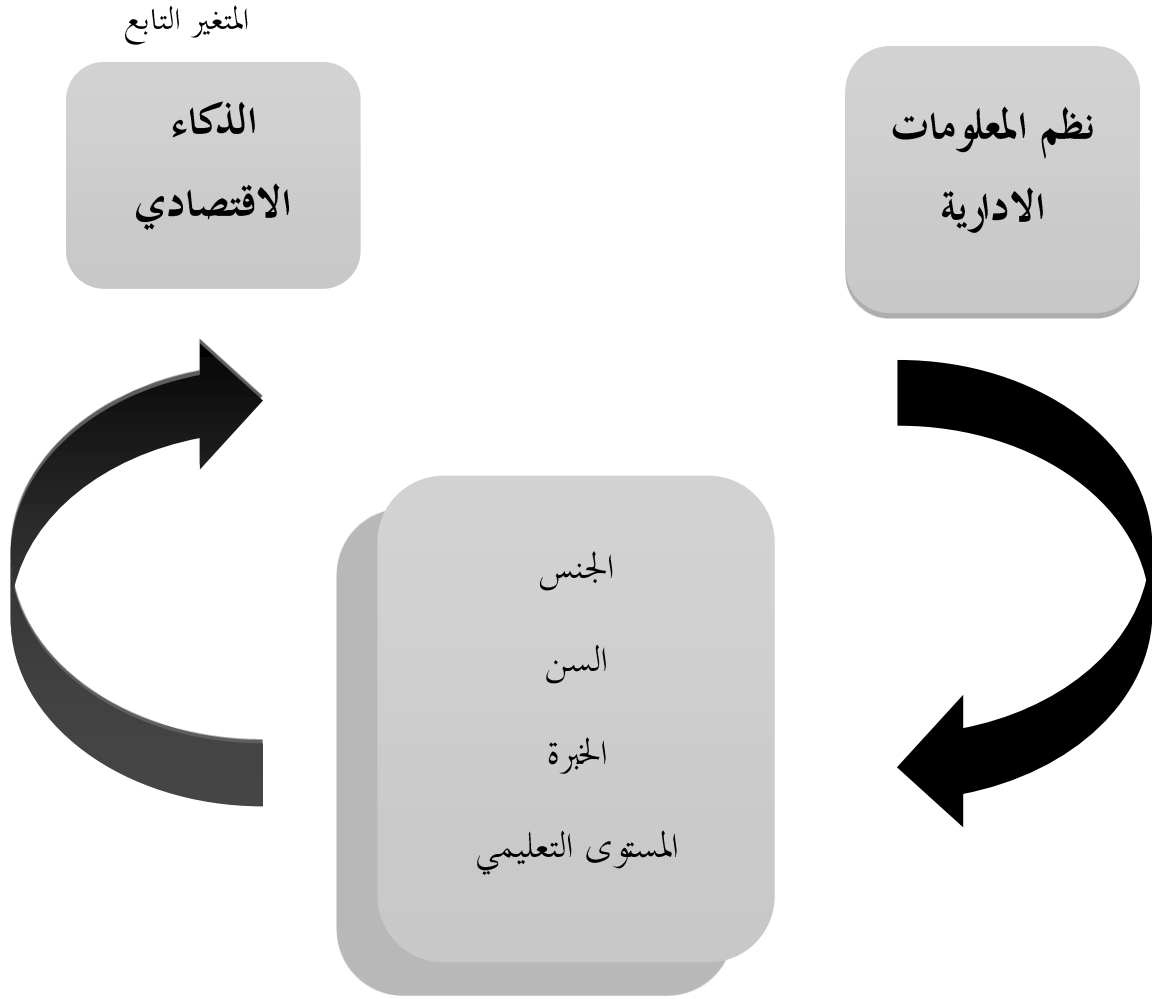
### ذ- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث الى فصلين حيث كل فصل يحتوي على مبحثين و كل مبحث يحتوي على مطلبين.

الفصل الأول: الإطار النظري لموضوع الدراسة حيث خصص المبحث الأول الى مفاهيم و دلالات خاصة بنظم المعلومات الإدارية و الذكاء الاقتصادي، و المبحث الثاني للدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الخاص بالإطار التطبيقي حيث قسم الى مبحثين و كل مبحث الى مطلبين المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة محل الدراسة و تعريفها و نتائج عينة الدراسة و إجراءات المستخدمة لجمع البيانات، و المبحث الثاني الى نتائج الدراسة المتحصل عليها.

ر- نموذج الدراسة:



## الفصل الأول

الادبيات النظرية والتطبيقية لنظم المعلومات

الإدارية

و الذكاء الاقتصادي

## تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال الحالية تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية، نتيجة لتفاعل عدة عوامل في محيط الأعمال نتج عنها ثورة في مختلف الميادين، كان لتأثيرها مدى واسع جدا مس أوجه مختلفة من الحياة المعاصرة، الشيء الذي دفع جميع المنظمات إلى البحث عن الطرق الفعالة والتي تكفل لها بلوغ التفوق التنافسي ضمن قطاع النشاط الذي تزاوله من خلال التركيز على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. و إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في ظهور تحديات جديدة، حيث لم يعد التحدي يتمثل في توفير المعلومة و إنما في سرعة الوصول إليها، و كيفية هيكله هذه المعلومات و تحليلها وإثرائها بحيث تساعد في تحليل الفرص و التهديدات و كيفية حل المشاكل و الوقاية منها و تطوير أساليب العمل في وقت وجيز، ففي ظل هذه التطورات الحديثة برز الذكاء الاقتصادي كشكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد، فحتى تستطيع المنظمة أن تبتدع، تنتج وتسوق، فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة كاملة و قابلة للاستغلال. فتحليل وتنظيم المعلومة أصبح عملا يتطلب الإلمام الجيد بنا دور في بيئة الأعمال، فلا يمكن للمنظمة مهما كان نشاطها أن تتطور أو حتى تحافظ على المستوى الجيد لأنظمتها وخاصة نظامها المحاسبي إذا كانت تجهل معلومات سبني سياستها و إستراتيجيتها المستقبلية عليها. و لهذا الغرض سنناقش هذا الفصل من خلال مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: خصص لتعريف نظم المعلومات الإدارية و الذكاء الاقتصادي و العلاقة بينهما.

المبحث الثاني: خصص للدراسات السابقة.



## المبحث الأول: مدخل عام لنظم المعلومات الإدارية و الذكاء الاقتصادي.

قبل تعريف الذكاء الاقتصادي كان لزاما علينا التطرق الى مفهوم نظم المعلومات و نظم المعلومات الإدارية التي تشكل البنى الأساسية التي يعتمد عليها المصطلح المعقد. حيث المؤسسة أصبحت تعتمد على نظم المعلومات لأنها تتماشى مع متغيرات و مستجدات البيئة الخارجية السريعة التغير و المقعدة حيث ان هذا النظام يكون مفتوح على البيئة الخارجية، و هذا ما أدى الى اتباع المؤسسات بعض الأنظمة التسيرية و التي نذكر منها اليقظة الذي يساهم في تطبيق التسيير لموارد المعلومات من خلال اعداد و تصميم نظام معلومات داخلي و خارجي الذي يسمح للمؤسسة برصد و ترقب كل ما يحدث في بيئتها التي تعمل فيها و متابعة مختلف مصادر المعلومات و العمل لاستقطابها. و سنتعرف فيما يلي على اهم التعاريف النظرية من خلال المطالب التالية:

## المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات الإدارية.

تعتبر نظم المعلومات من النظم الأساسية في المنشأة حيث أنها تساعد الإدارة العليا في عمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و اتخاذ القرارات، و يدكن تشبيه نظام المعلومات بنظام الإنتاج الذي تتعامل معه الدادة الخام ليحولها إلى المنتج النهائي الذي يستخدم بواسطة المستفيدين. و نظم المعلومات يستخدم البيانات الخام كمدخلات ثم يحولها إلى معلومات (لمخرجات) التي يتم استخدامها بواسطة المستفيدين أو يعاد استخدامها مرة أخرى كمدخلات للحصول على معلومات جديدة. ستتطرق في هذا المبحث الى التعاريف المختلفة لنظام المعلومات، أسبابه، وظائفه، و مكوناته و مختلف أهدافه و صولا الى خصائصه.

## الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات.

لقد اطلق الباحثون في ميدان أنظمة المعلومات مصطلحات مختلفة على نظام المعلومات الإداري مثل: "نظام معالجة المعلومات"، لكن هذه المصطلحات برغم من اختلاف تسمياتها الا أنها تتقارب في مفاهيمها و معانيها، و للوصول الى مفهوم لنظام المعلومات الإداري لا بد من التطرق الى تعاريف متعددة كما يلي:

**التعريف الاول:** كما يعرف على انه "مجموعة منظمة من الافراد و المعدات و البرامج و شبكات الاتصالات، و موارد البيانات، و التي تقوم بتجميع، و تشغيل، و توزيع المعلومة اللازمة لاتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة داخل المنظمة"<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "انه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع، استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات، لدعم اتخاذ القرارات و الرقابة على التنظيم، بالإضافة على ذلك يمكن لنظام المعلومات ان يساعد المدراء و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منال محمد الكردي، دور نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2000، ص 21.

<sup>2</sup> صونيا محمد البكري، دور نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2000، ص 14

من هذا التعريف يمكن استخلاص الوظائف الأربعة لنظام المعلومات<sup>1</sup>:

- ✚ جمع البيانات و المعلومات من العناصر المكونة لنظام المعلومات او من المحيط الخارجي.
- ✚ تخزين المعلومة المستعملة من طرف النظام.
- ✚ معالجة المعلومة المخزنة.
- ✚ نشر المعلومة نحو المكونات الأخرى للنظام، و كذا المحيط الخارجي للمؤسسة، والتغذية العكسية (feed back).

**التعريف الثالث:** يعرف نظام المعلومات بأنه النظام الذي يستخلص المعلومات من البيانات بفعالية وكفاءة و من

هذا التعريف يمكن القول بان نظام المعلومات يتكون من عنصرين أساسيين هما<sup>2</sup>:

أ – الأفراد الذين يقومون بجمع و تحليل و خدمة البيانات و المعلومات و المفترض فيهم الإلمام بما يلي:

- القدرة على تحليل المعلومات.
- التعمق في تفهم مكونات نظم المعلومات.
- فهم و تفسير و بناء النموذج للعمليات المختلفة التي تمثلها المعلومات الخاصة بالمنظمة.

ب –البيانات ومؤشراتها وذلك المكون يتضمن ما يلي:

- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
- نماذج التنبؤ المختلفة.
- البيانات الملائمة و المرتبطة ببيئة العمل المحددة.

إضافة إلى أن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتأمين النظرة المتفحصة على الموضوعات المعقدة، و يشتمل نظام المعلومات عادة على بيانات وافية عن الأفراد الأساسيين، و الأماكن، و النشاطات التي تخص المنظمة، كذلك البيئة المحيطة بها<sup>3</sup>.

من هذه التعاريف السابقة نستخلص مايلي :

- جمع المعلومات و البيانات و العناصر المكونة لنظام المعلومات او من المحيط الخارجي ;
- تخزين المعلومات المستعملة من طرف النظام ;
- معالجة المعلومة المخزنة ;
- نشر المعلومة نحو المكونات الأخرى للنظام.

**الفرع الثاني: وظائف و اهداف نظام المعلومات .**

من هنا سنتعرف على مختلف هاته الوظائف بالإضافة الى التعرف على العناصر المكونة لنظام المعلومات.

<sup>1</sup> REIX. (Robert), **systeme d'information et management des organisations**, Vuibert, 3ème édition, paris, 2000, p .20

<sup>2</sup>محمد الصبري، "القرار الإداري ونظم دعمه"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 177

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قندلجي و آخرون، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الدسة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2009، ص: 27

## أولاً: وظائف نظام المعلومات .

نلخص الوظائف الأساسية لنظم المعلومات في ما يلي<sup>1</sup>:

## 1- جمع المعلومات:

تعتبر المعلومات من اهم المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان سيرها الحسن و تكون هذه المعلومات في بداية الامر عبارة عن خدمات تأتي من مصادر مختلفة في المؤسسة و كذا محيطها الخارجي، و يتم الحصول علي هذه المعلومات بعدة طرق يدوية و على شكل بيانات و مراسلات او عن طريق الحاسوب و هذه الأخيرة يطلق عليها اسم الاستيعاب أي تزويد نظام المعلومات الالي بمعلوماتية من المحيط الخارجي.

## 2- تخزين المعلومات:

ان عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع تكون البية او يدوية. فعملية التخزين اليدوي تشتمل على معظم المعلومات و البيانات التي جمعت يدويا لتخزن في شكل ملفات و مطبوعات ورقية و توضع في أرشيف المؤسسة و ذلك للانتهاء من معالجتها و استعمالها كأداة لتحقيق اهداف المؤسسة. كما ان عملية ان عملية التخزين تشمل كل المعلومات التي جمعت اليا و التي وصفت فيما سبق بالمعلومات المبرمجة،

و عملية التخزين الالية تتمثل في بنوك المعلومات و التي تعتبر من احسن الوسائل لتخزين المعلومات اليا و ذلك للصفات التي تتميز بها و المتمثلة في:

- إمكانية استعمالها من طرف عدة جهات و في نفس الوقت.
- يكون استعمالها اسهل و اسرع من خلال برامج الية يطلق عليها اسم أنظمة تسيير بنوك المعلومات.

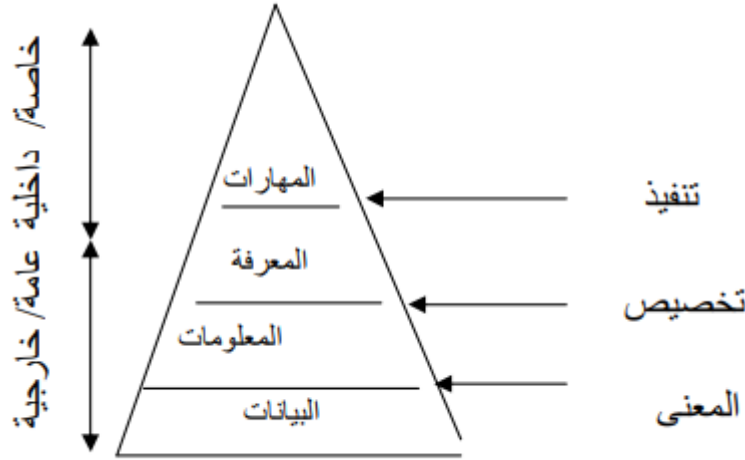
## 3- معالجة المعلومات:

تتمثل هذه الوظيفة في بلورة البيانات المتحصل عليها من المحيط الذي يتواجد فيه النظام و ذلك حسب اهداف و احتياجات المؤسسة من و من الأمثلة على عملية المعالجة يمكن ذكر :

- تصنيف البيانات و المعلومات، وتجذر الإشارة هنا الى الفرق بين العناصر الثلاثة و الذي نوضحه من خلال الشكل الاتي :

<sup>1</sup> عبد المنعم عون الله، "المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة و التخطيط"، دار الذكر العربي، القاهرة، 1980، ص14.

## الشكل رقم (1-1): الفرق بين بيانات، معلومات، معارف



Source: Claire Beyou, **Management des connaissances**, ED LIAS, Paris, 2003, P28.

ان الشكل السابق إنما يوضح البيانات، المعلومات، المعرفة وكذا المهارات. فالمعلومات ناتجة من إعطاء معنى للبيانات، وإذا ما عولجت وحللت وتخصصت في موضوع معي ن أعطت لنا معرفة، والمعرفة إذا اكتسبها الفرد وطبقها في أعماله صارت مهارة. والمهارة تعني قدرة الفرد على تنفيذ عمل ما بطريقة مرضية، وهي مجموع المواهب والأهليات والمعارف المكتسبة المستخدمة في إنجاز عمل ما<sup>1</sup>.

فالمعرفة إذن لا هي بيانات ولا هي معلومات، وإنما هي قدرة الفرد على اكتساب هذه المعلومات مع الوقت والتي تسمح له (أي القدرة) عند ربط المعلومات مع بعضها البعض بإعطائها معنى<sup>2</sup>.

## 4- نشر المعلومات:

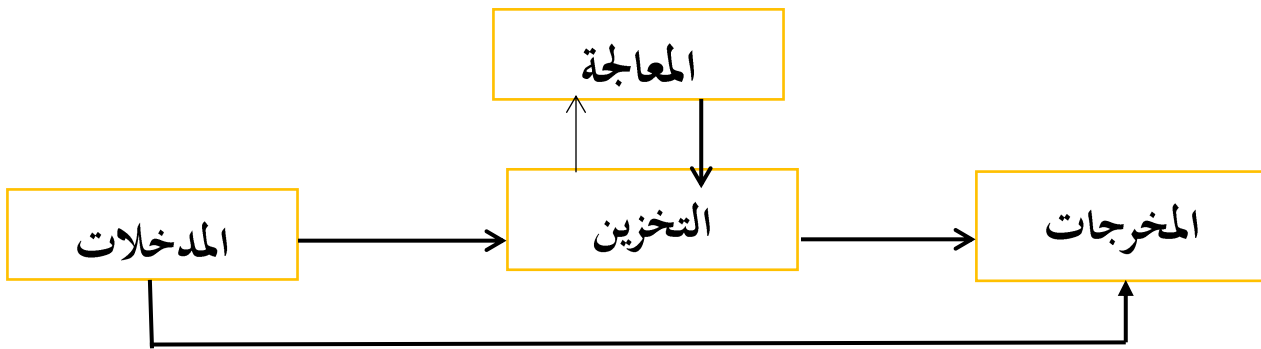
و يتم ذلك من خلال توزيع المعلومات و ارسالها للمصالح و الإدارات المعنية، بالإضافة الى تقاسمها بين أعضاء التنظيم من خلال مجموعة من الأدوات الفعالة.  
فضلا عن هاته الوظائف الرئيسية، يقوم نظام المعلومات بالعديد من الوظائف الأخرى التي نذكر منها:  
- انتاج المعلومات الأساسية التي يطلبها المحيط الاقتصادي في شكل وثائق مثل الفواتير، كشف الحسابات.. الخ.

