وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: تمويل التنمية

الذكاء الاقتصادي كمدخل لتحسين أداء المنظومة البنكية الجزائرية بين متطلبات التطبيق وتحديات الواقع

–دراسة تطبيقية لمجموعة من البنوك–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

من إعداد الطالبة:

* سعاد ربيعي

إشراف الأستاذ:

* رفيق شرياق

السنة الجامعية: 2012– 2013

شـكـر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "**يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير**"

الحمد لله أولا وآخرا، ويتوسط ذلك شكر لكل من ساعدنا في إنجاز

هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة وبالأخص **الأستاذ المشرف**:

شرياق رفيق لمساعدته لنا وإشرافه على إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نخص بالذكر خاصية المساهمة لا خاصية التمييز كل من الأساتذة:

باهي موسى (جامعة قالمة)

فلفول عبد القادر (جامعة قالمة)

بلكبير بومدين (جامعة قالمة)

بوناب محمد (جامعة قالمة)

عبد الله الشرقاوي (جامعة الرباط- المغرب)

بن جلول خالد (جامعة قالمة)

وشكر فوق الخاص إلى الأساتذة:

د. قدور بن نافلة (جامعة الشلف)

سلطاني محمد رشدي (جامعة بسكرة)

حجاج عبد الحكيم (جامعة قالمة)

نعمان محمد (مختص في تسيير الموارد البشرية)

الفهـــرس

شكر وعرفان

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة..... **أ–و**

الفصل التمهيدي ..... **(02–46)**

مدخل الفصل.....02

I- تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاقتصاد الجديد. 03

I-1- مفاهيم أساسية حول:المعرفةالاتصالالتكنولوجيا 03

I -1-1-المعرفة.....03

I-1-2- الاتصال 05

I-1-3- التكنولوجيا.....07

I-2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....07

I-2-1- تكنولوجيا المعلومات 07

I-2-2- تكنولوجيا الاتصال.....09

I-2-3- تكوين تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....10

I-3- اليقظة واقتصاد المعرفة.....11

I-3-1- اليقظة.....11

I-3-2- إدارة المعرفة.....14

I-3-3- اقتصاد المعرفة.....17

II- رأس المال البشري والممارسات العملياتية والتنافسية 19

II-1- رأس المال البشري.....19

II- 1-1- رأس المال الفكري 19

II- 1-2- رأس المال الزبائني 20

II- 1-3- رأس المال المعرفي.....22

II- 2- ممارسات عملياتية.....23

II- 2-1- البحث والتطوير.....23

II- 2-2- الابداع والابتكار.....23

II- 2-3- إدارة التغيير. 26

II- 3- ممارسات تنافسية.....28

II- 3-1- الريادة.....28

II- 3-2- الميزة التنافسية.....30
III- ماهية الآداء.....32
III-1- مفهوم تقييم الأداء وأهميته.....32
III-1-1- مفهوم الأداء.....32
III-1-2-أهمية تقييم الأداء.....32
III-2- وظائف وأسس تقييم الآداء.....33
III-2-1- وظائف ومكونات عملية تقييم الأداء.....33
III-2-2- الأسس العامة لتقييم الآداء.....34
III-3- معايير قياس كفاءة الأداء والرقابة عليه.....37
III-3-1- معايير قياس كفاءة الأداء.....37
III-3-2-الرقابة على الأداء.....39
خلاصة الفصل.....41
قائمة الهوامش.....42-46
الفصل الأول: التأصيل النظري للذكاء الاقتصادي.....(**48-111**)
مدخل.....48
I- ماهية الذكاء الاقتصادي.....49
I-1- مفاهيم أساسية للذكاء الاقتصادي.....49
I-1-1- التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي.....49
I-1-2- مفهوم الذكاء الاقتصادي.....51
I-1-3- خصائص الذكاء الاقتصادي.....54
I-2- هيكلة الذكاء الاقتصادي.....56
I-2-1- مكونات الذكاء الاقتصادي.....56
I-2-2- هيكل الذكاء الاقتصادي.....58
I-3- أهداف الذكاء الاقتصادي دوره وأهميته.....67
I-3-1- أهداف الذكاء الاقتصادي.....67
I-3-2- دور الذكاء الاقتصادي.....68
I-3-3- أهمية الذكاء الاقتصادي.....69
II- بنائية الذكاء الاقتصادي.....73
II- 1- أنواع الذكاء الاقتصادي.....73
II- 1-1- الذكاء التنافسي.....73

II- 1-2- الذكاء الاستراتيجي 74
II- 1-3- الذكاء المالي.....76
II- 2- مدخلات الذكاء الاقتصادي 77
II- 2-1- رأس المال الفكري وعمليات البحث والتطوير 77
II- 2-2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتشريعات المساعدة 79
II- 2-3- إدارة المعرفة والمعلومة الاستراتيجية.....79
II- 2-4- خلايا اليقظة ومجالات الرصد 81
II- 2-5- الدعم بالذكاء الانفعالي والقياس المقارن بالأفضل.....83
II- 3- مخرجات الذكاء الاقتصادي 86
II- 3-1-الريادة و تحسين الأداء 86
II- 3-2-الإبداع والابتكار 86
II- 3-3-إكساب ميزة تنافسية وأداء متميز 87
II- 3-4-إدارة التغيير وتحويل المدير إلى قائد.....88
II- 3-5-تكوين رؤوس أموال.....89
III-أبعادنماذج تحديات وتجارب دولية رائدة في الذكاء الاقتصادي.....91
III- 1- أبعاد ونماذج التحليل في الذكاء الاقتصادي.....91
III- 1-1- أبعاد التحليل في الذكاء الاقتصادي.....91
III-1-2- نماذج التحليل في الذكاء الاقتصادي. 91
III-2- تحديات الذكاء الاقتصادي.....95
III-2-1- التحديات السياسية 95
III-2-2- التحديات الاقتصادية 95
III-2-3- التحديات التكنولوجية. 96
III-3- تجارب دولية رائدة في مجال الذكاء الاقتصادي.....96
III-3-1- التجربة اليابانية.....96
III-3-2- التجربة الأمريكية 98
III-3-3- التجربة الفرنسية. 100
خلاصة الفصل.....103
قائمة الهوامش.....(104-111)
الفصل الثاني: التأصيل النظري للمنظومة البنكية الجزائرية ..... (**113-168**)
مدخل الفصل.....113

I- واقع التغير للفترة (1962-1989): قبل صدور قانون النقد والقرض.....114
I-1-التغير للفترة (1962- 1985): بناء منظومة بنكية جزائرية.....114
I-1-1- الفترة (1962- 1969): مرحلة التأميم.....114
I-1-2- الفترة (1970-1977): مرحلة الإصلاح المالي.....117
I-1-3- الفترة (1978- 1985): مرحلة تعديل الإصلاح المالي. 118
I-2- التغير للفترة (1986- 1990): مرحلة الإصلاح النقدي وتكييف الإصلاح في ظل الثنائية الدولية 121
I-2-1- الفترة (1986- 1988): قانون البنك والقرض.....121
I-2-2- الفترة (1988- 1990): قانون ترقية المؤسسات والاستعداد الإئتماني الأول.....122
I-2-3- الاصلاحات الاقتصادية مع مؤسسات الثنائية الدولية (ماي 1989) الاستعداد الائتماني الأول.....123
II- واقع التغير للفترة (1990- 2013): إنطلاقة حقيقية لبناء منظومة البنكية الجزائرية 127
II- 1- التغير للفترة (1990- 2000): قانون النقد والقرض والاستعداد الإئتماني الثاني 127
II- 1-1-التغيرات البنكية في ظل قانون النقد و القرض 127
II- 1-2-الإصلاحات الاقتصادية مع الثنائية الدولية 134
II- 1-3- الفترة (1995-1996) برنامج التعديل الهيكلي 135
II- 2- التغير للفترة (2000- 2004): تعديلات قانون النقد والقرض 139
II- 2-1- تعديلات سنة 2001 لقانون النقد والقرض 139
II- 2-2- تعديلات سنة 2003 لقانون النقد والقرض 140
II- 2-3- تعديلات سنة 2004 لقانون النقد والقرض 142
II- 2-4- دواعي التغيير والإصلاح البنكي في ظل قانون النقد والقرض.....143
II- 3- التغير للفترة (2004-2013/ الثلاثي الأول): دعم المنظومة البنكية الجزائرية.....146
II- 3-1- النظم الاحترازية في الجزائر 146
II- 3-2- سياسات الإقراض في الجزائر 147
II- 3-3- التغيير البشري في البنوك الجزائرية 148
II- 3-4- إنشاء بنك السلامة.....149
II- 3-5- نظام جديد للتنقيط البنكي 2010.....150
II- 3-6- تطبيق نظام البنكي الإلكتروني.....150
III- آفاق التغيير في المنظومة البنكية الجزائرية 152
III-1-تقوية الهياكل وتغيير الأساليب.....153

III-1-1- الخوصصة والتخفيف من القيود 153
III-1-2- الإندماج البنكي..... 153
III-1-3- التحالفات والشراكات الإستراتيجية في البنوك..... 154
III-1-4- الهندسة المالية 155
III-2- تحسين جودة الخدمة..... 156
III-2-1- الارتقاء أكثر بالعنصر البشري وتحسين العلاقة بالزبون..... 156
III-2-2- تطوير التسويق البنكي..... 156
III-2-3- تطوير النظم والآليات في البنوك 157
III-2-4- تنويع الخدمات البنكية 158
خلاصة الفصل 159
قائمة الهوامش ..... (160-168)

الفصل الثالث: الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية بين متطلبات التطبيق وتحديات الواقع..... (**170-223**)

مدخل الفصل 170
I- واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر 171
I-1- أنشطة البحث و التطوير 171
I-2- النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية..... 173
I-2-1-تعريف النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية..... 173
I-2-2-مكونات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية..... 175
I-3- الإحصاء لدعم الذكاء الاقتصادي..... 180
I-3-1-المنظومة الاحصائية الجزائرية 180
I-3-2-انطلاق عملية الاحصاء الاقتصادي 183
II- ارادات الذكاء الاقتصادي على المنظومة البنكية الجزائرية..... 186
II- 1- اليقظة والتنقيب في المعطيات في ظل دور المعلومة..... 186
II- 1-1- اليقظة..... 186
II- 1-2- التنقيب في المعطيات..... 188
II- 1-3- دور المعلومة في تطوير الخدمة. 189
II- 2-الفوائد على الأعمال الادارية و أداء المهام 189
II- 2-1- خلق عمليات إدارية جديدة ذكية 189
II- 2-2- مساندة التغيير..... 193

II- 2-3- دعم اتخاذ القرار.....194
II- 3- الإدارة بالذكاءات وخلق منظمات ذكية 195
II- 3-1- الإدارة بالذكاءات.....195
II- 3-2- خلق منظمات ذكية. 197
III- متطلبات تطبيق وسبل تفعيل الذكاء الاقتصادي في ظل التحديات الواقع 201
III-1- متطلبات تطبيق الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية 201
III-1-1- دواعي تطبيق الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية.....201
III-1-2- الأسباب المؤثرة على الجاهزية الرقمية.....202
III-2- سبل تفعيل الذكاء الاقتصادي في ظل التحديات التي تواجه التطبيق 203
III-2-1- التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية.....203
III-2-2- سبل تفعيل تطبيق الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية.....207
III-3- آفاق الذكاء الاقتصادي في الجزائر. 213
خلاصة الفصل.....216
قائمة الهوامش .....(217-223)

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لمجموعة من البنوك الجزائرية ..... (225-266)

مدخل الفصل.....225
I-التعريف بمجتمع الدراسة 226
I-1- تقديم المجتمع محل الدراسة.....226
I-1-1- بنك الشركة العامة الجزائرية 226
I-1-2-بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....226
I-1-3-القرض الشعبي الجزائري.....230
I-1-4-الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.....232
I-2- خصائص أفراد مجتمع الدراسة.....232
I-2-1-خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس 233
I-2-2- خصائص أفراد العينة حسب متغير السن 233
I-2-3-خصائص أفراد العينة حسب المستوى العلمي 234
I-2-4- توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي 234
I-2-5-توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية 235
I-2-6- توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك الذي ينتمون إليه.....235

I-2-7- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة ملكية البنك.....236
I-2-8- توزيع أفراد العينة حسب نشاط البنك.....236
I-3- حدود الدراسة.....236
II- منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية.....238
II- 1- منهج الدراسة.....238
II- 2- مجتمع وعينة الدراسة.....238
II- 3- أداة الدراسة.....239
II- 3-1- بنية أداة الدراسة.....239
II- 3-2- صدق أداة الدراسة.....240
II- 3-3- التناسق الداخلي لأداة الدراسة.....241
II- 3-4- ثبات الدراسة.....247
II- 4- أساليب المعالجة الإحصائية.....248
III- عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها.....249
III-1- دراسة البيئة الاستثمارية ومدخلات الذكاء الاقتصادي.....249
III-1-1- دراسة البيئة الإستثمارية.....250
III-1-2- مدخلات الذكاء الاقتصادي.....252
III-2- واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي ومخرجاته في المنظومة البنكية الجزائرية.....254
III-2-1- واقع سيرورة الذكاء الإقتصادي.....254
III-2-2- مخرجات الذكاء الإقتصادي.....257
III-3- دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء.....259
III-4- ترابط محاور بنائية الذكاء الاقتصادي.....261
III-4-1- ترابط محاور بنائية الذكاء الإقتصادي.....261
III-4-2- اختبار الفرضيات.....263
خلاصة الفصل.....266
الخاتمة العامة.....268
قائمة المراجع.....273
الملاحق.

قائمـــة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دور المعلومة في المنظمة	04
02	عناصر الاتصال	06
03	الأسباب الرئيسية لاستعمال الحاسوب	08
04	أبعاد رأس المال الزبائني	22
05	مكونات عمليات الأداء	34
1-I	مكونات الذكاء الاقتصادي	56
2-I	أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي	58
3-I	مكونات ووظائف نظام المعلومات	59
4-I	تصنيف أنظمة المعلومات حسب نوع القرار حسب Reix	64
5-I	نظام المعلومات في المنظمة	65
6-I	سيرورة الذكاء الاقتصادي(دورة الاستعلام)	67
7-I	أدوار الذكاء الاقتصادي	69
8-I	أهمية الذكاء الاقتصادي للمنظمة	70
9 -I	أبعاد الذكاء التمويلي	76
10-I	أدوار رأس المال الفكري	78
11-I	العلاقة بين المعلومات و القرارات	81
12-I	الارتباطات بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة و التسيير الإستراتيجي للمعلومة	82
13-I	معالجة المعلومات	92
14-I	القوى الخمس لبورتر	95
15-I	النموذج الياباني	97
16-I	النموذج الأمريكي	98
17-I	النموذج الفرنسي	101
1-II	النظام النقدي و المالي الجزائري خلال (1962_1976)	116
2-II	هيكل النظام البنكي ودائرة التمويل بعد اصلاحيات 1971	120
3-II	هيكل النظام البنكي حسب اصلاحات 1988	125
4-II	النظام البنكي الجزائري بعد قانون 90-10	138
1-III	تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية التخطيط	190
2-III	تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية التنظيم	191

3-III	تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية القيادة	192
4-III	الأسلوب التنظيمي الحالي في البنوك	211
5-III	الأسلوب المتناوب المقترح للبنوك	212
1-IV	الهيكل التنظيمي لبنك الشركة العامة الجزائرية –فرع عنابة–	262
2-IV	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والنمية الريفية–وكالة قالمة–	229
3-IV	الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي –وكالة قالمة–	231
4-IV	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنك–وكالة قالمة–	232

قائمـــة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
IV-1	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	233
IV-2	خصائص أفراد الدراسة حسب متغير السن	233
IV-3	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	234
IV-4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	234
IV-5	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	235
IV-6	توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك	235
IV-7	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة ملكية البنك	236
IV-8	توزيع أفراد العينة حسب نشاط البنك	236
IV-9	معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول	241
IV-10	معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني	242
IV-11	معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث	243
IV-12	معاملات الارتباط بين عبارات المحور الرابع	245
IV-13	معاملات الارتباط بين عبارات المحور الخامس	246
IV-14	معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستمارة	247
IV-15	التوزيع التكراري و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستويات البيئة الاستثمارية	250
IV-16	التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور مدخلات الذكاء الاقتصادي	252
IV-17	التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي	254
IV-18	التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور مخرجات الذكاء الاقتصادي	257
IV-19	التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء	259
IV-20	اختبار ستودنت للفرضية الأولى	263
IV-21	اختبار ستودنت للفرضية الثانية	263
IV-22	اختبار ستودنت للفرضية الثالثة	264
IV-23	اختبار ستودنت للفرضية الرابعة	265

المقدمة العامة

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 في اوجه مختلفة من الحياة المعاصرة، الشيء الذي دفع بجميع المنظمات إلى البحث عن الطرق الفعالة، والتي تكفل لها بلوغ التفوق التنافسي ضمن قطاع النشاط الذي تزاوله، من خلال التركيز على تحقيق المزايا، التي تختلف أسس بناؤها الحالية عن تلك التي قامت عليها التحليلات الكلاسيكية، لأن الواقع الاقتصادي اليوم يشهد تطورات متسارعة الثابت فيها هو المتغير.

وساهم تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ظهور تحديات جديدة ،حيث لم يعد التحدي يتمثل في توفير المعلومة، وإنما في سرعة الوصول إليها ،وكيفية هيكلتها ،تحليلها وإثرائها، بحيث تساعد في معرفة الفرص والتهديدات، وكيفية حل المشاكل والوقاية منها، وتطوير أساليب أداء العمل في وقت وجيز، أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة ،في الوقت المناسب ،وبالشكل المناسب ،وبالتالي تحقيق مستوى أعلى في كفاءة الأداء.

ففي ظل التطورات الحديثة برز الذكاء الاقتصادي كشكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد، فحتى تستطيع منظمة الأعمال أن تبدع، تنتج،و تبتكر، فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة ،كاملة وقابلة للاستغلال، فتحليل وتنظيم المعلومة أصبح عاملا يتطلب الإلمام الجيد بما يدور في بيئة الأعمال، فلا يمكن للمنظمة مهما كان نشاطها أن تطور أو حتى تحافظ على وجودها إذا كانت تجهل معلومات ستبنى عليها سياساتها ، وإستراتيجياتها المستقبلية

مستقبل الذكاء الاقتصادي كمصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المنظمات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة، فالذكاء فهو فلسفة متكاملة تجمع بين مرحلة متقدمة في الفكر الاقتصادي، وحلقة متطورة في سلسلة التطورات لتقانات المعلومات ،حيث أصبح عنصرا أساسيا في ممارسة النشاط الاقتصادي، فضلا عن ذلك فهو يمثل نقلة نوعية لدور تقانات المعلومات من الأسلوب التقليدي والمتمثل بالدور المساند للأنشطة والعمليات، إلى مبدأ التكامل مع هذه الأنشطة والعمليات، وعليه فإن الذكاء الاقتصادي يعمل على تحويل البيانات إلى المعلومات عن طريق استخدام تقنيات وأدوات مختلفة (تعتبر تكنلوجيا المعلومات و التصال الأكثر استعمالا)،و من ثم مزج المعلومة مع الخبرة لتحويلها إلى معرفة واستخدام المعرفة لتوليد اتجاه معين.

❖ إشكالية الدراسة:

قادت التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة وتزايد حركيتها وتعقيدهان إلى اعتماد المنظمات على التحليل البيئي، وما يتمخض عنه من بيانات يتم تجميعها من البيئة الداخلية والخارجية، وتحويلها إلى معلومات تتراكم لديها، مما يقود إلى امتلاك المعرفة الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بالمستقبل، ورسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ولما كان للذكاء الاقتصادي الأسلوب الأنجع للتعامل مع هذه المتغيرات، أصبح أمر تطبيقه داخل المنظومة البنكية الجزائرية أمرا لا مناص منه، وحتمية تفرضها صيغة مواكبة التطورات العالمية، التي تستوجب التحسين المستمر في الأداء لعدم التخلف عن ركب التطورات.

وعليه نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المنظومة البنكية الجزائرية؟

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى مجموعة إشكاليات فرعية جاءت على النحو التالي:

1. ما المقصود بمفهوم الذكاء الاقتصادي؟
2. ما واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر؟
3. فيما تتمثل بنائية وممارسة الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية؟
4. أين يمكن تحديد مستوى الربط بين مدخلات الذكاء الاقتصادي ومخرجاته على مستوى المنظومة البنكية الجزائرية؟
5. كيف يساهم الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المنظومة البنكية الجزائرية؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

وكإجابة أولية على هذه الأسئلة، قمنا بطرح الفرضيات التالية:

1. يرمي مفهوم الذكاء الاقتصادي إلى كيفية التموقع، الإحلال، التأقلم، وكذا إيجاد مكانة في ظل بيئة الثابت فيها هو المتغير.
2. توجد مساعي متسارعة لتبني مفهوم الذكاء الاقتصادي، رغم حداثة هذا المفهوم على الساحة الاقتصادية الجزائرية.
3. واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظومة البنكية الجزائرية عبارة عن ممارسة ضمنية في إطار بيئة استثمارية شبه عديمة المنافسة.
4. يمكن الربط بين مدخلات الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية ومخرجاته، بالقياس بين مدى توفر المدخلات وحجم المخرجات.
5. للذكاء الاقتصادي جملة من العوائد والإيرادات الفعالة التي يدرها لتحسين أداء المنظومة البنكية.

❖ **مبررات اختيار الموضوع:**

- موضوع الذكاء الاقتصادي من الموضوعات الحديثة بل الأكثر حداثة في مجال المال والأعمال والاقتصاد ونظم المعلومات ،الذي لا زالت الكتابات والتطبيقات فيه تتراوح بين الندرة والمحدودية،
- حاجة البنوك الجزائرية إلى تحسين أدائها بفاعلية،
- قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع حيث تتراوح بين الندرة والمحدودية،
- الرغبة الشخصية في إنجاز الدراسة حول هذا الموضوع.

❖ **أهداف الدراسة:**

نهدف من خلال الدراسة إلى:

- تتبع ارتقائية مضامين (المنظمات، الإدارة، الذكاء) واستخراج العلائقية فيما بينها وضرورات ترابطها،
- تحليل الجذور التاريخية للذكاء الاقتصادي، منطلقاته الفكرية وأبرز ملامحه التطبيقية،
- تأصيل فكرة الذكاء الانفعالي ،ومبررات تعلمه في المنظمات وتطبيقه واقعيا،
- توصيف المنظورات الأساسية للذكاء الاقتصادي ونماذجه التفسيرية ومنافعه التطبيقية،
- إظهار أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية،
- مدى اهتمام البنوك الجزائرية بتطوير أدائها، والعمل على إدخال التغيير لرفع من كفاءة هذا الأداء بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي،
- إلقاء الضوء على مدخلات الذكاء الاقتصادي ومخرجاته في المنظومة البنكية الجزائرية،
- إبراز عوائد الذكاء الاقتصادي على المنظومة البنكية الجزائرية.

❖ **أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- الاهتمام بكيفية إيجاد منظمات ذكية تبحث عن أساليب للرفع من كفاءة أدائها،
- إظهار واقع وآفاق الذكاء الاقتصادي في الجزائر،
- تبيان تطبيق الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية،
- إستعراض كيفية تحسين أداء المنظومة البنكية الجزائرية من خلال تطبيق الذكاء الاقتصادي.

❖ **الدراسات السابقة:**

حظي موضوع الدراسة بنوع من الندرة على مستوى الدراسات السابقة ،خاصة ما تعلق منها بالدراسات السابقة العربية، في ظل محدودية الدراسات السابقة الأجنبية، وكانت على النحو التالي:

– دراسة دكتوراه لـ: منصف ميقاويب بعنوان: "**الذكاء الاقتصادي ونظام المعلومات**"، وتطرق فيها الباحث إلى بعض المفاهيم ذات الصلة بالذكاء الاقتصادي ،في إطار إعطاء تصور عام عن هذا المصطلح والتوسع بصفة أكبر في نظام المعلومات، وأرجع الباحث السبب إلى قلة المراجع المتعلقة بالذكاء الاقتصادي.

– دراسة دكتوراه لـ: فريديريك بيقيرون (Fridirique Peguiron) بعنوان:

« Application de l'intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire : les apports de la modalisation des acteurs »

وتطرق فيها الباحث لتطبيقات الذكاء الاقتصادي في نظام المعلومات الاستراتيجي الجامعي، حيث شملت أوجه تطبيق الذكاء الاقتصادي بالربط بين كل وجه ونظام المعلومات القائم على المعلومة الإستراتيجية كأساس لبناء نظام معلومات جامعي استراتيجي، في إطار دعم الإطارات الباحثة وعمليات البحث والتطوير،و تميزت دراسته

بالتحيز لنظام المعلومات بتوسع أكبر على حساب الذكاء الاقتصادي على اعتبار أن نظام المعلومات هو البنية التحتية لهذا الأخير.

❖ **منهج وأدوات الدراسة:**

تم الاعتماد على المناهج التالية:

- ✓ المنهج الوصفي: إذ قمنا بوصف الظواهر كما هي موجودة في أرض الواقع، عبرنا عنها كما وكيفا،
- ✓ المنهج التحليلي: قمنا بتحليل المعلومات المجمعة من مصادر أولية (البحث الميداني) ،ومصادر ثانوية (البحث المكتبي)، باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب،
- ✓ المنهج التاريخي: قمنا برصد التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي ،وكذا تتبع التطور التاريخي للمنظومة البنكية الجزائرية وأهم التغيرات التي طرأت عليها،
- ✓ المنهج الوثائقي: حيث تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق المتمثلة في الكتب، التقارير، النشريات والمراسيم، بغرض الوصول إلى استنتاجات وتفسيرات تخدم أهداف الدراسة.

❖ **منهج دراسة الحالة:**

قمنا بدراسة حالة لمجموعة من البنوك المنتمية للمنظومة البنكية الجزائرية ،بالاعتماد على الاستمارة والمقابلة الشخصية لمجتمع الدراسة.