<sup>1</sup> Françoise Rossin (avec la collaboration de Sandrine Leriche), "**Transfert des savoirs-Stratégie, moyens d'action, solution adaptées a votre organisation**", LAVOISIER, Paris, 2008, P40

<sup>2</sup> Bartheleme-Trapp Françoise, Vincent Béatrice, "**Analyse comparé de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale**", 6ème conférence de l'association internationale de management stratégique, Faculté des sciences de l'administration université Laval -Québec- Juin 2001, P, P2, 3

- توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين في المؤسسة، التي تمكنهم من أداء وظائفهم و الاستجابة لكافة التغيرات التي تحدث في المحيط.
- خلق جو من الاتصال بين مختلف المستويات يضمن تنسيق الجيد للنشاطات.
- توفير البيانات الضرورية للمؤسسة و حيازتها بالطرق الأكثر سرعة ومردودية عن طريق الرصد و اليقظة المستمرين، اذ ان زيادة حدة المنافسة يوما بعد يوم يفرض على المؤسسة بذل جهد اكبر للتمكن من المعرفة السريعة و التنبؤ بالتغيرات التي تؤثر عليها فتستفيد من الفرص المتاحة و تتفادى المخاطر و التهديدات التي تنعكس على إمكانية بقائها و نموها في السوق.
- تنظيم و ترميز و ترتيب المعلومات بطريقة تسمح بإيجاد المهمة منها في التسيير و اتخاذ القرارات. و الشكل الموالي يبين الأدوار الربعة الرئيسية انظام المعلومات .

### الشكل رقم(1-2): الأدوار الأساسية لنظام المعلومات



#### التغذية العكسية

Source: VIDAL (Pascal) et PLANEIX (Philippe), *systèmes d'information organisationnels*, Pearson Education, Paris, 2005 p.34

#### ثانيا: اهداف نظام المعلومات.

هناك أهداف متعددة تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بما أهمها<sup>1</sup>:

- تحقيق الكفاءة: تشير للكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع وبأقل تكلفة مثلا في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلى للمخزون.
- الوصول إلى الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المؤسسة وتتحقق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات ذات جودة أفضل.

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 36

- تحسين أداء الخدمة : تهدف نظم المعلومات إلى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة و ليس هناك مثال أفضل من استخدام آلات الصرف السريع في البنوك حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدهم على مدار اليوم.
- تطوير المنتج: تلعب نظم المعلومات دورا هاما في خلق و تطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل: البنوك، شركات التأمين والوكالات السياحية.
- التنسيق: معالجة المعلومات بحاضر المنظمة لتنسيق نشاطاتها وأنظمتها الفرعية.
- المراقبة: نظام المعلومات هو ذاكرة للمؤسسة فهو يعالج المعلومات المتعلقة بماضيها واعطاء تسلسل تاريخي لحالتها و وضعيتها ومراقبة تطورها.

### الفرع الثالث: مفهوم و أهمية نظم المعلومات الإدارية.

سبق القول بان نظام المعلومات هي مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات، تعمل يدويا او ميكانيكيا أو آليا على تجميع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها إلى المستخدمين بذلك فنظم المعلومات الإدارية هي عبارة عن " نظم المعلومات المختصة بمعالجة وتشغيل العمليات الإدارية في المنظمات بهدف تقديم معلومات تساعد الإداريين ومستخدمي النظام على اتخاذ قرارات رشيدة والقيام بواجباتهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بكفاءة وفاعلية"<sup>1</sup>

و تعرف أيضا بانها " مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المنشأة وأيضا بما يحدث في بيئتها الخارجية والتي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في التوقيت المناسب لصانع القرار"<sup>2</sup>

وفي نفس هذا الاتجاه يعرف كانتر (Kanter) نظم المعلومات الإدارية بأنها "النظم التي توفر للإدارة معلومات أفضل نوعية وأفضل توقيت وأدق إختبارا وأكثر توثيقا للمساعدة في عمليات صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية ومراقبة عملية التنفيذ"<sup>3</sup>

— تبرز أهمية نظم المعلومات الإدارية في تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ المخطط والمشروعات.

تكمن كذلك أهمية هذه النظم في تحسين إنتاجية وذلك بإنتاج التقارير الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات و المعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

1 إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2004ص34

2 إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية(مدخل إداري)"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 252

3 زير، صبرينة عز الدين، "أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص 28.

## الفرع الرابع: أنواع نظم المعلومات الإدارية.

1- نظم دعم القرارات الإدارية **Décision Support Systèmes** :

تعتبر نظم دعم القرارات الإدارية من النظم التي تتعامل مع المشكلات المبرمجة أو شبه المبرمجة، أي أنها تركز على القرارات المبرمجة وشبه المبرمجة فهو نظام يساعد في صنع واتخاذ القرارات ووضع سياسات المؤسسات والذي تحتاج إليه أية مؤسسة لضبط سياستها واتخاذ قرارات إدارية هامة، يمزج بين البيانات المستخدمة والمعتمدة في تقديم التقارير وإيجاد حلول لمشكلات موضوعات معينة والنماذج الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحليل البيانات، إضافة إلى الاستعانة بالرسومات والأشكال البيانية لعرض وتقديم المعلومات. كما تستخدم نظم دعم القرار العديد من وسائل وبرامج تحقيق التفاعل والحوار المباشر بين النظام والمستخدم النهائي أو صانع القرار " فهي غالبا ما تستخدم لغة برامج المستخدم، النهائي، والتي يطلق عليها أحيانا لغة الجيل الرابع "1

ويتكامل هذا النظام مع نظم معلومات أخرى اذ يتصف بالمرونة والتكيف مع ما يتطلبه صنع القرار والاستجابة السريعة لاحتياجاته، فهو يحتاج إلى عدد قليل من المتخصصين ويضمن لمستخدميه سهولة استخدامه ويسمح لهم برقابة مدخلاته ومخرجاته من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

2- نظم معلومات دعم الإدارة العليا **Executive Support Systems** :

تساند نظم المعلومات المستندة على الحاسب الآلي عمل المديرين في مجموع الأدوار المعلوماتية والقرارية التي يؤدونها والتي تسمح لهم بالحصول على الكم المعلوماتي اللازم عن عمليات التشغيل الداخلية والأحداث الخارجية والعمل على توزيع هذه المعلومات حتى يستفيد منها باقي الأفراد في أداء أعمالهم، التي تكون بمثابة الموجه لهم وأداء الأدوار القرارية والتي يكون فيها المدراء الموجهين للأعمال بما يتخذونه من قرارات غير مبرمجة لمواجهة التحديات والصعوبات التي قد تتعرض لها المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي، فيلجؤون إلى إحداث تغييرات تؤدي إلى وجود إبداع في صفوف الأفراد أو العمال.

فهذه النظم تهدف إلى " تزويد الإدارة العليا بمدخل مباشرة إلى معلومات مختارة حول العوامل الرئيسية التي تكون مهمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتستخدم الرسوم البيانية بشكل مكثف في هذه النظم التي تقوم بتوفير مداخل مباشرة إلى قواعد البيانات الداخلية والخارجية "2

إذ أنها مخصصة لتزويد صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة والتي تستقيها من مصادر غير رسمية لمساعدتهم في الحالات غير المبرمجة وفي وضع تصورات مستقبلية لتنبؤ بمثل الإدارة ومجمل التغييرات التي تطرأ عليها، المساعدة

1 أحمد فوزي ملوخية، "نظم المعلومات الإدارية، نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة حوس الدولية، مصر، 2006، ص 158.

2 محمد الصيرفي، "نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة حوس الدولية، ط 1، مصر، 2005، ص 271

على تطوير العمل الإداري والرقمي بالمؤسسة والمساعدة في عملية التسويق للمنتجات. لكن هذه القرارات المتخذة بناء على المعلومات التنبؤية تجعل العمل محاط بمخاطر كبيرة كون القرارات المتخذة فيه بمساعدة هذه النظم، لكن ينبغي الإشارة أن هذه المعلومات التنبؤية هي معلومات غير أكيدة تجعل الإدارة محاطة بمخاطر عالية كون القرارات المتخذة قاعدتها الأساسية غير دقيقة التي تستقى من الداخل والخارج كحالة الأسواق، الإنترنت، الأوضاع الاقتصادية وغيرها من مصادر المعلومات الخارجية.

#### الفرع الخامس: اهداف نظم المعلومات الإدارية.

تمثل اهداف نظم المعلومات الإدارية في ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- جمع و خزن البيانات التي تكون قابلة للتحويل الى معلومات مفيدة و التي قد تطلب في المنظمة في وقت لاحق ;
- 2- تقديم المعلومات العملياتية المطلوبة، و بشكل ملائم للمستفيدين لإنجاز وظائفهم بأفضل قدرات و لضمان انسيابية الإدارة اليومية للمنظمة ;
- 3- تقدم و بشكل ملائم المعلومات الاستراتيجية للمدراء لكي يكون بإمكانهم اتخاذ افضل القرارات الممكنة حول مستقبل المنظمة ;
- 4- لتوسيع سلسلة القسمة الاعمال و المقصود بهذا ان يكون نظام معلومات المنظمة مرابطا بأنظمة معلومات خارجية ولا سيما بأنظمة المعلومات المجهزين و العملاء و هكذا فهي تحقق فائدة و تقدم المزيد من المعلومات ;
- 5- تحويل البيانات من الناحية الاقتصادية الى معلومات معرفة ;
- 6- كما تهدف الى تقديم حلول للمشاكل المعقدة و ابتداء منتجات جديدة.
- 7- تقديم الدعم و الاسناد لوظائف المنظمة المختلفة .
- 8- إعادة هندسة و تحسين العمليات المنظمة الحيوية.
- 9- يمكن اعتبارها كطريقة استراتيجية لاستخدام ثقافة المعلومات و الاتصالات للمشاركة في موارد المعلومات و تحسين كفاءة و فاعلية عمليات المنظمة في بلوغ أهدافها الاستراتيجية.
- 10- إدارة و رقابة تدفق المعلومات بمحاذاة سلسلة القيمة.

#### الفرع السادس: ابعاد نظم المعلومات الادارية

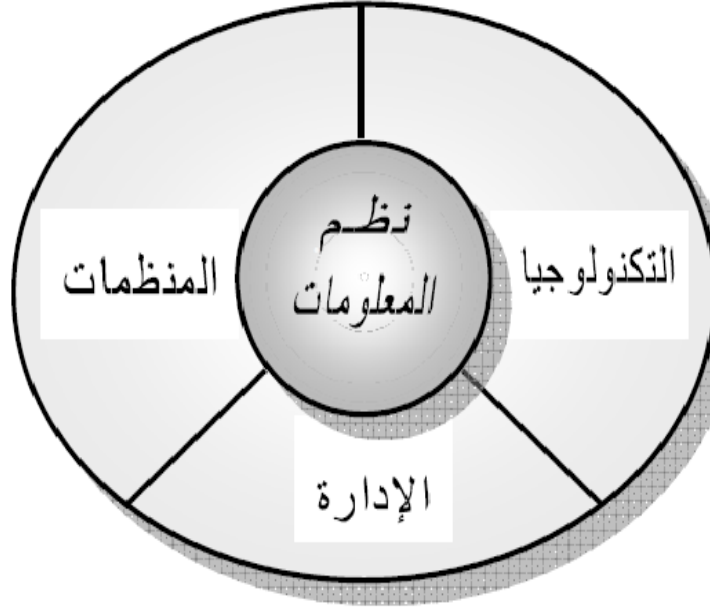
ان قيام المؤسسات بالاستثمار في نظم وتكنولوجيا المعلومات، لا شك أنه سيؤمن لها قيمة اقتصادية حقيقية ويرفع من عوائدها ويخفض من تكاليفها، كما ستكون هذه النظم بمثابة الحل الإداري للمشاكل و التحديات التي

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المؤسسة"، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 29-30



تفرضها البيئة المحيطة، لذا يتطلب استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات، بفعالية، الفهم الكامل لأبعاد هذه النظم وهي: المنظمة، الإدارة والتكنولوجيا، كما يبينها الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-3): ابعاد نظم المعلومات الإدارية



Source : Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, **Management des systèmes d'information 9<sup>e</sup>** édition Pearson Education, France, 2006, p.18.

وفيما يلي نتطرق بنوع من التفصيل لكل بعد من هذه الأبعاد<sup>1</sup>:

- **المنظمات (Organisations):** تتمثل العناصر الأساسية لأي منظمة في الأفراد، الهياكل، الإجراءات التشغيلية، السياسات والثقافة، وكذلك نظم المعلومات التي تكون مندمجة وأحيانا مهيكلية داخل المنظمة وفي أغلب المنظمات فإن الإجراءات تشكل قواعد رسمية معدة لفترة طويلة وتبين طريقة إتمام وتنفيذ مختلف المهام وقد تكون هذه الإجراءات رسمية ومكتوبة، كما قد تكون عبارة عن تطبيقات غير رسمية و شفوية. إن أي منظمة لابد وأن يكون لها مسيرين يقومون على إدارة شؤونها، وبالإضافة إلى هؤلاء فإنها تحتاج كذلك إلى مهارات وكفاءات متنوعة وفي مختلف الوظائف المشكّلة للمؤسسة، كما تحتاج إلى ما يعرف بعمال المعرفة .
- **الإدارة (Management):** يؤمن العمل الإداري الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، كما يؤمن لها الخطط المختلفة التي تساعد على مواجهة تحديات البيئة المحيطة لها؛ فالمدراء يضعون الإستراتيجيات ثم يخصصون الموارد البشرية، المالية والتقنية لتنفيذها وصولا إلى تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> مرمي مراد، "اهمية نظم المعلومات الإدارية كاداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس -سطيف- قسم علوم اقتصادية، 2010/2009، ص ص 26-27.

وبالإضافة إلى قيام هؤلاء المدراء بالتسيير الجاري للمؤسسة، فهم ملزمون بخلق منتجات وخدمات جديدة وكذلك إعادة النظر بشكل مستمر في عمليات المنظمة، وفي هذا الإطار فإن نظم المعلومات تلعب دورا مهما من خلال المساهمة في إعادة تصميم المنظمة. كما أنهم يخذون قرارات تختلف حسب المستوى الإداري.

• **التكنولوجيا (Technologie):** تعتبر التكنولوجيا من المكونات الأساسية لنظم المعلومات، بحيث

تستخدم من قبل المدراء كأداة لمواجهة التحديات و تتمثل في :

- التجهيزات المادية و البرمجيات (Hardware et Software)
  - تكنولوجيا التخزين، (Les technologies de stockage)، و التي تتضمن الوسائل المادية لتخزين البيانات.
  - تكنولوجيا الاتصالات بمختلف مكوناتها المادية و مجموعة البرمجيات التي تربط تلك المكونات .
  - الشبكات ( Les réseaux ): و المتمثلة في شبكة الانترنت و الانترنت و الاكسترنات و التي استخدم أساسا في تبادل المعلومات بين الافراد و المؤسسات.
- ولهذه الشبكات المعلوماتية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من<sup>1</sup>:
- ✓ ضمان و بث المعلومات و تبادلها لمختلف التطبيقات داخل المؤسسة ;
  - ✓ تمكن أعضاء المؤسسة من الحصول على المعلومات من أي مكان يتواجدون فيه ;
  - ✓ تسمح بتبادل المعلومات المختلفة مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة ;
  - ✓ توفير قاعدة بيانات تحتوي كم هائل و مهم من المعلومات بهدف تسيير الأنشطة .

**الفرع السابع : تحديات نظم المعلومات الإدارية.**

هناك بعض التحديات لنظم المعلومات الإدارية نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- ✚ **التحدي الإستراتيجي لمنظمات الأعمال:** هو أن تدرك هذه المنظمات بوجود المنظمات الرقمية و التأكد من أفضليتها على المنظمات الرقمية ومعرفة كيف تتمكن منظمات الأعمال من استخدام تكنولوجيا المعلومات و ضمن استراتيجيات طويلة المدى لتحقيق فعالية افضل لنشاطاتها و منافسة أكبر من خلال التطبيق المتزايد للنشاطات بشكل تكنولوجي و رقمي.
- ✚ **تحدي العولمة:** هو أن تعي المنظمات تماما متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات عالميا ، و قدرتها على الانخراط في صفقات الأسواق العالمية وتوفير الاحتياجات اللازمة لممارسة العمليات والنشاطات الرقمية وعلى المستوى العالمي.

<sup>1</sup>Marie-Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-Michel Gautier, **Management des systèmes d'information**

Dunod, Paris, 2003, p. 59.

<sup>2</sup> محمود سليم عبد الرحمان الشويبات و اخرون، "دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات"، مجلة دفاتر بواذكس، العدد 6، سبتمبر،

2016، ص 188

✚ تحدي هيكل البيانات و البنية التحتية لها: و يمثل في قدرة المنظمات على إعادة بناء الهيكل التنظيمي و تطوير هيكل بيانات منسجم مع هيكل المنظمات و توفير بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات تخدم و تدعم اهداف التنظيم خصوصا مع التغير الاطراد المتزايد في شروط و متطلبات تكنولوجيا الاعمال الحديثة في أسواق المنافسة العالمية المحتمدة.

✚ تحدي الاستثمار في نظم المعلومات: هو ان يبين كيف تستطيع المنظمات القيمة المتوقعة لنظم المعلومات و يجب أن تكون عملية الإحلال التكنولوجي للوسائل التقليدية مبررة التكاليف أي يجب أن تغطي العوائد المرتقبة جراء تطبيق نظم المعلومات للتكاليف المطلوبة ضمن مدة الاستثمار.

✚ تحدي المسؤولية والسيطرة: وهنا يتوجب على المنظمات أن تتأكد من الكيفية التي يستطيع التنظيم من خلالها استخدام و تطبيق نظم المعلومات ضمن الأخلاقيات العامة و في حدود المسؤولية الاجتماعية المناسبة.

### الفرع الثامن: المداخل المعاصرة لدراسة نظم المعلومات الإدارية.

هناك العديد من العلوم ومجالات المعرفة التي تستخدم في فهم ودراسة نظم المعلومات الإدارية ومن هنا كان لا بد من التعرف على إسهامات هذه العلوم والمجالات والربط بينها بغرض التوصل إلى إطار عام يسهل من خلاله فهم عناصر ومكونات وأساليب تشغيل هذه النظم، وبصفة عامة يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل لدراسة نظم المعلومات الإدارية، وهي<sup>1</sup>:

1- المدخل التقني: (*Approche Technique*) طبقاً لهذا المدخل فقد تمت دراسة نظم المعلومات الإدارية كمجال جديد للدراسة، من خلال التركيز على تنمية نماذج معيارية و المستمدة أساساً من علوم ذات طبيعة كمية، كالإعلام الآلي، علوم التسيير وبحوث العمليات؛ فبالنسبة للإعلام الآلي فقد كان له الدور من خلال وضع النظريات وطرق الحساب، وكذا أساليب تخزين واسترجاع البيانات، وركزت علوم التسيير على البحث عن نماذج لاتخاذ القرارات ونماذج للتطبيقات الإدارية، أما بالنسبة لبحوث العمليات، فقد اهتمت بالأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

2- المدخل السلوكي: (*Approche comportementale*) شغلت الدراسات في نظم المعلومات و التي انصبحت حول المسائل السلوكية حيزاً كبيراً، فالمدخل التقني وحده غير كافي لمعرفة بعض الجوانب، لذا فقد شاركت العديد من العلوم السلوكية من خلال المفاهيم و التطرق التي جاءت بها في اثراء الدراسات التي تنتمي الى هذا المجال، و للإشارة فان المدخل السلوكي لا يتجاهل التكنولوجيا و التي اعد في الغالب محرك لكثير من المشاكل و المسائل السلوكية .

3- المدخل التقني \_ الاجتماعي: (*Approche sociotechnique*) لا يوجد مدخلا واحدا

نستطيع من خلاله الكشف عن حقيقة تعقد نظم المعلومات، لذلك يكون من الضروري لفهم هذا

<sup>1</sup> مرمي مراد، مرجع سبق ذكره، ص 29

التعقد ان يستخدم منظور متعدد الأبعاد يشتمل على الجوانب الاجتماعية والتكنولوجية، كما أن أخذ هذه الجوانب مجتمعة في دراسة النظم سوف يحقق الفعالية في أداء النظام، وبالتالي تحقيق أحسن عائد تنظيمي للمؤسسة، وهذا يعني أن التكنولوجيا يجب ان تطور بحيث تلبي احتياجات المؤسسات والأفراد، ومن ناحية أخرى يجب تغيير هيكل المؤسسات ومواقف الأفراد عن طريق التكوين والتعليم، حتى يتم استيعاب التطورات التكنولوجية

وبذلك تصل كل من التكنولوجيا والأفراد إلى تحقيق فاعلية أداء النظام ككل داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الاقتصادي.

يعتبر الذكاء الاقتصادي من بين المصطلحات الجديدة و الحديثة تطور و فرض وجوده سواء على المستوى الأكاديمي او بالأحرى علم التدبير او على المستوى السياسي، نظرا للاهتمام الكبير و الحاجة المتزايدة لدور المعلومات و الاستخبارات في المجال الاقتصادي.

### الفرع الأول: تعريف الذكاء الاقتصادي

للذكاء الاقتصادي مرادفات شتى نابعة من حداثة الموضوع و الاسهامات لمختلف العلوم من اقتصادية، تسييرية، قانونية، سياسية، إعلامية... الخ، و ما زاد الامر تعقيدا هو استعمال للغات متعددة و الترجمة المرفقة. ان الادبيات الأنجلوسكسونية تفضل استعمال مصطلح الذكاء التنافسي competitive intelligence و المستعمل من طرف R. STANAT كما تستعمل أيضا مصطلحات أخرى بشكل اقل كالذكاء التسويقي و marketing intelligence و كذلك ذكاء الاعمال business intelligence<sup>1</sup>.  
اما من وجهة نظر Philippe Baumard فينظر للذكاء الاقتصادي على انه ليس فن للمراقبة او الملاحظة فقط بل هو ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، يهدف إلى ربط عدة ميادين من أجل استخدام المعلومات لأهداف تكتيكية إستراتيجية للمنظمة، ويعتبر وسيلة ربط بين أفعال ومعارف المؤسسة<sup>2</sup>.  
كما يعرف الذكاء الاقتصادي أيضا نه: "مجموعة الأعمال المرتبطة لبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجية<sup>3</sup>.  
يعتبر Mykola Pechenizkiy أن الذكاء الاقتصادي تقنية لفهم الماضي والتنبؤ لمستقبل من خلال فئة واسعة من التقنيات التي تسمح ب<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> مرابط سليمان، "الذكاء الاقتصادي، تحليل للتعريف المفاهيم"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010/12/6، ص 323-322

<sup>2</sup>Philippe Baumard, "Analyse stratégique : Mouvements, Signaux concurrentiels et interdépendance", édition Dunod, Paris, 2000, p08 .

<sup>3</sup> أحمد السيد كردي، "الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال"، مقال مأخوذ من الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/156831> تاريخ الاطلاع: 2019/05/27.

<sup>4</sup> خالد قاشي، "الذكاء الاقتصادي الية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة"، مجلة الردة لاقتصادات الاعمال - العدد 2015/01، ص151.

✓ جمع وتخزين وتحليل البيانات والوصول لمساعدة المستخدمين ورجال الأعمال؛

✓ اتخاذ قرارات أفضل؛

✓ تحليل أداء الأعمال من خلال رؤية تعتمد على البيانات

هناك فئة واسعة من التطبيقات التي ستعمل فيها الذكاء الاقتصادي، حيث يشمل أنشطة :

➤ نظم دعم القرار .

➤ الاستعلام والتقارير.

➤ المعالجة التحليلية عبر الانترنت.

➤ التحليل الاحصائي ،التنبؤ ،استخراج البيانات

وقد قدم تقرير كارتر في سنة 1994 تعريفا للذكاء الاقتصادي وفقا لما يلي : "الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من

الإجراءات المنسقة للبحث ،المعالجة و التوزيع بهدف استغلال المعلومة الضرورية للمتعاملين الاقتصاديين " <sup>1</sup>

اما F.jakobiak فعرفه على النحو التالي " الذكاء الاقتصادي يتمثل في التحكم و حماية المعلومات الاستراتيجية

بالنسبة لكل الاعوان الاقتصاديين"، كما اعطى للذكاء الاقتصادي ثلاث غايات و هي تطوير القدرة التنافسية

للسيخ الصناعي، تحقيق امن الاقتصاد و المؤسسة و أخيرا تدعيم قدرة البلاد على التأثير.

اذا فهو يختلف تماما مع الباحثين فهو يعرفه بمنظور كلي<sup>2</sup>

**الفرع الثاني :أهمية الذكاء الاقتصادي :**

كان للتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، مع ظهور الشركات عابرة للقارات و ظهور ما يسمى بالعمولة

الاقتصادية، كل ذلك جعل من المعلومة هي أساس نجاح الوحدات الاقتصادية من عدمه و لم يعد بإمكان بقاء

الوحدات في امان من منافسة الاخرين، و ليس بالمكان الادعاء بالبقاء في السوق متى ما ارادت ذلك، حيث

اثبت الواقع ان كبرى الشركات العالمية خرجت من الأسواق بسبب عدم سرعتها في

مجال الحصول على المعلومة، و هذا مما أكد على استخدام الذكاء الاقتصادي كمدخل لضمان الاستمرار في

النشاط و التوسع فيه. و ليس ذلك فقط حيث تعد الوحدة الاقتصادية المكان الطبيعي لتطبيق الذكاء

الاقتصادي، لانه يمثل قبل كل شئ نظاما اقتصاديا يعمل على تحديد التهديدات و الفرص التي تواجهها، عبر

توفير المعلومة المفيدة لمتخذي القرار فيها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سهام عبد الكريم، "سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة، عمان،الأردن، 23-26 ابريل 2012، ص 668

<sup>2</sup> F.JAKOBIAK « L,INTELLIGENCE ECONOMIQUE TECHNIQUES ET OUTILS» EdORGANISATION, DEUXIEME EDITION.2009.

<sup>3</sup> كريمة علي الجوهر، "دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الذكاء الاقتصادي دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد107، 2016، ص232

و يمكن تفسير هذ من خلال وظيفتي المعلومة<sup>1</sup>:

1- المعلومة عامل منافسة بالنسبة للمؤسسة :

إذ أن مقرر أو رئيس المؤسسة بحاجة إلى معلومات إستراتيجية تتعلق بأعماله من أجل :

- معرفة موقعه في السوق

- تعريف و تحديد قوته و ضعفه

- إكتشاف الفرص

- تسيير إستراتيجية تطوير المؤسسة

-إطلاق منتجات و خدمات جديدة

- التموقع في أسواق جديدة

- التكيف مع تطورات محيط و بيئة المؤسسة

- عقد الشركات

- تنمية و تطوير تأثيره

- الحصول على مزايا تنافسية.

إذن الذكاء الاقتصادي يتحكم في المعلومة في إطار قانوني ( الضغط، اتصالات، التأثير، استعمال

الانترنت...)

و يجعلها كأساس يدفع بالمؤسسة إلى الرقي و الإستمرار.

2- المعلومة عامل أمن و حماية المؤسسة :

<sup>1</sup> Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, service de coordination a l'Intelligence Economique (SCIE), février2009,pp(5-6),voir :c.asselin.free.fr

حماية المعلومة<sup>1</sup> هي رأس مال من أجل تطور و استمرار المؤسسة ، فهذه الأخيرة يجب عليها معرفة الاتصال و التواصل بالطريقة التي تضمن لها حماية ممتلكاتها المعلوماتية من أجل:

أ- العمل بكل ثقة مع شركائها و مساعدتها داخل المؤسسة و مع شركائها خارج المؤسسة عن طريق وضع مجموعة من الأجهزة و الإجراءات التقنية ، الإدارية ، القانونية و التي تكون سياسة أمن المؤسسة و هي :

- جرد المخاطر و التهديدات المحتملة.

- وضع وسائل مادية للحماية الفعالة.

- إدخال بنود سرية داخل عقود العمل.

- إقامة مخطط استمرارية النشاط في حال التوقف الخطير عن العمل أو حالة أزمة .

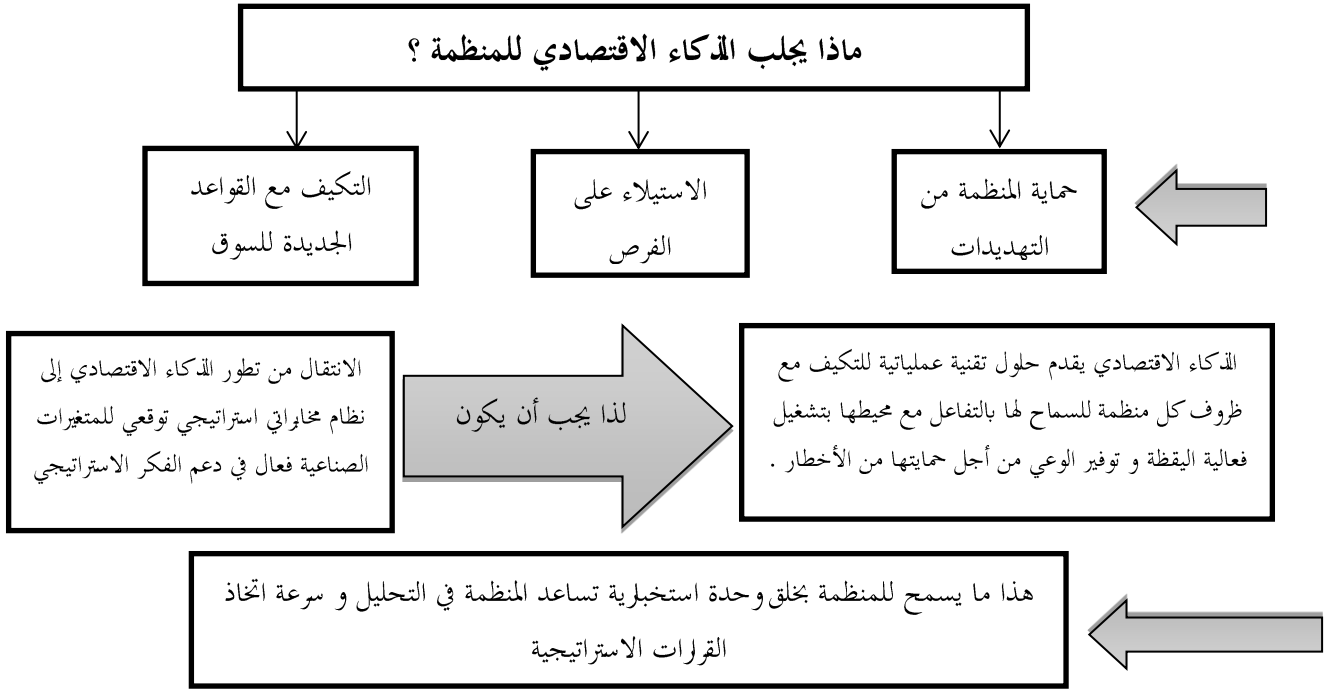
ب- الترابط المنطقي و الواضح بين الأفكار حول النشاطات و المشاريع و الاستراتيجيات .

ج- القدرة على الدفاع في وجه المنافسين المستخدمين طرق غير شرعية ( قرصنة المعلومات ، التجسس الاقتصادي ، التزوير... ) مما سبق يمكن القول أن أهمية الذكاء الإقتصادي تشمل كلا جانبيه الهجومي و الدفاعي.

و يمكن التعبير عن الأهمية و الفائدة التي يجلبها الذكاء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique،p7

الشكل رقم (1-4): أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة



Source : nabila sahnoune ,introduction à la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise.séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique ,Alger ,Hotel\_ El Aurassi ,Algérie,le 23/12/2008,p03

الفرع الثالث: خصائص الذكاء الاقتصادي و عناصره :

1- خصائص الذكاء الاقتصادي :

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي و الاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقا بداية من القاعدة (المستوى الداخلي للمنظمة) مرورا بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولا إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (مجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة)، ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- الاستخدام الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات .
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الاعوان الاقتصاديين .
- وجود علاقات قوية بين المنظمات و الجامعات و الإدارات المركزية و المحلية.
- تشكيل جماعات الضغط و التأثير.
- ادماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية و السياسية.
- السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطريقة شرعية.

<sup>1</sup> Faouzi Bensbaa: «intelligence économique: à nouveaux enjeux, nouveaux domaines», 2ème assises de l'intelligence économique, Alger, Novembre 2008, p 8 , (26 p).



2- عناصر الذكاء الاقتصادي:

يتألف نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث عناصر مترابطة ومتكاملة وهي اليقظة الإستراتيجية، الأمن والتأثير.

أ- اليقظة الاستراتيجية: تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا متكاملًا في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يمكن

تلخيص دورها في أربعة وظائف و هي <sup>1</sup>:

1. التوقع: و هو توقعات لنشاط المنافسين او تغيرات المحيط.
2. الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد او محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها او التي يمكن إقامة شراكة معها من اجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق.
3. المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية او طرق الإنتاج التي تسمح او تستهدف النشاط.
4. التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء او نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير او بناء نظرة موحدة للمسيرين .

أولاً: تعريف اليقظة الاستراتيجية.

تعرف اليقظة الاستراتيجية "على انها الجماعية المستمرة، و التي يقوم بها مجموعة من الافراد بطريقة تطوعية، فيتبعون و يتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل ان تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، بهدف انشاء فرص للأعمال و تقليل الاخطار و عدم التأكد بصفة عامة"<sup>2</sup> نذكر هنا ان اليقظة الاستراتيجية خطة لا بد منها لهذا يعتبر الذكاء الاقتصادي المحرك الرئيسي في عملية البحث، الدراسة، التوزيع و حماية المعلومات النافعة و التي تحتاجها المؤسسة .

ثانياً: العلاقة القائمة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية.

من خلال تعريف اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي التي تم سردها ضمن المطالب السابقة، اتضح التداخل والتقارب بين المفهومين، وأصبح من الصعب تحديد طبيعة التداخل بينهما، و لهذا حاليا يوجد مدخلين يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية.<sup>3</sup>

1- المدخل الأول: ويعتبر اليقظة الاستراتيجية مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها

برصد محيط المؤسسة) المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني، الخ (وهي عملية منظمة ومستمرة متكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة، القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

1 خلفالوي شمس ضيات، "الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، جامعة عنابة (الجزائر)، مارس، 2013، ص 235.

2 عباس فهيمة، "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص 50.

3 حمو مريم، "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ضمن متطلبات شهادة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2013/2014، ص 81.

و المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

2- المدخل الثاني: وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، حيث يعتبر أن اليقظة الاستراتيجية هي الفعل، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل. رد و مما سبق يتضح لنا أن اليقظة الاستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي، حيث عندما نتكلم عن اليقظة الاستراتيجية فيكون الحديث على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(1-5):العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية.