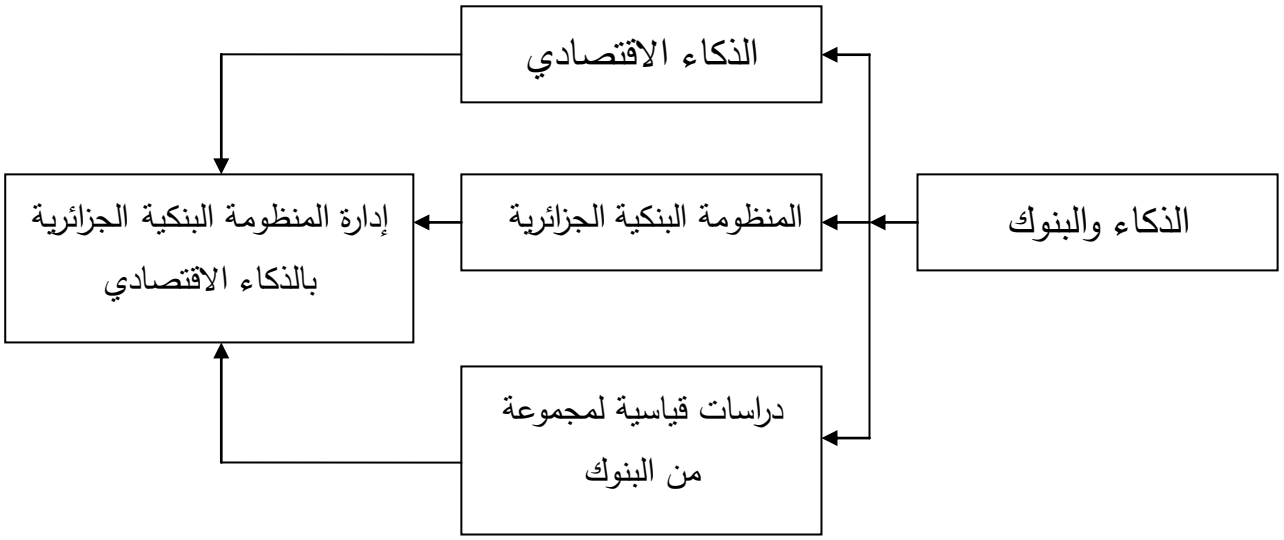
❖ **هيكل الدراسة:**

انطلاقا من الإشكالية المطروحة والأهداف المراد بلوغها، ارتأينا تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول كانت على النحو التالي:

- الفصل التمهيدي: جاء بهدف توضيح المصطلحات والمفاهيم التي سيتم التطرق إليها في الفصول اللاحقة وهذا بهدف ترك مجال أكبر للعلائقية والربط في هته الفصول.
- الفصل الأول: بعنوان التأصيل النظري للذكاء الاقتصادي، تطرقنا فيه إلى ماهية الذكاء الاقتصادي كأرضية أولية لتوضيح المفهوم، بعدها تم التطرق إلى بنائية الذكاء الاقتصادي من مدخلات ومخرجات، وكذا عرض أبعاد ونماذج التحليل في الذكاء الاقتصادي في ظل التحديات ،واستعراض تجارب دولية رائدة.
- الفصل الثاني: بعنوان التأصيل النظري للمنظومة البنكية الجزائرية، وركزنا فيه على واقع التغيير في المنظومة البنكية الجزائرية ،بدءا بمرحلة الاصلاحات الجذرية وإلى غاية يومنا هذا، كما قمنا بتسليط الضوء على الأهداف المستقبلية وآفاق المنظومة ،في ظل التحديات التي تواجهها.

- الفصل الثالث: بعنوان الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية بين متطلبات التطبيق وتحديات الواقع، وشمل واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، وكذا العوائد التي يدرها الذكاء الاقتصادي على المنظومة البنكية الجزائرية ،وصولا إلى متطلبات التطبيق وسبل تفعيل الذكاء الاقتصادي في ظل التحديات التي تواجهه، وكدا تقديم طرح لأفاق الدكاء الاقتصادي في الجزائر.
- الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لمجموعة من البنوك الجزائرية، وشملت أربع بنوك منها ما هو وطني ومنها ما هو أجنبي، بهدف الوقوف على حقيقة الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية بالاعتماد على الاستمارة والاستعانة بمؤشرات الاحصاء القياسي.

وتم استعراض المعلومات في هذه المذكرة على النحو التالي:



كيفية عرض المعلومات في هذه المذكرة

❖ **صعوبات الدراسة:**

تمثلت صعوبات الدراسة في:

– قلة المراجع التي تناولت هذا الموضوع باللغات الأجنبية.

– ندرة المراجع التي تناولت هذا الموضوع باللغة العربية.

– صعوبات كبيرة في الحصول على المراجع.

– ضف إلى ذلك صعوبات إجراء الدراسة القياسية لعدم تجاوب عناصر المنظومة البنكية الجزائرية ورفض إجراء الدراسة في هذا الجانب.

الفصل التمهيدي

مدخل:

لفهم أي موضوع يستوجب فهم المصطلحات المتعلقة به، حيث أن هذه المصطلحات بإمكانها إيضاح الصور، ومحو أي غموض قد يحول دون فهم الموضوع، ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل الذي يضم معه تعريفا وشرحا لأهم المصطلحات ذات الصلة بالذكاء الاقتصادي، والتي من شأنها إعطاء وبناء القاعدة الأساسية لفهم فحواه باعتبار أنه مفهوم جديد متشابك ومترابط، وصاحب أبعاد، بعد المفهوم الاقتصادي بهدف منع أي إبهام عند الشروع في دراسة الموضوع.

I. مفاهيم عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاقتصاد الجديد:

تعتبر المعرفة احد أساليب الممارسات الحديثة، في الاقتصاد معتمدة على التفاعل بين الاتصال والتكنولوجيا. هذا التفاعل الذي تولد عنه ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال .والتي بدورها ساهمت في دعم المعرف ،والاعتماد عليها ليصبح لدينا اقتصاد جديد، يعرف باقتصاد المعرفة .هذا الاقتصاد الذي استعانة باليقظة في رصده لمتغيرات البيئة .

I. -1- مفاهيم أساسية حول المعرفة،الاتصال،التكنولوجيا:

يستوجب هذا الجزء التطرق إلى ماهية المعرفة،الاتصال، التكنولوجيا، باعتبار أن هذه المفاهيم هي المفاهيم المفتاحين لما سيأتي بعدها.

I. -1-1- المعرفة:

سنتطرق إلى المعرفة بشكل تدريجي ،انطلاقا من البيانات التي تعالج للحصول على المعلومات،. والتي تستوجب التراكمية، وصولا إلى المعرفة.

I. -1-1-1- البيانات :

يمكن تعريف البيانات على أنها "مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة.قد تكون أرقاما .رموزا أو حروفا "[1].أو فكرة معينة. وهي عادة ما تحضر عند الشروع في تنفيذ مهمة معينة .

وتقسم البيانات إلى[2]:

أ- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تجمع خصيصا لغرض اتخاذ القرا،.والتي غالبا ما تستهلك وقتا وجهدا ،كما أنها محدودة الفائدة ومقتصرة على الغرض الذي جمعت من اجله.

ب- **البيانات الكمية:** وهي البيانات الرياضية والإحصائية ،تبرز علاقة محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات، وتتميز بالدقة والثقة.

ج- **البيانات النوعية:** وهي تتضمن أحكاما ،أو تقديرات غير محدودة بأرقام ، ولذا فهي اقل دقة،وثقة ، لأنها تتضمن التحيز ونقص الموضوعية.

I. -1-1-2- المعلومات :

تعرف المعلومات بأنها "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها . وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتأثير ردود أفعال وسلوكيات من يستقبلها آو يستخدمها"[3].

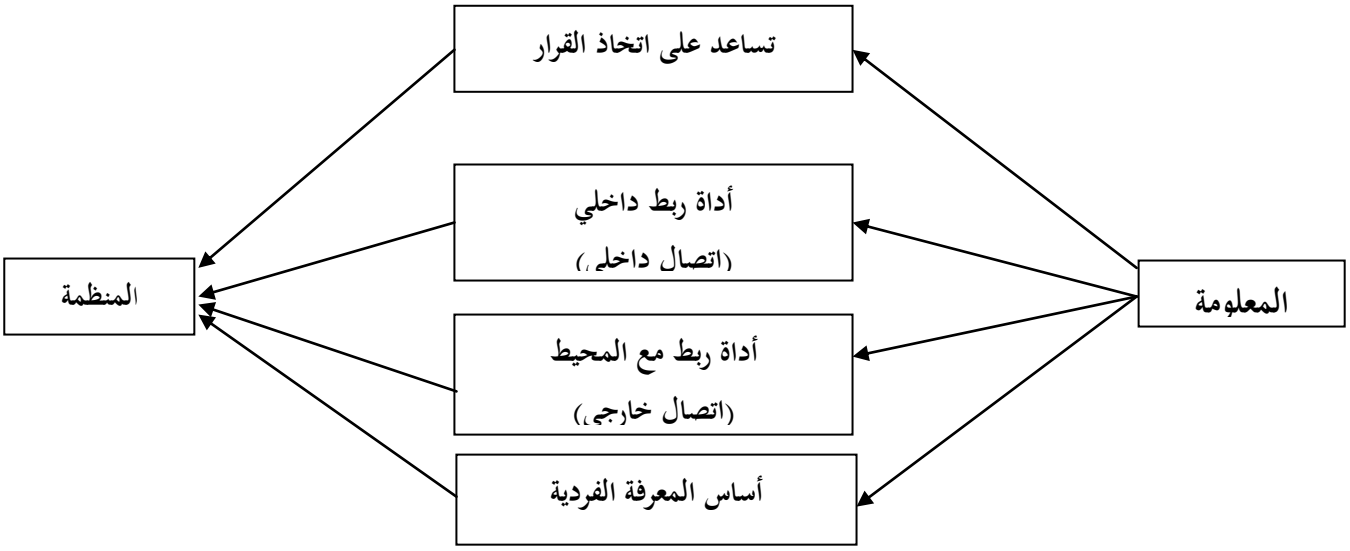
ومن وجهة نظر إدارية فالمعلومات هي" ملخص للنتائج التي تم الحصول عليها نتيجة تحليل البيانات ذات الصلة بعمليات المؤسسة،وتعد المعلومات مورد استراتيجي بالنسبة لمعظم الأعمال"[4].

ومنه فللمعلومات أهمية داخل المنظمة تتمثل في[5]:

- المعلومات أساس اتخاذ القرارات ،وترشيدها باستخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي،
- المعلومة عنصر تسيير واتصال داخلي وخارجي،
- المعلومة وسيلة تنسيق وفعالية داخل البناء التنظيمي،
- المعلومة عامل تحفيز وإشراك، عن طريق طرح مستويات الأداء ،ومنه التحفيز على أداء أعلى وإشراك الأفراد في العملية.

ويمكن تقديم الشكل الموالي لايضاح الدور الذي تلعبه المعلومة داخل المنظمة.

الشكل رقم(01):دور المعلومة في المنظمة



المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على ما تقدم من أهمية المعلومة.

I. 1-1-3- الوصول إلى المعرفة:

تعرف المعرفة على أنها" عبارة عن معلومة تحتمل فعل وخلق قيمة، تدخل في تحسين نوعية المنتجات أو القرارات المتخذ"ة[6] وتشير أيضا إلى القدرة على التميز والتلاؤم وكذا الرصيد الناتج عن حصيلة البحث العلمي والمشروعات الابتكارين وتتمثل في الكم المعلومات القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات[7].

وتصنف المعرفة حسب "L.T BAKMAN" الى[8]:

أ– **المعرفة الصريحة(المعلنة)**: وهي البيانات الرسمية، والنظامية الصلبة ،التي تقرأ كميا ، والطرق المرمزة والمبادئ العامة ،والتي تكون قابلة للنقل والتعلم.

ب– **المعرفة الضمنية(الكامنة)**: وهي المعرفة الحدسية الداخلية ،التي يتم الوصول إليها خلال الاستعلام والمناقشة.

ج– المعرفة **الذاتية**: تتمثل المعرفة الذاتية في المعرفة التي يكونها الفرد(المؤسسة) بجهده الخاص اعتمادا على قدراته، وطاقاته الذهنية وتجاربه وخياراته المختلفة ،وتعامله مع المحيط الخارجي.

د– **المعرفة الخارجية**: هي المعرفة التي تستمدها المؤسسة من مصادر خارجية عنها، وذلك من خلال استعمال مختلف تقنيات الاتصال والمعلومات ،أو من خلال الاحتكاك بالمحيط الخارجي.

ويتم اكتساب المعرفة من خلال ما يعرف بدورة حياة المعرفة، وهي كما يلي[9]:

أ– **النفاد إلى مصادر المعرفة**: وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومة التي تشكل المعرفة أو التوصل إليها.

ب– **استعباد المعرفة**: ويقصد بها فهم المعرفة عن طرق تحليل المعلومة وتبويبها، وترشيحها ،وفهرستها واستخلاص ما تمكن بها من فهم وأفكار محورية.

ج– **توظيف المعرفة**: وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها،وتصل نظام المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص.

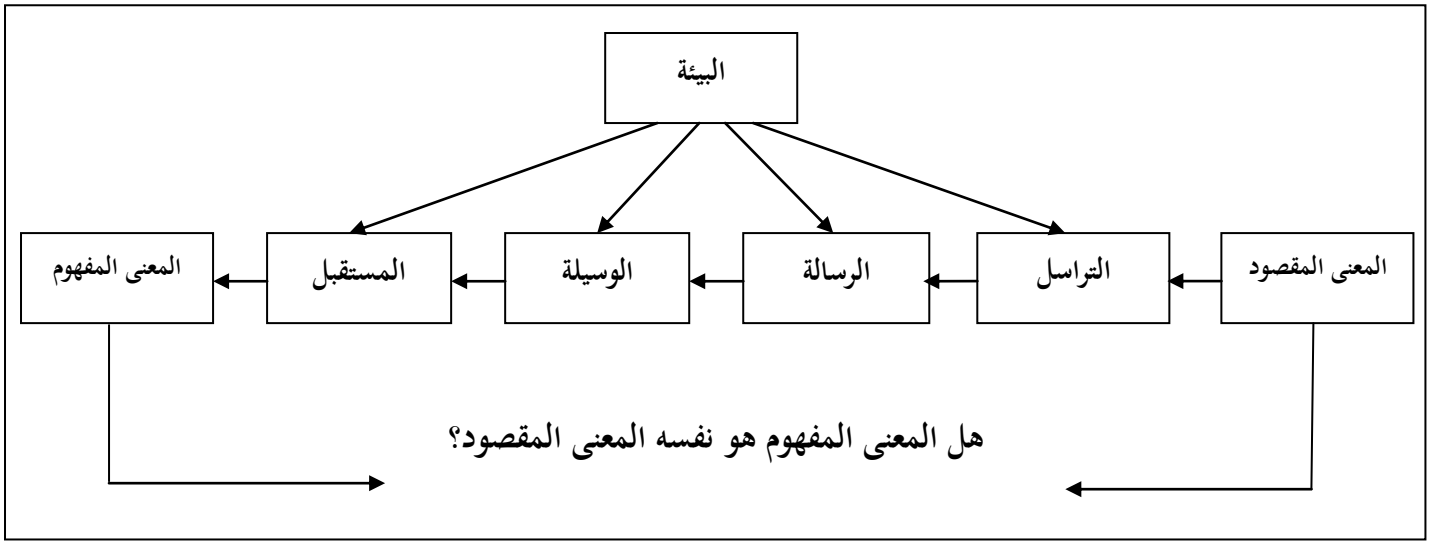
د– **توليد المعرفة**: وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد المعرفة الجديدة، غير المسبوقة أو نسخ معرفة قديمة ،لتحل محلها معرفة جديدة بديلة.

I. 1–2– الاتصال:

تعرف الاتصالات على أنها" الوسائط الالكترونية التي تعمل على إيصال المعلومات على مسافات بين الأجهزة في مواقع مختلفة"[10]. كما تعرف على أنها "عملية تناقل المعلومات وتبادلها من المرسل (مصدر المعلومة)إلى المستقبل(مستلم المعلومة).وذلك باستخدام وسائل المناحة"[11].

ويتضح لنا من خلال هذه التعريف أنها تتمحور حول المكونات الأساسية للاتصال وهي عملية نقل وتبادل المعلومة من المرسل إلى المرسل إليه عن طريق وسيلة معينة مع انتظار التغذية العكسية في بيئة معينة والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (02):عناصر الاتصال



المصدر: إبراهيم بختي .مقياس تكنولوجيا ونظام المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.مذكرة ماجيستر في علوم التسيير. بتخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية .جامعة قاصدي مرباح.ورقلة .2005/2004،ص09.

ومن الملاحظ من الشكل أن" إبراهيم بختي" قد أضاف عناصر أخرى للاتصال هي: البيئة، ورد الفعل الناتج وهذا راجع إلى انه (إبراهيم بختي) يرى أن عملية الاتصال عملية معقدة ،وان سلامة عملية الاتصال تكمن في المساواة بين المعنى المقصود والمعنى المفهوم.

وتصنف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى[12] :

أ- الاتصالات الرسمية: ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحدها البناء التنظيمي الرسمي،وهي تنقسم إلى:

- الاتصالات الرأسية: وتنقسم بدورها إلى:- الاتصال الهابط (النازل).

- الاتصال الصاعد.

- الاتصالات الأفقية (المستعرضة):ويقصد بها تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد، بهدف التنسيق بين جهودهم.

ب- الاتصالات غير الرسمية: وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال ،ومن أمثلتها ما يدور بين زملاء العمل، ما ينقل بين رؤساء المرؤوسين لأحاديث الخاصة التي تدور بين المدرين والنواب ،والتي ترمي في الكثير من الأحيان إلى تفريغ الشحنات الانفعالية.

I. 1-3- التكنولوجيا:

تعرف كلمة تكنولوجيا و التي تعود إلى أصل إغريقي، و هي كلمة مركبة من شقين (Techno) وتعني الفن أو المهارة في أداء عمل ما، و كلمة (logy) معناها الدراسة أو العلم و بذلك فكلمة تكنولوجيا تعني المعالجة العلمية في أداء المهارات الفنية [13].

كما تعرف أيضا على أنها" تطوير و تطبيق الأدوات، و إدخال الآلات و المواد، التي تساعد على حل المشاكل البشرية الناتجة عن الخطأ البشري، أي أنها استعمال الأدوات و القدرات المتاحة لزيادة إنتاجية الإنسان وتحسين أدائه ،و هي من جانبها العملي تتمثل في الآلية و الأدوات و المعدات التي يجب أن تقدم للإنسان خدمة أفضل من السابق"[14].

و تصنف التكنولوجيا إلى [15]:

أ- تكنولوجيا المنتوج : وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتوج النهائي والمكونة له.

ب-تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع ،وعمليات التركيب والمراقبة.

ج- تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم، وتسيير تدفقات الموارد ،ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التفسيرية (نظام دعم القرار.....).

د- تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

I-2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

تحقيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال يكون من خلال الربط بين التكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال بواسطة الشبكات، وهذا ما يسمح بتبادل المعلومة بشكل سريع، من خلال شبكات الاتصال وأجهزة الحاسوب وعرضها بالشكل المفهوم.

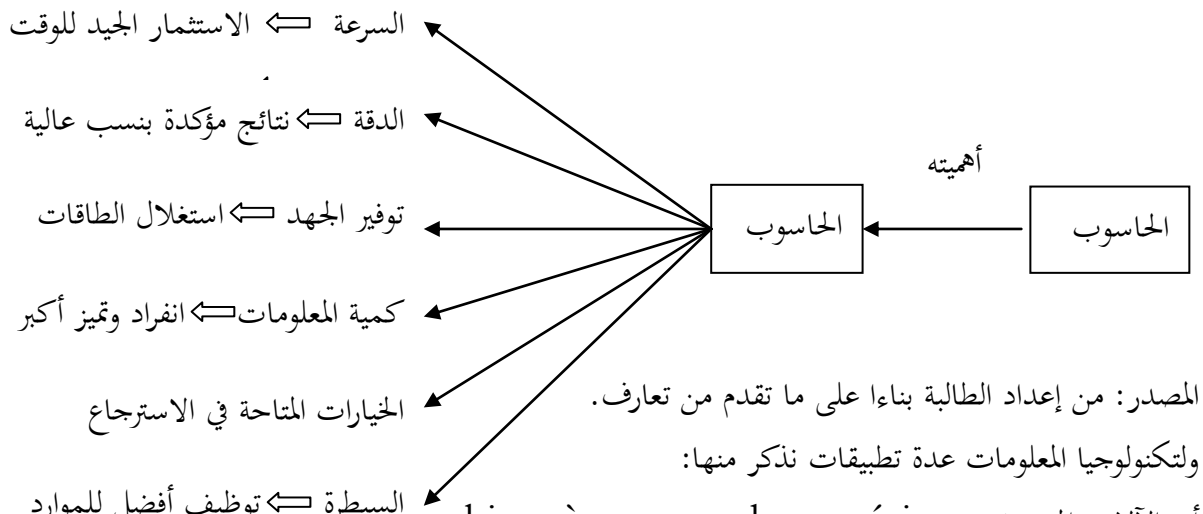
I-2-1- تكنولوجيا المعلومات:

تعرف على أنها "نموذج تقني واقتصادي تؤثر على تسيير ومراقبة أنظمة الإنتاج والخدمات في الاقتصاد، تعتمد على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعمقة في ميدان الحواسيب الإلكترونيك ،هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة والاتصالات البعدية، مما يسمح بتخفيض تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل كبير جدا".[16]

ويمكن القول بأنها "مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات والمكونات المادية والبرمجيات ،التي تعمل سوية من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة"[18] وهو ما يوحي بالتركيز على المكونات الأساسية وأهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات.

والملاحظ من التعريفين السابقين أن جهاز الحاسوب هو البنية الأساسية والتحتية لتكنولوجيا المعلومات في أي مؤسسة ،وتمكن الأسباب الرئيسية لاستعمال جهاز الحاسوب في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الأسباب الرئيسية لاستعمال الحاسوب



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على ما تقدم من تعارف.

ولتكنولوجيا المعلومات عدة تطبيقات نذكر منها:

أ- الآلات الموجهة (achines à commande numérique ، لكنها لم تعرف تطورا حقيقيا إلا بعد ربطها بالالكترونية، وهي أجهزة حلت محل العامل (la robotique

ب-الآلية : وهي عبارة عن رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة، وسريعة للغاية ،يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة. تقوم هذه الآلات بالإنتاج التصميم ،التنظيف ،والرفع، كما يعتبر انخفاض الأخطاء من أهم مميزات استعمال الرجل الآلي.

ج-التصميم المساعد الحاسوبي (conception assistée par conception assistée par ordinateur) :حيث سمحت بإمكانية رؤية المجسم قبل أن ينجز ،وهذا ما أدي إلى ظهور اقتصاديات التصميمات،

د-الذكاء الصناعي (intelligence artificielle) : جعل الحاسوب يقرأ ويتعرف على الأشياء، بل ويستطيع أن يتحدث ويعطي لكل مشكل حل مقترح، هذا كله بفضل البرمجيات.

I-2-2- تكنولوجيا الاتصال:

يمكن القول بأنها "مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومات ،معالجتها ،تخزينها ،استرجاعها وطباعتها ،ونقلها بشكل الكتروني، سواء كانت بشكل نص، أو صورة، أو فيديو، وذلك باستخدام الحاسوب وتقنياته".[19]

ومنه يمكن القول أن تكنولوجيا الاتصال هي عبارة عن وسائط وأوعية تيسر إرسال البيانات والإرشادات بين عقول نظم المعلومات، وبالشكل الذي توفر فيه الاتصال، أو هي الأجهزة التي تمكن من استقبال، ترميز، تخزين، تحليل، استرجاع، عرض وإرسال المعلومات.

وبذلك نجد أن تكنولوجيا الاتصال لا يمكن فصلها بشكل نهائي عن تكنولوجيا المعلومات فهما وجهان لعملة واحدة.

يستخدم الاتصال مجموعة من الشبكات تعرف بطوبولوجيا الشبكات، والتي تمثل طرق ربط الحواسيب ببعضها، وتوجد منها ثلاثة (03) أنواع أساسية هي:

أ- نموذج النجمة (star): تتصل الأجهزة المكونة لهذه الشبكة بنقطة مركزية واحدة وتكون هذه النقطة عادة (hab) محولا ،أو (swith) موزعا شبكيا.

ب- نموذج خطي (bus): يكون وسيط النقل العمود الفقري لهذه الهيكلة، التي عبارة عن قطعة واحدة، تتصل به مباشرة الأجهزة المكونة للشبكة.

ج- نموذج حلقي (ring): يكون وسيط النقل في هذه الشبكة على شكل حلقة، تتكون من اتصال كل جهاز بالجهاز المجاور له.

تجدر الإشارة إلى أن هناك طوبولوجيا تعرف بإسم: "طوبولوجيا التهجين hybrid" وهي عبارة عن مزيج بين الأنواع الأساسية السابقة، يستخدم في المنظمات الكبرى أو على مستوى الدولة.

I-2-3- تكنولوجيا المعلومات والإتصال :

هي عبارة عن إتحاد كل من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، ومنه فهي تعبر عن مجموعة من المكونات المادية ،البرمجيات الاتصالات،لأفراد والبيانات التي تستخدم لاستقبال البيانات والمعلومات، وخزنها ومعالجتها، واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (سمعية – بصرية – نصية)

تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعدة مزايا، يتمثل أهمها في :[20]

ا- السرعة : فاستخدام الوسائل الأكثر بساطة (جهاز حاسوب) ،بإمكانها معالجة المعلومة بمعدل مليون (1000000) عملية في الثانية،

ب- تقريب المسافة : بحيث أصبح بالإمكان التقريب بين نقطيتين مختلفتين من العالم ،وبنقل فوري بالصوت والصورة،

ج- القدرة الهائلة على التخزين :والمتمثلة في التكنولوجيا المغناطيسي، فمثلا يمكن ل (cd) تخزين خمسة مئة (500) مليون رمزي، ما يعمل مئيتين وسبعين ألف (270000) صفحة مطبوعة

د- مرونة الإستعمال : وتشمل الأستعمال في مجالات جد واسعة.

بالإضافةالى ذلك ،تتميز تكنولوجيا المعلومات والإتصال (TIC) بما يلي :[21]

- ✓ اللاجماهرية : وتعني إمكانية توجيه الرسالة الى فرد أو جماعة محدد،
- ✓ اللامركزية : وهي خاصبة تسمح بإستقلالية تكنولوجيا المعلومات والإتصال ،
- ✓ اللاتزامنية : وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم ،فالمشاركين غير مطالبين بإستخدام النظام في وقت واحد،
- ✓ العالمية والكوينية : وهو المحيط الذي تنشط فيه (TIC) ،حيث تأخد المعلومات مسارات مختفلة ومعقدة تنتشر ،عبر مختلف مناطق العالم.

I-3- اليقظة وإقتصاد والمعرفة :

لمسايرة التطورات الحاصلة في المجال الإقتصادي، وخاصة ما تعلق منها بإستخدام المعرفة في الإدارة، والتي أدت إلى ظهور ما يعرف بإقتصاد المعرفة ،والذي يعتمد على ترصد المحيط للحصول على المعلومات لتحويلها إلى معرفة وهذه العملية تعرف باليقظة.

I-3-1- اليقظة :

لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف ، نذكر منها :

- يعتبر MICHEL CARTIER اليقظة على أنها : " النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله "[22]

- كما تعبر اليقظة على مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير

- كما يعتبر JAKOBIAK اليقظة على أنها : " رصيد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة ، المنتقاة والمعالجة وهذا الغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية "[23]

وتشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث على المعلومات عن طريق يقظة ثابتة، ومراقبة دائمة للبيئة، وهذا لأهداف إستراتيجية ،كما تهدف إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة ،وخاصة عند الحد من الإختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية ،الاقتصادية ،والتكنولوجية.

I-3-1-1- أنواع اليقظة :

أدت كثرة متغيرات البيئة وتعقد ها الى ظهور أنواع عديدة من اليقظة، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة التي تسعى لبناء نظام يقظة فعال أن تحدد و بدقة العنصر المستهدف ونوع اليقظة الذي تمارسه .

وتوجد أنواع مختلفة وكثيرة من اليقظة نذكر أهمها :

ا – اليقظة التكنولوجية :

اليقظة التكنولوجية" أداة فعالة لاتخاذ القرار الإستراتيجي المتعلق بالتطوير والإبداع التكنولوجي ،ومن ثم التفوق أمام النافسة، فهي نظام المساعدة على اتخاذ القرار والذي يقوم بملاحظة وتحليل البيئة العلمية،التقنية،التكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية ،لاستنتاج تهديدات وفرص التطوير"[24] وهذا التطوير قد يكون خارجيا نقل التكنولوجيا، شراء تراخيص ،إقامة تحالفات، أو داخليا بإدخال تكنولوجيات المعلومات ،توظيف الخبراء والمختصين والتكوين التقني.

ب– اليقظة التنافسية :

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمرتقبيين والداخلين الجدد إلى السوق، وذلك من خلال المراقبة والرصد المستمرين لأنشطتهم والتنبؤ بها ،هذا النشاط يعطي للمؤسسة نظرة واضحة عن منافسيها ،والتي على أساسها يتم وضع الإستراتجيات والخطط لاغتنام فرص السوق، وتجنب تهديداته

الناتجة عن المنافسة، وقد حدد بورتر المعلومات التي تحتاج المؤسسة إلى جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط رئيسية :[25]

- الأداءات الحالية للمنافس
- الأهداف الجديدة للمنافس
- الفرضيات التي تحكم عمل المنافس وقرارته
- إستراتيجية المنافس
- قدرات المنافس

تعني اليقظة التنافسية بالمعلومات الكمية والمعلومات النوعية

ب- اليقظة التجارية :

اليقظة التجارية هي النشاط الذي يقوم بدراسة كلا من الموردين والزبائن ،لدى جمع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على درجة رضاهم عن المنتوج المقدم ،ظروف الطلب، وسلوك الشراء لديهم ،تطور احتياجاتهم وأذواقهم ،قدرة وفاءهم ،مدى ولاءهم للعلامة والمؤسسة، تطور علاقتهم مع المؤسسة، وجود زبائن جدد ومدى فعالية الوسائل المستخدمة لجلبهم، وكسب ثقتهم، مدى قدرة المؤسسة في التأثير على زبائنها وتحليل آراءهم الشكاوي طرفهم.

أما في يخص الموردين فالمؤسسة بحاجة الى المتابعة المستمرة لعروض الموردين للمفاضلة بينها ومعرفة تطور منتاجاتهم ،ونوعيتها ،ومزاياها، والسعي لتطوير علاقتهم بالموردين الرئيسيين، التعرف على الموردين الجدد ومنتجاتهم ،والإستفادة من خدمات ما بعد البيع، والضمانات المعروضة من قبلهم، وأهم وسيلة يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها عند ممارسة اليقظة التجارية هي دراسة السوق سواء كانت كمية ،أو نوعية والسوق الأمامية والسوق الخلفية.

ج- اليقظة الاجتماعية:

إن المؤسسة بحاجة للتقيظ لبيئتها الخارجية، كما أنها بحاجة لمراقبة وتتبع بيئتها الداخلية، وهذا ما يطلق عليه باليقظة الاجتماعية وهي نظام ملاحظة لحياة جماعة العمل، وهي وسيلة استماع هدفها الضبط الاجتماعي لمختلف المتعاملين في المؤسسة[26]، ولها نوعان رئيسيان:[27]

- اليقظة الاجتماعية النشطة: التي غالبا ما تكون متقطعة وتحتاج إلى جهود أكبر لأنها عادة ما تهدف إلى معالجة مشكل معين وبالتالي تحتاج إلى معلومات حول العنصر المستهدف.
- اليقظة الاجتماعية السلبية: هي في نشاط دائم ولا تحتاج إلى جهود كبيرة مقارنة بسابقتها، لأنها تعتمد على جهود كل أفراد المؤسسة في الحصول على المعلومات.

أما العناصر الملاحظة ضمن إطار اليقظة الاجتماعية فهي جميع ظواهر اجتماعية، أشكال النزاع الصناعي، التعارضات الدينية أو العرقية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالعادات، مظاهر التضامن وكل ما من شأنه أن يستوقف انتباه المتيقظ، ويشكل خطرا أو يعزز التلاحم التنظيمي.

د- اليقظة البيئية :

هذا النوع من اليقظة يخص ما بقي من بيئة المؤسسة[28] أي الإشارات الآتية من الخارج والتي يجب تفسيرها من اجل الحيازة على ميزة إستراتيجية[29] تعمل على دراسة المتغيرات التي لم تقم الأنواع السابقة من اليقظة برصدها وتحليلها، فهي تهتم خاصة بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية ،الثقافية، ...و حتى العوامل الدولية)، لذا يطلق الكثير من الاقتصاديين عليها اليقظة المجتمعية.

I-3-1-2- مستويات اليقظة :

على المؤسسة أن تحدد بدقة مستوى اليقظة الذي تريد تحقيقه ، بناء على النوع الميزة التنافسية التي تهدف الى إنشاءهاأو الإحتفاظ بها، و يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات: [30]

ا- المستوى التكتيكي : الحفاظ على الميزة التنافسية الحالية ،هو أمر تكتيكي مستند إلى الفترة الحالية أو الفترة القصيرة ،وفي هذا السياق فان اليقظة تتعلق بالأحداث الجارية، والحفاظ على الميزة التنافسية يتضمن خاصة تحديد وتحليل الأحداث،مثل: تطور السوق، استراتيجيات السعر، وتسيير الزبائن ،إذ أن المعرفة حول اللوجستيات الداخلية والخارجية، العمليات،و الموارد البشرية وغيرها ،ستقوم بتغذية اليقظة وهذا المستوى يمكن أن يكون دفاعيا، أي معرفة كل شيء عن دخول المنافسين مجال منتجات المؤسسة، أو هجوميا بإطلاق إستراتيجية تسعير جديدة استباقا لدخول منافس ما إلى السوق.

ب- المستوى الاستراتيجي : يهدف هذا المستوى إلى تطوير وتنفيذ الإستراتيجية، فبتوجه هجومي تشرع المؤسسة في القيام بالأنشطة التحليلية التي من شأنها التأثير على القرارات الإستراتيجية مستقبلا، فأثناء العمل على تطوير رأس المال التنافسي للمؤسسة يمكن لفريق اليقظة استكشاف أمور مهمة مثل تطوير، وتموقع المنتوج، سيناريوهات الاستجابة لتكنولوجيا القطيعة ،التغيرات المنتظمة واستهداف الأسواق الجديدة ،كما يمكنه تحديد التغيرات الإستراتيجية كظهور تطبيقات جديدة لتكنولوجيا المعلومات.

ج- المستوى الاستشرافي : هذا المستوى يتجاوز مفهوم كيف علينا أن ننافس في المستقبل إلى مفهوم كيف يمكننا تغيير قواعد المنافسة، فالاستشراف يحدد فرص التنافس وهو يهدف إلى خلق ميدان تنافس جديد ويتضمن المستوى الاستشرافي – من الوجهة التنافسية – معرفة وفهم المنافس جيدا ،للتمكن من التنبؤ بالتحركات الإستراتيجية والتكتيكية التي يمكنه القيام بها، وإلى ابعد من هذا تتطلع المؤسسة إلى امتلاك المعرفة الكافية وفهم هذه المعرفة ،للدرجة التي تسمح ببناء بعض الاحتمالات البيئة المستقبلية، التي ستمارس فيها نشاطها الأمر، الذي يمكنها من إحداث التغير فيها بنفسها.

I-3-2- إدارة المعرفة :

انه من الصعب إيجاد تعرف موحد لإدارة المعرفة ومع ذلك تم تعريفها على "أنها تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية ،من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد، جمع ،مشاركة ،وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة، من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار. [31]

وقد عرفها البعض بأنها " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة والخاصة بتعريفها ،تحصيلها تخزينها،استرجاعها،نشرها،وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد السوق والمجتمع"[32].

كما عرفها آخرون بأنها " توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار"[33].

وقد تبلورت مفاهيم "إدارة المعرفة" لتشكل منهجية إدارية متميزة تعتمدها الكثير من المؤسسات فيما يلي :

- ✓ البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، والتعرف على محتوياتها، ومدى اتفاقها مع احتياجات المؤسسة وتناسبها مع متطلباتها،
- ✓ محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمؤسسة ،وتقديم الحوافز والمغريات الكفيلة لتحفزهم على الكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم، وتبادلها مع باقي أعضاء المؤسسة،
- ✓ تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمؤسسة ،من مصادره الخارجية والداخلية، ومحاولة التوفيق بين مكوناته وتنسيق إتجاهاته بالتوافق مع التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة ،ومحاولة خلق معرفة تنظيمية متكاملة، تكون قاعدة للتطوير المعرفي لأعضاء المؤسسة، وأساسا يرتكز عليه الأداء في مختلف قطاعات ومستويات النشاط،
- ✓ التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي وتطويره ،ولسد الفجوة المعرفية، ومتابعة تجديد المعرفة التنظيمية وتحديثها،
- ✓ استثمار المعرفة المتاحة بتوظيفها في عمليات المؤسسة ومنتجاتها، وتطوير أساليب العمل، وأنماط التنظيم والعلاقات داخل المؤسسة، وفيما بينها وبين أطراف المحيط الخارجي وفق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المتجددة،
- ✓ إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات واستراتيجيات وخطط المؤسسة ،وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات ومعايير قياس الأداء وتقويم النتائج والإنجازات،
- ✓ الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة في تصويب أنشطة إعداد الأفراد وتطوير القيادات الإدارية،
- ✓ تضمين المستويات المعرفية المتجددة في تصميم السلع والخدمات التي تطرحها المؤسسة في الأسواق، واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى لمصلحة المؤسسة وعملائها.

I-3-2-1- أهداف إدارة المعرفة :

وتهدف إدارة المعرفة إلى:[34]

- ✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف: عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية،
- ✓ تحسين خدمة العملاء: عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة،
- ✓ تبني فكرة الإبداع :عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية،
- ✓ زيادة العائد المالي: عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر،
- ✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري: لتحسين طرق إيصال الخدمات،
- ✓ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها،
- ✓ تكوين مصدر موحد للمعرفة،
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

I-3-2-2- أهمية إدارة المعرفة :

فيما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة فقد وردت فيما أشار به البعض في ظهور إدارة المعرفة :وأهميتها يعود إلى ثلاثة(03) تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم ،تتمثل في:[35]

- ➢ كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) والتجارة الإلكترونية،
- ➢ كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في السوق المنافسة،
- ➢ وأخيرا الآلية التي تمكن من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) ،في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

وبناءا على ذلك فإن **أهمية إدارة المعرفة** تتجلى في ما يلي:

- ➢ تعتبر فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإرادات الجديدة،
- ➢ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها،
- ➢ تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي، المعتمد على المعرفة والخبرة ،والعمل على تحسينه،
- ➢ تتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها، وتطويرها، وكذا المشاركة بها وتطبيقها وتقييمها،
- ➢ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال تسهيل وتمكين عملية إيصال المعرفة المتولدة عنها للأطراف المحتاةن لها،
- ➢ تعمل على إزالة القيود وإعادة الهيكلة، التي تساعد على تطوير وتغيير المؤسسات لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية العاصرة،

- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ،من خلال تبني المزيد من الإبداعات والابتكارات،وكذا بالتركيز على الموجودات الملموسة وغير الملموسة ،التي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل مما ينتج عنه مكاسب جديدة وبالتالي ضمان استمرار حياتها.

I-3-3- إقتصاد المعرفة :

إقتصاد المعرفة أو ما اصطلح عليه بالاقتصاد الجديد ،أو اقتصاد الشبكة ،أو الاقتصاد الرقمي، وهو حسبDominique Forg تخصص فرعي من الإقتصاد يهتم أساسا بالمعرفة من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر ظاهرة إقتصادية حديثة تتميز بتغير سير الاقتصاديات، من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية ، يعني التحول في مركز النقل من الموارد الأولية والمعدات ،إلى التركيز على المعلومات والمعرفة، ومركز التعليم والبحث وتحقق المعرفة فيه الجزء الأعظام من القيمة المضافة، وعليه فهي تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، كما أن هذا النوع من الإقتصاد يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والإتصال ،بإعتبارها المنصة الأساسية التي ينطلق منها.

ومن أهم الخصائص التي يتميز بها هذا الاقتصاد بما يلي:[37]

- ✓ العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة ،وعلى عكس عناصر الإنتاج الأخرى لا يمكن نقل ملكية المعرفة من طرف إلى أخر،
- ✓ الإهتمام باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية، بدلا من الأصول المادية،
- ✓ انه شبكي نظرا لتطور وسائل الاتصال الحديثة، ورقمي مما يؤثر بشكل كبير على حجم وخزن ومعالجة المعلومات،
- ✓ انحسار قيود الزمان ،المكان ،وانخفاض التكلفة ،في ظل التطوارات التكنولوجية وانتشار الأسواق الإلكترونية ،التي تتميز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وأسعارها،
- ✓ الاعتماد على الجهد الفكري بدرجة أساسية، وإحلاله محل الجهد العضلي ،وإحلال العمل الفكري القائم على المعرفة العلمية من نوعية أعلى، محل العمل الفكري ذو النوعية أدنى،
- ✓ يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد الوفرة أكثر منه اقتصاد ندرة ،فعلى عكس أغلب الموارد التي تنقص منه جراء الاستهلاك ،تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة،
- ✓ يتمتع بالمرونة ومسايرة التغيرات الخارجية ،كما يمتلك القدرة على التجدد والتطور المستمر.

ومنه يمكن القول أن اقتصاد المعرفة يتحلى بالأهمية التالية :

- ✓ الإسهام في تحسين الأداء،
- ✓ رفع الإنتاجية،

- ✓ تخفيض كلفة الإنتاج،
- ✓ تحسين النوعية،
- ✓ التحفيز على الإستثمار والتوسع فيه،
- ✓ دعم الإستثمار في رأس المال البشري.

II- رأس المال البشري، الممارسات العملياتية والتنافسية:

يشمل هذا المبحث أهم أنواع رأس المال البشري، على اعتبار أنه المورد الأساسي والاستراتيجي في أداء الممارسات العملياتية والتنافسية.

II- 1- رأس المال البشري:

في بيئة المنظمة المعاصرة تغيرت صيغ المعادلات وأصبح رأس المال البشري المورد الأكثر أهمية، وتتجلى أهميته في عدة مزايا تجسدها انواعه، المتمثلة في:

II- 1-1- رأس المال الفكري:

هناك العديد من المفاهيم لرأس المال الفكري من وجهة نظر الكتاب و الباحثين:

يعرفه stexart على أنه: "من أجل خلق الثروة الرابحة لأن اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأم".(38)

تعريف edvisasson هو: ا"لموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية"، و تتكون هذه الموجودات من نوعين:(39)

- بشري: يمثل مصدر الابتكار و التجديد.
- هيكلي: يمثل الجزء الساند للبشري عنصر المعلومات و قنوات السوق و علاقات الزبائن.

تعريف chenetel هر: "مجموعة رؤوس الأموال البشرية المادية الهيكلية ،التي إذا بلغت مستوى الكفاءة مستحسن الأداء المالي ،تجعل القيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية" .

لرأس المال الفكري عدة خصائص منها:

أ- الخصائص التنظيمية: و تتمثل في: (40)

- المستوى الإستراتيجي: يتوزع رأس المال الفكري على مستوى الإستراتيجية كافة (الشاملة، الأعمال، الوظيفة، التشغيلية) و بنسب متباينة.
- الرسمية: يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا.
- نوعية الهيكل: يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل المرنة.
- المركزية: يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

ب- الخصائص المعنية: و تتمثل في:(41)

- التحصيل الأكاديمي: ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلا على شهادة أكاديمية، بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي و تدريبهم الإثرائي.
- المهارة: يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية و متنوعة.
- الخبرة: يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

ج- **الخصائص السلوكية و الشخصية**: تتمثل هذه الخصائص في:[42]

- المخاطرة: يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة،
- اللا تأكد: يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللا تأكد،
- المبادرة: يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار و المقترحات البناءة،
- الذكاء: يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق،
- الحسم: يحسم رأس المال الفكري القرارات دون تردد إلى حد كبير،
- الحدس: يبدي رأس المال الفكري قدرة على الحدس و التبصر،
- الانفتاح على الخبرة: يستفيد رأس المال الفكري من خبرات الآخرين،
- المثابرة: يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل،
- الثقة في النفس: يتمتع رأس المال الفكري بثقة عالية بالنفس،
- الاستقلالية: يحب رأس المال الفكري الاستقلالية في الفكر و العمل.

II- 1-2- رأس المال الزبائني:

يمكن القول بأن رأس المال الزبائني يعبر عن علاقة الشركة مع زبائنها، و يتمثل في القيمة المتحققة لها من رضا الزبائن وولائهم و كذلك رضا العاملين وولائهم فضلا، عن رضا وولاء الأطراف الخارجية الأخرى المتعاملة مع الشركة، بما يحقق لها ميزة تنافسية، و يمكن تحديد أبعاد رأس المال الزبائني بالأبعاد الآتية:[43]

- **رضا الزبون:**

رضا الزبون يمثل أحد أبعاد رأس المال الزبائني، و الذي يشير إلى ملاحظة الزبون لأداء المنتوج (سلعة أو خدمة) و ربطه بتوقعاته ،فإذا حصل التوافق بين أداء المنتوج و توقعات الزبون يشعر الزبون بالرضا و العكس صحيح، ومن ثم فإن رضا الزبون هو شعور أو إحساس بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة لمقارنة الأداء المدرك مع توقعات الزبون.

- **ولاء الزبون:**

ولاء الزبون هو أحد أبعاد رأس المال الزبائني التي يلتزم بموجبها الزبون الموالي عن غيره بتكرار الشراء من الشركة على التعامل معها إذا ما تم مقارنته بالزبون الجديد، لذا يطلق عليه بالزبون صاحب الوفاء و الذي يتحدث عن الشركة بشكل إيجابي ،مما يسهم في تخفيض تكاليف الإعلان لجلب زبائن جدد، إذ تتوطد علاقة الزبون ذو الولاء مع الشركة أكثر فأكثر إلى أن يصبح زبون مشارك في الشركة من خلال اقتراحاته و انتقاداته.

➢ **الاحتفاظ بالزبون:**

الاحتفاظ بالزبون هو أحد أبعاد رأس المال الزبائني الذي يرتكز على أساس كون الشركة الناجحة هي التي تمتلك القدرة على الاحتفاظ بالزبون، و الساعية لتوفير متطلباته بسرعة، و بجودة و بأقل كلفة ممكنة، وفي الزمان و المكان المناسبين، من خلال اعتماد إستراتيجية راسخة للاحتفاظ بالزبون و الوصول به إلى مصاف الزبون الموالي، أو ما يعرف بزبون مدى الحياة ،و التي يعد من أهم الأهداف التي يسعى إليها التسويق بالعلاقة.

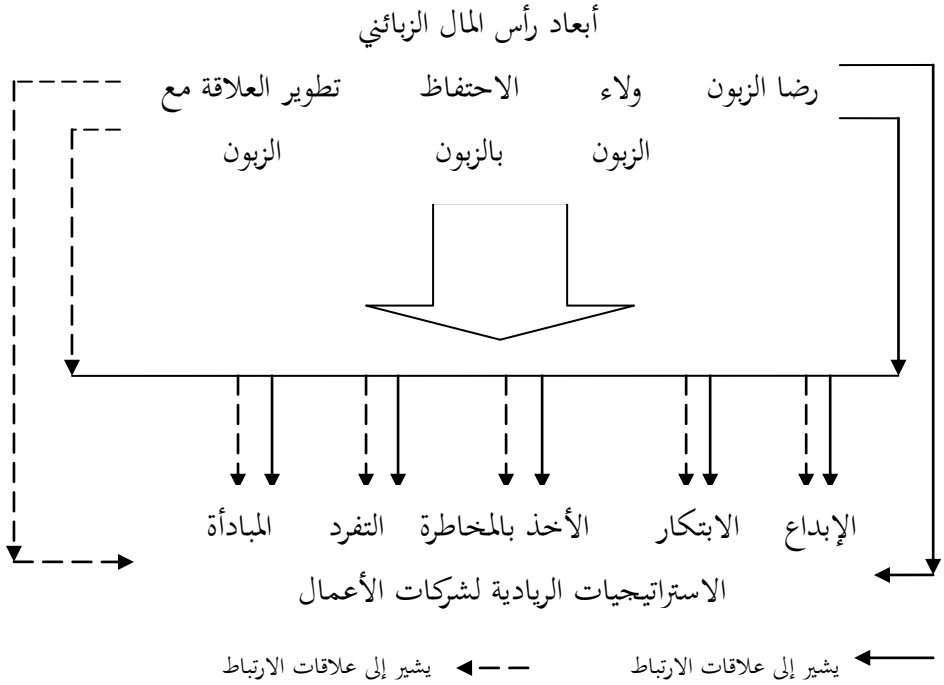
➢ **تطويق العلاقة مع الزبون:**

إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة و تبادلها بمبلغ من المال ،فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب ،إذ أنها علاقة تفاعلية تبعد إلى أكثر من ذلك و تستند على ركنين أساسيين و هما:

- سير المعلومات بالاتجاهين زبون و شركة
- معالجة هذه المعلومات من الطرفين.

و يمكن إعطاء النموذج التالي لتوضيح أبعاد رأس المال الزبائني

الشكل رقم (04): أبعاد رأس المال الزبائني



المصدر: أحمد أكرم طويل، وآخرون، دور رأس مال الزبائني في تعزيز استراتيجيات الريادة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 09-10 ماي 2012، ص 125.

II -1-3- رأس المال المعرفي:

يمكن القول بأنه عبارة عن تراكمية المعرفة المكتسبة على مستوى المنظمة، بحيث أن المنظمات المعتمدة على المعارف في القيام بمهامها ،تتمكن من جمع معارف خاصة بها، تمكنها من تحسين أدائها، و مواجهة منافسيها و تكوين أرصدة معرفية و هذا كله يعرف برأس المال المعرفي.

و تتمثل أهم خصائص رأس المال المعرفي في:

- ✓ الاعتماد على المعرفة.
- ✓ المعالجة المعرفية لكل المعطيات.
- ✓ التركيز على الإدارة بالمعرفة.
- ✓ تحويل المعلومات إلى معارف.
- ✓ يعمل وفق منهجية التراكمية.

II- 2- ممارسات عملياتية:

تتمثل أهم هذه الممرسات في:

II- 2-1- البحث والتطوير : يمكن تعريف هذه العملية على أنها تنقيب عن المعلومات، تصنيفها، والعمل على إدخال تحديثات على الأعمال القائمة أو خلق أعمال جديدة.

وتتميز هذه العملية بـ:

- ✓ مستمرة ومتواصلة لا منقطعة.
- ✓ البحث عن التجدي الدائم.
- ✓ التحديث المستمر.
- ✓ مواكبة المستجدات.

II- 2-2- الإبداع والابتكار:

II- 2-2-1- الإبداع: يعتبر الإقتصادي "**شومبيتر**" أول من قدم تعريفا للإبداع حيث عرفه على أنه : "نتيجة عن إنشاء طريق أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكوناته او تصميمه"[44] ويعرف كذلك بأنه "كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقها سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد والصناعة أو غيرها، وهوكل خروج من العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطة، فائدته، وتأثيراته على الحياة بصفة عامة"[45]، كما يعرف على أنه "نوع من الإنتاج المتميز في الأفكار وهو سلوك نتج عن تفاعل الفرد والخبرة، لذلك فهو يطلق على العملية الابتكارية النسبية ويعبر عما يمكن الفرد من تميز وقدرات خاصة".[46]

مما سبق يمكن القول أن الإبداع هو سلوك نابع من الأفراد نتيجة توفير الظروف الملائمة والمناسبة لهم ،حيث يعتبر هذا الأخير عاملا أساسيا في تمكينهم من التعبير عما يكمن بداخلهم من قدرات وإمكانيات، بالإضافة إلى تنمية مواهبهم الإبداعية الأمر الذي يسهم في اكتشافات جديدة ،وأساليب مختلفة والتي يعاد دمجها بأسلوب إبداعي يؤدي إلى توليد معارف جديدة ومفيدة.

ومن حملة التعريف نظهر حملة من الخصائص وهي:[47]

- ✓ **الجدية والحداثة** :يعني وجود فكرة ،أو أسلوب ،أو تقنية عمل ،أو سلعة، أو خدمة يجب أن تكون جديدة وحديثة وتكون الحدية من حيث الخصائص والاستعمال و المنفعة ،وحتى التركيب والأسلوب،
- ✓ **المنفعة** : هي عمل جديد ومبتكر له منفعة أو قيمة جديدة، مثلا: توفير الوقت أو الجهد،
- ✓ **الجاذبية والقبول** : يجب ان يتمتع الإبداع بقدر كاف من القبول والإقناع من طرف الفرد والمجتمع،
- ✓ **المرجعية والتراكمية** : أي توافر خبرات ومعطيات متراكمة سابقا عند صاحب الإبداع ،
- ✓ **الطلاقة** :وتنقسم الى طلاقة لفظية وطلاقة فكرية،
- ✓ **المرونة** : تغير الحالة الذهنية للفرد بتغير الوقف،
- ✓ **الإحساس بالمشكلات**: هي القدرة الفردية على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها.

وتتألف العملية الإبداعية حسب **ولاس wallas** من أربع (04)مراحل وهي :[48]

أ– مرحلة الأعداد (التحضير) :وتتطلب إنجاز أمور على درجة كبيرة من الأهمية هي :

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها إبداعيا،
- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة، والتي قد لا تكون متوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد،
- صياغة استنتاجات أولية عامة، بناءا على المعلومات المتوفرة ،أو التي يمكن الحصول عليها في الخطوة السابقة،
- فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي ،ومراعاة عامل التوفيق بين دقة التعميم وموضوعيته وبين الجانب الاقتصادي والعملي.