Activer V  
Accédez au:

المصدر : علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 88

ب- الحماية: بالرغم من أن المبادرة تعد من أولويات معظم الأعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي (الحصول واستغلال المعلومات النافعة للمؤسسة)، إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله. كما تطرقنا في تعريف الذكاء الاقتصادي فهو مجموع النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم الاستغلال للمعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين. هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على إرث المؤسسة في ظل أفضل شروط النوعية والآجال والنوعية. حيث يمكن تعريف أمن المعلومات على أنه: "مجموعة من الوسائل أو

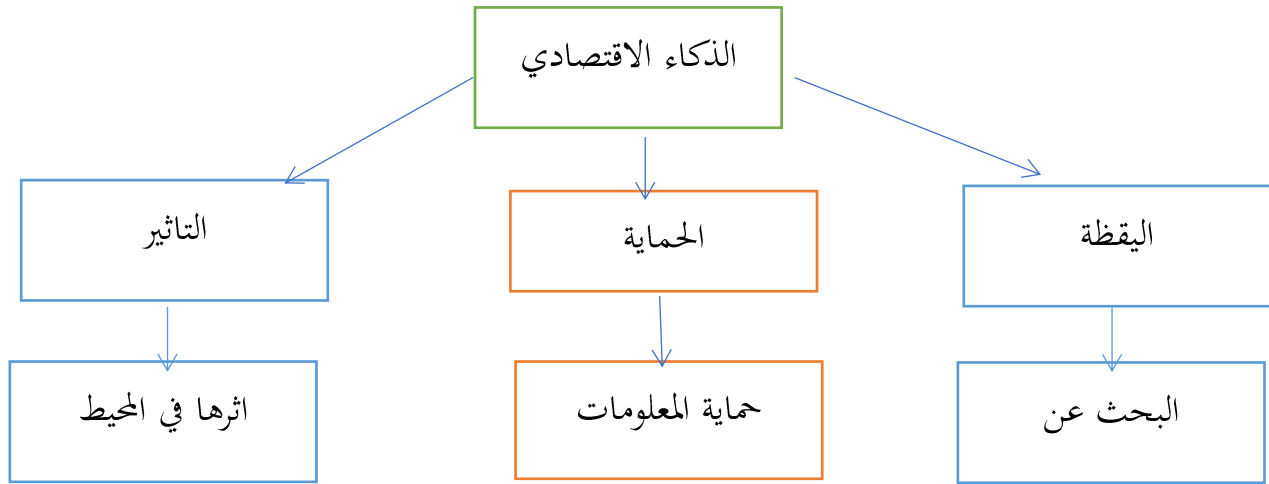
الإمكانات النشطة والدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطاتها<sup>1</sup>. ومن بين أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي والمعلوماتي للمؤسسة:

• عمل إرادي في تهريب المعلومة: تتمثل في التجسس، اقتحام لنظم المعلومات، سرقة المجلدات الداعمة للمعلومة، اعتراض الاتصالات، ... إلخ.

• الاخطار غير ارادية: تتمثل في الكوارث الطبيعية (الزلازل، الفيضانات، ... الخ)، الحوادث التقنية (انفجار، ...)، الأخطاء بسبب الإهمال او عدم الكفاية (ادخال الأخطاء، حذف البيانات، ...).

ج- التأثير: التأثير هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية و مواجهة التيارات التي قد تكون ضارة. و للتأثير عدة وسائل أهمها التأثير عن طريق حملات الاتصال و هذا للتأثير على المستهلك، التأثير باستخدام التفكير او ما يسمى للتأثير على قادة الراي، و أخيرا التأثير عن طريق الضغط او ما يطلق عليه (Lobbying)<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (1-6): عناصر الذكاء الاقتصادي.



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

<sup>1</sup> جمال الدين سحنون و آخرون: "الذكاء الاقتصادي و أمن المؤسسة"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 17 و 18 أبريل 2006 ، ص 1216  
<sup>2</sup> حمداني محمد، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الاعمال"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، جامعة وهران، 2012، ص13.

## الفرع الرابع: مراحل الذكاء الاقتصادي :

ومن اهم مراحل الذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

1- **تحديد الحاجة للمعلومات:** وهو أمر ليس صعب في أغلب الحالات فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة و انما يكفي في أغلب الحالات أن نطلب بمهارة ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول على، وهو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة.

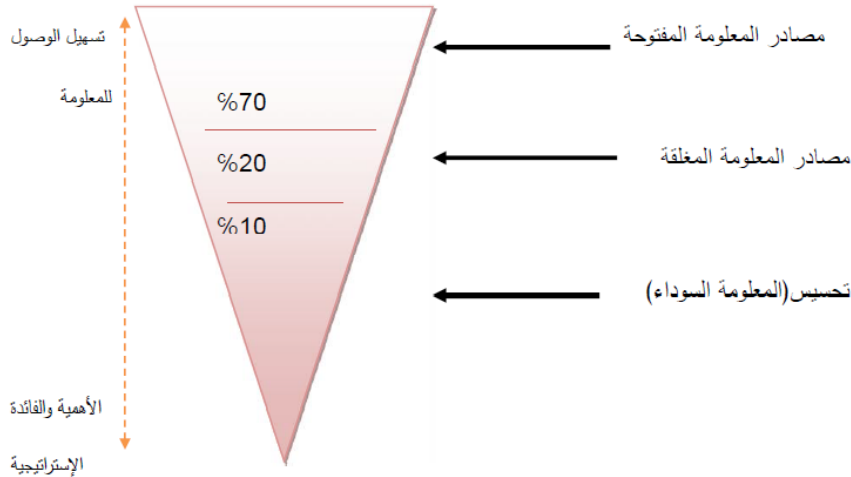
2- **جمع المعلومة:** بمجرد تحديد الحاجة للمعلومة يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة وفيما يلي نذكر أهم مصادر المعلومة:

• **المصادر الرسمية:** تحتوي أساسا على : الصحافة، الكتب، وسائل الإعلام، بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة.

• **مصادر غير رسمية:** وهنا ما يميز هذه المصادر أن المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة ويجب أن يبقى على اتصال، أن يتنقل، لا يضيع الوقت، حتى يحصل على ذلك وتتوسع هذه المصادر ونذكر منها ما يلي:

المنافسين في حد ذاتهم، الموردین، مهامات وأسفار الدراسة، الطلبة المتمرنين والمصادر الداخلية للمنظمة. والشكل الموالي يبين لنا مصادر المعلومات التي تحصل عليها المنظمة

### الشكل (1-7): مصادر المعلومات



**المصدر:** تيرا رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير واقعها و آفاقها في الجزائر ، جامعة الجزائر ، 2008، ص8

<sup>1</sup> خلفي عيسى، مغمولي نسرین ، "الذكاء الاقتصادي لدعم الميزة التنافسية في ضل بيئة الأعمال المعاصرة "، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي الرابع حول نظام المعلومات، " اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال "، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، يومي 17-18 مارس 2014، ص8

ويقصد بمصادر المعلومة المفتوحة مجموعة المنشورات الإحصائية الرسمية وهي تتوفر أو تكون متوفرة بنسبة 70% أما المصادر المغلقة للمعلومة يقصد بها المصادر الغير رسمية وتتمثل في التقارير والبرقيات وتكون متوفرة بنسبة 20% أما المعلومة السوداء ( السرية ) فهي التي يتم الحصول عليها دون موافقة من الحكومات وتوفر بنسبة 10%

3- **معالجة المعلومة:** إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل،

و تعني المعالجة تجميع المعلومات ( المعطيات ) المتحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس : و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة ، فهي تعطي صورة تحليلية لكل المعطيات التي تكون محتفية دائما في سطور الوثائق . ونحن نعلم أن ما يواجه أفراد المؤسسة اليوم ليس نقص المعلومة و إنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة وهو ما يتطلب العمليات التالية: التقييم، فرز المفيد منها من غير المفيد، التحليل، تحويلها إلى شكل مناسب.

4- **بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار:**

ان الخطوة الموالية للخطوات الثلاث السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومات ببثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة، اذا يشكل خطوة أساسية لاجراء الذكاء الاقتصادي، يشترط ان يستخدم بذكاء و حذر. و يعتبر بث المعلومة غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات الى فعل حتى تحقق قيمة مضافة للمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب ان يكونوا قادرين على اقناع الاخرين بالعملية، و على تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها بالمنظمة<sup>1</sup>.

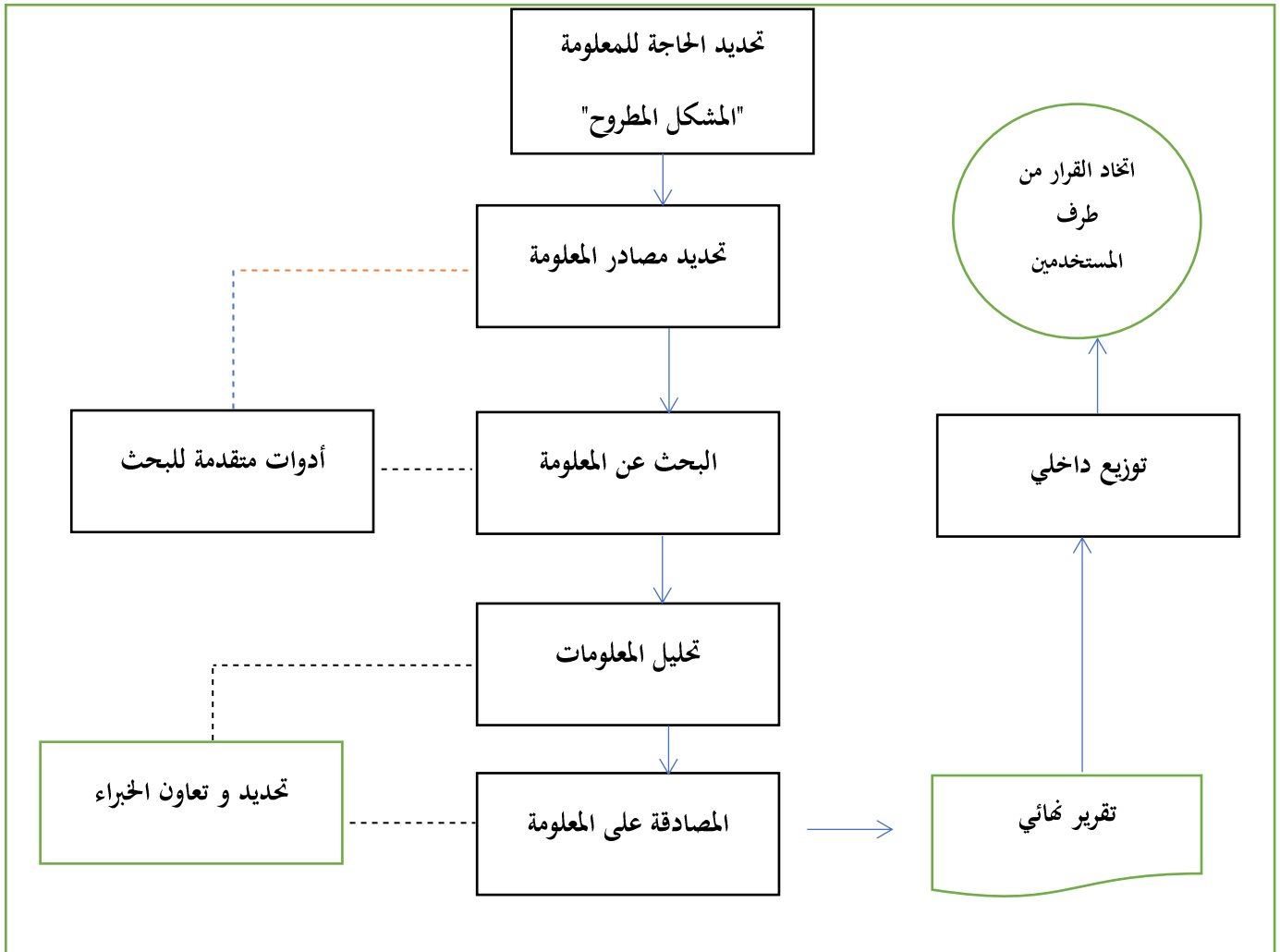
- فاذا لم نفهم ماهي احتياجات طالب المعلومة، فاننا نكون قد اضعنا اهم عنصر في الذكاء الاقتصادي
- ان لم يكن لدينا مصدر موثوق، فلا داعي للمواصلة، فالمصادر رديئة النوعية تؤدي الى تشوش في المعلومات، و هو ما يعقد عمل التحليل، اما اذا كانت المصادر موثوقة فهي تسهل اكثر عمل التحليل .
- التحليل يجعل المعلومة التي تحتاجها قابلة للاستعمال .
- المعلومة التي لا يتم بثها و إعلانها لا تفيد في شيء، و التغذية الراجعة تبين لنا ما اذا كانت المعلومة قد اذت الى تلبية رغبة المستعمل ام لا.
- يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية و الاستراتيجية و حمايتها .

<sup>1</sup> بوريش احمد، "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري حديث يدعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 4، ص 149

5- حماية المعاومة .

لا يمكن للمؤسسة ان تواكب التطورات الحاصلة و صياغة استراتيجيتها دون ان تكون لها القدرة على حمايتها من المنافسين لذلك تجد ان العديد من المؤسسات الرائدة تحاول من الاعتماد على على أسلوب الحماية يكفل لها الاستفادة الحصرية من المعلومات المفيدة التي يمكن ان تستغلها المؤسسة في أهدافها الاستراتيجية و التكتيكية و في مختلف وظائف المؤسسة التي يمكنها من الرفع من ميزاتھا التنافسية.<sup>1</sup>

الشكل رقم(1-8) :مراحل الذكاء الاقتصادي .



La source: Arturo MENÉNDEZ et d'autres : **Intelligence économique, guide pour débutants et praticiens**, IDETRA, paris, 2003 , p 28.

<sup>1</sup> بوريش احمد، مرجع سبق ذكره، ص150

## الفرع الخامس: النماذج الكبرى في الذكاء الاقتصادي:

نتطرق في هذا الفرع الى النماذج الكبرى للذكاء الاقتصادي و المتمثلة في:

## النموذج الياباني

عمل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي

والمنافسة في جال البحث و التطوير ، و فتح حصص في السوق الخارجي. الذكاء الاقتصادي الذي يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع، فحوالي 1,5% من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي و يستغرق 3 إلى 4% من وقتها في هذا المجال<sup>1</sup>.

المؤسسات اليابانية تعتمد على الجامعات (Sogo Shoshas) لإمدادها بالمعلومات، مما يفسر الاستثمار المنظم للمنشورات

و قواعد البيانات ، و التزام بالمعارض التجارية و الاجتماعات و البعثات ومختلف التظاهرات الاقتصادية الأخرى. النظام يتمركز في وزارة التجارة الدولية و الصناعة (MITI) التي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية، توجيهها وإعلامها. الوزارة التي تربط الجامعات اليابانية، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث و التطوير ، المنظمات المهنية والهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي و العلمي. و قد اعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين و المتدربين اليابانيين إلى الخارج، و استقبال المتدربين الأجانب و مطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم التي يقوم بها بشكل دوري، العمل الذي يتطلب ثقافة كبيرة باعتبارها محرك لأداء النظام الذي يميل إلى الثقافة الجماعية في النظام الياباني. إجراءات يقظة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية هي :

❖ تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع .

❖ البحث عن الزيادة (redondance) في جمع المعلومات

❖ استثمارات مهمة مخصصة لجمع المعلومات و نشرها .

النظام الياباني يقوم على الوزارة الأولى و الوزارات الاقتصادية و عالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتيجية العامة و الشاملة للبلاد، و أخيرا هيئات التفكير (Think Tanks) التي تساهم في تطوير البحث و إدماج التطوير و الإبداع عن طريق المقارنة و التكنولوجية لمختلف الوضعيات الاقتصادية الحرجة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حمدني محمد، اهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة منتج الاعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، ص 18.

<sup>2</sup> أحمد علي صالح و آخرون ، الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الإستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 50.

## النظام الأمريكي:

شهد مجال الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة<sup>1</sup> تحولا كبيرا في التسعينات من القرن الماضي بالنظر إلى حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان و أوروبا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والتكنولوجية .

ليعمل الأمريكيون على إيجاد أسواق رائجة للمعلومات و التي أصبحت رائدة فيما بعد. السوق التي تضم العديدة من متعاملي المعلومات كالسماسة، الجامعات، هيئات البحث و التفكير، المكتبات، هيئات الأمن الخاصة. أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير و عمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل و الخارج. كما تشارك كافة الهيئات و المؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلد ، و التخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة .

في هذا الإطار تندرج أهداف فرعية كتسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية و الإستراتيجية للجميع، دعم و تحسين التلاحم الوطني، التخصيص الجيد للموارد قصد التحكم في تكنولوجيا المعلومات، التفكير المتواصل في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات. لتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات حول المركز الرئيسي لهذا النظام و هو البيت الأبيض و مجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل مايسمى بغرفة الحرب (war room) خاصة بكل سوق يتم اعتبارها إستراتيجية قصد جمع، تركيز و توزيع المعلومات الخاصة بما بين الأعوان الاقتصاديين العموميين و الخواص على حد سواء.

هذا النظام يتبنى نشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات. كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993 و الذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم و الاستشارة لمختلف الهيئات.

<sup>1</sup> حمداني محمد ، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 2 ، 2012، ص 22 .



وتتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم و الممتد إلى كافة أنحاء العالم، و تستخدم طاقات مادية وبشرية هائلة. كمؤسسة Kroll International التي توظف ما بين 5000-6000 موظف في 60 مكتب حول العالم، و تحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويا. تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناء على ستة عوامل وهي الاستعلامات، الأعمال و التحقيقات، التحقق من السوابق المهنية، خدمات الأمن و الحماية، امن شبكات المعلومات، المساعدة القضائية و التحليل الإستراتيجي و التنافسي .