وترجع أهمية هذه الخطوة الى أنها تقود على الأرجح إلى اكتساب معلومات مهمة تساعد في صياغة الفرضيات

ب– مرحلة الإحتضان أو الإختمار :

وهي مرحلة تعقب عدة محاولات للتوصل الى حل مبدع المشكلة بعد التفكير في كل الإحتمالات الممكنة، وفي هذه المرحلة قد يلجأ الباحث الى عدة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة ،وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني والجاد ،الذي يتظمن تنظيم المعلومات والأفكار والخبرات .

ج– مرحلة الإشراق أو الإلهام :

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بوادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي ،خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان ،إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير

والشعور بالرضا والإرتياح ،بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقتصر، لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها ويطلق على هذه المرحلة بشرارة الإبداع أو اللحظة الإبداعية.

د- مرحلة التحقيق والبرهان :

التحقيق يعني المهارة التطبيقية التي نقصد بها إمكان تحول الفكرة الى موضوع،أو شكل علني الذي يعني ضرورة أن يكون الإنتاج والإبداع ذا طبيعة محسوسة، بحيث يمكن أن نجد أمامنا إنتاجا معينا يمكننا من إجراء تحقيق واقعي له، سواء أكان هذا التحقيق عمليا أو فنيا وهي مرحلة تجريب الحل والتثبيت منه، والتحقق من فائدة وعملية هذه الإسترتيجية في موافق كثيرة، وينظر الى هذه المرحلة عادة بالتحقق من صحة الفكرة التي توصل الى صيغة دقيقة ومضبوطة ونهائية.

II- 2-2-2- الابتكار:

يمكن تعريف الابتكار على أنه " مقدمة لمنتج جديد في السوق، أو إنتاج موجود، لكن بطريقة جديدة"، كما يعني الابتكار أيضا التكيف مع فكرة جديدة من جانب المنظمة لتحقيق نفس الغرض.

و يرى البعض الآخر أن الابتكار هو :" قدرة المنظمة على إعادة الهياكل التنظيمية و الإدارية فيها، لتتلاءم مع الأفكار الجديدة و التقنيات الحديثة".[49]

و يتحلى الابتكار بمجموعة من الخصائص، كونه نشاط فكري تتمثل في:[50]

- ✓ الجدية و الحداثة: الإتيان بما لم يكن موجود أو مستعمل من قبل،
- ✓ المنفعة: يجب أن يكون لكل جديد منفعة و قيمة مضافة،
- ✓ الجاذبية أو القبول: من قبل المستعمل أو المستقبل،
- ✓ الوضع في مكونات الابتكار (عند صاحب العلاقة)،
- ✓ المرجعية التراكمية: وجود معطيات و خبرات متراكمة،
- ✓ الوقت: اختيار الوقت المناسب لتقديم وطرح الابتكار.

و يمر العمل الإبتكاري حسب (A.J.Dubrin)، بالمراحل التالية:[51]

أ. إيجاد المشكلة: حيث يكتشف الفرد شيئا ما له قيمة، يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لابد من معالجته.

ب. الانغمار: التركيز على المشكلة و الغمور في جمع المعلومات ذات العلاقة و يكون الخيارات دون تنقيح أو تقييم.

ج. الحضانة: بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه، و يقوم عقله اللاواعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط، وبينما المشكلةتنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات، فإن العقل اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات، و الواقع في نمط له دلالة أو معنى.

د. التبصر: و هذا هو الحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد، غير المتوقع في وقت غير متوقع.

ويمكن أن نضع وصفا ملائما لمراحل العملية الابتكارية من الفكرة إلى السوق من خلال ثلاثة (03) مراحل لتطور العملية الابتكارية:[52]

- عوامل التحسس: و تشمل عوامل: الإدراك، التميز، جمع المعلومات و الحقائق، إيجاد المشكلة،
- عوامل الالتماع: و تضم عوامل: احتضان المشكلة، إيجاد الفكرة الجديدة، الحل الجديد،
- عوامل الجني: وتضم عوامل: قبول الفكرة الجديدة، التطبيق، إدخال الجديد، إدخال التحسينات،

II- 3- إدارة التغيير :

قبل التطرق إلى مفهوم إدراة التغيير لابد من إعطاء تعريف الادارة وتعريف للتغيير

- يعرف كل من الباحثان "Plunkett" و" Attner الإدارة على أنها "عملية وضع الأهداف وتحقيقها ،من خلال ممارسة خمس (05)أنشطة أساسية وهي:تخطيط، تنظيم ،تنشيط، رقابة وتوجيه باستخدام المصادر البشرية ،المالية والمادية المتاحة".[53]

أما التغيير فهو في صورته المبسطة عملية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي والذي يكون أكثر فعالية[54] .

- يعرف الدكتور سعيد عمران إدارة التغيير على أنها "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة والتي يتعرض لها النظام، نتيجة التقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار والتفاعل معها داخل المؤسسة وخارجها ،من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية."[55]
- كما يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وإحداث تطوير شامل في المناخ السائد، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل".[56]

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن إدارة التغيير هي عبارة عن مجهود إداري استراتيجي يهدف الى المعالجة الفعالة للضغوطات الناتجة عن التقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية،بالاعتماد على فرق العمل.

II - 3-1- خصائص التغير :

يتميز التغيير بمجموعة من الخصائص وهي :[57]

- ✓ التغيير مسؤولية إداريةّ،
- ✓ التغيير عملية مستمرة،
- ✓ التغيير مبني على مفهوم النظم المفتوحة ،

- ✓ التغيير عمل مخطط،
- ✓ التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية،
- ✓ لا توجد أساليب مثلى لإحداث التغيير،
- ✓ التغيير يعتمد أساسا على المشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه.

تجدر الإشارة إلى أن التغيير يعتبر المنطلق الرئيسي للتكيف مع المحيط، ويرتبط بكل ماله علاقة بنشاط المؤسسة، كما يعتبر أساس إستمرارية كل النظمات ،ويؤدي الى تحقيق سمعة جيدة ،واكتساب الشهرة والتميز على المستوى العالمي.

II- 3-2- أساليب إدارة التغيير

يمكن إدارة التغيير من خلال ثلاثة (03) أساليب وهي :[58]

أ- أسلوب إدارة الجودة الشاملة

يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة مهما لدى المؤسسات المعاصر،نظر للمزايا التي يقدمها من أجل التكييف المستمر مع مختلف وخاصة التكنولوجية،

ب- أسلوب التحسين المستمر

يعتبر هذا الأسلوب بمثابة الإجراء الوقائي بالنسبة للمؤسسة من اجل إدارة التغيير، لأنه يتميز بالبعد الشمولي في إدارة المؤسسة،

ج- أسلوب إعادة الهندسة

أصبح تبني أسلوب إعادة الهندسة و إعادة الهيكلة أمرا مهما في حياة المؤسسة، وهذا يعود الى كونها :

- ➢ تهدف الى الوصول الى تحسينات ملموسة في مقايس الأداء ،عن طريق تبني إعادة التفكير ،إعادة التنظيم الجذري بالنسبة لعمليات المؤسسات،
- ➢ النظرة الشمولية لعمليات إعادة الهندسة في إدارة التغيير،
- ➢ لكون أن جهود اعادة الهندسة تنصب على إدارة الموارد البشرية.

إذا فإدارة التغيير هي عبارة عن ممارسة للوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية ،من أجل تكييف المنظمة مع المتغيرات البيئية، حيث تعتمد في ذلك على مجموعة من الأسس التنظيمية والبشرية والتطبيقية، وتظهر ممارسات إدارة التغيير من خلال إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر ،وإعادة الهندسة .

II- 3- ممارسات تنافسية:

تتمثل أهم هذه الممارسات في:

II- 3-1- الريادة:

يقصد بها أنها عملية بحث منظم ومقصود عن التغيير، وتوجيه للفرص البيئية بعد تحليلها نظاميا ،أنها "فلسفة وطريقة تفكير فرد ما/ لذا يمكن أن تكون الريادة في أعمال خاصة،أو حكومية، أو في ميدان التعليم أو العلم أو التكنولوجيا.....إلخ"[59]

وبشكل عام فإن بحوث الريادة ارتكزت على الاقتصادي JOSEPH A . Schumpeter (1950-1883) الذي أشار إلى أن الرياديين هم أساس النمو الاقتصادي ،وذلك من خلال الريادة التي تمثل عملية التدمير الخلاق(CREATIVE Destruction) للمنتجات، وطرائق الإنتاج وأساليب إدارة المنظمة واستبدالها وبشكل مستمر بأخرى جديدة[60]

والريادة هي عملية التي يعمل فيها الأفراد إما بشكل شخصي أو داخل المنظمات لمواصلة الفرص ،بصرف النظر عن الموارد التي تكون تحت السيطرة.

وتعرف الفرصة بأنها الوضع المستقبلي الذي يكون مرغوبا وممكنا ،وهكذا فإن الفرصة مفهوم مرن، وتختلف الفرص بين الأفراد باختلاف الوقت ،إذ يملك الأفراد رغبات مختلفة ويدركون أنفسهم مع قدرات مختلفة، ونحن نفترض بأننا نرى الظاهرة الريادية أينما كانت الفرصة التي تتطلب موارد أكثر من تلك التي تكون تحت السيطرة.

وبذلك تمثل الريادة المبادرة والبراعة في خلق واستثمار الفرص بمخاطرة مدروسة ،لتحقيق إنجازات غير مألوفة بإمكانات محدودة، وترتكز مقوماتها على المخاطرة، الإبتكار ،المرونة ،الاستقلالية ،المثابرة ،القابلية للهجومية وللتكيف وللأستباقية.

II- 3-1-1- خصائص الريادية :

لا يهتم الرياديون بالقواعد وسياسات المنظمات الكبيرة، إنهم يمتلكون المرونة لاتخاذ المخاطرة وللتعلم والتكيف. وعلى تمييز باحثي الاقتصاد للريادي في بداية سنة (1725) مع كتابات Richard Cantillon واستمرارها من خلال John Stuart Mill Boptiste Say JEAN- Adam Smith وآخرون، فإن الاقتصادي Joseph Schumeter هو الذي حدد الدورة والأنشطة التي يساهم فيها الريادي في النظام الإقتصادي ،وبشكل عام لا تخرج خصائص الريادي عن كل من الأتي :

- التفاؤل،
- القدرة على تحمل المسؤولية،
- التحفيز العالي،
- التزام عالي صوب الإبتكار،
- رضا فردي عالي،
- التفكير الإبداعي والرؤية السباقة،
- القدرة على تحديد الفرصة في القدرات والأفكار،
- الاستقلالية في العمل،

- المجازفة المحسوبة بخيارات معقولة،
- التقدير الذاتي،
- الفخر بملكية وإدارة المشروع.

وهناك ستة (06) افتراضات منطقية ترتبط بريادة المنظمة، وهي كما يأتي :[61]

- المنظمة الريادية هي المنظمة التي تواصل الفرصة ، بصرف النظر عن الموارد المتاحة حاليا،
- يعتمد مستوى الريادية داخل المنظمة بشكل حاسم على توجه الأفراد داخل المنظمة،
- هناك ارتباط إيجابي بين السلوك الريادي للمنظمة وجهودها لوضع الأفراد في موقع تشخيص الفرص، وتدريبهم ومكافأتهم لعمل ذلك،
- ترتبط الدرجة العالية من السلوك الريادي مع المنظمات التي تمتلك جهد متواصل لتقليل النتائج السلبية للفشل عند مواصلة الفرصة،
- ليس فقط معدل النجاح بل السلوك الريادي هو الذي يحدد القابلية على استثمار الفرص،
- أظهرت المنظمات التي تشجع على انبثاق الريادة الداخلية والخارجية والفاعلة بتخصيص ومشاركة الموارد ،درجة عالية من السلوك الريادي.

II- 3-1-2- أبعاد الريادة :

في حين قدم(Thompson.1998) أبعاد للريادة أهمها :[62]

- الريادة القاسية (Hard) التي عكست الريادي المشتعل، والبراكماتي ،والفرصي والتنافسي.
- الريادة المرنة (Soft) وعكست صيغة غير رسمية تستند إلى اتصالات قوية، وتسويق رؤية مناسبة لتشجيع وتحفيز الآخرين.

وقد شكل هذين البعدين من الريادة تعبيرا عن نمط شخصية الريادي

وقد مثل هذا المدخل توليفة من الملكية المحلية والأجنبية، ومدخلا دوليا لثقافة ولإستراتيجيات أعمال وطنية ودولية من أجل توسيع الأسواق الجديدة وتقديم موارد ومهارات إدارية لتعزيز التنافس.

II- 3-1-3-نماذج الريادة :

كما حددا بعدين أو نموذجين أساسيين للريادة هما :[63]

- الريادة الفردية(Individuel) : وهي ريادة ثانوية (Secondary) تمثل أعمال العائلة،
- الريادة الجماعية (Collective): وهي ريادة مملوكة بشكل جماعي ،وتمثل ملكيات متعددة مع مداخل للبدء في أعمال جديدة.

II-3-2- الميزة التنافسية :

عرفها "faeg" بأنها: "أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها ،تميزا ايجابيا من منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائين لمنتاجاتها"(64)

وحسب "porter" فإن: "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع المؤسسة ان تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخد شكل اسعار أقل بالنسبة لأسعار منافيسها بمنافع مساوية ،أو بتقديم منافع متفردة في المنتوج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"(65)

كما تعتبر التنافسية مفهوم ديناميكي، ينطوي على قدرة المنشأ على الاستجابة للظروف الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة بوتيرة متسارعة لإعادة الهيكلة والتطوير، بهدف الحفاظ على استدامة الميزة التنافسية

ويمكن تلخيص شروط فعالية الميزة التافسية فيما يلي :(66)

- ✓ حماسة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين،
- ✓ ممكن الدفاع عنها من تقليد المنافسين،
- ✓ مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

ولتكوين الميزة التنافسية يجب :

- ✓ القبول بهامش ربح منخفض أو تكاليف منخفضة عن المنافسين،
- ✓ إنتاج المنتجات صعبة التقليد،
- ✓ إعادة توظيف رؤوس الأموال لأجل تأكيد التمايز،
- ✓ منع حدوث مفاجئات عن طريق الاتصال المستمر.

مما سبق يمكن الخروج مجموعة خصائص للميزة التنافسية،و هي :

- ✓ تشتق من الرغبات وحاجات الزبون،
- ✓ تقدم المساهمة الأهم في نجاحات الأعمال،
- ✓ تقدم الملائمة الفردية من نوعها بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة،
- ✓ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين،
- ✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة،
- ✓ تقدم التوجيه والتحضير لكل مؤسسة.

ويمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في الآتي :

- ✓ الكفاءة: وتقاس بقيمة المخرجات إلى المدخلات، وتتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة فكلما ارتفع معدل الكفاءة للمؤسسة ،كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة،
- ✓ الجودة : تقديم المنتج بالمواصفات التي يرغب بها العمل باستمرار،

- ✓ الإبداع والابتكار: أي القدر على خلق الجديد والإبداع في المنتجات،
- ✓ الاستجابة لحاجات العميل :وهي تتماشى مع مفهوم الإعتمادية والذي يتمثل في مدى إتاحة المنتج للمشتري عند الطالب.

III- ماهية الأداء:

انطلاقا من الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي، و التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى، و زيادة نسب الانتفاع من الطاقات و الموارد، فقد وضعت مجموعة من المعايير والأسس لتقييمه، و كذا إضافة الرقابة عليه ،للتأكد من نجاعته في ضل المشاكل التي تواجه هذه الرقابة.

III-1- مفهوم تقييم الأداء و أهميته:

ومن أجل إيضاح أهمية تقييم كفاءة الأداء، نجد من الضروري إيراد أبرز المفاهيم و الأسس التي تشرح مفهوم تقييم الأداء.

III-1-1-مفهوم تقييم الأداء:

الأداء هو محاولة تحقيق المؤسسة الأهداف المنتظرة، مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف ،و يشمل مفهومي: الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة"، و "النجاعة "وهي "تخفيض الموارد المستخدمة"[67].

أما تقييم الأداء: فهو"فحص تحليلي انتقادي شامل، لخطط و أهداف، و طرق التشغيل، و استخدام الموارد البشرية و المادية، بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد و استخدامها أفضل استخدام، و أعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف و الخطط المرسوم لها"

أو هو: "معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة و كيفية استخدام الموارد، و حساب المنافع و التكاليف و آثار ذلك"[68].

كما تعرف أدوات التقييم بأنها " الوسائل التقنية أو المعطيات التي يمكن بها التدخل في طريقة التقييم، و يمكن لكل طريقة أن تحتوي على عدة أدوات"[69].

و بناءا على ما جاء في التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء " يعني الحكم على الكفاءة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة، بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة، تمهيدا لتشخيص مصادر القوة و الضعف، في مجالات العمل، ليتسنى لنا اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة و تنمية و تطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها".

III-1-2- أهمية تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء بالآتي:[70]

- ✓ إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة،
- ✓ يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات و الالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة،
- ✓ ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة،
- ✓ توجيه العاملين في أداء أعمالهم،
- ✓ توجيه إشراف الإدارة العليا،

- ✓ توضيح سير دورة الاستغلال،
- ✓ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج (سلع، خدمات)، التسويق، التمويل و الأفراد،
- ✓ تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

إن تقييم الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة موضوع التقييم، مما يستدعي دائما ان تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم المؤسسة و إمكاناتها المتاحة، بما يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تزاوله، وحسب النظام الذي تعمل فيه، و الخصائص الفنية التي تتميز بها بيئة أعمالها، إضافة إلى ذلك فإن تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية و مقدار البيانات و المعلومات المتوفرة.

III-2- وظائف و أسس تقييم الأداء:

III-2-1-وظائف و مكونات عملية تقييم الأداء: هناك مجموعة من الوظائف و المكونات تتلخص فيما يلي:[71]

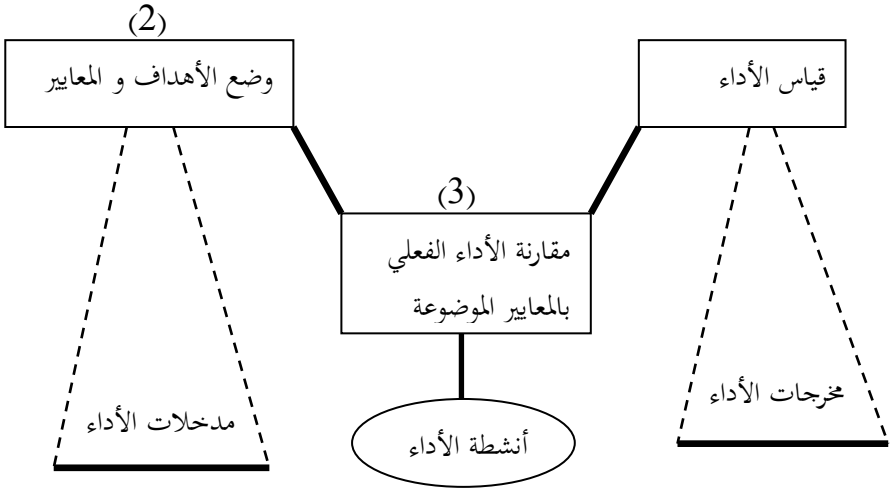
أ. متابعة تنفيذ الأهداف،و ذلك للتعرف على مدى تحقيقها في الفترة المحددة استنادا إلى البيانات و الإحصاءات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط ،علما أن البعض منها قد يلجأ إلى خفض الأهداف التي خطط لها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط تلافيا للمساءلة، و عليه لابد من تحقيق عنصر الدقة للأداء في تحديد الأهداف.

ب. الرقابة على كفاءة الأداء، للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطاتها و تنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، و ذلك بتشخيص الانحرافات و أسبابها و العمل على إزالتها مستقبلا، وهنا يجب التأكد من أن المؤسسة قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.

ج. تحديد الجهات و المراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ،

د. البحث والتحري عن الحلول و الوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات ،مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة و بأقل التكاليف.

الشكل رقم (05): مكونات عمليات الأداء



المصدر: نادية العارف، الأداء و معايير قياسية، دار الوازن، عمان، ص 347.

- ✓ المرونة تسمح للمديرين من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة.
- ✓ تقديم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.
- ✓ إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب، حيث تعتمد نجاح عملية صنع القرار على مدى حداثة المعلومات.

III-2-2- الأسس العامة في تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء وهي: [72]

III-2-2-1 تحديد أهداف المشروع:

إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي و جملة من الأهداف الثانوية الأخرى، و لما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء هي التعرف على إمكانيات تحقيق تلك الأهداف ،التي يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة، فإن الاعتماد على المؤثرات العلمية و العملية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات و الأقسام الرئيسية في المؤسسة.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات و أوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها، إلى ما يلي:

- ✓ المجال التسويقي،
- ✓ مجال التجديد و الابتكار أو زيادة الإنتاجية،
- ✓ القيمة المضافة،
- ✓ الموارد الأولية و المادية الخاصة بالتمويل،
- ✓ الربحية،

- ✓ أداء العاملين و تطويرهم،
- ✓ المسؤولية اتجاه المجتمع،
- ✓ الموازنة بين الأهداف القصيرة، المتوسطة و طويلة المدى.

III-2-2-2- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة:

يتطلب استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة، وضع خطط تفصيلية لكل مجال من المجالات ،و بيان الموارد و الطاقات البشرية و المادية التي تستخدم لتنفيذها، و كيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة، حيث يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء ما يلي:

- ✓ وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محدودة، و يمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض و الاجتهاد و الحكم الشخصي،
- ✓ أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة،
- ✓ ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمؤسسة،
- ✓ أن يشترك في صيانة الأهداف و استيعابها و قبولها، الأفراد الذين سوف يساهمون في تحقيقها ضمن حدود مسؤولياتهم.
- ✓ أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف، إلى جانب الالتزام في تنفيذها عندما لا تستجد ظروف تحقيق هذا التنفيذ.

III-2-2-3-تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم الأداء أن تتواجد معالم واضحة و محددة لتفويض السلطات و تحديد المسؤوليات.

فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، و لها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد المتاحة.

و لما كانت عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات و تحليلها و تشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها، مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية و تحديدها بوضوح لكل مركز من المراكز، لكي يتم ربط الانحرافات بالمراكز التي أخفقت في إنجازها بالمستوى و الكفاءة المطلوبة منها،ومن ثم مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها.

III-2-2-4-تحديد معايير الأداء:

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، و تختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب الطبيعة التي تؤديها، و باختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

III-2-2-5- وجود جهاز مناسب لتقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة التنفيذ الفعلي للنشاط، و يقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ.

ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة و مدى دقة و صحة البيانات و المعلومات المسجلة، فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع، يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض و بالدقة اللازمة.

يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء بما يلي:

- ✓ التعرف على البرامج –خطة التنفيذ،
- ✓ التعرف على معايير و مقاييس الأداء،
- ✓ قياس الأداء الفعلي (النتائج)،
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط،
- ✓ تحديد الانحرافات ، الاختلافات و الفروقات، مع تحديد مراكز المسؤولية،
- ✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط له ،و هناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على اختيار وسيلة التقييم الفعالة و منها:
  - التركيز على تدعيم الإيجابيات،
  - تقديم معلومات مرتدة عن الأداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي ،و ليس نماذج عامة تستخدم في جميع المواقف على السواء،
  - تشجيع و تدعيم الابتكار و القدرات الخلاقة،
  - زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لتقييم الأداء، مثل: استخدام أنظمة المعلومات الآلية.

III-3- معايير قياس كفاءة الأداء و الرقابة عليه

III-3-1-معايير قياس كفاءة الأداء: تلخيص أهم المؤشرات بما يلي:

III-3-1-1 معيار الطاقة الإنتاجية:

تعرف الطاقة الإنتاجية بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين و خلال فترة زمنية معينة، و يتم قياس و تخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج.

إن الهدف لجمع الوحدات الاقتصادية هو استغلال الطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة، حيث تأتي أهمية هذا المعيار كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بين الطاقة الإنتاجية من جهة، و بين كل من التكاليف و الأرباح و المبيعات من

جهة أخرى، حيث أنه كلما ارتفع الإنتاج انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة و ذلك من خلال توزيع إجمالي التكاليف على وحدات أكبر في حالة استغلال أمثل للطاقة، ومن ثم زيادة الوحدات المنتجة و تحقيق مرونة في الأسعار و تلبية احتياجات المجتمع من السلع و الخدمات.

أما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء باستخدام معيار الطاقة الإنتاجية، فهي: [73]

أ- مدى الانتفاع من **الطاقة التصحيحية عمليا** = الإنتاج الفعلي / الطاقة الإنتاجية الفعلية

حيث أن الطاقة الإنتاجية الفعلية هي الطاقة الإنتاجية النظرية (التي هي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة و بدون انقطاع) مستبعدا منها التعطلات المسموحة.

ب- المدى الذي سيتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، و هو النسبة: الإنتاج المخطط/ الطاقة الإنتاجية التصميمية.

ت- المدى الذي يتم به تنفيذ **أهداف الخطة** = الإنتاج الفعلي / الطاقة الإنتاجية المخططة

حيث أن الطاقة الإنتاجية المخططة تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه من السلع و الخدمات خلال فترة الخطة.

III-3-1-2 معيار الإنتاجية:

تعرف الإنتاجية على أنها " الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج". فهي علاقة بين مدخلات و مخرجات، نفقات و إيرادات، كمية الإنتاج و عدد العمال، قيمة الإنتاج و ساعات العمل. و هي تختلف عن الإنتاج في كون الأخير يمثل العملية نصف النهائية أو النهائية، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية، و بالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة و كفاءة العامل و طريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية...الخ.

ومن هنا يتضح أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين، هما: [74]

الاتجاه الأول: كمؤشر لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، و الذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها، و هذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية.

الاتجاه الثاني، كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة و درجة الانتفاع فيها، وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، و يمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات و المخرجات، أي أنها:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل+رأس المال+الأرض+المواد}}$$

أما الإنتاجية الجزئية فهي تعبر عن العلاقة بين حجم الناتج وواحد من عوامل الإنتاج حيث يعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\textbf{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}}$$

III-3-1-3- معيار القيمة المضافة:

تعرف القيمة المضافة بأنها " القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج الوطني، أو هي عوائد عوامل الإنتاج"[75]. و عليه فإن:

القيمة المضافة الصافية = قيمة الإنتاج – (قيمة مستلزمات الإنتاج + الاهتلاكات)

و يمكن حساب القيمة المضافة طبقا للخطوات المتتابعة الآتية:

أ. تحديد قيمة الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة،

ب. نستبعد من الإنتاج الإجمالي كافة العناصر و المنتجات الخاصة بمؤسسات أخرى و التي استخدمت في سبيل إخراج هذا الإنتاج،

ج. نطرح من القيمة المضافة الإجمالية اهتلاكات الأصول الثابتة لنصل إلى القيمة المضافة الصافية،

د. وهي الخطوة الأخيرة، تبويب العناصر الرئيسية التي تكون القيمة المضافة الصافية، فهذه القيمة الأخيرة تنطوي على ما يلي:

- الفائدة (العائد): وهو نصيب صاحب رأس المال مقابل إسهام رأسماله في الإنتاج،
- الأجور و الرواتب،:وهي نصيب العامل نظير إنتاجه،
- الربح: وهو الذي يحصل عليه صاحب المقدرة التنظيمية.

III-3-1-4- معيار الربحية و معيار العائد على رأس المال المستثمر:

أ- **معيار الربحية**:يعتبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات، فالربح هو الفائض عن التكاليف، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف.

ب- **معيار العائد على رأس المال المستثمر**:يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة أداء المؤسسة. و يعبر عنه بالصيغة التالية: [76]

$$\textbf{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفؤا.

و يوضح هذا المؤشر السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية.

وهناك معايير أخرى:

- التكاليف،

- المالية، و تقسم إلى السيولة و رأس المال،
- المبيعات،
- درجة التصنيع،
- درجة الاعتماد على المستلزمات السلعية المستوردة،
- درجة المساهمة في التصدير،
- المخزون السلعي من السلع الجاهزة،
- نسبة الأيدي العاملة لقيمة الإنتاج،
- الانحرافات.

III-3-2 – الرقابة على الأداء:

III-3-2-1-سيرورة الرقابة على الأداء:

يمكن أن نعرف الرقابة بأنها " وظيفة من وظائف الإدارة، تقوم بمتابعة الأداء و تعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف"

و يعرف "**هنري فايول**" الرقابة بأنها: "تنطوي الرقابة على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة، و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها، وهي تطبق على الكل : الأشياء، الناس و الأفعال..."

و بالتالي يمكن تعريف الرقابة بأنها وظيفة من وظائف الإدارة تقوم بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المؤسسة و الخطط الموضوعة لبلوغها و من تم تحقيقها [77]، وتمر الرقابة على الأداء بالمراحل التالية: [78]

أ. معدلات تمثل الأداء المطلوب، و قد تكون هذه المعدلات ملموسة أو غير ملموسة، و قد تكون عامة أو محددة،

ب. مقارنة النتائج الفعلية بالمعدلات، و يجب رفع تقرير عن هذا التقييم إلى الأفراد الذين بإمكانهم القيام بالعمل المطلوب،

ج. العمل العلاجي بمقاس الرقابة و تقرير الرقابة لا تفيد شيئا ،إلا إذا اتخذ العمل العلاجي عندما يكتشف بأن الأنشطة الجارية غير مؤدية إلى النتائج المطلوبة.

III-3-2-2- مشاكل قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظائف الرقابة في العملية الإدارية، بل أنه في غياب المقاييس الكمية للأداء ،فإن وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة. و حتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء ،فإن مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة، و من هذه المشاكل ما يلي: [79]

-الطبيعة قصيرة المدى لمقاييس الأداء،

-الخلط بين الوسائل و الأهداف،

-السلوك التعويضي، و يحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي و البعض الآخر غير قابل.

خلاصة:

وبهذا نكون قد تطرقنا إلى فهم أغلبية المصطلحات المستخدمة في النواحي المتبقية من دراسة الموضوع، وهذا ما يعطينا أريحية أكبر للخوض في الفصول المقبلة دون أي إشكال باتضاح الصورة وشرح المفاهيم التي تترامى في شتى جوانب الدراسة، حيث تم التطرق لكل من: البيانات، المعلومات، المعرفة، الاتصال، التكنولوجيا، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اليقظة، اقتصاد المعرفة، مختلف أنواع رأس المال البشري، وبعض الممارسات العملياتية المتمثلة في: البحث والتطوير، الإبداع والابتكار، إدارة التغيير، وكذا بعض الممارسات التنافسية ممثلة في الريادة والميزة التنافسية، والتعرض بنوع من النفصيل للأداء على اعتبار أنه يشكل أحد ركائز الموضوع.

قائمة الهوامش:

(1): نجم عبد الله لحميدي، وآخرون، **نظام المعلومات الإدارية مدخل معاصر**، دار وائل، عمان، 2004، ص :35.

(2): هشام أحمد عطية، **مدخل إلى نظام المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 10.

(3): صونيا البكري، إبراهيم سلطان، **نظام المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 97.

(4): محمد الصالح الحناوي، وآخرون، **الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 278.

(5): حسن حريم، **إدارة المنظمات**، دار الحامد، عمان، 2003، ص: 21.

(6): عبد الوهاب بوقجي، عبد الله إبراهيمي، **الاقتصاد العربي أمام اقتصاد وإدارة المعرفة**، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005، ص :463.

(7): بوزيان عثمان، **اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات**، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام9-10 مارس 2004، ص: 477.

(8): كمال منصوري، عيسى خليفي، **البنية التحتية لاقتصاد المعرفة في الوطن العربي الواقع والأفاق**، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ايام 12-13 نوفمبر 2005، ص: 479.

(9): نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، دار الوراق، عمان، 2001،ص: 67.

(10): فايز جمعة، صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، دار حامد، عمان، 2007، ص: 197.

(11): عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السمرائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، مؤسسة الوراق، عمان، 2002، ص: 68.

(12): محمد مصطفى أحمد، **العلاقات العامة الإدارية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 105- 108.

(13): محمد الضريري، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار أسامة، عمان، 2005، ص: 47.

(14): الجاسم جعفر، **تكنولوجيا المعلومات**، دار أسامة، عمان، 2005، ص:88.

(15): لمين علوطي، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة،** مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 09.

(16): Freemant Soete, **Technologie d'information et domaine de croissance**, EDOCD, 1998, p 148.

(17): سناء عبد الكريم الخناق، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة،** ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005، ص ص: 237، 238.

(18): بدريسي جميلة، **تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التشغيل،** مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاعلام آلي في تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 11.

(19): **تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأبعادها،** على الرابط:
http://www.sama-7oob.com/elim-34.html
تاريخ الاطلاع: 2012/12/11، على الساعة 45: 14.

(20): ساهل سامية، **تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة رياض سطيف،** مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004/2003، ص: 47.

(21): أوصيف لخضر، **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لتطوير الذكاء الاقتصادي في المؤسسة،** ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام، 14/13 ماي 2012، ص: 247.

(22): محمد عبد المنجي، **اليقظة واستراتيجياتها،** دار اليازوري، عمان، 2009، ص: 45.

(23): المرجع نفسه، ص: 49.

(24):Emmanuel Parteeyron, **la veille stratégique**, economica, Paris, 2009, pp: 143-144.

(25): **laveille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise**, p 50, sur: http://www.3ie.org
تاريخ الاطلاع: 2013/03/29، على الساعة 48: 02.

(26): D.Picard, **la veille sociale: prévoir et gérer la conflictualité industrielle**, librairie vuibert, Paris, 1999, p 1.

(27): Ibid, p 02.

(28): رتيبة حديد، نوفل حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العالمي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص: 190.

(29): حسين رحيم، **خمسة أعمال للتميز في عالم متغير**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العالمي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم القانونية و العلوم الاقتصادية ، جامعة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص: 252.

(30): Daniel Caumant, **les études de marché**, Dounod, Paris, 1998, p 09.

(31): أحمد الخطيب، خالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظام المعلومات**، جدار للكتاب، عمان، 2009 ، ص: 75.

(32): نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

(33): أحمد الخطيب، خالد زيغان، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

(34): فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، دار الكتاب العالمي، عمان، 2007، ص: 37.

(35): المرجع نفسه، ص: 39.

(36): Dominique Forey, **l'économie de la connaissance**, la Découverte, Paris, 2000, pp: 9, 10.

(37): انعام محسن حسن، **أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي**، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005، ص: 09.

(38): جعفر الجاسم، **تكنولوجيا المعلومات** ، دار أسامة، عمان، 2005، ص: 12.

(39): أكرم أحمد الطويل، وآخرون، **دور رأس المال الزبائني في تعزيز استراتيجيات الريادة**، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام، 09-10 ماي 2012، ص: 570.

(40): Lachmann Jean, **Le financement des stratégies de l'innoration**, Economica, Paris, 1993, p: 22.

(41): وكيل محمد السعيد، **وظائف المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص:30.

(42): رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2005، ص: 3.

(43): مناور فريح حداد، **دور الإبداع والابتكار في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الألفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، أيام 16-17 نوفمبر 2008، ص :4.

(44): بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار الميسرة، عمان، 2011، ص: 145-154.

(45): حسين عجلان، **الإدارة الاستراتيجية للمعرفة**، دار إثراء، عمان، 2008، ص: 128.

(46): كريس آشتون، **تقييم الأداء الاستراتيجي**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص: 91.

(47): بول جامبل، جون بلاكبول، **إدارة المعرفة**، دار الفاروق ، عمان، 2006، ص: 220.

(48): كريس آشتون، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

(49): ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصفاء، عمان، 2007، ص: 13.

(50): دانيا جانيس روبنسون، جيمس روبنسون، **ادارة التغير**، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص: 226.

(51):محمد بن يوسف، النمران عطية، **إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير**، دار حامد، عمان، 2006، ص: 95.

(52): زيد منير عبوي، **إدارة التغير والتطوير**، دار كنوز المعرفية، عمان، 2006، ص: 95.

(53): محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص ص: 34،35.

(54): دبون عبد القادر، **دور مداخيل التكييف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 6، 2008، ص ص: 171،172.

(55) أحمد علي الشرقاوي، **العملية الإدارية: وظائف المدير**، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص:147.

(56) عبد الرحمان الصباح، **نظام المعلومات الإدارية**، دار الثقافة، عمان، 1998، ص:69.

(57) منال محمد الكردي، **نظام المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص:71.

(58) كمال السيد غراب، **نظام المعلومات الإدارية**، دار الإشعار الفنية، 1998، ص:241.

(59) :Anguilar.F.J,**Scanning thebusiness environnement**, Macmillan, New York, 1967, p : 307.

(60): حسن علي الزغبي، **نظام المعلومات الإستراتيجية**، دار وائل، عمان، 2005، ص ص: 137،138.

(61): R.A.Thietart, J.M.Kuerab, **Strategies method, mise en oeuvre**, Dunod, Paris, 2005, p : 94.

comment devancer, ces :(62): M. Porter, **l'avantage concurrentiel concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1990, p : 13.

choisir et gagner, **:**(63): G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle** Organisation, Paris, 1994, p.p : 95, 96.

(64): http//fr.wikipedia.org/wiki/avantage-comp/a9titi.

تاريخ الاطلاع: 2013/01/15، على الساعة 48: 13.

(65) : Claude Alazard ,Aline Separl ,**Control de gestion**, Dunod, Paris, 2001 , p :11.

(66): عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات**، دار الحامد ، عمان، 2006 ، ص ص:189،190.

(67) Patrick Gilbert ,Géraldine SCHMIOT, **Evaluation des compétences et situations de gedtion**, economica, Paris, p :152.

(68) : Gérard CHARREAUX, **la gouvernement des entreprises**, Economica,Paris , 2001, p :83.

(69) :Rebert Houdayer, **Evaluation financière des projeys**,Economica Paris , 2003, p :32. .

(70) : Claude Alazard ،Aline Separl, op.cit, p :15.

(71): عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص:194.

(72): عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص:211.

(73): سونيا محمد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة ، 2003، ص:273.

(74): عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص:212.

(75): صلاح الشنواني، **دراسات في اقتصاديات الأعمال**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص ص:307،308.

(76): علي شريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2005، ص:365.

(77): سعيد يس عامر، **الاتصالات الإدارية ومدخل السلوكي لها**، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، عمان، 2000، ص ص: 414،415.

(78): جميل أحمد وفيق، **إدارة الأعمال**، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، عمان، 2003، ص:404.

(79): المرجع نفسه، ص:405.

الفصل الأول:

التأصيل النظري

للذكاء الاقتصادي

مدخل:

في ظل تطور مفاهيم اقتصاد السوق، أصبحت المؤسسات تعمل على تفعيل أساليبها الإدارية وتجديدها بصفة مستمرة بالاعتماد على الأسس العلمية والمعرفية، ومن بين أهم أحدث هذه الأسس والأساليب ما يعرف بالذكاء الاقتصادي.

حيث يشمل الذكاء الاقتصادي كل ما يتعلق بتطوير أساليب العمل والتعامل مع المتغيرات، وهذا راجع إلى ثراء مكوناته من جانب الإحاطة بكل المتغيرات الخارجية والداخلية، وبلاغة أهميته في تحقيق الأهداف المسطرة ضمن الخطط الإستراتيجية، التكتيكية والعملية.

بالإضافة إلى كون الذكاء الاقتصادي يساند عمليات التغيير، ويعمل على تخطي العقبات والتحديات التي قد تواجه عمل المنظمات مهما كان حجمها، فهو مفهوم يحمل في طياته مبدأ التحسين والتميز، معتمدا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كبنية تحتية ورأس المال الفكري كأحد أهم المتطلبات، كما يعتبر الإبداع والابتكار منهج عمل خاص به.

I- ماهية الذكاء الاقتصادي:

بالحديث عن أي مفهوم فإنه من الواجب تتبع التطور التاريخي الخاص به ،لفهم فحواه ومحتواه وكذا التطرق إلى هيكلته، وأهدافه، وأهميته بغية توضيح الفهم وإزالة أي غموض.

I-1- مفاهيم أساسية للذكاء الاقتصادي:

وسيتم ضمن هذا المطلب التطرق الى التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي ،وأهم المفاهيم التي تناولته بنوع من التفصيل، وأهم الخصائص التي يتحلى بها هذا المفهوم.

I-1-1- التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

إن فكرة الذكاء الاقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة، لا سيما ظهور اقتصاد السوق، وذكر فرناند (Fernand Broudel) في العديد من الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 15 إلى القرن 18، أن المنافسة بين المدن في شمال ايطاليا والمدن في فنلندا ،كانت بداية الهجومات التجارية، التجسس الاقتصادي وحق التزوير[1].

كما ظهر مصطلح الذكاء الاقتصادي في الفكر العسكري ،الذي يعتمد على تحصيل المعلومات ثم تحليلها، فبريطانيا في الفترة الاستعمارية لها كانت تحصل على المعلومات من منظمة البحر الأبيض المتوسط ،وغير ذلك من أسواقها في البندقية.

- وبعد ذلك وفي بداية القرن العشرين ، لاحظ (Frank B aling) أنه يوجد توجهين :أحدهما أنجلو سكسوني ،والآخر ياباني ،يؤكدان على ضرورة وضع جهاز استعلامي استخباراتي ليس فقط في مجال العسكري، ولكن أيضا في المجالات الاقتصادية للدول.[2]
- في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعية (MITI) ،ومنظمة التجارة الخارجية اليبانية (JITRO) لانعاش اقتصادها.
- في عام 1958 ظهر ولأول مرة مصطلح " ذكاء الأعمال Basiness intelligence " في كتابات "luhan"، الذي يعتبر أول من قدم تعريفا للذكاء الاقتصادي حيث عرفه على أنه:" كل نظام لتسيير الأعمال، بمعنى أوسع يمكن اعتباره كنظام للذكاء وعليه يمكن تعريف الذكاء من هذا الصدد على أنه القدرة على استعاب العلاقات المتابدلة بين الأحداث التي يمكن أن تسمح بتوجيه الفعل نحو الهدف.[3]
- في عام 1959: ومن خلال دراسة مجموعة من المؤسسات قدم كل من "Aldem et Al" تعريفا لما يسمى بالذكاء التنافسي "Intelligence competitive" على أنه: " عمليات جمع وتفسير المعلومات حول نشاطات المنافسين الحالين أو المحتملين ،لاكتشاف نقاط ضعفهم أو نقاط قوتهم".[4]
- في عام 1962: قدم "Albuan" تعريفا لمصطلح "المسح البيئي Enviromantal Scaning" والذي يمكن اعتباره أنه يعبر عن مفهوم اليقظة "La vielle " في الأبيات الحديثة ،كما

كان "Cuytob" وفي نفس السنة أول من استخدم **مصطلح الذكاء التسويقي** "Marketing Intelling".

- **في 1965**: قام " Kelly" بتأليف أول كتاب عن الذكاء الاقتصادي في بريطانيا.[5]
- **في سنة 1967**: قام "HoroldWillensky" يتقديم مفهوم حديث للذكاء الاقتصادي ويظهر ذلك بوضوح من خلال كتابه المسمى الذكاء التنظيمي"Intelligence Organisation " والذي عرفه على أنه:" إشكالية، جمع، معالجة، تحليل، وبث المعلومات الضرورية في سيرورة القرارات"[6]وهذا من باب إنتاج المعرفة ذات الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، خزنت وأنتجت في إطار القانون.
- **في عام 1980**: ومع عولمة الأسواق ،والتطور الهائل في مجال تكنلوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ،اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات ،وكان ل "Mechel Porter" أستاذ جامعة "Herford" دور كبير في تطوير مفهوم الذكاء الاقتصادي بفضل كتابه" الإستراتيجية التنافسية The compqtativestrating"، ودخوله برامج التعليم العالي وبالتحديد في علوم التسيير.[7]
- **في عام 1980**: وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار " Friegnebaum edwarad" إلى عبارته الشهيرة" المعرفة قوة Knowledge is power" ،ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه " هندسة المعرفة Knowledge RING ENGINEE"، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.
- **في عام 1989**: قدم "Goodman et berkowitz" كتابا تحت عنوان "الذكاء الإستراتيجي" والذي يشير إلى القدرة على إدارة المعلومة الإستراتيجية للتأثير في محيط المنظمة.
- **في عام 1990**: كانت بداية الظهور الذكاء الاقتصادي في فرنسا ،عقب الكتابات التي نشرها كل من "Kibanlt et martinet". [8]
- **في عام 1992**: أنشأت فرنسا نشر المعلومات التكنولوجية (IDIT)، والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية وحماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية ،مستندة إلى الكتابات التي نشرها كل من " Jokobick et dou" حول اليقظة.
- **في عام 1994**: نشر Marter تقريرا بعنوان: " lintellience économique et strategie des entreprise".
- **في عام 1997**:ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لادراك أهمية المعرفة في عنصر المعلومات، وهو إدارة المعرفة "Management knowledge".[9]

وأكدت الكتابات الأكثر شهرة في هذا المجال من قبل "Nonaka et takouchi" و " Leonardo baraon" ، على أن الميزة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالا، وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة.

- **في عام 2002**: أدمج "Minefi" مفهوم ا لدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي.
- **في عام 2003**:قدم "Crayon" تقريرا فيه مجموعة من الرؤى، تتمركز حول خمسة محاور هي:

الفاعلين في الذكاء الاقتصادي ،ميدان تطبيقه، المنافسة، مراجعة سياسة التأثير، التكوين في الذكاء الاقتصادي، والذكاء الاقتصادي والإقليمي.[10]

- **في عام 2004**: أكد "Bartacchini" على أن المصطلح الذكاءالإقليمي هو الأقرب إلى الذكاء الاقتصادي وهو المحصلة التأنية من الاستعلامات الاقتصادية الإقليمية.
- **في عام 2005**: أعطى "A. Juillet " دفع أكبر للذكاء الاقتصادي ،باعتباره يمثل رقابة وحماية للمعلومات الإستراتيجية، التي تمكن المقاول من تعظيم القرارات التي يتخذها.[11]

ويمكن تقسيم أهم المراحل التي يمر بها تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي إلى أربع مراحل رئيسية وهي:[12]

المرحلة الأولى: (1980 إلى بداية 1990) ، أين ركزت المفاهيم أولا حول إجراءات، الأدوات والتقنيات التي وصفت بالتفصيل (السيروات) عند كل من "Lesca.H .Marter. H. Wilenshi"،

المرحلة الثانية: وتغطي فترة التسعينات من القرن الماضي، حيث ركزت التعاريف آنذاك على استخدام الذكاء الاقتصادي أو اليقظة الإستراتيجية ومختلف غاياتها، ونجد أهم رواد هذه المرحلة "Benes. B. Peson . J-C"،

المرحلة الثالثة: وبدأت مع نهاية التسعينات، حيث برزت مفاهيم الإدارة المشتركة " Co-Management"، والذكاء الجماعي "Collective Intelligence"، والتعليم التنظيمي "Organisationnelle Herning"، والعمل التعاوني "Collaborative Works"،

المرحلة الرابعة:بدأت مع مطلع الألفية الثالثة (2000 م) ،حيث أدخلت في هذه المرحلة المفاهيم المتعلقة بالثقافة والهوية الإقليمية ،وبرز مفهوم " الدفاع الاقتصادي"، ومن أهم دواد هذه المرحلة " Bertacchini . J. Juillet. A."

I-1-2- مفهوم الذكاء الاقتصادي:

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت لمفهوم الذكاء الاقتصادي، إلا أن هناك تباين، واضح بينها ويرجع ذلك التباين إلى اختلاف وقت ظهورها، حيث تطرقت الكتابات الأولى حول الذكاء الاقتصادي إلى الموضوع باعتباره نظام اتصال ونظام معلومات ،وفي بعض الأحيان باعتباره سيرورة لرصد ومراقبة البيئة المحيطة، أو كممارسة دفاعية أو هجومية كما ربط البعض ذلك بالنمط الإداري (التسيري) المعتمد في المنظمة.

وقد تطور هذا المفهوم من نظام ذكاء الأعمال " System ; Bisness Information " إلى مفهوم الذكاء الاقتصادي الشائع اليوم.

حيث يعتبر (H.P. luhan 1958) أول من استخدم مصطلح نظام ذكاء الأعمال ،وعرف الذكاء بصفته عامة على أنه: " القدرة على ايجاد العلاقة المتبادلة ما بين الحقائق، من أجل توحيد الأفعال نحو الأهداف المرغوبة"[13]

أما (Wilenski. H.L 19967) فيعرف الذكاء التنظيمي بأنه :"مسألة جمع ،معالجة ،تفسير و إيصال المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات"[14] ،ولذلك يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي من الناحية الجوهرية عبارة عن دورة معلوماتية، الغرض منها خلق قيمة مضافة تاكتيكية أو إستراتيجية.

وهناك تعاريف سيارت التطورات التي مر بها الذكاء الاقتصادي حيث يرى (Baumard p 19991) أن الذكاء الاقتصادي " لا يقتصر عن فن الملاحظة" ،لكن أيضا هو " توظيف هجومي أو دفاعي عن المعلومات عن طريق الربط بين عدة ميادين، من أجل خدمة أهداف المنظمة التكتيكية والإستراتيجية"[15].

أما تقرير Marterفي4 199 الخاص بالمحافظة العامة للتخطيط الفرنسية، والذي يعد أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي، فقد عرفه بأنه: "مجموعة النشاطات المنسقة للبحث عن المعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين ،معالجتها وتوزيعها من أجل استغلالها، هذه النشاطات المتنوعة يجب أن تؤدى بصفة قانونية ،مع وجوب توفير ضمانات الحماية الضرورية للمحافظة على رصيد المنظمة المعلوماتي، وفي ظل أحسن الشروط من حيث الآجال والتكاليف، والمعلومة المفيدة هي تلك التي تحتاجها مختلف مستويات اتخاذ القرار، أو الجماعة من أجل بناء أو تنفيذ الإستراتيجية، أو التاكتيكات اللازمة لتجسيد الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، من أجل تحسين مركزها في البيئة التنافسية، وتتمحور هذه النشاطات داخل المؤسسة حول دورة مستمرة وفق رؤية مشتركة ومتقاسمة لأهداف المنظمة[16].

أما (Bloomberg) فيقول أنه: "البحث قليلا، وإيجاد كثيرا"، أي امتلاك القدرة على الإنتاج الجماعي للمعرفة الجديدة، بتنسيق عمليات جمع، رسملة، تحليل ونشر المعلومات من مختلف الأصناف، من خلال دورة من الأسئلة / الأجوبة ذات الصلة بالموضوع.

ويعرف "Michele Porter" الذكاء الاقتصادي بقوله: " الذكاء الاقتصادي هو إعطاء المعلومة الجيدة في الوقت المطلوب، للشخص المناسب من أجل اتخاذ قرار جيد"[17].

أما (Lesca H coroon . ML 1995،) فيعتبران أن الذكاء التنافسي أو اليقظة الإستراتيجية يتعلق بسيرورة المعلومات التي تتيح للمنظمة "استباق الأحداث" والإصغاء لنقاط الضعف[18] الموجودة في البيئة المحيطة من أجل رسم أهداف مبتكرة ،تقوم على اكتشاف الفرص وتقليص الأخطار المرتبطة بعدم اليقين.

ويحدده(Clark .p. 1995) على أنه:" مجموعة المبادرات المتنافسة للبحث عن المعلومة المفيدة للفاعلين الاقتصادين، والتي يتم الحصول عليها بصفة شرعية وذلك بهدف استغلالها بما يخدم أهدافهم في ذلك".

أما الجمعية الفرنسية للذكاء الاقتصادي ، فتعطي التعريف التالي للذكاء الاقتصادي: " هي ديناميكية البناء الجماعي القائم على قناعة ومسؤولية جميع الأطراف ،والمتمثل في تملك المعلومة لفائدة مبادرة اقتصادية حينية أو منظورة المدى، وإذ ترتكز هذه العملية على مبدأ التنسيق، فهي تسند دائما بتطوير عميق لثقافة المؤسسة وبقدرتها على بناء المستقبل، ومواجهة الأحداث غير المؤكدة ، وكذلك الاستفادة من الخصوصيات الإستراتيجية للحصول على ميزات تنافسية فعالة ودائمة وبصيغة تسمح بالمحافظة على مكتسبات المؤسسات"[19].

وبرأي (Besson. B. pesson. J- C،19996) فإن الذكاء الاقتصادي هو:" فن رصد الفرص والتهديدات ،من خلال تنسيق جهود الجمع ،المعالجة والتخزين، التصديق ،تحليل ونشر المعلومات المفيدة والإستراتيجية، ويتطلب ذلك إحاطة المعلومات بالسرية المناسبة خلال مختلف مراحل هذه السيرورة، وحماية الرصد المعلوماتي للمؤسسة "[20]، في حين أن (F.Jakoriak 1998) عرفه على أنه :" مرادف الذكاء التنافسي المعتمد من قبل الأمريكيين وهو امتداد لليقظة الإستراتيجية، يستخدم المعلومة لأغراض هجومية"[21]، نجد أن هذا التعريف قريب من تعريف كل من (Lesca H،coroon . ML 1995) إلا أنه أضاف الدور الهجومي للذكاء الاقتصادي ،الذي يدعم الدور الدفاعي المذكور في تعريف الكاتبان.