### النموذج الفرنسي:

على خلاف النظامين السالفين فان النظام الفرنسي<sup>1</sup> يتصف بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الاقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص، بالإضافة إلى ذلك يبقى النموذج الفرنسي رهين عائقين أساسيين هما:

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

**2- العائق الثقافي:** وهو ناتج عن الانتماء الحزبي و المرجعيات الثقافية و الفكرية لمختلف أسلاك الموظفين وظاهرة إخفاء المعلومات والتحفز عليها، كما أن الشهادات العلمية الممنوحة في مختلف المدارس العليا والجامعات في فرنسا تركز نوعا من عدم التجانس في الثقافات الإدارية، وبالتالي ضعف الثقافة المشتركة والرغبة في التحديث و التطوير وعدم ما يسمى بالهيايات على جلب الذكاء البشري الخارجي، و استخدامه في إقامة آليات الذكاء الاقتصادي والاستفادة منه على غرار الدول السابقة. إذ توجد بفرنسا 473 هيئة لا تتلقى إلا % 0.09 من الناتج الداخلي الخام، في حين توجد هيئة من هذا النوع تتلقى % 2.1 منه في أمريكا و 3000 هيئة في هيئة في بريطانيا و 2000 هيئة في ألمانيا. وقد تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا انطلاقا من سنة 1995.

<sup>1</sup> جمال الدين سحنون، بالهادية عبد الله، "نحو تبني إستراتيجية الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى حول متطلبات التأهيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، - جامعة الشلف الجزائر، يومي 17-18 افريل، 2006، ص 2.

## الفرع السابع: وسائل التحليل في الذكاء الاقتصادي.

إن المعلومات المجمعة تتحول تدريجياً إلى ذكاء اقتصادي من خلال المقارنات بين مختلف مصادر هذه المعلومات، و القيام بالتحليل المفصل لها، و من أجل تحقيق قيمة مضافة يجب أن يكون التحليل فعال و عملي، الذي يضم ست أدوات للتحليل ونجد العديد من نماذج التحليل من بينها نموذج "فولد" "Fuld" و هي كالتالي<sup>1</sup>:

- 1- ملمح نوايا و قدرات المسيرين: يسمح بالتنبؤ بقرارات المسيرين، و تحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم، و لإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات و هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات، القرارات السابقة، يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي و المستقبلي، من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة و الإدارة والعمليات.
- 2- البانشماركينخ: وهي تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط و تطبيق ما يستخلص منها من دروس.
- 3- تحليل الاستراتيجية المستقبلية: و يقصد من ذلك معرفة نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات

التي تحيط بالمؤسسة، و يعرف في مجال التحليل الإستراتيجي باسم SWOT.

- 4- تحليل الاستراتيجية التنافسية: يقترح نموذج "Fuld" تحليل القوى المحيطة لالربع للمؤسسة و هي اللوائح التنظيمية، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط و أخيراً الزبائن (نمو عادات الاستهلاك). وهناك عدة طرق أخرى في هذا المجال .
- 5- توقع ادخال منتج جديد: يقترح "Fuld" و هذا الاطار ما يسمى ب Timelining و يقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة و تحليلها .
- 6- تحليل التكاليف: يعتمد المحلل أساساً على الميزانية كأداة تحليلية.

إن هذا التحليل كما يتضح من خلال مراحلها يعتمد على جانبين: التحليل الداخلي للمؤسسة قصد معرفة نقاط قوتها و ضعفها،

و التحليل الخارجي للبيئة المحيطة بما من أجل معرفة كل جديد في كل قطاع، سواء عن المنافسين، السياسة، التكنولوجيا، سلوكيات المستهلكين.... و لكن و كما ذكرنا سابقاً هذا ليس النموذج المثالي و إنما واحد من بين عدة نماذج أخرى.

<sup>1</sup> فيلالي أسماء، "الذكاء لاقتصادي في المؤسسات الجزائرية: واقع و مجهودات"، مذكرة تخرج لنيل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2013/2014، ص 205.

## الفرع الثامن: مجالات و اهمية تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.

كما ان الذكاء الاقتصادية اصبح مهما للعديد من المؤسسات مهما كان حجمها فالقوية منها تحتاج الذكاء الاقتصادي لان البيئة تتغير و يجب عليها ان تتوقعها، و يمكن تعداد مجالات و اهمية الذكاء الاقتصادي من خلال ما يمكن المؤسسة من تحقيقه، وهذه الأخيرة تتمثل في<sup>1</sup>:

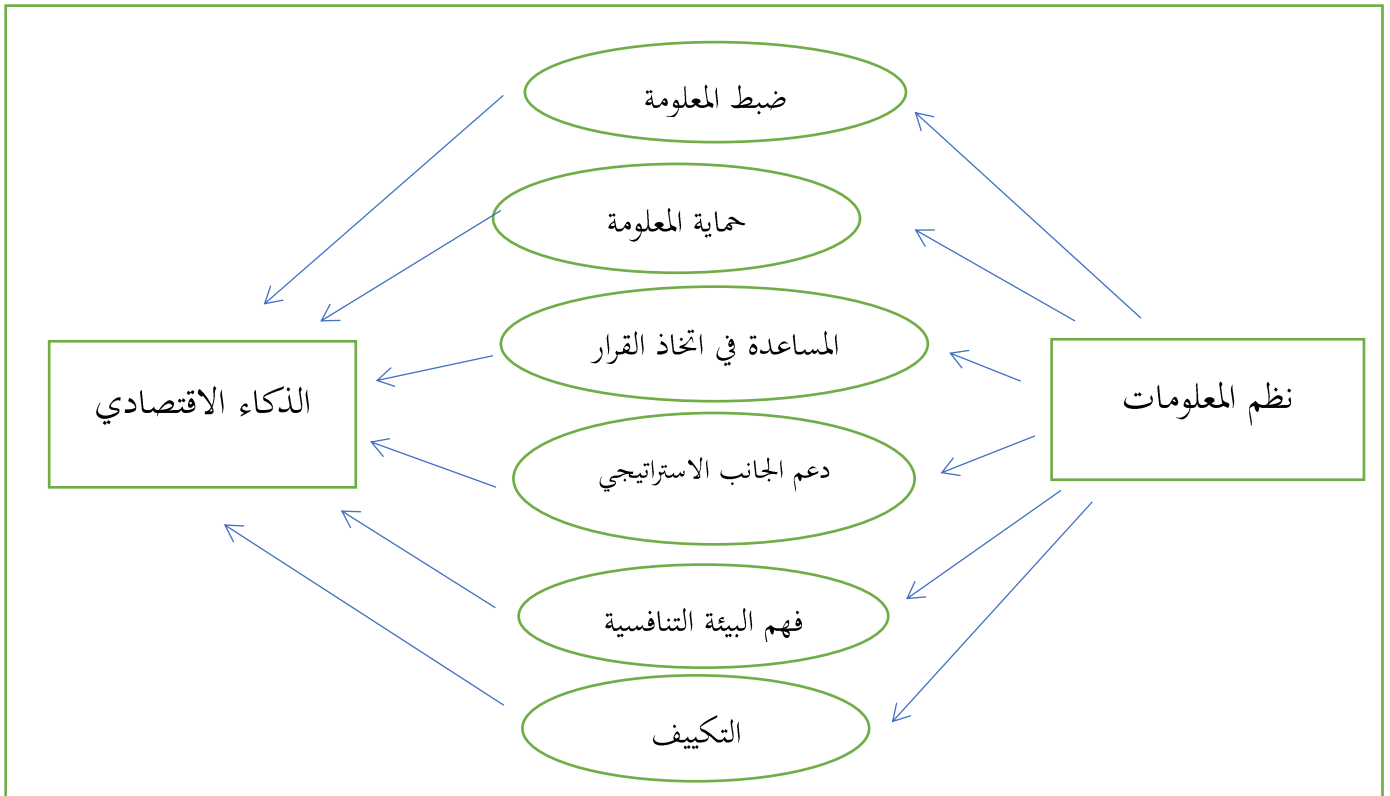
- 1- **تطوير منتجات جديدة:** لان دخول منافسين جدد كل وقت يهدد المؤسسة العاملة في السوق، و لذلك بالذكاء الذي يمكن التنبؤ بالجديد و هذا يؤدي الى العمل على الاختراع و الابداع وفق متطلبات الجديدة لضمان نجاح و الاستمرارية للمؤسسة .
  - 2- **يقود للأداء الناجح:** و ذلك لان الذكاء الاقتصادي من طرقة القياس المقارن الذي يقوم على دراسة المقارنة للمحاسن(الميزة) التنافسية التي تعتبر احسن تكوين و تغيير للنقل و التعلم من الاخرين.
  - 3- **اتخاذ القرارات:** لأنه يجب اتخاذ احسن قرارات مهمة مثل الاستثمار، تغير الاستراتيجية او مواجهة المنافسين و الذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ احسن قرار، الذي يمكن من تقليل المخاطر لانه يعمل أي الذكاء على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة، و التي على أساسها (المعلومات) يتم اتخاذ القرارات.
  - 4- **تحقيق احسن المبيعات:** الذكاء الاقتصادي هو وسيلة للبائعين، حيث ان المؤسسة لا يمكنها تحقيق اعلى نسبة مبيعات اذا لم تعرف و تكون على دراية المنافسون و يطرحونه للسوق سواء من حيث الكم او الكيف، و منه فان الذكاء الاقتصادي يسمح بتحديد قرارات و معرفة او توقع الأرباح.
  - 5- **الحصول على ميزة تنافسية:** الميزة التنافسية اكثر دوام و التي يمكن الحصول عليها من طرف أي مؤسسة، هي النجاح لرؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين، حيث ان خلية الذكاء الاقتصادي و التنافسي يمكن ان يغطي هذه الفائدة للمؤسسة، التي تربط دائما بالذكاء، لانه حتى يستطيع المنافسون الوصول الى مستواها، يجب عليهم تغيير مخططاتهم و رؤيتهم للسوق بطريقة مختلفة
- الفرع التاسع: دور نظم المعلومات الإدارية في الذكاء الاقتصادي.**

ان نظام المعلومات في الوحدات الاقتصادية يسعى الى تقديم الحلول للمشكلات المعترضة و استثمار الموارد المعرفية و الموجودة بها من خلال التعامل مع الكم الهائل من المعلومات، لذا فان طريقة عمله تختلف عن طريقة عمل الوظائف الأخرى، كون التعامل يكون مع ما هو فكري غير ملموس الذي يتخطى الحدود التنظيمية و الوظيفية للوحدة الاقتصادية، و يدخل ضمن مكونات كل وظيفة في الوحدة الاقتصادية، زيادة على صعوبة تحديد مدخلاته بدقة مثل بقية الوظائف، فضلا عن كون المعلومات ليست هدفا في حد ذاتها و انما الانتفاع منها و تطبيقها على مخلف الأنشطة و تعميم استعمالها بين الافراد بما يعود بالفائدة هو هدفها النهائي.

<sup>1</sup> بوريش احمد، "تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، جامعة أي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص ص 60-61.

و يتمثل نظام المعلومات موردا هاما للوحدات في عملية الذكاء الاقتصادي، فالأخير يقدم وسيلة للوصول السريع للمعلومات الفريدة من نوعها . كما يساعد الذكاء الاقتصادي في التغلب على المسافات و الزمن من خلال السماح للاتصال الفوري بين الأشخاص. فتعمل أنظمة المعلومات و الذكاء الاقتصادي على جمع و حماية المعلومة في الوحدة الاقتصادية، فيحرص كل منهما على توفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب. حيث يقوم الذكاء الاقتصادي من اجل إدارة نظم المعلومات بتحديد المشكلات الرئيسية و عريف الأولويات، و معرفة اين و متى و كيف يتم البحث عن المعلومات، و فهم و تحليل المحيط، و استعمال المعارف من اجل القيام بعمليات تطوير و حماية نظام المعلومات، و وضع قواعد لحماية المعلومات. و الشكل التالي يمكن ان يوضح العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و نظم المعلومات <sup>1</sup>.

الشكل رقم(1-9): العلاقة بين نظم المعلومات و الذكاء الاقتصادي



المصدر: مصطفى زروني، مكانة الذكاء الاقتصادي في نظام المعلومات بالمؤسسة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي

و التنافسية المستدامة في منظمات الاعمال الحديثة، الجزائر، 2012، ص8.

<sup>1</sup>كرمة علي الجوهري، دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الذكاء الاقتصادي"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد170/2016، ص245

و يلاحظ من الشكل ان:

- ضبط المعلومة: يقوم الذكاء الاقتصادي بجمع و معالجة و ارسال المعلومات، فهو يعمل على ضمان معلومات قيمة و في الوقت المناسب.
- حماية المعلومات: يسمح الذكاء الاقتصادي بتمكين الوحدة من ضمان امن نظام المعلومات الخاص بها.
- المساعدة في اتخاذ القرار: فيقوم الذكاء الاقتصادي بانشاء عملية تنظيم ندرة المعلومات و توجيه معناها مع حمايتها و استخدام جميع مصادر المعلومات المتاحة.
- دعم الجانب الاستراتيجي: يسمح الذكاء الاقتصادي بمعرفة مكانة و دور نظام المعلومات في استراتيجية الوحدة الاقتصادية مع معرفة التهديدات و الفرص المحيطة.
- فهم البيئة التنافسية: يمكن الذكاء الاقتصادي من فهم استراتيجيات منافسي الوحدات الاقتصادية و اتجاهات السوق الديناميكية و الإقليمية و الممارسات المحلية و الدولية.
- تكييف نظام المعلومات: يقوم الذكاء الاقتصادي بتكييف نظام المعلومات لتطوير الوحدة الاقتصادية و محيطها، فيعد إدارة لرصد عوامل التطور و الكشف عن التغيرات.

فنظام المعلومات يؤدي دورا مهما و حساسا داخل الوحدة الاقتصادية يؤدي دورا مهما و حساسا داخل المؤسسة الاقتصادية بصفه منجا للمعلومات، فهو يعد عنصرا حيويا في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث تمثل مكونات نظام المعلومات البنية التحتية للذكاء الاقتصادي، و هناك من ينظر الى الذكاء الاقتصادي كنظام متطور أساسا من نظام المعلومات عبر شموله بعمليات أخرى.

مما سبق فان الذكاء الاقتصادي يركز أساسا على تحصيل المعلومات الضرورية ذات الجودة العالية للاستفادة منها داخل الوحدة الاقتصادية، حيث يعمل الذكاء الاقتصادي على تلبية احتياجات الوحدة من المعلومات سواء كانت هذه المعلومة ماضية او حالية او مستقبلية فالذكاء الاقتصادي لا يمكنه فصل المعلومة، فالأهمية الكبيرة للمعلومة في الوحدة بكونها موردا أساسيا تعمل على تغيير العلاقة المعقدة التي تربط الوحدة بمحيطها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كريمة علي الجوهر، مرجع سبق ذكره، 246

## المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة

إن موضوع الذكاء الاقتصادي من المواضيع التي لم يتم تناولها بشكل كبير، إذ أنه موضوع متجدد بتجدد استخداماته وتطوره.

المطلب الأول: الدراسات العربية.

الفرع الأول: دراسة بلحاج امنة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015/2014

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية الذكاء الاقتصادي في تفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وواقع تطبيقه فيها والجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية من اجل إرساء آلياته حتى تتمكن هاته الأخيرة من تحسين تنافسياتها في الأسواق العالمية.

تتمثل نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- إن قيمة المعلومة تعتمد على مدد منفعتها في دعم واتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بتحسين المستويات التنافسية للمؤسسة وتعزيز الموقع التنافسي في نطاق السوق الذي تستهدفه من خلال تطوير أساليب التوقع والتنبؤ بالتغيرات المتسارعة في الأسواق الحاضرة والمستقبلية.
- أن نظام المعلومات هو مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتكاملة فيما بينها والتي تعمل على معالجة البيانات و تخزينها بشكل ذاتي لإنتاج المعلومات والمعرفة.

الفرع الثاني: دراسة وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2016/2015.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية توظيف أدوات الذكاء الاقتصادي لتحقيق ميزة تنافسية للأقاليم وتحويلها إلى فضاءات مكانية تتمتع بعوامل تنافسية جذابة للفعاليات الاقتصادية والإنسانية المختلفة، من خلال تطوير نظرة شبكية للأعوان الإقليميين قائمة على الحكامة وتنمين الموارد الإقليمية، وجعلها مسخرة لخلق شخصية إقليمية تتسم بالمبادرة والتفكير المقاولاتي على غرار المؤسسات الاقتصادية وعدم الاقتصار على كونها هيئات إدارية مجردة.

توصلت الدراسة إلى عديد النتائج التي تمت مقارنتها مع مضمون المخطط الوطني لتهيئة الإقليم 2030 حيث توصلنا باستخدام "أسلوب التحليل العنقودي المكاني" إلى استخراج تركيز عنقودي اقتصادي كثيف يشكل نواة لنظام ابتكاري إقليمي للصناعة الصيدلانية البيتكنولوجية على مستوى إقليم الج ا زئر العاصمة والتي يفسرها معامل التوطن الصناعي، مع رصد كتلة حاسمة من المحددات التنافسية الإقليمية المناسبة لتأسيس ونمو العنقود الصناعي البيوصيدلاني لآفاق 2020 مدعما بتدخل ذكي للسلطات العمومية والإقليمية لتعزيز تنافسية الإقليم، وفي هذا الإطار قدمنا سلسلة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها في حدود الإمكانيات والموارد المتوفرة.

الفرع الثالث: دراسة إسماعيل مناضرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2004/2003.

لقد اكتست عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت الاقتصادية تعمل بموارد كثيرة ومعدات ضخمة وتستثمر أموالاً طائلة، وغدت عملية اتخاذ القرارات في مجال إدارة الأعمال بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات، ونقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ما أفرز العديد من المساهمات الفكرية في هذا المجال، بل وبرز مدرسة بأكملها تسمى "المدرسة القرارية" يساهم نظام معلومات الشركة بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة وفعالية بجهد ووقت أقل، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة الشركة بمحيطها.

بين النتائج أن أهم المزايا التي يقدمها نظام المعلومات في الشركة لاتخاذ القرارات يمكن ترتيبها على الشكل التالي:

- توفير الوقت.
- تسهيل العمليات الإدارية.
- تحسين الاتصالات الخاصة باتخاذ القرار بين مختلف المصالح والأقسام.
- تجنب التزاعات وتصادم الصلاحيات في الشركة.
- استخدام أفضل للموارد البشرية المتوفرة.
- تحسين صورة المؤسسة وسمعتها.
- تطوير وتحسين الإجراءات والسياسات.
- ترشيد التكاليف.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

الفرع الأول: دراسة - MARIA MĂLĂESCU " ECONOMIC INTELLIGENCE -  
UNIVERSITY OF CRAIOVA، THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS."

قد يكون الذكاء الاقتصادي (EI) حلاً في إدارة المعرفة كما يتطلب الأمر جمع وتقييم ومعالجة وتحليل ونشر البيانات الاقتصادية داخل المنظمات. الهدف النهائي للذكاء الاقتصادي (EI) هو الاستفادة من هذه الفرصة للتطور والتحسين طرق لتحديد مصادر المعلومات ذات الصلة، وتحليل المعلومات التي تم جمعها والتلاعب بها، لإعطاء المستخدم جميع القرارات اللازمة. ركز نطاق الذكاء الاقتصادي على المعلومات متاحة خارج المنظمة، والتي تغطي مجالات واسعة من التكنولوجيا إلى السوق أو القضايا القانونية. يرتبط الذكاء الاقتصادي ارتباطاً وثيقاً بالمناهج الأخرى لإدارة المعلومات وإدارة المعرفة وذكاء الأعمال، التميز في استخدام أدوات البرمجيات.

**الفرع الثاني : دراسة 'Valentyn Levytskyi' ، "ECONOMIC INTELLIGENCE OF THE  
IN INTERNATIONAL SECURITY AND 'MODERN STATE" MASTER OF ARTS  
March 2001 ،NAVAL POSTGRADUATE SCHOOL ،CIVIL-MILITARY RELATIONS**

الهدف من الرسالة هو استكشاف الذكاء الاقتصادي. ويشمل العمل تحليل المصادر المفتوحة. ويستند النهج إلى مسألة الذكاء الاقتصادي على تحليل الأمن الاقتصادي للدولة. يعرض البحث وجهات نظر السياسيين والمهنيين المخبرات والعلماء. ويقترح الأهداف المحتملة و مهام الذكاء الاقتصادي. بالإضافة إلى ذلك، يبحث البحث في الفائدة وموثوقية المصادر المفتوحة لتحليل الاقتصادي.

الهدف الثاني من أطروحة هو تحليل المدارس الحديثة من الذكاء و تصنيفات الذكاء حسب المستويات والمكونات. بعد ذلك، يحلل العمل الحديث الذكاء الاقتصادي استكشاف هيكلها وأنشطتها. ثم العمل يقارن عملية استخبارات المخبرات العامة والخاصة.

الهدف الثالث هو تحليل نظام الاستخبارات الاقتصادية للدولة الحديثة باستخدام نظام الاستخبارات الاقتصادية في كندا وفرنسا وألمانيا واليابان وروسيا الاتحاد، والولايات المتحدة كنماذج لنظام الاستخبارات الاقتصادية. علاوة على ذلك، يشير العمل إلى السمات الرئيسية لكل نظام. وأخيرا، يقدم البحث استنتاجات حول استخدام وتطوير الذكاء الاقتصادي للدولة.

### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أكدت هذه الدراسات على أهمية نظم المعلومات في تحسين الاتصالات الخاصة باتخاذ القرار بين مختلف المصالح والأقسام و توظيف أدوات الذكاء الاقتصادي لتحقيق ميزة تنافسية، و قد ظهر العديد من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أوجه التشابه: تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في :

- اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع الدراسات السابقة؛
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل جميع الدراسات المذكورة سلفا.
- يظهر من الدراسات السابقة أن نظم المعلومات و الذكاء الاقتصادي ضروريا.

### من حيث الأهداف:

- بيان الوضع الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال نظم المعلومات.
- تسليط الضوء على أهمية الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.



## خاتمة الفصل الأول:

لقد تعرضنا من خلال هذا الفصل الى مختلف التعاريف المقدمة حول نظم المعلومات و اهم وظائفها و أهدافها، كما اننا عرفنا نظم المعلومات الإدارية و أهميتها و تطرقنا الى أنواع هذه النظام و أهدافه و ابعاده و اهم تحدياته و المداخل المعاصرة له .

كما قمنا بابرار تعريف مختلفة للذكاء الاقتصادي و أهميته و اهم مراحل و ابراز النماذج الكبرى له كما بينا طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي بنظم المعلومات الإدارية و اليقظة الاستراتيجية و عليه استخلصنا ما يلي :

- هناك علاقة ترابطية بين نظم المعلومات و الذكاء الاقتصادي
- أساس الذكاء الاقتصادي هو التحكم في المعلومات.
- يتكون الذكاء الاقتصادي من ثلاثة عناصر هي اليقظة ، الحماية، التأثير.
- الذكاء الاقتصادي له جانبين جانب هجومي و جانب دفاعي.
- اليقظة الاستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لنظم المعلومات الإدارية كدعامة

اساسية للذكاء الاقتصادي

## تمهيد :

بعد التطرق للاطار النظري لموضوع نظم المعلومات الإدارية و عرض كل المفاهيم المرتبطة به ، و بموضوع الذكاء الاقتصادي كونه عنصر مهم و الذي يشهد نمو كبيرا خاصة بعد تطور التكنولوجيا ، سيخصص هذا الفصل لمعرفة و تحديد دور نظم المعلومات الإدارية بالنسبة للذكاء الاقتصادي و ذلك لان الاهتمام بهذا الموضوع يعتبر جديد بالنسبة للمؤسسات الجزائرية و لهذا الغرض سنقوم اسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الأول: بطاقة تعريف حول المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب و إجراءات الدراسة.

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المختر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة ، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي :

## المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة.

## المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALEA PIPE:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البترولية *API-Q1* بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001* ، و تسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

## الفرع الاول: النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* الى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL* وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* الى عدة شركات وهي:

- ✓ شركة *SIDRE* التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- ✓ شركة *EMB* من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ✓ شركة *ENIPL* تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.

✓ شركة *ENGL* متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.

✓ شركة *ANABIB* وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUUT*) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي

والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \* المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب \* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي:

✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - *TGT*.

✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - *TON*.

✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - *PTS*.

✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - *GTR*.

✓ وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعرييج - *TMIA*.

✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH*، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ*.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي:

▪ مديرية غرداية *PIPE GAZ*

▪ مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*

▪ مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعرييج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج)

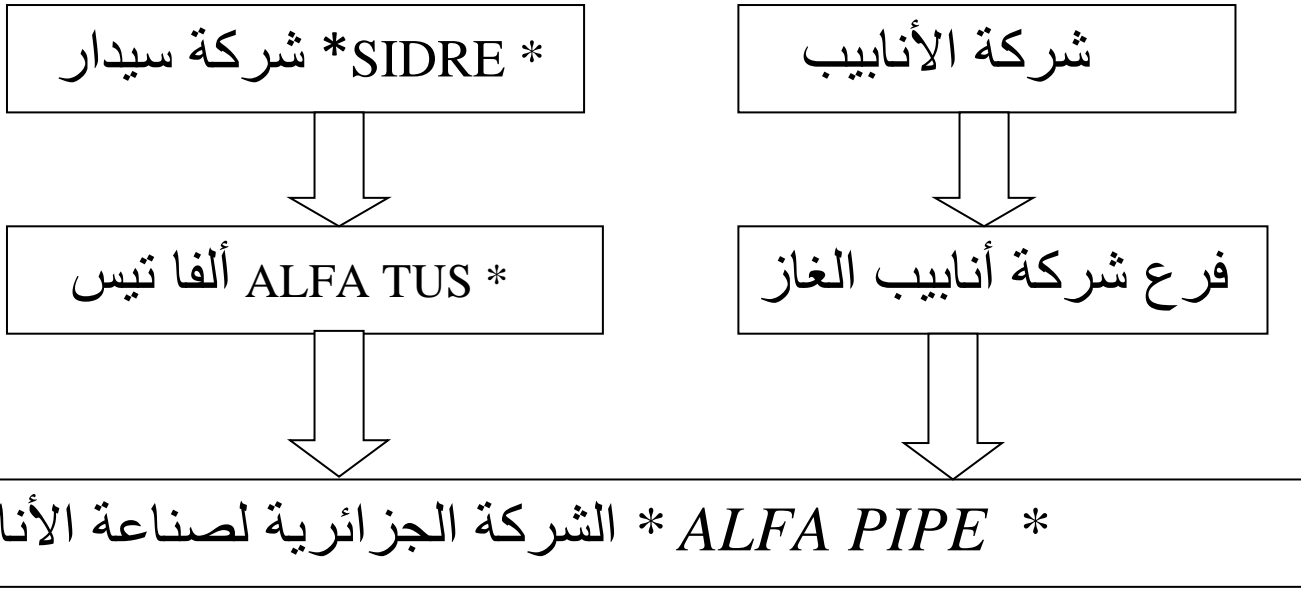
وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (*HOCH*) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم

عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10

سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

- في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983 م
- في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .
- في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما :
  - وحدة الأنايب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.
  - وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.
- وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنايب بمادة البوليتيلان.
- وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنايب الحلزونية والخدمات القاعدية.
- وفي سنة 2000م: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز \* *PIPE GAZ* \* مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنايب \* *GROOP ANABIB* \*
- في 20 جانفي 2001 م: تحصلت مؤسسة الأنايب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*
- في 15 أوت 2003 م: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.
- في سنة 2006: فكرت المؤسسة \* *PIPE GAZ* \* في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنايب غاز بالرعاية *ALFA TUS* لزيادة رأس مالها .
- في سنة 2007 م: يوضح اندماج شركة أنايب الغاز مع ألفا تيس :

الشكل رقم (1-2): يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



وتعتبر وحدة أنابيب الغاز \*ALFA PIPE\* بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبات و إبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

- ✓ ورشة الإنتاج: والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .
- ✓ ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليبيثلان ، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .
- ✓ ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ

100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر.

### الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

#### أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي:

- ❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري .....
- الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.
- ❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الورشات المهندسين ..... الخ
- كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.
- ❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية
- ❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي *ISO 9001* و *APIQ1* وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية *HSE*.

#### ثانيا: الأهداف الاستراتيجية:

تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية قطاع المحروقات و الري .



- ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر
- ❖ تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة
- ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها.
- ❖ المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.
- ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها.
- ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية.
- ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
- ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .
- ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة).
- ❖ إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

### الفرع الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب الناقلة للغاز \* *ALFA PIPE* \* ( انظر الملحق رقم 1 ).

التطرق لمختلف المديرات والدوائر والمصالح المكونة لها الاوضححة على النحو التالي:

الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن استراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديرات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

❖ مساعدو المدير العام:✓ مساعد المدير العام للأمن :

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

✓ مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديرات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل

✓ مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديرات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

✓ مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .

✓ مساعد المدير العام للمراجعة :

المديريات:

1. المديريات الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .
- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.
- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبية المقدمة للمؤسسة ، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

مديرية الموارد البشرية .. تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات و..... الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية :

❖ دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

❖ دائرة التسيير : تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

❖ دائرة الاعلام الالي : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول و وثائق إدارية وما شابه.

2. مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع

هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ ) وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة

والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمخزونات و تضم هذه المديرية :

❖ دائرة الشراء : تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .

3. مديرية المالية : تعد من المديريات الرئيسية و ذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

❖ دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء و بيع ) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها

❖ دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و تعمل على حفظ التوازن المالي لها

4. المديرية التجارية : و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات ، السعر و الوقت ..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبيات ، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى ، تضم دائرتين هما:

❖ دائرة التجارة : تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

❖ دائرة التسويق : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير

فعلا، إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

قمنا في هذا المكلب بتوضيح الطرق و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب لولاية غرداية.

الفرع الأول: منهج و عينة الدراسة.

أولا : منهج الدراسة.

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الاحصائي حيث يقوم على جمع البيانات و معلومات و التفاصيل حول المشكلة او الهدف المراد عمل البحث العلمي به.

ثانيا: مجتمع و عينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين لمؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب لولاية غرداية، بحيث تم توزيع 60 استبيان على الإداريين، واسترجاعها كلها على فترتين.

الفرع الثاني: أداة الدراسة و متغيراتها

أولا: متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (1-1): متغيرات الدراسة

	المتغيرات
نظم المعلومات الادارية	المتغير المستقل
الذكاء الاقتصادي	المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز و ادخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS .

## ثالثا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

في موضوع بحثنا هذا سوف يتم الاعتماد على نتائج الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

الاستبيان: حيث خصص هذا الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم نظم المعلومات الإدارية و الذكاء الاقتصادي، بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الأول: خصص بالمعلومات الشخصية لعينة عمال شركة الانايب لولاية غرداية مثل (الجنس، مستوى التعليمي، السن، مستوى المهني، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم نظم المعلومات الإدارية

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم الذكاء الاقتصادي.

و للإجابة على الجزء الثاني و الجزء الثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، ونظرا لاستخدامه في العديد من البحوث العلمية، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل العبارات من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الشكل :

## جدول رقم(1-2): درجة أهمية الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	النقاط
4,2-5	4,19-3,4	2,60-3,39	2,59- 1,79	1-1,79	الدرجة

المصدر: من اعداد الطالبة

حيث تم اعتماد النظرة الايجابية في تحديد درجة الأهمية من 5\_1 على العبارات وفق سلم ليكارت الخماسي الحد الأعلى \_ الحد الأدنى (1\_5)

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة= \_\_\_\_\_= \_\_\_\_\_= 1,79

4

عدد المستويات

كما تم التبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيبي وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج.

الجدول رقم (1-3): مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	2,34 3,66	5 -3,67

المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثاني: خصائص افراد عينة الدراسة و مناقشتها.

المطلب الأول: خصائص افراد عينة الدراسة و معالجة محاور الاستبيان

الفرع الأول: خصائص افراد عينة الدراسة

الجدول رقم(1-4): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
81.7	49	ذكر
18.3	11	انثى
100	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss.

يظهر من الجدول السابق ان اغلبية افراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (81.7%) ، في حين بلغت نسبة الاناث(18.3%) من مجموع افراد العينة، و يعود ذلك بدرجة كبيرة الى طبيعة قطاع النشاط و نظام العمل.

جدول رقم (1-5): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
28.3%	17	اقل من 30
41.7%	25	بين 30 و 40
30%	18	اكثر من 40
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يتضح الجدول أعلاه ان 25 من افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة و هم يشكلون نسبة 41.7% اما 18 من افراد عينة الدراسة يفوق عمرهم 40 سنة أي ما يمثل نسبة 30% من حجم عينة الدراسة اما 17 من افراد المؤسسة تقل أعمارهم عن 30 سنة ما يمثل 28.3% .

مما يعني أن جميع الموظفين العاملين في المؤسسة هم من فئة الشباب، التي تتميز الدافعية والحماس والإقبال الكبير على العمل والراغبة فيه، و القدرة على المخاطرة وتحمل المصاعب، و تعلم كل ما هو جديد والراغبة فيه، والقادرة على العطاء أيضا فهي عادة ما تتميز النشاط الزائد. الأمر الذي من شأنه أن يلعب دور كبير في تسيير العمل داخل المؤسسة وفي التحسين من مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، أيضا في العمل على تطويرها ومواكبتها لبقية المؤسسات الأخرى في نفس القطاع.



جدول رقم (1-6): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
8.3%	5	اقل من البكالوريا
18.3%	11	بكالوريا
56.7%	34	ليسانس
16.7%	10	ماجستير او دكتوراه
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

كما يتضح من الجدول أعلاه ان 34 من افراد العينة متحصلين على شهادة ليسانس هو الغالب بنسبة 56.7% بينما يليه المتحصلين على شهادة البكالوريا 11 من افراد العينة بنسبة 18.3%، و 10 من افراد العينة متحصلين على شهادة ما بعد التدرج (ماجستير او الدكتوراه) مت يمثل نسبة 16.7%.

ومنه يمكن القول أن جل الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لهم مستوى تعليمي جيد، والذي يزداد كلما إزداد حجم المسؤولية. والذي يساهم بشكل كبير في حسن تسيير العمل داخل المؤسسة، وفي فهم المهام المنوطة لكل منصب.

جدول رقم (1-7): يوضح توزيع الافراد حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
11.7%	7	اقل من 3 سنوات
43.3%	26	من 3 الى 5 سنوات
45%	27	اكثر من 5 سنوات
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يوضح لنا الجدول أعلاه ان الفئة أكثر من 5 سنوات قدرت بأكثر نسبة 45% و تليها الفئة (من 3 الى 5 سنوات) بنسبة تقدر 43.3% من افراد العينة و هي نسبة متقاربة و هي نتيجة منطقية للنمو للمؤسسة و توظيفها للكفاءات المتحصلة على خبرة كبيرة .

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات الافراد خاصة بالمحور الأول نظم المعلومات الإدارية.