من بين أحدث التعاريف تلك التي أدلى بها (Duppre 2002) أن الذكاء الاقتصادي " مفهوم جديد والذي يشمل جميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومات، والذي يتضمن خاصة الحماية والإدارة الإستراتيجية لصنع القرارات والتأثير على إجراءات الربح بالمؤسسات أو الدول، وتقدم عادة على أنها جهد جماعي بهدف البحث وتبادل المعلومات في إطار المؤسسة، وهو جزء من النموذج الجديد للحرب الاقتصادية"[22]

وقد أكد (Bartacchini j 2004) على أن الذكاء الإقليمي " مصطلح قريب من الذكاء الاقتصادي، وهو المحصلة المتأتية من الاستعلامات الاقتصادية ،التي تنشأ من تضافر الجهود في إطار شراكة ما بين المؤسسات والجماعات الإقليمية والدولية، توجه للنهوض بالمؤسسات المتواجدة بالاقليم و التي تملك الامكانيات التي تسمح لها بالحصول على معلومات مفيدة لها، والضرورية لاستمرارها ،ولتحسين تنافسيتها، أما بالنسبة ل"Juillet2005 " فإن " الذكاء الاقتصادي يمثل رقابة وحماية المعلومات الإستراتيجية التي تمكن المقاول من تعظيم القرارات التي يتخذها[23]

فالذكاء الاقتصادي بعبارة أخرى يهم بكل ما يجري ويفعل في الأسواق، وهو نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية، ان التحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة ،وليس التقريبية قبل الآخرين، لأنها تساعد على حل المشاكل والوقاية بأخذ القرارات المناسبة، وسبقا المنافس وتطوير أساليب العمل والمنتوج في وقت وجيز.[24]

فالذكاء الاقتصادي إذن يعمل على إيجاد المعلومات المفيدة بأفضل تكلفة ،يحللها ويضعها تحت تصرف المقرين في المنظمة في الوقت المناسب، وبالتالي فهو عامل أساسي في المنافسة[25]

من التعاريف السابقة نستخلص:

– الذكاء الاقتصادي يمكن أن يطبق على مستوى الكلي (الدولة)، أو على المستوى الجزئي (المنظمة) وفي هذه الأخيرة يمكن تسميته " الذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال".

– يهتم الذكاء الاقتصادي بحماية المعلومات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال، بالإضافة إلى الرصد الإستراتيجي للبيئة التي تتطور فيها منظمات الأعمال المنافسة والتأثير على تلك البيئة.

– الذكاء الاقتصادي ليس الجوسسة، ولكن اسم أطلق على نشاط معين، هذا النشاط عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يجب أن تطرحها المؤسسة من أجل فهم البيئة، وتفادي التهديدات وتطوير نقاط قوتها، واغتنام الفرص.

– اليقضة الإستراتيجية تعتبر كمرحلة من المراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد بيئة منظمة لأعمال (البيئة، التكنولوجيا، التجارة التنافسية الاجتماعية)، بغية الحصول على المعلومات الإستراتيجية المناسبة، وفي الوقت المناسب لمواجهة المخاطر الخارجية، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل، إذ يستخدم نتائج عملية اليقظة الإستراتيجية ،بغية التأثير على منظمة الأعمال بالإضافة إلى مجابهة المخاطر بمعنى يمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي يسمح باستخدام الهجومي والدفاعي للمعلومات في نفس الوقت[26] ،وقد تم اختيار مصطلح الذكاء لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة، فهو يعني القدرة على التأقلم مع المحيط.

ومنه يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يستخدم لـ:

- تحسين الأداء،
- اتخاذ القرارات،
- خلق ميزة تنافسية،
- الزيادة والتحقيق الأداء المتميز،
- البقاء و تكوين،ومجابهة قوى الضعط،
- تطوير المنتجات وزيادة المبيعات،
- الحفاظ على الأمن الاقتصادي.

I-1-3- خصائص الذكاء الاقتصادي:

من الأمور التي تغطي الذكاء الاقتصادي خصائص متعلقة به وينفرد بها، وهو ما يلخصه أحد المختصين في كونه:[27]

- ❖ وثيقة الصلة،
- ❖ نوعي،
- ❖ سليم،
- ❖ عملي،
- ❖ متاح في الوقت اللازم (المحدد)،

❖ أخلاقي (يستخدم فقط وسائل شرعية).

وهي خصائص تلزم الذكاء الاقتصادي بنوعية عالية وتربطه بالسلامة الجيدة كونه مرن في تطبيقه، ومتاح لكل من يريد الوصول إليه إبداعا وابتكارا، وأنه أخلاقي تكون نتائجه إنسانية لا مدمرة.

ومن بين الخصائص التي تميز بها الذكاء الاقتصادي ضمن هذا السياق:[28]

- الاستخدام الإستراتيجي والتكتيكي للمعلومة، ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرار،
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين،
- وجود علاقات بين المنظمات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية،
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير،
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية، السياسي،
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية،
- يعتبر الذكاء الاقتصادي ممارسة أخلاقية و قانونية تختلف عن الجوسسة، لأنها تقوم على استخدام و بصفة حصرية على وسائل قانونية فقط،
- يرتكز الاهتمام في الذكاء الاقتصادي على بيئة الأعمال الخارجية[29]

– المعلومة هي المادة الخام والأساس في الذكاء الاقتصادي،

– ممارسات الذكاء الاقتصادي تلغي من الهرمية الإدارية،

– يمكن استخدام الذكاء الاقتصادي في جميع الميادين الاقتصادية والأصعدة الإدارية،

– يعتبر الذكاء الاقتصادي من متطلبات اقتصاد المعرفة،

–ومن جملة هذه الخصائص تظهر لنا مجموعة من العناصر و التي يصطلح عليها بالعناصر المفتاحية للذكاء الاقتصادي و تتمثل في :[30]

–المعلومة كأداة استراتيجية ،

–المنطق كشبكة داخلية ،

–المنطق كشبكة خارجية او افضلية للزيادة ،

–الاستراتيجيات غير المباشرة الذكية للمنافسة /تعاون ،

–الاستخدام الدفاعي و الهجومي للمعلومة ،

–الاخذ بالاعتبار العوامل الثقافية ،

–التسيير المختلف للاشكاليات.

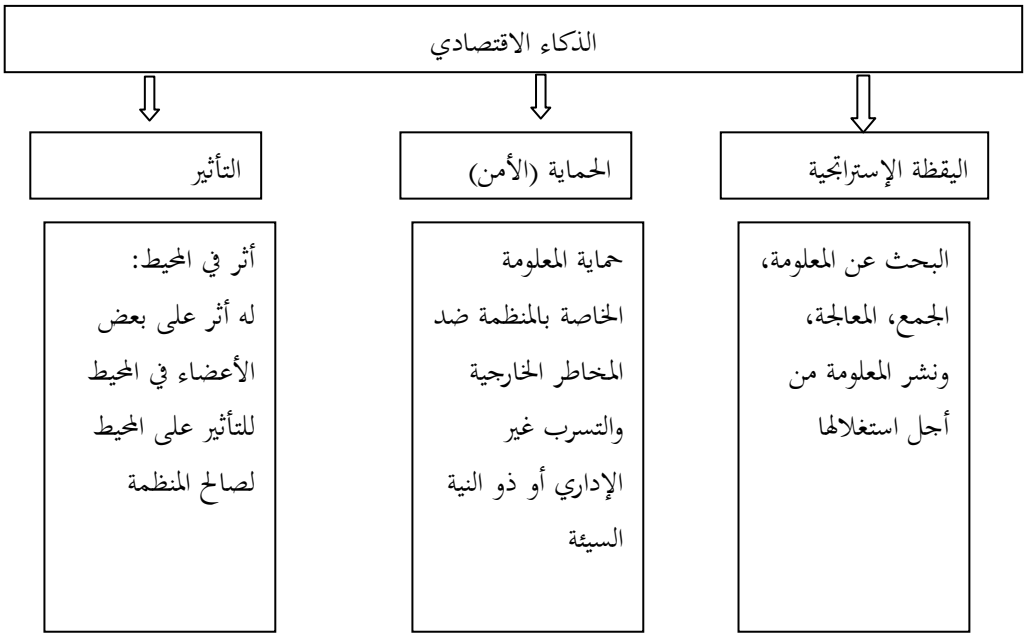
I–2– هيكلة الذكاء الاقتصادي:

وتشمل هذه الهيكلة كل من مكونات الذكاء الاقتصادي والهيكل العام له.

I–2–1– مكونات الذكاء الاقتصادي

يتكون الذكاء الاقتصادي من ثلاث أنظمة مترابطة ومتكاملة، وهي :اليقظة الإستراتيجية، الأمن والتأثير، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (I-1): مكونات الذكاء الاقتصادي



Source : Boudjemia Karim, concept ,définition et mode opératoire de sensibilisation à l'intelligence économique et la veille stratégique, séminaire de PME et Ministère de l'intelligence économique, Alger,PMU, 23 décembre200, p 300.

I-2-1-1- **اليقظة الإستراتيجية** :تلعب دورا متكاملا في نظام الذكاء الاقتصادي ،حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي:[31]

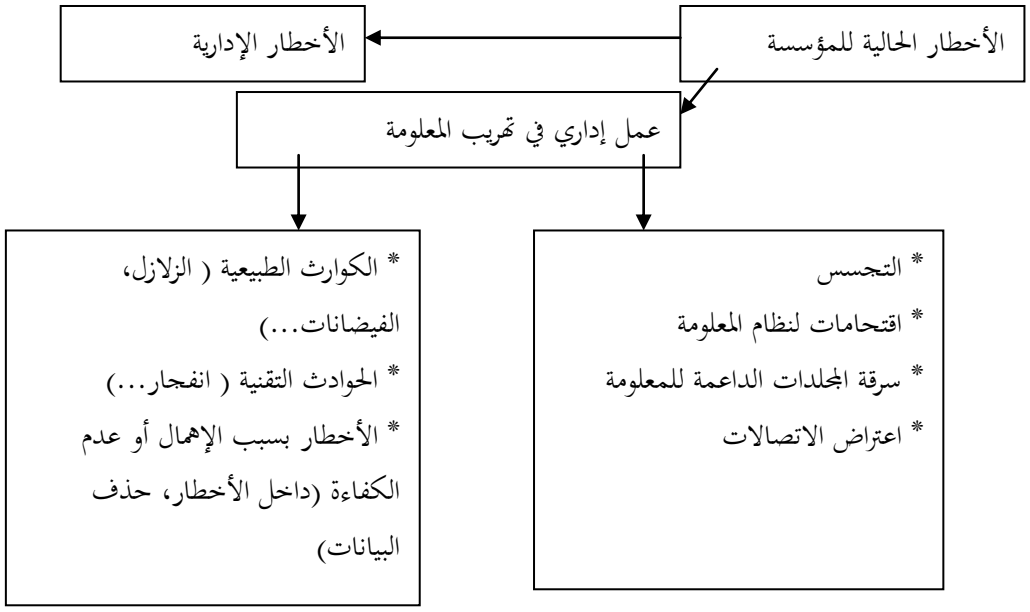
- التوقع وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط،
- الاكتشاف:
  - اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين،
  - اكتشاف المنظمات التي يمكن إقامة شراكة من أجل التطوير،
  - اكتشاف الفرص في السوق والحصول على أسواق جديدة ،
- المراقبة:
  - مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق،
  - مراقبة التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج، التي تسمح أو تستهدف النشاط،
  - مراقبة التنظيمات التي تغير في نشاطها.
- التعليم:
  - تعلم خصائص الأسواق الجديدة،
  - تعلم أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع،
  - وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحد للمسيرين.

I-2-1-2- **الحماية:** بالرغم من أن المبادرة تعد من أولويات الأعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي(في الحصول على المعلومات النافعة للمنظمات واستغلالها) ،إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله ،باعتبار أن الذكاء الاقتصادي هو مجموع النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع، ثم استغلال المعلومات النافعة من قبل المتعاملين الاقتصاديين هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة على إثر المنظمة في ظل أفضل شروط الجودة والآجال الزمنية.(32)

ويمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك والقول بأنها الحماية من خطر التحركات الاقتصادية العالمية، بحيث أصبح أهم الشركاء والمنافسين يأخذون منعرجا يسميه" ادوارد لوتفاك "بالجيو اقتصاد أي تواصل الإستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية وتجارية.

والشكل التالي يوضح أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي والمعلوماتي للمنظمة.

الشكل رقم (I-2)أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي



Source : K. Boudjemia ،Intelligence économique : concept, définition et mode opératoire, séminaire de sensibilisation a l'Intelligence économique et la vielles stratégique, Ministère des PME et PMU, Alger, 23 décembre 2008, p 312.

وبالتالي أصبحت المنظمات هي أيضا عنصر أساسي في أمن الاقتصاد الوطني في حماية مصالحها الخاصة بالمشروع.(33)

I-2-1-3- **التأثير**:

بمعنى استخدام المعلومة بطريقة تمكن المنظمة من العمل على بيئتها ،لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة ،و للتأثير عدة وسائل أهمها:

- ❖ التأثير عن طريق حملات الاتصال، وهذا للتأثير المستهلك،
- ❖ التأثير عن طريق الضغط أو ما يطلق عليه (lobing) للتأثير على القرار السياسي والاقتصادي، وهذا خاصة في المشاريع التي لا تحكمها قاعدة ونوعية المنتج والخدمات التابعة ، لكن يتجاوز الأمر ذلك لأن تكون الموافقة والمساندة السياسية للدولة العامل الحاسم للحصول عليها[34]، ومن أمثلتها: مشاريع الطيران والفضاء، التسلح، الطاقة، صناعة الأدوية الشبكات الاتصالية.

I-2-2- هيكل الذكاء الاقتصادي:

I-2-2-1- نظام المعلومات كبنية تحتية للذكاء الاقتصادي

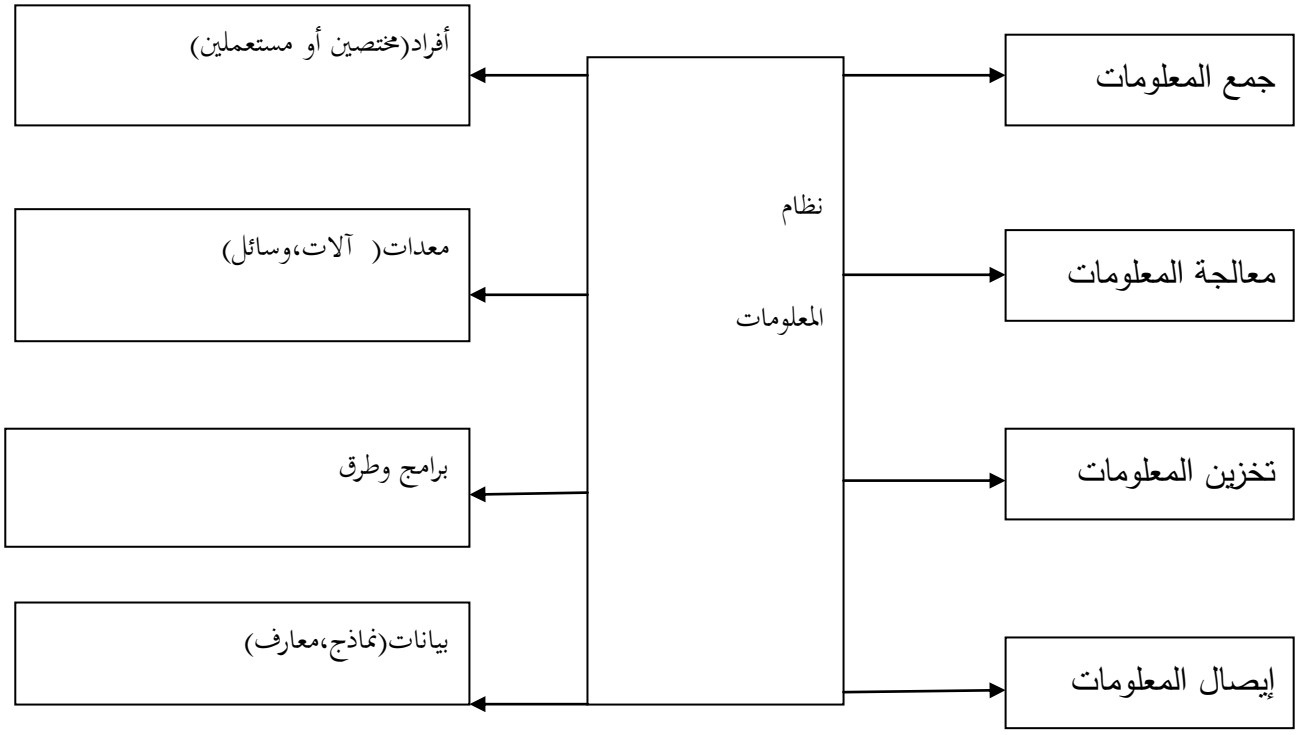
يلعب نظام المعلومات دورا مهما وحاسما داخل المنظمة بصفته منتجا للمعلومات ،فهو يعتبر عنصر حيوي في نظام الذكاء الاقتصادي ، والذي عرفه Riex على أنه :"مجموعة من المواد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات ،التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص ،صور،رموز ...في المنظمة "[35]و يعتبر الجهاز الذي يتم تطبيق دورة الذكاء الاقتصادي من خلاله، ويتكون نظام المعلومات من :

- **الأفراد** : وهم الأشخاص مصدر المعلومات ،فهم يعملون على نشرها ،معالجتها واستخدامها سواء بالحصول عليها أو إنتاجها داخليا .
- **التنظيم** : كل ما يتعلق بتنظيم العمل داخل المنظمة ،حيث يشير إلى توزيع المهام وخصائصها ومتطلبات الرقابة وطرق البرمجة والثقافة داخلها.
- **التكنولوجيا**:يعتمد نظام المعلومات على تكنولوجيا متنوعة تخص الحصول على المعلومات،الاتصال، التخزين، واستغلال المعلومات.

ويمكن جملها فيما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ويلعب نظام المعلومات دورا جوهريا في منهج الذكاء الاقتصادي، حيث يمثل مكونات نظام المعلومات البنية للذكاء الاقتصادي ،وهناك من ينظر إلى الذكاء الاقتصادي كنظام تطور أساسا من نظام المعلومات عبر شموله عمليات أخرى.

ويمكن تلخيص مكونات ووظائف نظام المعلومات في الشكل التالي :

الشكل رقم(I-3): مكونات ووظائف نظام المعلومات



Source : Reix Reber ،système d'information et management des organisations ،Vuibert ،Paris،2000. P 45

I-2-2-2- دورة الاستعلام:يتضح مما سبق أن الذكاء الاقتصادي يرتكز أساسا على تحصيل المعلومات الضرورية (الاستراتيجية) ذات الجودة العالية ،للاستفادة منها داخل المنظمة والنشاط الذي يتم من خلاله يكون على مستوى نظام المعلومات، ويطلق عليه تسمية **نظام الذكاء الاقتصادي .S.D.I.E**

وهناك أيضا من يسميه ب"سيرورة الذكاء الاقتصادي" ،وهذه الدورة أو السيرورة تتم وفق عدة مراحل ،تتمثل فيما يلي :

- **المرحلةالأولى: تحديد الحاجة للمعلومة (الهدف من المعلومة)**

وهو أمر ليس صعب في أغلب الحالات ،فلا تحتاج هذه العملية إلى استخدام وسائل تقنية متطورة[36]،إنما يكفي من المختص في الذكاء الاقتصادي أن يطلب بمهارة المعلومات التي ترغب الوحدة الاقتصادية في الحصول عليها ،ومعرفة جيدة بتنظيم المنظمة.

وتتلخص عملية تحديد أهداف الوحدة الاقتصادية ورؤيتها الإستراتيجية ،في تحديد احتياجات العمل الحالية والمستقبلية ومتطلباته، التي ينبغي إضافتها أو تعديلها أو حذفها [37]

المرحلة الثانية: جمع المعلومات

بمجرد تحديد الحاجة للمعلومة، يتم اختيار أشكال البحث عن هذه المعلومة ،ويتم جمع المعلومة بإتباع الخطوات التالية: [38]

– تحديد عناصر البيئة المستهدفة بالمراقبة ونوعية المعلومات المطلوبة، وفق الأهداف والحاجة المتوخاة من المعلومات ،

–وضع خطة تفصيلية للذكاء الاقتصادي ،تتضمن الوسائل والتقنيات وتوزيع المهام وخطة العمل وميزانيته،

– القيام بعملية جرد المصادر المشروعة التي يمكن الحصول منها على المعلومات المستهدفة،

– جمع كل ما يمكن من معلومات عن العناصر المستهدفة من المصادر المعنية تبعا للخطة،

وتتعدد أنواع المعلومات التي تحتاج أليها المنظمة، حيث يمكن تصنيفها حسب عدة معايير:

- ✓ معلومات حسب طبيعتها : نظام المعلومات التسويقية ،التجارية،المالية،التقنية،المحاسبة...إلخ.
- ✓ معلومات حسب هدفها : تتمثل في معلومات حول التنظيم الداخلي،معلومات حول أبعاد بيئة المنضمة (اقتصاد كلي واقتصاد جزئي) معلومات سياسية وجنائية ،معلومات على المنضمات. معلومات تكنولوجية وقانونية بمعنى أخر تقسم حسب ما ترمي المنضمة الحصول عليه.
- ✓ معلومات حسب شكلها :تتمثل في معلومات مكتوبة ،مسموعة،رسوم،رسوم وأشكال.....الخ.
- ✓ معلومات حسب حاملها:تتمثل في معلومات ورقية،معلومات موجودة في أجهزة الإعلام الآلي .المعلومات على شكل ملصقات ....الخ.

أما فيما يتعلق بجمع المعلومات فالمنضمة تبحث دوما عن المعلومات المفيدة والصادقة،لذلك تحاول البحث عن المصادر التي تتميز بثقة أكبر، ويمكن حصر مختلف مصادر المعلومات فيما يلي:

– **مصادر رسمية:** وأهم هذه المصادر هي:الكتب،الصحافة،وسائل الإعلام، بنوك المعطيات، الأقراص المضغوطة.

– **مصادر غير رسمية:** واهم ما يميز هذه المصادر ان المعلومات التي تقدمها تطالب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة ، بحيث يجب أن يبقى على اتصال، أن ينتقل ، بحسر الوقت ....الخ، حتى يحصل على ذلك ، وتتنوع هذه المصادر من بينها ما يلي : المنافسين في حد ذاتهم ، الموردون ،مهمات وأسفار الدراسة، المعارض ....الخ.

المرحلة الثالثة:معالجة المعلومة:

إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل .

وتعني المعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل بشكل تحليلها متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة تحليلية ، لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور الوثائق.[39]

ونعلم أن ما يواجه أفراد المنظمة اليوم ليس نقص المعلومة ،وإنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة وهو ما يتطلب العليات التالية: [40]

– تقسيم المعلومات ، فرز المفيد منها وترتيبها ، وتحويلها إلى شكل مناسب،

– تحليل المعلومات ،عبر تفسير دلالاتها الحالية، والتنبؤ بآثارها المستقبلية،

–توحيد ماتم التوصيل إليه من تحليلات بقصد الحصول على نتائج دقيقة وذات مصداقية.

المرحلة الرابعة :نشر المعلومة من أجل اتخاذ القرار

يجدر بالمختص في الذكاء الاقتصادي اعطاء قيمة للمعلومات بعد تحليلها ،من خلال نشرها داخل الوحدة الاقتصادية كي تساهم في تحقيق قيمة مضادقة، بغية إيصالها إلى متخذ القرار في الوقت المناسب[41].

وتجدر الإشارة إلى أن القرارات تتخذ بشكل يومي على مستوى المنظمة بحيث يجب أن تتوافق مع الأهداف والإستراتيجيات المسطرة ، ويمكن تصنيفها كما يلي :

أ- **وفقا لنموذج (Igor ans off1989)** ، توجد ثلاثة(03) أنواع من القرارات حسب الأهمية: [42]

- **القرارات الإستراتيجية** : وهي أهم القرارات ، فهي قرارات طويلة الأجل ،تؤثر على مستقبل المنظمة (إنشاء مصنع الاستحواذ على مؤسسة ، إنتاج منتوج جديد....) ،ويتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، وتتميز بكونها تحتوي على قدر عال من عدم التأكد ،لذلك فهي تحتاج إلى معلومات تتعلق بالظروف المستقبلية التي تحيط بالمنظمة أو عادة ما يتم الحصول على هذه المعلومات من مصادر خارجية .
- **القرارات التكتيكية (مراقبة)**:تنفيذ الخيارات الإستراتيجية متوسطة الأجل ، ويتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى ،وتهتم المنظمة في هذا المستوى بفعالية وكفاءة الاستخدام الحالي (مثلا قرار لتنفيذ نهج الجودة في ورشة عمل)،وتتصف المعلومة المطلوبة في هذا المستوى بأنها خارجية وداخلية متكررة ومتباعدة نسبيا.
- **القرارات التنفيذية(التحكم)**:تتخذ من قبل المستويات الإدارية الدنيا لأنها تتوافق مع الأعمال اليومية ، فهي قرارات أقل أهمية (مثل تحديد الجداول الزمنية ومستويات الإنتاج، تحديد الأسعار، تعريف سياسة التسويق....) ويعتمد هذا النوع من القرارات غالبا على المعلومات الداخلية.

ب- **تصنيف(h.simon. 1983)** ،والذي يعتمد على درجة هيكلة المعلومة ، بحيث يحتوي على: [43]

- **القرارات الهيكلية والقابلة للبرمجة** :في هذه الحالة تكون المشكلة واضحة وتكرارية،فيمكن الحصول على حل واضح وقابل للبرمجة ،مثل عملية الفوترة أو عملية الشراء .
- **قرارات قليلة الهيكلة**: يمكن أن تكون المشكلة غير واضحة وتتطلب مجهود من أجل صياغتها، تكون البيانات غالبا كيفية غير مستقرة، ويصعب الحصول عليها ،ويمكن لمتخذ القرار الاعتماد على الوسائل المساعدة لعملية اتخاذ القرار ،ومثال ذلك المقاولة من الباطن، الحصول على أسهم....
- **قرارات غير هيكلية** :في هذه الحالة تكون المشكلة غير واضحة، ويعتمد القرار على حدس وخبرة المقرر كما يجد متخذ القرار صعوبة في تبرير الحل بطريقة عقلانية، ويمكن أن نجد هذه الحالة عند مواجهة مشكلة لم يعالجها المقرر من قبل، مثل اختيار مسؤولية الدخول إلى سوق جديدة....

➢ **تصنيف أنظمة المعلومات حسب نوع القرار:**

يمكن تصنيف أنظمة المعلومة حسب مجموعة من المعايير،لكن في الدراسة سنتطرق إلى التصنيف المعتمد على نوع القرار.