الجدول رقم(1-8): نتائج إجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بمحور نظم المعلومات الإدارية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتوفر أجهزة الحاسوب الملائمة لانجاز العمل	3,8667	,67565	مرتفع
2	تناسب سرعة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب	3,8333	,61525	مرتفع
3	تخضع التجهيزات المتوفرة للصيانة الدائمة	3,8500	,77733	مرتفع
4	هناك تنوع في شكل البيانات المتوفرة	3,9322	,73963	مرتفع
5	هناك نظام حماية محكم لقواعد البيانات	3,9322	,73963	مرتفع
6	قواعد البيانات المتوفرة تساعد على تشخيص المشكلات و إيجاد الحلول	3,8500	,81978	مرتفع
7	البرمجيات المستخدمة تغطي كافة نشاطات المديرية	3,9833	,89237	مرتفع
8	توجد رقابة على البرامج لضمان سلامة التشغيل	3,8833	,78312	مرتفع
9	تساعد البرمجيات المستخدمة في التقليل من استهلاك الورق	3,8667	,89190	مرتفع
10	الشبكة المتوفرة تربط كافة المصالح و المكاتب معا	3,6167	1,04300	مرتفع
11	هناك ربط للشبكة بالإدارة المركزية و اطراف خارجية	3,8833	,94046	مرتفع
12	تتوفر تقنيات اتصال حديثة و ذات كفاءة عالية	3,8833	,95964	مرتفع
13	يوجد فالادارة عاملون مختصون في تكنولوجيا معلومات	3,8000	1,11690	مرتفع
14	يستفيد العاملون في المعلومات من دورات و برامج تدريبية	3,8667	,91070	مرتفع
15	يستفيد العاملون في النظام من الترقية و مختلف الحوافز	3,7000	,74333	مرتفع
16	هناك دائرة خاصة بنظام المعلومات في المؤسسة	3,8167	,74333	مرتفع
17	يوجد هيكل تنظيمي لتنظيم المعلومات	3,6333	,74333	مرتفع
18	تعمل المؤسسة على تطوير أنظمة المعلومات المستخدمة	3,6333	,74333	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات SPSS.

بالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات الجزء الأول المخصص لنظم المعلومات الإدارية، نلاحظ ان اغلب المتوسطات كانت إيجابية، و هذا يدل على تجانس إجابات افراد العينة مع عبارات حول عبارة نظم

المعلومات الإدارية وقد بلغ متوسط الحسابي العام (3,81) و انحراف معياري (8,91) و هي قيمة إيجابية ، ومن الجدول أعلاه نستنتج

ان الفقرة (12) (تتوفر تقنيات اتصال حديثة ذات كفاءة عالية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,88) و انحراف معياري (0,95) ، أي ان المؤسسة تتبع تقنيات حديثة ذات كفاءة لتسهيل العمليات الإدارية.

1- نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول و الثاني:

**الفرض الرئيسي الأول:** يستخدم نظام المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية بأقل تكاليف ممكنة.

**الفرضية الصفرية H0:** لا يستخدم نظام المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية بأقل التكاليف الممكنة

**الفرضية البديلة H1:** يستخدم نظام المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية بأقل التكاليف الممكنة.

**الفرض الرئيسي الثاني:** يعد الاهتمام بنظام المعلومات ضرورة ملحة و ذلك نظرا للدور الذي تلعبه في

جودة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

**الفرضية الصفرية H0:** لا يعد الاهتمام بنظام المعلومات ضرورة ملحة و ذلك نظرا للدور الذي تلعبه في جودة

عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .

**الفرضية البديلة H1:** يعد الاهتمام بنظام المعلومات ضرورة ملحة و ذلك نظرا للدور الذي تلعبه في جودة عملية

اتخاذ القرار في المؤسسة .

من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن إجابات افراد المؤسسة على محور نظم المعلومات الإداري يتضح اغلب

المتوسطات الحسابية كانت إيجابية. اي ان كافة الإداريين يهتمون بتطبيق نظم المعلومات لتسهيل عملياتهم الإدارية.

الفرع الثالث: عرض و تحليل نتائج الجزء الثاني الذكاء الاقتصادي.

الجدول رقم(1-9): نتائج إجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الذكاء الاقتصادي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
مرتفع	,73857	3,7833	يساعد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة في التغيير الجيد لحصتها السوقية	1
مرتفع	,75838	3,6333	الذكاء الاقتصادي له القدرة على التوجيه الافضل للاستراتيجيات	2
مرتفع	,67124	3,4167	تبنى شركتكم لمنهج الذكاء الاقتصادي هو خطوة فعالة للتقدم نحو الأمام	3
مرتفع	,68561	3,7333	الذكاء الاقتصادي عملية يتشارك فيها جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة	4
مرتفع	,87576	3,7500	يبني الذكاء الاقتصادي على أساس تدعيم أنظمة المعلومات المجمعة من الترصّد البيئي	5
مرتفع	,97120	3,6500	الذكاء الاقتصادي يؤدي الى سرعة التطورات التكنولوجية و العلمية و التقنية	6
مرتفع	,94406	3,5833	تستخدم المؤسسة الانترنت لدعم ممارسة الذكاء الاقتصادي للمؤسسة	7
مرتفع	,86537	3,7167	الذكاء الاقتصادي يؤدي الى الانتقال الى اقتصاد السوق	8
مرتفع	,76561	3,5833	الذكاء الاقتصادي يؤدي تغير طبيعة البيئة	9
مرتفع	,80447	3,7833	تكوين الموارد البشرية في مجال الذكاء الاقتصادي	10
مرتفع	,87074	3,7667	عرض تجارب مؤسسات في هذا المجال و توضيح وضعيتها قبل و بعد تطبيق الذكاء الاقتصادي من اجل التحفيز	11
مرتفع	,87656	3,6667	قلة الاطارات و التكوين في هذا المجال	12
مرتفع	,94540	3,5667	رفض المؤسسة من وضعها الحالي و عدم تطلعها الى التحسين	13
مرتفع	,97772	3,4000	رفض المؤسسة لإحداث التغيير	14

مرتفع	1,08025	3,4500	نقص المنافسة قد لا يجبر المؤسسة في الاسراع بوضع نظام الذكاء الاقتصادي	15
مرتفع	,86571	3,3667	مراقبة الدولة لمدى التطبيق الفعال للذكاء الاقتصادي	16

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss.

بالنظر الى الجدول أعلاه يتضمن تحليل عبارات الجزء الثاني المخصص للذكاء الاقتصادي، نلاحظ ان اغلب المتوسطات كانت ايجابية بلغ المتوسط العام (3,61) و انحراف معياري (8,50)، وقد احتلت العبارة رقم (10) (تكوين الموارد البشرية في مجال الذكاء الاقتصادي بالمرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3,78) و انحراف معياري (0,80) أي ان المؤسسة تريد تطبيق الذكاء الاقتصادي.

#### 1- نتائج اختبار الفرض الرئيسي الرابع:

التي مفادها ان هناك إرادة قوية حول تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .

الفرضية الصفرية  $H_0$ : ليس هناك إرادة قوية حول تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

الفرضية البديلة  $H_1$ : هناك إرادة قوية حول تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن إجابات افراد المؤسسة على محور الذكاء الاقتصادي يتضح اغلب المتوسطات الحسائية كانت إيجابية، أي ان اغلب الإداريين قامو بتأييد تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة للوقوف بما نحو التطور و تدعيم نظم المعلومات الخاص بالمؤسسة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل اليها.

#### الفرع الأول: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

و يمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (نظم المعلومات الإدارية) و المتغير التابع هو (الذكاء الاقتصادي) و الجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و التابع

جدول رقم (1-10): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغيرات التابعة

المصدر	R	R_deux
	,162 <sup>a</sup>	,026

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss.

من الجدول السابق معامل الارتباط بين نظم المعلومات الإدارية المستقل و الذكاء الاقتصادي كمتغير تابع هو 16,2% أي انه لا يوجد ارتباط قوي بمتغيرين محل دراستنا، و مدى دقة في تقدير متغير التابع هو (2,6%) بمعنى ان (2,6%) من استخدم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، و هي نسبة قليلة.

الفرع الثاني: تباين خط الانحدار.

جدول رقم(1-11): يوضح تباين خط الانحدار

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الفرق	مستوى الدلالة
Régression	,139	1	,139	1,568	b <sup>2</sup> 215,
Résidu	5,148	58	,089		
Total	5,288	59			

المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss.

من خلال تحليل الجدول نلاحظ أن نموذج الانحدار بين نظم المعلومات والذكاء غير معنوي ( $p=0.215 \geq 0.005$ ) وأن قيمة F المحسوبة أقل من 1.96 لذلك فإن نموذج الانحدار غير معنوي. ولا يمكن الاعتماد على نتائج الانحدار، وبالتالي العلاقة التأثيرية بين نظم المعلومات والذكاء في هذه الدراسة غير حقيقية بل ترجع للصدفة.

ترفض فرضية القبول وتقبل فرضية البديل التي تنص على أنه لا توجد علاقة تأثيرية معنوية بين نظم المعلومات و الذكاء الاقتصادي.

## خلاصة الفصل الثاني:

يتضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب بغرداية حول واق نظم المعلومات الإدارية الذكاء الاقتصادي، حيث تم التطرق فيه الى المؤسسة محل الدراسة و التعرف عليها و تم عرض الدراسة الميدانية، حيث اقتصرت على 60 استمارة استبيان، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام SPSS، و بعدها تعرضت لتفسير و مناقشة نتائج الاستبيان و ذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت في ما يلي:

- اتضح ان هناك مستوى عالي من مفهوم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.
- ان المؤسسة محل الدراسة لا تمتلك معرفة كاملة لمفهوم الذكاء الاقتصادي من خلال الملاحظة.

خاتمة

عامّة



## خلاصة:

نستطيع القول ان تسارع التغيرات الاقتصادية واختلال موازين القوى أدى إلى ازدياد الطلب على المعلومات، حيث أن مدة حياة المنتجات تنقص والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية، كما أصبحت المعلومة تدخل في صميم الحياة اليومية والشخصية والمهنية، فبالنسبة للمؤسسات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها وبين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها وقدرتها على تلقي اشارات وتحليلها قبل غيرها وهذه المهارات هي القيمة التنافسية لها، ولهذا تضطر المنظمات اليوم إلى إدماج الذكاء الاقتصادي في استراتيجيتها.

و يؤكد الخبراء أن الذكاء الاقتصادي باعتباره مجموعة متناسقة من نشاطات البحث، المعالجة، النشر وحماية المعلومة الاستراتيجية، يحتل مكانة مرموقة في أنشطة الدول والحكومات و الافراد، وهي طريقة مبتكرة، اعتمدها اليابانيون في الجمع بين الوسائل العامة والخاصة خدمة للاقتصاد المحلي والتي عمل بها الفرنسيون والأمريكيون ونجحوا في ذلك. و يبدو أن العديد من المجتمعات والمؤسسات تفتنت لخطورة التحديات الاقتصادية التي يشهدها العالم، من حيث هيمنة التنافسية الاقتصادية التي تعتمد على استخدام المعلومة، ما جعل تلك المجتمعات والمؤسسات تتحكم في المعلومات وتحسن إدارتها، وهو أمر سمح لها بتفادي الأزمات الاقتصادية والنجاح في مختلف جوانب النشاط الاقتصادي، وفرض نفسها على المستوى الإقليمي والدولي.

ومن خلال دراستنا لاحظنا عدم اعتماد الجزائر على الذكاء الاقتصادي في إحداث نهضة شاملة باستغلال مقدرات الأمة في مختلف جوانب الحياة، كما هو الحال بقطاعات الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأشغال العمومية، الفلاحة والصيد البحري، السياحة والحرف التقليدية، الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام، البحث العلمي وجلب الاستثمارات الأجنبية.

## نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة النتائج نورد أهمها فيما يلي:

- ✓ تبين لنا ان نظم المعلومات الإدارية توفر معلومات عن الماضي و الحاضر و المستقبل فيما يتمثل بأنشطة و عمليات المنشأة .
- ✓ يقوم بتوفير للإدارة معلومات افضل نوعية و افضل توقيت للمساعدة في عملية اتخاذ القرار .
- ✓ تكمن أهمية نظم المعلومات الإدارية في تطوير أداء المنظمات .
- ✓ الذكاء الاقتصادي هو نظام يشمل مجموعة من التطبيقات و التكنولوجيات التي تساعد على جمع البيانات و تحليلها.
- ✓ يتكون الذكاء الاقتصادي من ثلاثة عناصر تتمثل في اليقظة الاستراتيجية، الحماية و التأثير .

✓ للذكاء الاقتصادي أهمية بالغة كونه يساهم في حماية المنظمة من التهديدات و معرفة الفرص و الحصول عليها .

✓ قلة الوعي لدى المؤسسات الجزائرية حول موضوع الذكاء الاقتصادي و انعدام تطبيقه.

✓ هناك تأثير بنسبة قليلة للذكاء الاقتصادي محل دراستنا و ذلك يعود الى قلة المعرفة بالمصطلح.

✓ يستخدم العمال بالمؤسسة محل الدراسة نظم المعلومات الإدارية لتسهيل العمليات .

✓ هناك إرادة قوية في المؤسسة محل الدراسة إرادة قوية حول تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

### التوصيات:

من خلال ما توصلت اليه هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها ان تساعد المؤسسة محل الدراسة في بناء نموذج للذكاء الاقتصادي ومن بين هذه التوصيات ما يلي:

1. فهم وإدراك الأهمية القصوى للذكاء الاقتصادي بما يسمح بتوفير بنية نظرية لدى العاملين و تبنيه من طرف المؤسسات الجزائرية لإحداث التغيير الحقيقي في نمط تسييرها.
2. عقد مؤتمرات علمية و ملتقيات تطويرية و ندوات تعريفية للنظام.
3. إيلاء لنظام الذكاء الاقتصادي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة و الحديثة في حقل العمل الإداري و التي تساعد في نجاح منظمات الاعمال.
4. تشكيل خلايا مصغرة للذكاء الاقتصادي و تطبيقه
5. توسيع نطاق استخدام نظم المعلومات في المؤسسة لتشمل جميع فروعها و اقسامها من اجل زيادة فعاليتها و الحصول على النتائج المرجوة.
6. جلب خبراء في مجال أنظمة المعلومات للاستفادة منهم من خلال الاستخدام السليم لنظام المعلومات ولتوعية و تكوين العمال الاخرين بالمؤسسة.

### آفاق الدراسة:

لأن موضوع بحثنا متعدد الجوانب ولا يمكن لهذه الدراسة أن توفيقها ولهذا فإننا نرى أنه يمثل مقدمة لمواضيع أخرى مكتملة تمكن الباحثين من الغوص في هذا الجانب الهام من جوانب تسيير ومن أهم الدراسات:

- دور نظم المعلومات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي
- الذكاء الاقتصادي و دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار.

- اثر الذكاء الاقتصادي في تحسين الميزة التنافسية بين المؤسسات.
- اليقظة الاستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسات

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ- الكتب

1. أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حوس الدولية، مصر، 2006.
2. أحمد علي صالح و آخرون ، الإدارة بالذكاءات، من هج التميز الإستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
3. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1 ،الأردن، 2004.
4. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية(مدخل إداري)، الدار الجامعية الطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
5. صونيا محمد البكري، دور نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2000.
6. عبد الناصر علك حافظ، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المؤسسة، الطبعة الأولى، 2014.
7. عامر إبراهيم قندلجي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار الدسطة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2009، ص: 27
8. محمد الصيرفي ، القرار الإداري ونظم دعمه ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2007 .
9. منال محمد الكردي، دور نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2000.
10. محمد الصيرفي: نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حوس الدولية، ط 1، مصر، 2005.
11. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
12. علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياتي: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، . 2005

ب- البحوث العلمية:

1. العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،علوم تسيير ،جامعة سطيف، 2013/2014.
2. بوريش احمد، تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي ،جامعة أي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015.

## قائمة المصادر و المراجع

3. حمو مريم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2014/2013.
4. بوريش احمد، تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، جامعة أي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
5. زير، صبرينة عز الدين، أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.
6. عباس فهيمة، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
7. فيلالى أسماء، الذكاء لاقتصادي في المؤسسات الجزائرية: واقع و مجهودات، مذكرة تخرج لنيل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014/2013.
8. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كاداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف - قسم علوم اقتصادية، 2010/2009.

### ج- المجالات و الملتقيات:

1. جمال الدين سحنون، بالهادية عبد الله، نحو تبني إستراتيجية الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول متطلبات التأهيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، - جامعة الشلف الجزائر، يومي 17-18 افريل، 2006.
2. جمال الدين سحنون و آخرون: "الذكاء الاقتصادي و أمن المؤسسة"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 17 و 18 أفريل 2006 .
3. خلفيي عيسى، مغمولي نسرين ، الذكاء الاقتصادي لدعم الميزة التنافسية في ضل بيئة الأعمال المعاصرة ، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي الرابع حول نظام المعلومات ، اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، يومي 17-18 مارس 2014.
4. سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة، عمان، الأردن، 23-26 ابريل 2012 .
5. حمدي محمد، اهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة منتج الاعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012.

## قائمة المصادر و المراجع

6. خلفالوي شمس ضيات ،الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة ،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،العدد العاشر، جامعة عنابة (الجزائر) ،مارس ،2013 .
7. خالد قاشي ،الذكاء الاقتصادي الية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الاعمال الحديثة ،مجلة الردة لاقتصادات الاعمال -العدد 2015/01.
8. بوريش احمد ،الذكاء الاقتصادي كاسلوب تسييري حديث يدعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية ،مجلة البديل الاقتصادي ،العدد 4.
9. محمود سليم عبد الرحمان الشويات و اخرون، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 6، سبتمبر، 2016.
10. كريمة علي الجوهر، " دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الذكاء الاقتصادي دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 107، 2016.

### د- المقالات و المواقع الالكترونية.

1. أحمد السيد كودي، "الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال"، مقال مأخوذ من الموقع:  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/156831> تاريخ الاطلاع .

### و- المصادر و المراجع باللغة الاجنبية

1. Faouizi Bensbaa: «intelligence économique: à nouveaux enjeux, nouveaux domaines», 2ème assises de l'intelligence économique, Alger, Novembre 2008
2. Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, service de coordination a l'Intelligence Economique (SCIE), février 2009
3. Marie-Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-Michel Gautier, Management des systèmes d'information Dunod, Paris, 2003
4. REIX. (Robert), système d'information et management des organisations, Vuibert, 3ème édition, paris, 2000
5. Philippe Baumard, "Analyse stratégique : Mouvements, Signaux concurrentiels et interdépendance", édition Dunod, Paris, 2000.
6. F.JAKOBIAK « L,INTELLIGENCE ECONOMIQUE TECHNIQUES ET OUTILS» EdORGANISATION, DEUXIEME EDITION.2009





الملاحق

الملحق رقم(1): أسماء محكمين الاستبانة.

الجامعة	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة غرداية	قمبور عبد الرؤوف	1
جامعة غرداية	بهاز الجيلاي	2
جامعة غرداية	شرع مريم	3

الملحق رقم(2): الاستبيان

استبيان موجه للعاملين بمؤسسة صناعة الانابيب (غرداية)



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

حول دور نظم المعلومات الإدارية في بناء نموذج للذكاء الاقتصادي

السلام عليكم...

يندرج هذا الاستبيان في اطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال و يناقش موضوع دور نظم المعلومات الإدارية في بناء نموذج للذكاء الاقتصادي بمؤسسة صناعة الانابيب،لذا نرجو التكرم بالاطلاع على التوضيح المرفق لمعاني المصطلحات و المفاهيم الواردة في الاستبيان،ثم التكرم بقراءة العبارات بتأني و الاجابة بوضع علامة (x) امام الاختيار الذي ترونه مناسب،علما ان اجابتم ستكون مفيدة جدا للباحثة و لن تستخدم إلا في اغراض البحث العلمي.

و في الاخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم و تعاونكم .

**نظم المعلومات الإدارية :** هي النظم التي تجهز معلومات دقيقة في الوقت المحدد و التي تمكن الإدارة في كافة المستويات في صنع القرارات من اجل تحقيق اهداف المنشأة

**الذكاء الاقتصادي:** نظام متكامل يشمل مجمل التقنيات و الكفاءات البشرية يسمح بالوصول الى المعلومات الصحيحة و

الدقيقة في الوقت المناسب بما يسمح في اتخاذ القرار المناسب للمؤسسة.

## ضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة

### أولا: البيانات الشخصية:

#### 1- الجنس

انثى

ذكر

#### 2- العمر

من 30 سنة الى 40

اقل من 30 سنة

اكثر من 40 سنة

#### 3- المستوى الدراسي:

اقل من البكالوريا -

بكالوريا -

ليسانس -

ماجستير او دكتوراه -

#### 4- سنوات الخبرة:

- من 3 الى 5 سنوات  - اكثر من 5 سنوات

- اقل من 3 سنوات

### ثانيا : معلومات عامة عن نظم المعلومات الادارية

ضع الإشارة (X) امام الاختيار المناسب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01- تتوفر أجهزة الحاسوب الملائمة لانجاز العمل					
02- تتناسب سرعة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب					
03- تخضع التجهيزات المتوفرة للصيانة الدائمة					
04- هناك تنوع في شكل البيانات المتوفرة					
05- هناك نظام حماية محكم لقواعد البيانات					
06- قواعد البيانات المتوفرة تساعد على تشخيص المشكلات و إيجاد الحلول					

					07- البرمجيات المستخدمة تغطي كافة نشاطات المديرية
					08- توجد رقابة على البرامج لضمان سلامة التشغيل
					09- تساعد البرمجيات المستخدمة في التقليل من استهلاك الورق
					10- الشبكة المتوفرة تربط كافة المصالح و المكاتب معا
					11- هناك ربط للشبكة بالإدارة المركزية و اطراف خارجية
					12- تتوفر تقنيات اتصال حديثة و ذات كفاءة عالية
					13- يوجد فالادارة عاملون مختصون في تكنولوجيا المعلومات
					14- يستفيد العاملون في المعلومات من دورات و برامج تدريبية
					15- يستفيد العاملون في النظام من الترقية و مختلف الحوافز
					16- هناك دائرة خاصة بنظام المعلومات في المؤسسة
					17- يوجد هيكل تنظيمي لتنظيم المعلومات
					18- تعمل المؤسسة على تطوير أنظمة المعلومات المستخدمة

### ثالثا: معلومات خاصة بالذكاء الاقتصادي

ضع الإشارة (X) امام الاختيار المناسب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01- يساعد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة في التغيير الجيد لحصتها السوقية					
02- الذكاء الاقتصادي له القدرة على التوجيه الافضل للاستراتيجيات					
03- تتبنى شركتكم لمنهج الذكاء الاقتصادي هو خطوة فعالة للتقدم نحو الأمام					
04- الذكاء الاقتصادي عملية يتشارك فيها جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة					

					-05	يبني الذكاء الاقتصادي على أساس تدعيم أنظمة المعلومات المجمعّة من التردد البيئي
					-06	الذكاء الاقتصادي يؤدي الى سرعة التطورات التكنولوجية و العلمية و التقنية
					-07	تستخدم المؤسسة الانترنيت لدعم ممارسة الذكاء الاقتصادي للمؤسسة
					-08	الذكاء الاقتصادي يؤدي الى الانتقال الى اقتصاد السوق
					-09	الذكاء الاقتصادي يؤدي تغير طبيعة البيئة
					-10	تكوين الموارد البشرية في مجال الذكاء الاقتصادي
					-11	عرض تجارب مؤسسات في هذا المجال و توضيح وضعيتها قبل و بعد تطبيق الذكاء الاقتصادي من اجل التحفيز
					-12	قلة الاطارات و التكوين في هذا المجال
					-13	رفض المؤسسة من وضعها الحالي و عدم تطلعها الى التحسين
					-14	رفض المؤسسة لإحداث التغيير
					-15	نقص المنافسة قد لا يجبر المؤسسة في الاسراع بوضع نظام الذكاء الاقتصادي
					-16	مراقبة الدولة لمدى التطبيق الفعال للذكاء الاقتصادي

### الملحق رقم (3): نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	34

#### Statistics

Std. Deviation	Mean	N		
		Missing	Valid	
,39020	1,1833	0	60	الجنس
,77002	2,0167	0	60	العمر
,81286	2,8167	0	60	المستوى الدراسي
,68064	2,3333	0	60	الخبرة
,67565	3,8667	0	60	x1
,61525	3,8333	0	60	x2
,77733	3,8500	0	60	x3
,73963	3,9322	1	59	x4

,73963	3,9322	1	59	x5
,81978	3,8500	0	60	x6
,89237	3,9833	0	60	x7
,78312	3,8833	0	60	x8
,89190	3,8667	0	60	x9
1,04300	3,6167	0	60	x10
,94046	3,8833	0	60	x11
,95964	3,8833	0	60	x12
1,11690	3,8000	0	60	x13
,91070	3,8667	0	60	x14
,74333	3,7000	0	60	x15
,74333	3,8167	0	60	x16
,74333	3,6333	0	60	x17
,74333	3,6333	0	60	x18
,73857	3,7833	0	60	y1
,75838	3,6333	0	60	y2
,67124	3,4167	0	60	y3
,68561	3,7333	0	60	y4
,87576	3,7500	0	60	y5
,97120	3,6500	0	60	y6
,94406	3,5833	0	60	y7
,86537	3,7167	0	60	y8
,76561	3,5833	0	60	y9
,80447	3,7833	0	60	y10
,87074	3,7667	0	60	y11
,87656	3,6667	0	60	y12
,94540	3,5667	0	60	y13
,97772	3,4000	0	60	y14
1,08025	3,4500	0	60	y15
3,3667	3,3667	0	60	y16

الجنس

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
81,7	81,7	81,7	49	ذكر	Valid
100,0	18,3	18,3	11	أنثى	
	100,0	100,0	60	Total	

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28,3	28,3	28,3	17	أقل من 30	Valid
70,0	41,7	41,7	25	بين 30 و 40	
100,0	30,0	30,0	18	أكثر من 40	
	100,0	100,0	60	Total	

المستوى الدراسي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8,3	8,3	8,3	5	أقل من البكالوريا	Valid
26,7	18,3	18,3	11	بكالوريا	
83,3	56,7	56,7	34	ليسانس	
100,0	16,7	16,7	10	ماجستير أو بكالوريا	
	100,0	100,0	60	Total	

الخبرة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
11,7	11,7	11,7	7	أقل من 3 سنوات	Valid
55,0	43,3	43,3	26	من 3 الى 5 سنوات	
100,0	45,0	45,0	27	أكثر من 5 سنوات	
	100,0	100,0	60	Total	

x1					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
5,0	5,0	5,0	3	غير موافق	Valid
20,0	15,0	15,0	9	محايد	
88,3	68,3	68,3	41	موافق	
100,0	11,7	11,7	7	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

x2					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3,3	3,3	3,3	2	غير موافق	Valid
21,7	18,3	18,3	11	محايد	
91,7	70,0	70,0	42	موافق	
100,0	8,3	8,3	5	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

x3					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1,7	1,7	1,7	1	غير موافق بشدة	Valid
5,0	3,3	3,3	2	غير موافق	
23,3	18,3	18,3	11	محايد	
85,0	61,7	61,7	37	موافق	
100,0	15,0	15,0	9	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

x4					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1,7	1,7	1,7	1	غير موافق	Valid
27,1	25,4	25,0	15	محايد	
78,0	50,8	50,0	30	موافق	
100,0	22,0	21,7	13	موافق بشدة	
	100,0	98,3	59	Total	
		1,7	1	System	Missing
		100,0	60	Total	

x5					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
5,1	5,1	5,0	3	غير موافق	Valid
20,3	15,3	15,0	9	محايد	
81,4	61,0	60,0	36	موافق	
100,0	18,6	18,3	11	موافق بشدة	
	100,0	98,3	59	Total	
		1,7	1	System	Missing
		100,0	60	Total	

x6					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		



1,7	1,7	1,7	1	غير موافق بشدة	Valid
5,0	3,3	3,3	2	غير موافق	
26,7	21,7	21,7	13	محايد	
81,7	55,0	55,0	33	موافق	
100,0	18,3	18,3	11	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

<b>x7</b>					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3,3	3,3	3,3	2	غير موافق بشدة	Valid
6,7	3,3	3,3	2	غير موافق	
16,7	10,0	10,0	6	محايد	
75,0	58,3	58,3	35	موافق	
100,0	25,0	25,0	15	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

<b>x8</b>					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3,3	3,3	3,3	2	غير موافق	Valid
30,0	26,7	26,7	16	محايد	
78,3	48,3	48,3	29	موافق	
100,0	21,7	21,7	13	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

<b>x9</b>					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1,7	1,7	1,7	1	غير موافق بشدة	Valid
5,0	3,3	3,3	2	غير موافق	
31,7	26,7	26,7	16	محايد	
75,0	43,3	43,3	26	موافق	
100,0	25,0	25,0	15	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

<b>x10</b>					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6,7	6,7	6,7	4	غير موافق بشدة	Valid

13,3	6,7	6,7	4	غير موافق	
33,3	20,0	20,0	12	محايد	
85,0	51,7	51,7	31	موافق	
100,0	15,0	15,0	9	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

x11					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
10,0	10,0	10,0	6	غير موافق	Valid
30,0	20,0	20,0	12	محايد	
71,7	41,7	41,7	25	موافق	
100,0	28,3	28,3	17	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

x12					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1,7	1,7	1,7	1	غير موافق بشدة	Valid
8,3	6,7	6,7	4	غير موافق	
33,3	25,0	25,0	15	محايد	
73,3	40,0	40,0	24	موافق	
100,0	26,7	26,7	16	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

x13					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8,3	8,3	8,3	5	غير موافق بشدة	Valid
11,7	3,3	3,3	2	غير موافق	
25,0	13,3	13,3	8	محايد	
75,0	50,0	50,0	30	موافق	
100,0	25,0	25,0	15	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

x14					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1,7	1,7	1,7	1	غير موافق بشدة	Valid
8,3	6,7	6,7	4	غير موافق	
26,7	18,3	18,3	11	محايد	

76,7	50,0	50,0	30	موافق	
100,0	23,3	23,3	14	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

x15					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
5,0	5,0	5,0	3	غير موافق	Valid
36,7	31,7	31,7	19	محايد	
88,3	51,7	51,7	31	موافق	
100,0	11,7	11,7	7	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

x16					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6,7	6,7	6,7	4	غير موافق	Valid
28,3	21,7	21,7	13	محايد	
83,3	55,0	55,0	33	موافق	
100,0	16,7	16,7	10	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

x17					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6,7	6,7	6,7	4	غير موافق	Valid
40,0	33,3	33,3	20	محايد	
90,0	50,0	50,0	30	موافق	
100,0	10,0	10,0	6	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

x18					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3,3	3,3	3,3	2	غير موافق بشدة	Valid
11,7	8,3	8,3	5	غير موافق	
36,7	25,0	25,0	15	محايد	
85,0	48,3	48,3	29	موافق	
100,0	15,0	15,0	9	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y1					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
5,0	5,0	5,0	3	غير موافق	Valid
30,0	25,0	25,0	15	محايد	
86,7	56,7	56,7	34	موافق	
100,0	13,3	13,3	8	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y2					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3,3	3,3	3,3	2	غير موافق بشدة	Valid
5,0	1,7	1,7	1	غير موافق	
33,3	28,3	28,3	17	محايد	
95,0	61,7	61,7	37	موافق	
100,0	5,0	5,0	3	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y3					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6,7	6,7	6,7	4	غير موافق	Valid
55,0	48,3	48,3	29	محايد	
96,7	41,7	41,7	25	موافق	
100,0	3,3	3,3	2	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y4					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1,7	1,7	1,7	1	غير موافق	Valid
36,7	35,0	35,0	21	محايد	
88,3	51,7	51,7	31	موافق	
100,0	11,7	11,7	7	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y5					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6,7	6,7	6,7	4	غير موافق	Valid
40,0	33,3	33,3	20	محايد	

78,3	38,3	38,3	23	موافق	
100,0	21,7	21,7	13	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y6					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3,3	3,3	3,3	2	غير موافق بشدة	Valid
10,0	6,7	6,7	4	غير موافق	
40,0	30,0	30,0	18	محايد	
81,7	41,7	41,7	25	موافق	
100,0	18,3	18,3	11	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y7					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1,7	1,7	1,7	1	غير موافق بشدة	Valid
11,7	10,0	10,0	6	غير موافق	
45,0	33,3	33,3	20	محايد	
83,3	38,3	38,3	23	موافق	
100,0	16,7	16,7	10	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y8					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3,3	3,3	3,3	2	غير موافق بشدة	Valid
5,0	1,7	1,7	1	غير موافق	
35,0	30,0	30,0	18	محايد	
85,0	50,0	50,0	30	موافق	
100,0	15,0	15,0	9	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y9					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1,7	1,7	1,7	1	غير موافق بشدة	Valid
5,0	3,3	3,3	2	غير موافق	
43,3	38,3	38,3	23	محايد	

91,7	48,3	48,3	29	موافق	
100,0	8,3	8,3	5	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y10					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
5,0	5,0	5,0	3	غير موافق	Valid
35,0	30,0	30,0	18	محايد	
81,7	46,7	46,7	28	موافق	
100,0	18,3	18,3	11	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y11					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1,7	1,7	1,7	1	غير موافق بشدة	Valid
5,0	3,3	3,3	2	غير موافق	
36,7	31,7	31,7	19	محايد	
80,0	43,3	43,3	26	موافق	
100,0	20,0	20,0	12	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y12					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1,7	1,7	1,7	1	غير موافق بشدة	Valid
8,3	6,7	6,7	4	غير موافق	
38,3	30,0	30,0	18	محايد	
85,0	46,7	46,7	28	موافق	
100,0	15,0	15,0	9	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y13					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3,3	3,3	3,3	2	غير موافق بشدة	Valid
13,3	10,0	10,0	6	غير موافق	
38,3	25,0	25,0	15	محايد	
88,3	50,0	50,0	30	موافق	
100,0	11,7	11,7	7	موافق بشدة	

	100,0	100,0	60	Total	
--	-------	-------	----	-------	--

y14					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8,3	8,3	8,3	5	غير موافق بشدة	Valid
13,3	5,0	5,0	3	غير موافق	
43,3	30,0	30,0	18	محايد	
95,0	51,7	51,7	31	موافق	
100,0	5,0	5,0	3	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y15					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8,3	8,3	8,3	5	غير موافق بشدة	Valid
16,7	8,3	8,3	5	غير موافق	
41,7	25,0	25,0	15	محايد	
88,3	46,7	46,7	28	موافق	
100,0	11,7	11,7	7	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

y16					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
5,0	5,0	5,0	3	غير موافق بشدة	Valid
15,0	10,0	10,0	6	غير موافق	
51,7	36,7	36,7	22	محايد	
91,7	40,0	40,0	24	موافق	
100,0	8,3	8,3	5	موافق بشدة	
	100,0	100,0	60	Total	

## Descriptives

Descriptive Statistics			
Std. Deviation	Mean	N	
,35678	3,8197	60	محور.المعلومات.الادار ية
,29937	3,6156	60	محور.الذكاء.الاقتصادي
		60	Valid N (listwise)

## Correlations

Descriptive Statistics			
N	Std. Deviation	Mean	
60	,35678	3,8197	محور.المعلومات.الادارية
60	,29937	3,6156	محور.الذكاء.الاقتصادي

Correlations			
محور.الذكاء.الاقتصادي	محور.المعلومات.الادارية		
,162	1	Pearson Correlation	محور.المعلومات.الادارية
,215		Sig. (2-tailed)	
1,023	7,510	Sum of Squares and Cross-products	
,017	,127	Covariance	
60	60	N	
1	,162	Pearson Correlation	محور.الذكاء.الاقتصادي
	,215	Sig. (2-tailed)	
5,288	1,023	Sum of Squares and Cross-products	
,090	,017	Covariance	
60	60	N	

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter	.	محور.المعلومات.الادارية	1
a. Dependent Variable: محور.الذكاء.الاقتصادي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
,29794	,010	,026	,162 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), محور.المعلومات.الادارية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
,215 <sup>b</sup>	1,568	,139	1	,139	Regression	1



		,089	58	5,148	Residual	
			59	5,288	Total	
a. Dependent Variable: محور الذكاء الاقتصادي تابع						
b. Predictors: (Constant), محور المعلومات الادارية مستقل						

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
,000	7,423		,417	3,096	(Constant)	1
,215	1,252	,162	,109	,136	محور المعلومات الادارية	
a. Dependent Variable: محور الذكاء الاقتصادي						