✓ فحسب وجهة النظر (Gorry et moton 1971) :كل وظيفة تسييرية بالمنظمة تربط بنوع معين من أنظمة المعلومات، ويعتمد هدا التصنيف على درجة تعقيد القرار، ويتمثل في: (44)

– نظام معالجة المعلومات: هدف هذا النظام هو تحقيق النشاطات اليومية، وتركز هذه الأنظمة على أجهزة الإعلام الآلي ،والتي تقوم بجمع وفرز ومعالجة وتخزين البيانات الناتجة عن المعملات ،بهدف تمكين مستخدميها كما أن القرارات الخاصة بهذا النظام هي القرارات القابلة للبرمجة.

– نظام إعداد التقارير: يسمح هذا النظام بتحديد الاتجاهات التنظيمية في المنظمة، فيهتم خاصة بنشاطات المراقبة ،و القرارات تكون جزء هيكلية.

–الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار:هدف هذا النظام هو مساندة متخذ القرار في عملية اتخاذ القرار ،هذه القرارات غير مهيكلة و هي غير قابلة للبرمجة .

يمكن لهذا النظام الاعتماد على النظام السابق لما تسمح به التقارير من مساندة لمتخذ القرار عند حل مشكل غير مهيكل.

✓ أما حسب وجهة نظر (Reix 2000) :فيقوم Reix بالفصل بين الأنظمة الخاصة بالعمليات اليومية والتي يمكن برمجتها والأنظمة المساندة لمتخذي القرار

أ– الأنظمة المساندة للعمليات التشغيلية: والتي بدورها تتكون من:

– أنظمة معالجة المعلومات: تؤمن مجموعة من المعاملات اليومية في المؤسسة ،مثل معالجة البيانات، الزبا ئن، معالجة، الفواتير.....

– الأنظمة مساندة ومراقبة الإجراءات الصناعية: تسمح هذه الأنظمة بتحقيق ومراقبة الأنظمة الإنتاجية، والتي بدورها تستعمل أجهزة الإعلام الآلي للرقابة على الإجراءات الصناعية.

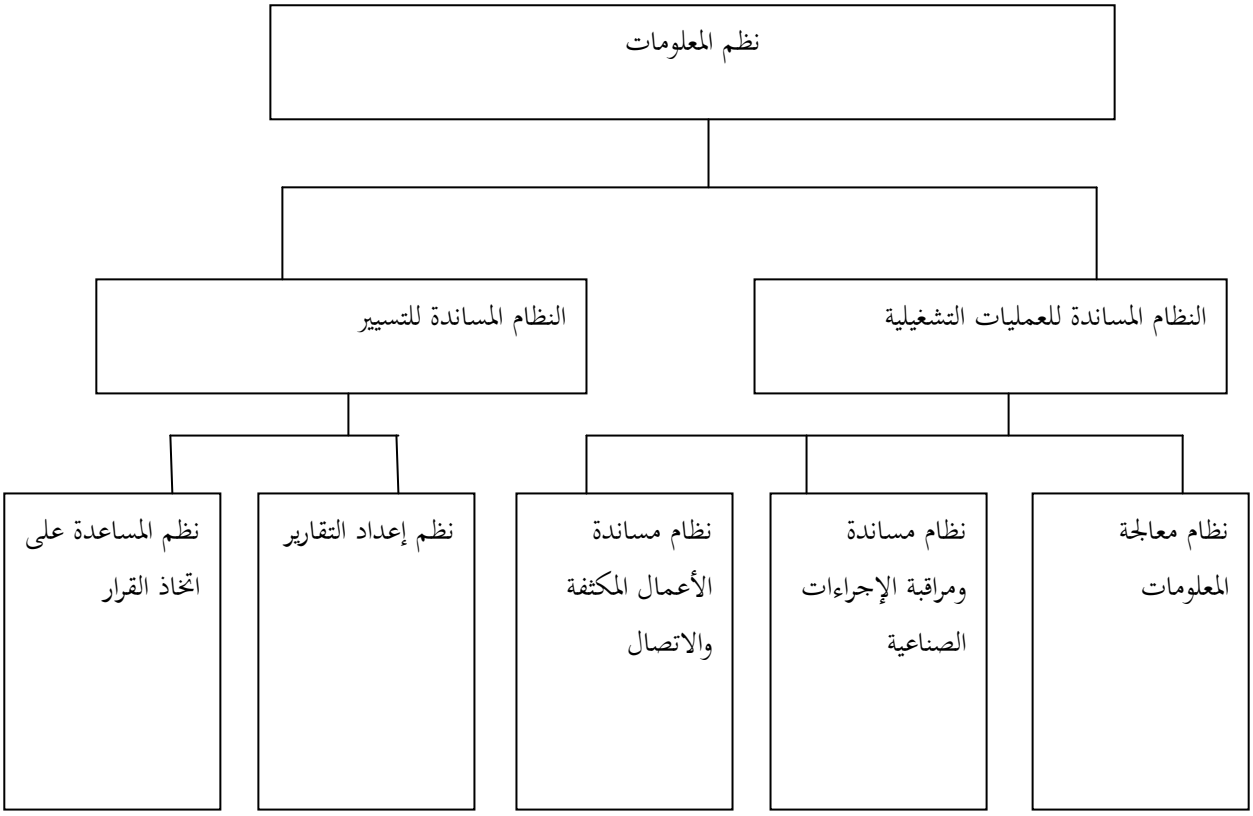
– الأنظمة المساندة للأعمال المكتبية والاتصال: تعتمد هذه الأنظمة على أجهزة الإعلام الآلي في تأدية الوظائف الكتابية داخل المكاتب فتعتبر برامج المعالجة النصوص من أهم تطبيقات هذه الأنظمة، فهي تقوم بإنشاء التقارير، تخزين وطباعة الوثائق، كما أنها تساعد عمليات الاتصال بالنسبة للأشخاص الموجودين في أماكن مختلفة(45).

ب– الأنظمة المساندة للتسيير: تسمح هذه الأنظمة بتزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة للقيام بإجراء اتخاذ القرار، تحتوي هذه الأنظمة على:

– أنظمة إعداد التقارير: يتمثل دور هذه الأنظمة في إعداد الجداول للمعطيات تستعمل من طرف متخذ القرار، لا تهدف هذه الأنظمة إلى توفير معلومات عن المحيط الخارجي.

– الأنظمة المساعدة على عملية اتخاذ القرار، دورها هو تقديم مساعدة لمتخذ القرار عند كل مشكلة غير مهيكلة، يتم تصميم هذه الأنظمة بهدف مساندة مهمة إدارية أو مشكلة محدودة، بحيث يتم البحث عن المعلومات الموجودة داخل المؤسسة أو خارجها. (46)

الشكل رقم (I–4): تصنيف أنظمة المعلومات حسب نوع القرار حسب Reix



Source : Reix Robert
، systèmes d'information et management des organisation vinbert، Paris، 2000، p 48.

- **دعم أنظمة المعلومات لعملية اتخاذ القرار**: تقوم النظامية بتقسيم المنظمة إلى ثلاثة أنظمة جزئية:
  - النظام العملي،
  - نظام المعلومات ،
  - نظام القيادة.

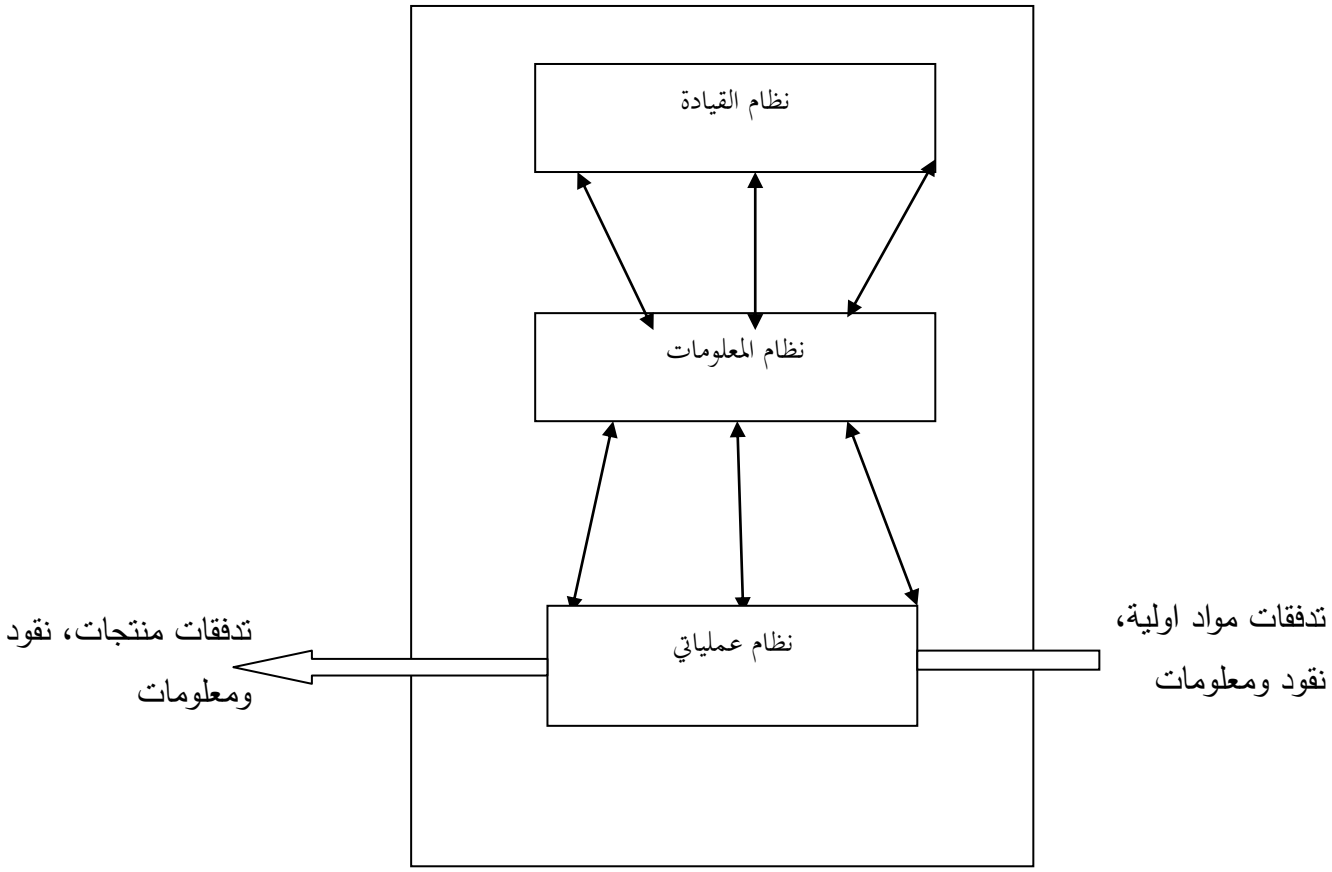
– يقوم النظام العملي بتحويل النفقات الأولية للإجابة على طلبات الزبائن ،

– يسمح نظام المعلومات بجمع، حفظ، معالجة، استرجاع مختلف بيانات المنظمة العملي،

– يجمع نظام القيادة جميع الإداريين الذين يقومون بجمع، ضبط، تكييف المنظمة لمحيطها،

والشكل الموالي يوضح كيفية دعم أنظمة المعلومات لعملية اتخاذ القرارت:

الشكل رقم (I–5) نظام المعلومات في المنظمة



management des systémes ،Dumoulin. C.،Source .moignej.t p09.،1995،paris،d'information

يقوم النظام العملي بإنتاج بيانات تخزن في نظام المعلومات، والذي يقوم بمعالجتها وتحولها إلى نظام القيادة، التي تسمح لهذا الأخير بمعرفة ما يجري في النظام العملي ،بعدما تكون قد تحولت إلى معلومات ،تنتقل قرارات نظام القيادة إلى النظام العملي عبر نظام المعلومات، حتى تسمح له بمراقبة نشاط النظام العملي[47].

إنطلاقا مما سبق يتضح لنا مكانة نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار، فهو يعتبر وسيط بين النظاميين (نظام القيادة والنظام العملي)،فيحتاج متخذوا القرار إلى نظرة شاملة للمعلومات الموجودة بالمنظمة ،من أجل توجيه وتكييف عملية إتخاذ القرار.

-تم تصميم أنظمة دعم القرار لتسهيل اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ،لأن كل من الضغوط الداخلية و الخارجية على المنظمة تجبرها على تبني تكنولوجيا دعم القرار من اجل الحصول على المعلومات المطلوبة ،فهي التي تساعد صناع القرار لاستخراج معلومات مفيدة من البيانات و الوثائق و المعارف الشخصية و نماذج الاعمال، لتحديد و حل المشاكل و اتخاذ القرارات ،فالهدف هو انتاج معلومة جديدة ، وهذا باللجوء الى مجموعة من الادوات (مثل انظمة التوثيق ،قواعد البيانات ،جداول البيانات وغيرها من ادوات تحليل البيانات).

وفقا لـ peaucelle تعتبر انظمة اتخاذ القرار كوسيلة لاستكشاف مختلف الافتراضات ، وتساعد في عملية اتخاذ القرار دون المطالبة بحل معين دون آخر ،و لهذا فهي تحتل مرتبة هامة بالمنظمة[48].

المرحلة الخامسة:حماية المعلومة:

وهي مرحلة ليست بالأخيرة ،وإنما هي مرحلة تكون مرافقة لكل المراحل الأربع السابقة (مرحلة تحديد الحاجة للمعلومة، ومرحلة جمع المعلومة، تحليلها،ونشر المعلومة من أجل اتخاذ القرار) أي اننا نجدها على مدى سيرورة دورة الذكاء الاقتصادي، وهي مرحلة بالغة الأهمية، إذ تعتبر أساس نجاح المراحل الأخرى.

تعبر مراحل تحديد الحاجة للمعلومة، وجمعها وتحليلها ونشرها، أهم مكونات معادلة قيمة المعلومة، هذه الأخيرة التي يمكن صوغها على النحو التالي: (49)

قيمة المعلومة= تحليل جيد للاحتياجات × صحة ونوعية المصدر× نوعية التحليل× النشر والتغذية الراجعة × الحماية.

– فإذا لم نفهم ما هي احتياجات طالب المعلومة (الهدف من المعلومة) فإننا نكون قد أضعنا أهم عنصر في الذكاء الاقتصادي ،

– إن لم يكن لدينا مصدر موثق فلا داعي للمواصلة، فالمصادر الرديئة النوعية تؤدي إلى تشويش المعلومات، وهو ما يعقد عمل التحليل أما إذا كانت المصادر موثقة فهي تسهل أكثر عمل هذا التحليل ،

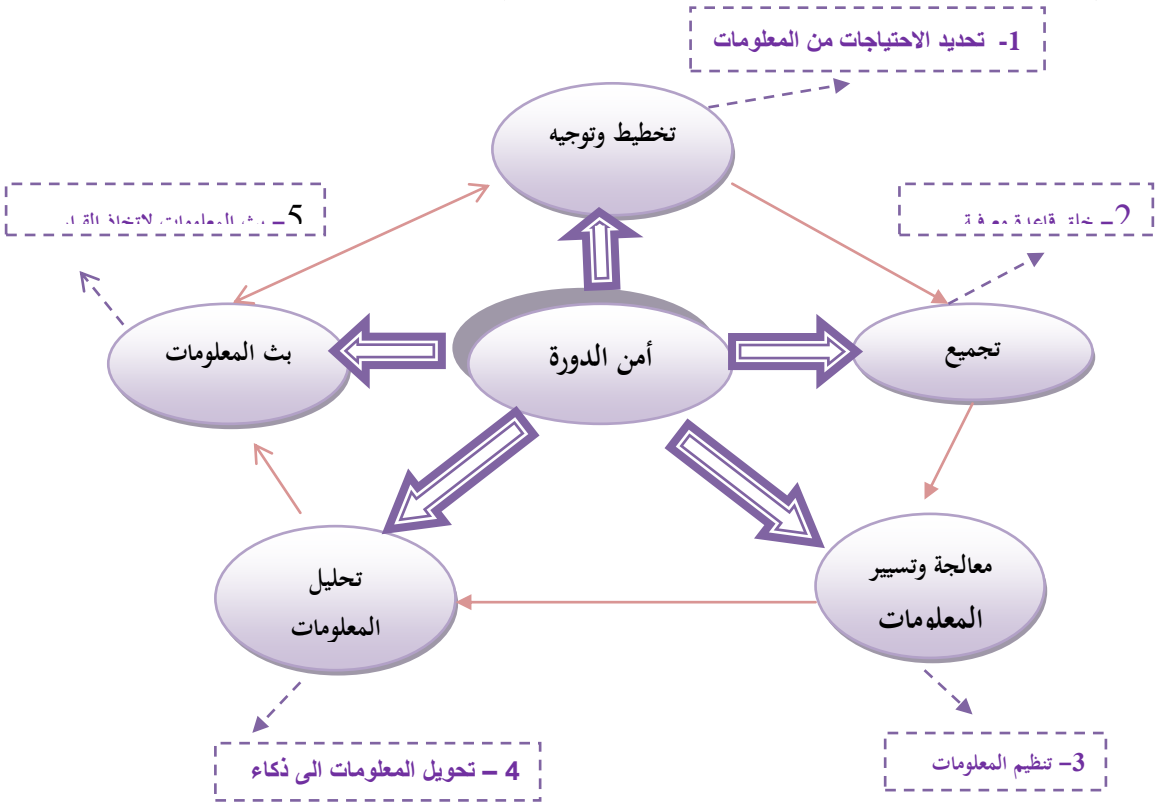
– التحليل يجعل المعلومة التي نحتاجها قابلة للاستعمال،

– المعلومة التي لا يتم بثها وإعلانها لا تفيد في شيء، والتغذية العكسية (الراجعة) تبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت إلى تلبية رغبة المستعمل أم لا.

– يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية والإستراتيجية ،وحمايتها ،لأنها تمثل أساس انفراد المنظمة من غيرها

ويمكن تلخيص كل ما سبق حول سيرورة (دورة) الذكاء الاقتصادي الشكل التالي:

الشكل رقم (I–6) سيرورة الذكاء الاقتصادي(دورة الاستعلام):



« la société de la connaissance et les ،Source: Gilda Massari Coelho systèmes d'information stratégique comme appui a la prise de proposition pour l'enseignement de l'intelligence ،décision faculté science ، science économique،thèse doctorat،économique » 2001.p 188.، Marseille، université D'aix ،d'économie

I–3– أهداف الذكاء الاقتصادي، دوره، أهميته:

I–3–1– أهداف الذكاء الاقتصادي:

للذكاء الاقتصادي أهداف كثيرة وكبيرة وتنوعة:

- كثيرة: نتيجة لكثرة فروعه و تعدد مجالاته ،
- كبيرة: فهي مرتبطة بالأهداف الكلية والإستراتيجية وما يؤمل بلوغه،
- متنوعة: تنوع أبعاده ،وتعدد مجالاته،

ونذكر من هذه الأهداف ما يلي:

- ✓ يهدف إلى تحسين الطرق المحددة للمصادر الدقيقة للمعلومات، إضافة إلى تحليل المعلومات التي تم جمعها وتحويلها إلى معارف تساعد على اتخاذ القرارات، (50)
- ✓ يهدف إلى ربط بين مختلف العوامل المفتاحية (الأفراد، التكنولوجيا، المهارات، الإستراتيجيات) قصد التقليل من حدة المنافسة ،

- ✓ إيجاد المعلومات الضرورية للإبداع والإنتاج أحسن من المنافسين [51]، كذلك أن توزيع المعلومات المفيدة الفاعلين يسمح بالتوقع والتأثر وخلق كفاءات جديدة وهذا ما يعطي دفع للإبداع أكثر[52]،
- ✓ يهدف إلى رصد المعلومات (المنافسين، السوق) كي يتم على أساسها رسم الإستراتيجية بصفة دقيقة،
- ✓ الإستلاء على الفرص قبل المنافسين واكتشاف التهديدات من خلال اليقظة المستمرة على المحيط،
- ✓ يضمن حماية إستراتيجية للمنظمة، مهاراتها ومعارفها[53]،
- ✓ التحكم في المعارف والمهارات والتنسيق بين الفاعلين والأنشطة[54]،
- ✓ يعمل على تدعيم الإدارة بالمعرفة وبالتالي الرأسمال المعرفي، وفي هذا المجال نجد أن القائم على اليقظة لا يكثر في المعلومات المحصلة من المصادر بل يبحث انطلاقا من معرفته لسياق المنظمة والهدف الإستراتيجي عن المعلومات ليربطها ويلخصها لأجل خلق معارف مفيدة للعملية، بالتوفيق مع هذه المنظمة،
- ✓ يعمل على تسهيل تدفق حركة المعلومات بين مختلف الفاعلين في المنظمة[55]،
- ✓ نشر المعلومات والمعارف المنتجة، تقوية التعامل وتدعيمه داخل المنظمة مما يقوي هويتها ويزيد من تنافسها،
- ✓ إنتاج المعلومات لتحديد الوضعية مقارنة مع الغير في السوق ونقل كل المعلومات والمعارف المتعلقة بالمحيط، وذلك بغية التقليل من عدم التأكد ،المخاطر، والتنبؤ، ثم استغلال الفرص المتنكرة التي قد تشكل تهديدات لمن يفعلها،
- ✓ كما يهدف من خلال إنتاجه /خلقه /للمعارف إلى تشجيع التعلم وتطوير كفاءات الأعوان والفاعلين.

I-3-2- دور الذكاء الاقتصادي:

تتنوع أدور الذكاء الاقتصادي ،وهي تنقسم إلى ثلاثة محاور رئيسية: [56]

المحور الأول: جمع ومعالجة وتحليل وتوزيع المعلومات المتحصل عليها

- متابعة المحيط: البحث، الجمع، التوزيع،
- الاستغلال: التحليل، الأفراد، الموافقة،

المحور الثاني: المحافظة على الأصول البشرية وغير المادية (يقظة أمينة وذكية للمخاطر)،

المحور الثالث:الاستعمال الدفاعي والهجومي للمعلومات (أنشطة ذكية ، تأثير).

يضاف إلى الأدوات السابقة تقليص عدم اليقين وعدم التأكد ،والأهم المساهمة في اتخاذ القرارات لضمان البقاء والاستمرار، والنمو والتطور، ومنه يمكن عرض الشكل التالي والخاص بأدوار الذكاء الاقتصادي.

الشكل رقم (I–7) أدوار الذكاء الاقتصادي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

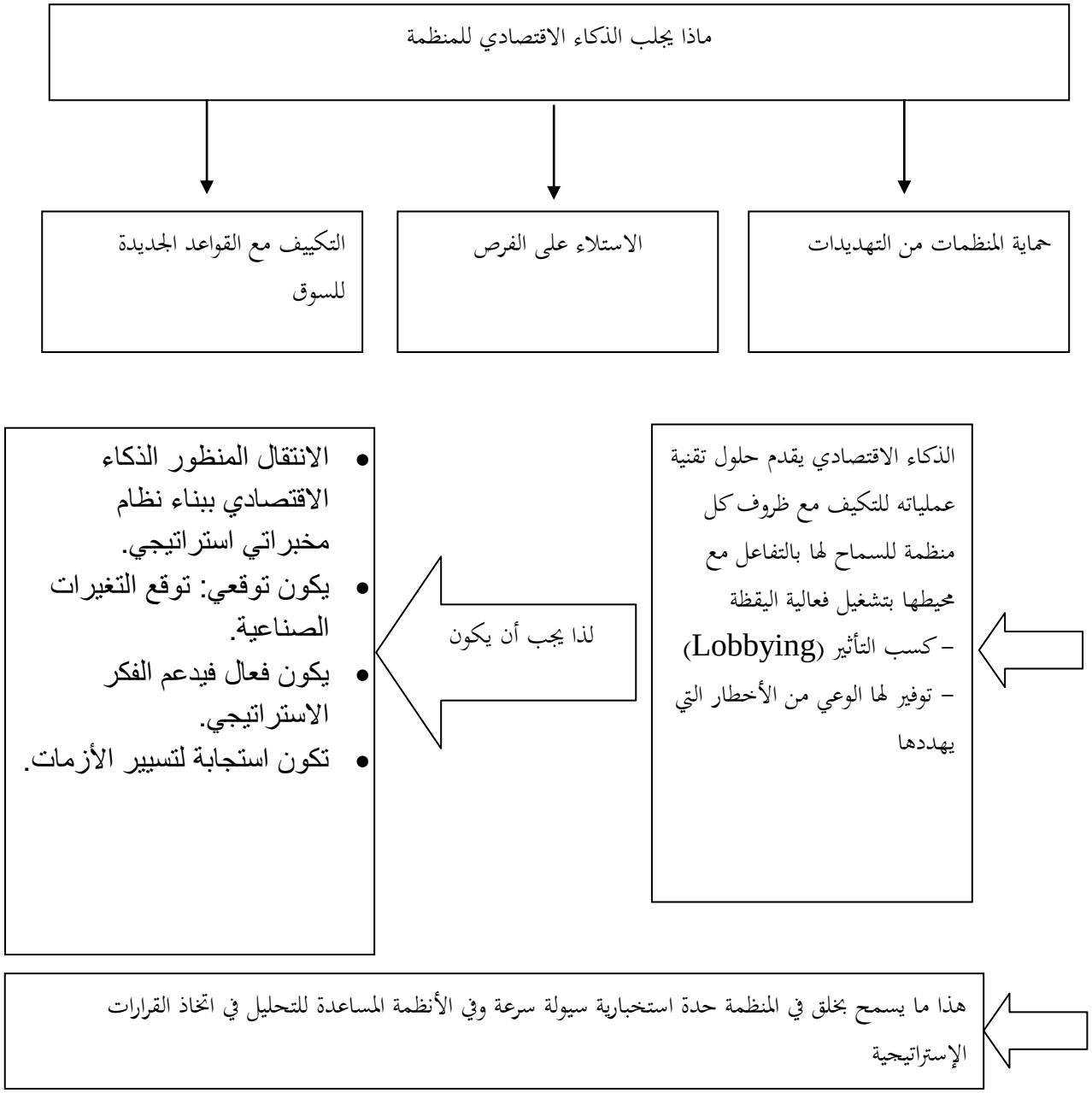
I–3–3– أهمية الذكاء الاقتصادي:

للذكاء الاقتصادية أهمية كبيرة سواء على المستوى الجزئي (المنظمات) أو على مستوى الكلي (الدولة)، يمكن تفصيل ذلك كما يلي:

I–3–3–1– أهمية الذكاء الاقتصادي للمنظمات:

يعد نظام الذكاء الاقتصادي مهم جدا خاصة مع اشتداد المنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية، وخاصة ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية الحديثة التي رفعت من مستوى التضخم في أهم دول العالم وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي كان تأثرها بالأزمة بسيط بسبب تخلفها الاقتصادي، وهنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي بحيث أنه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية ويمكنها من الاستيلاء على الفرص قبل منافستها، وكذا التكيف مع القواعد الجديدة للسوق، والشكل التالي يوضح الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمنظمة.

الشكل رقم (I–8) أهمية الذكاء الاقتصادي للمنظمة



Source : K. Boudjemia، Intelligence économique : concept، définition et mode opératoire، séminaire de sensibilisation a l'Intelligence économique et la vielles stratégique، Ministère des PME et PMU، Alger، 23 décembre 2008، 31 p 8 .

- ✓ يساعد بتوظيف واستخدام التكنولوجيا في عالم الأعمال بالشكل الصحيح والفعال في تحقيق أهداف المنظمات وأحد الأصول بهدف الوصول إلى اقتصاد المعرفة الذي ،يعتمد على إنتاج وتوزيع واستخدام المعارف والمعلومات، وتحويل البيانات من مجرد أرقام إلى معلومات ومعارف لمساعدة صناع القرار باتخاذ الصائبة والإستراتيجية ،التي تنعكس بشكل جوهري على أسلوب عمل هذه المنظمات من أجل تحقيق ربحية أكبر في مجتمع أكثر تنافسية[57]

- ✓ يكتسب الذكاء الاقتصادي أهمية خاصة نتيجة لما تشهده بيئات العمل من تغير سريع في البيانات التي تنجزها المنظمات والمعلومات التي تنتجها، وفي آليات اتخاذ القرار وتعاظم المنافسة على المستويات المحلية والدولية، مما يفرض المزيد من التحديات التي تستدعي توظيف برامج ذكية تساعد في مراقبة أداء العمل وتحديد التغيرات، التي يجب إجراؤها، وفي تحديد موقع المنظمة ،الأهداف والإستراتيجيات التي وضعتها لنفسها[58]

يمثل الانتقال إلى مجتمع المعرفة طموحا استثنائيا لدى جميع المجتمعات بهدف الاستثمار الأفضل للموارد وخلق حالة تفاعلية بين جميع مكونات المجتمع وربط الأدوات التقنية المستخدمة لبناء نظم المعلومات، في قطاع الأعمال مع الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات من أجل بناء إستراتيجيات الأعمال اعتمادا على المعلومات والمعارف[59].

كما تظهر أهمية تطبيقات ذكاء الأعمال بالنسبة لمختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في الانتقال من مجرد بناء الأنظمة المعلوماتية في المنظمات، إلى تحليل الأعمال عن طريق تجميع المعلومات عن العمليات التي تقوم بها كالتسوق، والبيع، وأنشطة الخدمات وسلوك العملاء، وأنظمة الموردين كما تلعب تطبيقات الذكاء الاقتصادي دورا هاما في مساعدة المنظمات على وضع إستراتيجياتها المستقبلية والوصول إلى تحقيقها، استخدام هذا النوع من التطبيقات الموجهة تحديات عالم الأعمال، كما تمكن من دراسة المعلومات المتعلقة بمختلف المتعالمين الاقتصاديين[60]

ويمكن إعطاء تفصيل أكثر لهذه الأهمية في النقاط التالية: [61]

- ✓ المنظمات التي تطبق الذكاء الاقتصادي نادرا ما تفاجئ بالأحداث التي تؤثر على أعمالهم، وأدائهم لأنهم قادرون على توقيع هذه التغيرات في السوق قبل فترة طويلة، كما أن باستطاعتهم تهيئة أنفسهم لهذه المفاجئات المتوقعة،
- ✓ منظمات قادرة على توقيع أعمال منافسيها، حيث تقوم بتعديل نشاطاتها الخاصة وفقا لذلك في الوقت المناسب للتغلب على المنافسة،
- ✓ يساعد نظام الذكاء الاقتصادي المنظمات على اكتشاف منافسين جدد، أو محتملين وكذا نشاطاتهم في السوق،
- ✓ تتعلم المنظمات من النجاحات وحالات فشل الآخرين، وهكذا يوفر الوقت الثمين والمال والموارد،
- ✓ يساعد المنظمات على التعلم أكثر حول التقنيات الجديدة، ، المنتجات ، والعمليات الأمر الذي يؤثر عليهم وبالتالي يتم اتخاذ القرار الملائم الذي سيحقق لهم نجاحات باهرة،
- ✓ تحدث تغيرات تنظيمية وتشريعية وسياسية بانتظام ،والمنظمات ليست دائما مدركة لها ،و يتيح الذكاء الاقتصادي لهم فرص التعلم حول أي من هذه التغيرات التي تؤثر على أعمالهم،

- ✓ عندما تقرر المنظمات الدخول إلى الأعمال الجديدة، يمكن أن تستفيد من نظام الذكاء الاقتصادي ليس فقط في اتخاذ القرارات بل أيضا بتزويد المعرفة المسبقة حول النجاح المحتمل (أو غير ذلك) في ظل تحديات العولمة،
- ✓ يعرض نظام الذكاء الاقتصادي للمنظمة الأفكار والمفاهيم الجديدة، وبذلك يوفر فرص لرؤية ظاهرية أكثر، لا نتكون محدودة ،
- ✓ المنظمات التي أخفقت في الماضي في تطبيق ،وتحمل آخر أدوات الإدارة كنتيجة لقلة المعلومات، الأن قادرة على عمل ذلك بنجاح كمعلومات تنمية وغير متحيزة، دقيقة ،مناسبة ومجهزة من قبل نظام الذكاء الاقتصادي،
- ✓ يعزز نظام الذكاء الاقتصادي الثقافة التنافسية في المنظمة،
- ✓ نظام الذكاء الاقتصادي يجعل المنظمة مدركة أكثر لحاجاتها للذكاء المضاد أو أمن المعلومات.

I-3-3-2- أهمية الذكاء الاقتصادي للدولة

تستفيد الدولة من إتباع إستراتيجية الذكاء الاقتصادي، كون أن الدولة نفسها تحتاج إلى معلومات عن ما يدور في اقتصاديات الدول الأخرى ،حتى يتسنى لها رسم مخطط و استراتيجيات اللازمة لحماية اقتصادها من الهجمات ،التي قد تتعرض لها المؤسسسات الوطنية أو القطاعات الإستراتيجية للوطن ،كما يمكنها من الاستفادة القصوى من الاتفاقيات و المعاهدات الدولية ،فمثلا في إبرام اتفاقية التحرير الجمركي بين الجزائر والاتحاد الأوروبي ،قام هذا الأخير بإجراء مسح حول طبيعة و سلوك المستهلك الجزائري ،و كذلك الاتفاقيات التي تربط الجزائر مع دول جنوب شرق آسيا فيما يخص عقود توريد الأرز طويلة الأجل،و قد حدد شريحة السلع التي ستعفى الجزائر من دفع التعريفة الجمركية عليها ،و التي في معظمها غير محبذة من طرف المستهلك الجزائري ،كالسجائر مرتفعة الثمن و الفواكه الباهظة .....،و في المقابل اخذ من الجزائر التنازل عن التعريفة الجمركية لمواد إستراتيجية في صناعته. (62)

II- بنائية الذكاء الاقتصادي:

تشتمل بنائية الذكاء الاقتصادي على أوجه الذكاء الاقتصادي حيث أن كل وجه يمثل أحد أنواعه، إضافة إلى مجموعة مدخلات إذا توافرت ساهمة في دعم البنائية، التي يكون تحصيلها مجموعة أخرى يصطلح عليها بمخرجات الذكاء الاقتصادي.

II-1- أنواع (أوجه) الذكاء الاقتصادي:

للذكاء الاقتصادي عدة أوجه، ترجع إلى اتساع المفهوم الاقتصادي، و لقد اعتمد الباحث في هذا البحث، على ذكر الأنواع الآتية بناءا على عمليات البحث في أوجه الذكاء الاقتصادي و تم التوصل إلى الأنواع التالية:

II-1-1- الذكاء التنافسي:

الذكاء التنافسي مصطلح يعبر عن نفسه نكونه يتعلق بالتنبؤ و رؤية ما هو مخفي عن نوايا المنافسين و أسس التنافس، و بما يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المنظمة، كما ويجعله قادرا على صياغة إستراتيجية جديدة للتنافس، بالارتكاز إلى المعلومات التي يوفرها هذا النوع من الذكاء عن نشاطات المنافسين و نواياهم. (63)

في إطار الحديث عن الذكاء التنافسي ينتطرق الى أنواعه و التي يمكن أن تكون رافدا من روافد لقدراته في دعم الجهود المنظمية و في الارتقاء بأداء المنظمات الأعمال و تتحدد هذه الأنواع في:

II-1-1-1- ذكاء السوق:

تعتمد المنظمات هذا النوع من الذكاء لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الإستراتيجية إزاء السوق و البيئة ككل، و تعزيز مكانتها و أدائها في السوق، و ذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المنظمة و منافسيها و أسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، و تحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات ،و التفكير الإستراتيجي، فضلا عن تأثيره في الإدارة الإستراتيجية والنجاح المنظمي في السوق. (64)

تتبلور أهداف ذكاء السوق في الآتي: (65)

- تطوير إستراتيجيات التسويق،
- التنبؤ بتغيرات السوق عبر مراقبته،
- تحديد الفرص و المصادر الجديدة للميزة التنافسية،
- تطوير برامج السوق، و تحديد أولويات الإنفاق على نشاطات البحث و التطوير فيها،
- تحديد مواطن القوة والضعف لدى المنافسين و ردود أفعالهم،
- التفكير بنماذج جديدة من المنتجات التي تسعى المنظمة إلى تطويرها ضمن أصناف المنتجات التي تقدمها حاليا إلى السوق، او التي تعتزم الدخول بها على الأسواق،

II-1-1-1- ذكاء التسويق:

هو عملية جمع البيانات و تحليلها في بيئة التسويق لمساعدة المديرين في صياغة خطط التسويق، و استقرار الخطط و القرارات المستقبلية في بيئة المبيعات بشكل مبكر[66]، بما يدعم بحوث التسويق، و يجعل منها بعدا حاسما في الأداء التسويقي الفاعل، و يعول ذكاء التسويق على آليات متعددة و الآتي بعض من هذه الآليات: [67]

- اعتماد الأسلوب الفرقي في جمع المعلومات عن التسويق و المبيعات،
- توظيف تكنولوجيا المعلومات،
- تخصيص الأفراد لإدارة عمليات ذكاء التسويق الإستراتيجي و التكتيكي، ووصف وظائفهما، و تقويم أدائها،
- السعي نحو تكامل ذكاء المنافسة مع عمليات التخطيط الإستراتيجي للتسويق،
- التفاعل المتبادل بين فريق ذكاء التسويق، و بين مستخدميه عبر البريد الالكتروني و المحادثات الهاتفية.

قيمة الذكاء التنافسي يمكن أن تقاس بواحدة أو أكثر من المعايير الآتية: [68]

- **الدقة:** ينبغي أن يتم تقييم كل المصادر و البيانات، و ذلك لاحتمال وجود خطأ تقني أو سوء فهم،
- **الموضوعية:** عدم تأثرها بالتحيزات الشخصية و الذاتية و مصداقيتها العالية،
- **قابلية الاستخدام:** ينبغي أن تكون بشكل يسهل من الفهم و التطبيق الفوري،
- **مناسبة:** موائمتها لمتطلبات متخذ القرار مع أهمية أن تسهم المعلومات في توضيح ظروف متخذ القرارن
- **الاستعداد:** أنظمة الذكاء التنافسي ينبغي أن تحقق الاستجابة لمتطلبات الذكاء الحالي و العرضي، وذلك بالنسبة لمتخذي القرار في مستويات المنظمة كافة،
- **التوقيت:** الذكاء ينبغي أن يكون موزع في الوقت الذي يكون فيه المحتوى مازال صالحا في ظل ظروف متخذ القرار.

II-1-2- الذكاء الإستراتيجي:

هذا الذكاء يعد تطبيقا خاصا لمبادئ الذكاء التقليدي، مع دوره البارز في دعم صناعة القرار، و تحديد الفرص و التهديدات لاقتناص الأول و مجابهة الثانية...، و يحتمل فيه تأثير الجانبين (الوراثة و البيئة)، لأن عناصره تولد مع الفرد و ينميها بالخبرة و التعلم، لاسيما إذا أدرك معنى هذا الذكاء و أهميته في تحويله إلى قائد إستراتيجي لمنظمته و لمستقبلها. [69]

و تلعب المعلومة الدور الإستراتيجي في تشكيل مفهوم الذكاء الإستراتيجي، و في دعم عمليات صناعة القرارات و صياغة السياسات و الخطط، و التنبؤ بتغيرات البيئة و بحركة المنافسين و التكيف معهما من خلاله، لأن القائد الذي يتمتع بعناصر الذكاء الإستراتيجي تتعزز قدراته في جمع المعلومات و تحليلها و توظيفها في صناعة القرارات و السياسات والخطط.

II-1-2-1- مبادئ و خصائص الذكاء الإستراتيجي: فيما يلي سنتطرق لخصائص و مبادئ الذكاء الإستراتيجي:

أ- مبادئ الذكاء الإستراتيجي: تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده و مقوماته، فقد حدد ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي متمثلة في: (70)

- يجب أن يدعم الذكاء الإستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم إستراتيجيين، بما يجعل منسقيه يكيفون أبحاثهم و تحليلاتهم بما يتوافق و حاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية،
- يراقب و يحلل القضايا الإستراتيجية، و يتعقب آثار المؤشرات المتعلقة نتائج التغيرات المفاجئة و البعيدة الأمد، و يشخص التغيرات التي توحي بحدوث تغييرات في المستقبل،
- يجب أن يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل و تفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار،

وفي إطار إشارتهم لدور الذكاء الإستراتيجي في صياغة و تطوير سياسات الإبداع، أشار كل من tubk et al و kuhlmaun إلى أربعة مبادئ للذكاء الإستراتيجي الفعال ،و هي: (71)

- **مبدأ المشاركة:** ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم و المصالح المختلفة لجميع المشاركين.،
- **مبدأ الموضوعية:** يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة و التحاليل و آليات معالجة البيانات،
- **مبدأ التوسع و التنظيم:** يسهل الذكاء الإستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين و خلفياتهم ،الأمر الذي يسهل النقاشات داخل المنظمة ،و يساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة،
- **مبدأ دعم القرار:** تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي اتخاذ القرارات و المساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك،

ب- عناصر الذكاء الإستراتيجي: تتمثل في: (72)

- **الاستشراف:** بمعنى القدرة على الرؤية المستقبلية،
- **تفكير النظام:** تجسيد العناصر المختلفة بغرض تحليلها،
- **الرؤية المستقبلية:** الطموح و التطلع إلى الأمام،
- **الدافعية:** تنشيط السلوك و توجيه نحو هدف معين،
- **الشراكة:** إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية.

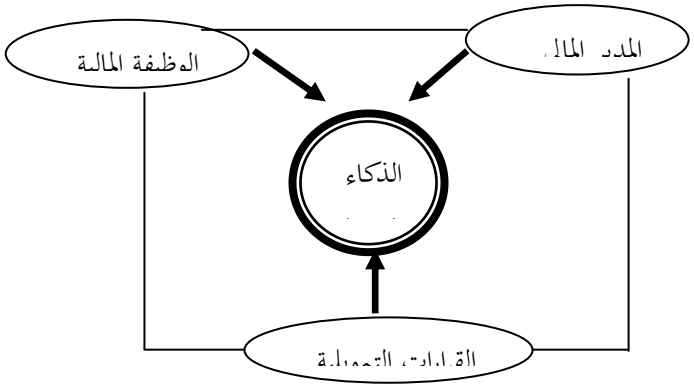
II-1-3- الذكاء المالي:

والمرادنا هنا بالذكاء المالي – تحديدا- هو اتخاذ قرار التمويل بذكاء (الذكاء التمويلي)، بمعنى آخر :"مجموع الاستعدادات و القدرات اللازمة لتأسيس ، إدارة ، إنجاح و تطوير المشاريع الربحية في المؤسسات ،و في نفس الوقت مواجهة مختلف الأزمات خاصة المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة".(73)

ومنه فالذكاء التمويلي ما هو إلا القدرة على اتخاذ قرارات تمويلية صائبة من قبل المدير المالي للمؤسسة.

فالذكاء التمويلي تحيط به مجموعة من العناصر أو يمكن القول أبعاد تحكمه، و يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (I- 9): أبعاد الذكاء التمويلي



المصدر: بومدين إيمان، الذكاء التمويلي في المؤسسات كحل للأزمات المالية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 06- 07 نوفمبر 2012، ص 479.

II-1-3-1- الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية هي مجموعة الخطط أو البرامج التي تبين كيفية الحصول على الأموال اللازمة، و استخدامها لتنفيذ العمليات الضرورية للمؤسسة (عمليات إنتاج و بيع السلع و الخدمات)، و توزيع الأرباح الناتجة.(74)

وتتمثل أهم خصائص وظيفة المالية في:(75)

- ✓ تتعامل الوظيفة المالية مع شبكة مالية معقدة و في جو يغلب عليه عدم التأكد،
- ✓ هدف الوظيفة المالية يكون هو نفس هدف المشروع و هو تعظيم ثروة ولاك المشروع،
- ✓ صعوبة تحديد مجال للوظيفة المالية فهي تتداخل ووظائف المؤسسة الأخرى في إشراكهم باتخاذ القرارات ووضع السياسات...الخ،
- ✓ استجابة الوظيفة المالية للظروف سواء المشاكل اليومية الداخلية أو المتغيرات الاقتصادية الخارجية...الخ،
- ✓ مركزية الوظيفة المالية حيث إن القرارات المالية تتخذ بدرجة عالية من المركزية و ذلك لعدة عوامل منها:
  - إن القرارات المالية حاسمة في بقاء المشروع أو نموه،

- تؤثر القرارات المالية على سيولة المشروع و أي قرار خاطئ يعرض المشروع للضائقة المالية،
- مركز القرارات المالية تعود بالوفر الاقتصادي عند الاقتراض و عند شراء الأصول.

II-1-3-2- المدير المالي:

هو المسئول الإداري الأول للنشاط المالي في المشروع ،و أحد الأعضاء المهمين في الإدارة، تقع على عاتقه مسئولية الدائرة المالية ببعدها الإداري (مجموعة الأنشطة الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، تنمية الكفاءات ،التوجيه و الرقابة) و البعد الفني (اتخاذ القرارات التمويلية و الاستثمارية في المؤسسة). (76)

وتتمثل أهم صلاحيات المدير المالي في:

- ✓ تقييم البدائل الاستثمارية المختلفة لاختيار أفضلها،
- ✓ تقدير الأموال المطلوبة للاستثمار،
- ✓ إنشاء العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي إصدار الأسهم،
- ✓ التعرف على مصادر التمويل سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل،
- ✓ تحديد الهيكل الأمثل للتمويل من وجهة نظر المشروع،
- ✓ تنسيق العلاقة مع الأسواق المالية و إنشاء علاقات مع البنوك.

II-2- مدخلات الذكاء الاقتصادي:

توجد مجموعة من العناصر و المتغيرات و التي يمكن الاصطلاح عليها بالمدخلات، بحيث إذا توافرت و تعاملت في شكل تكاملي فيما بينها ساهمت في تكوين الذكاء الاقتصادي.

II-2-1- رأس المال الفكري و البحث و التطوير

II-2-1-1- رأس المال الفكري:

تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقيها من استثمارها في رأس المال الفكري ،و التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال: (77)

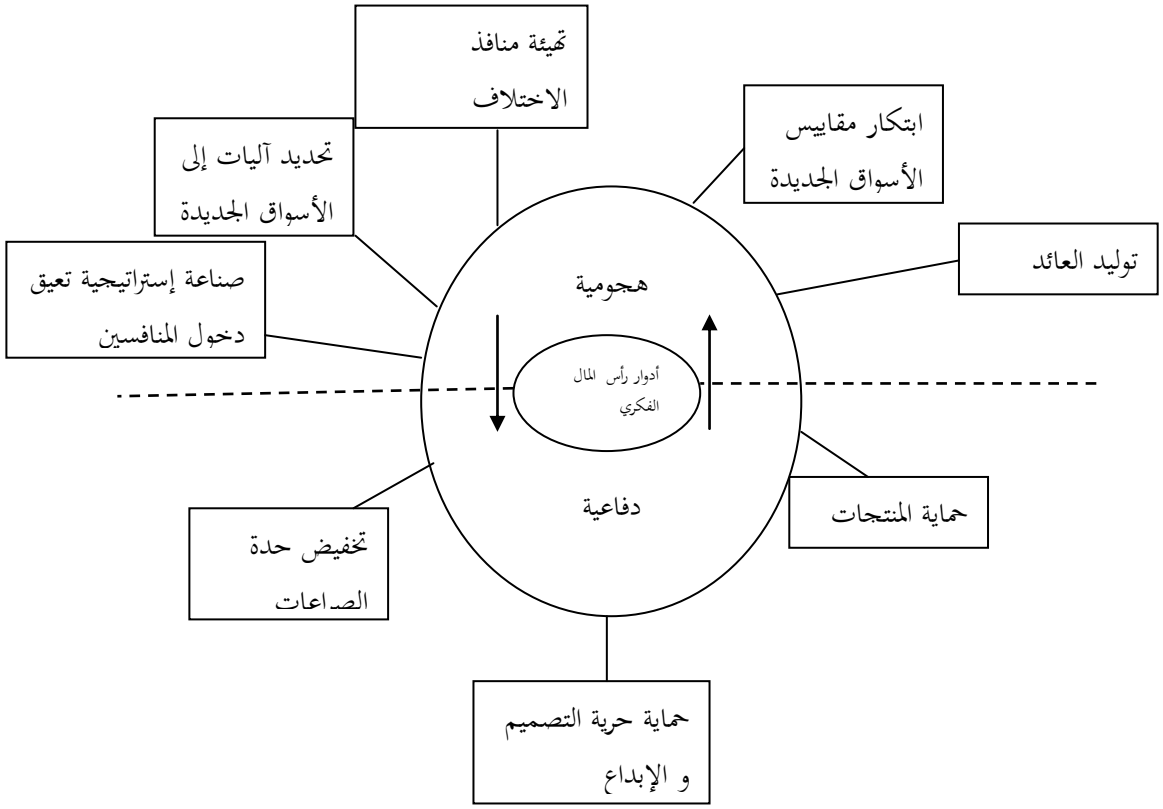
- ✓ تحقيق الأرباح،
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الإبتكارية،
- ✓ تحسين العلاقات بين العملاء و الموردين،
- ✓ تحسين الإنتاجية و تخفيض التكلفة،
- ✓ تحسين اتجاهات العاملين و الصورة الذهنية الخارجية،
- ✓ زيادة الحصة السوقية و بناء مركز تنافسي قوي.

و فيما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المنظمة إلى تجسيدها في أرض الواقع: (78)

- ✓ حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين،
- ✓ خلق معايير في الأسواق و المنتجات الجديدة،
- ✓ تحديد أساس التحالفات جديدة.

و بالتكيف مع الدور الدفاعي و الهجومي للذكاء الاقتصادي يمكن تقسيم أدوار رأس المال الفكري بما يتناسب مع هذه الأدوار و ذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (I–10): أدوار رأس المال الفكري



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 177.

II–2–1–2– **عمليات البحث و التطوير**: بشكل مستمر و دائم من خلال إقامة مخابر متخصصة أو جعل قسم للبحث و التطوير داخل المنظمة ،و دمجه ضمن الوظائف الأساسية لها، بحيث يشرف عليه مجموعة من ذوي الخبرات و المسيرين، يعملون على البحث فيما يتناسب و احتياجات المنظمة و إمكانياتها و التطوير بما يخدم أهدافها و تطلعاتها.

II–2–2– تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التشريعات المساعدة

II–2–2–1– تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فوائد عديدة تدفع إلى إجبارية إدخالها و التعامل بها ومن جملة هذه الفوائد نذكر ما يلي:

- ✓ توفير المعلومات و البيانات التي تحتاجها المنظمة و خزنها و استرجاعها و استخدامها من خلال توظيف التقانة و أنظمة المعلومات اللازمة،

- ✓ تساهم في استيعاب الوضع السائد لبيئة العمل و متغيراتها و تحديد الفرص المتاحة،
- ✓ توفير انسيابية للمعلومات بشكل سهل وواضح،
- ✓ تساهم في الاستثمار الأمثل للوقت،
- ✓ المساعدة في إيجاد التفسير الصحيح للمعلومات من خلال الدمج بين المعلومات المخزنة و المعلومات الكوجودة في أنظمة إدارة المعرفة،
- ✓ تساهم في تحقيق التكامل لنظام الأداء الإداري و خلق التنسيق المطلوب،
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة و توفير الشفافية التي يوفرها نظام ذكاء الأعمال،
- ✓ تقليل الاعتماد على الأفراد و تعزيز دور ذكاء الأعمال في العمليات الإدارية و بشكل خاص اتخاذ القرار،
- ✓ المساهمة في زيادة قدرة المنظمة لإيجاد الحلول للمشاكل الإدارية المختلفة.

III-2-2-2 التشريعات المساعدة:

للتشريع دور كبير و مهم يتمثل في:

- ✓ تنظيم العمل في الذكاء الاقتصادي من خلال وضع التشريعات التي تحكم و تنظم هذا المجال،
- ✓ حماية الحقوق خاصة ما تعلق منها بالإبداعات و الابتكارات، و عمليات التطوير التي تعتبر حق خاص،
- ✓ حماية الحقوق اللامادية، لأن الذكاء الاقتصادي يقوم على الممتلكات اللاملموسة من أفكار و معارف،
- ✓ وضع جزاءات للحد من الجوسسة، و التي تعتبر من أهم عراقيل الذكاء الاقتصادي،
- ✓ يعطي التشريع الربحية حالية للمهام القائمة مما يعطي دافعية مستقبلية لمهام أخرى.

II-2-3- إدارة المعرفة و المعلومة الإستراتيجية:

II-2-3-1- إدارة المعرفة:

لقد بين Gabriel، أن الذكاء الاقتصادي مصطلح جديد في التحليل الاقتصادي، يعتبر كنظام لخلق الثروة معتمدا في ذلك على المعارف[79] ،أي من خلال هذا التعريف يظهر أن نظام الذكاء الاقتصادي قائم على أساس المعرفة الشيء الذي يلفت الانتباه إلى تداخله و تكامله مع المعارف، هذه المعارف التي تعد من اختصاص إدارة المعرفة التي تعتبر عملية مصممة لتعزيز العمل الجماعي من خلال تحسين التواصل بين أعضاء نفس الشركة ،و في هذا الصدد فإنها تعزز الذكاء الاقتصادي من خلال توفير الأدوات اللازمة لتدفق المعلومات بين الخبراء في الداخل و بين الشركاء.

و باعتبار أن إدارة المعرفة ذاكرة داخلية ضخمة للمنظمة تعمل على دمج منهجية و خزن المعرفة للذكاء الاقتصادي (بين الأقسام الأخرى التابعة للشركة)، الذي بدوره يختاره باختيار المعرفة المفيدة لهذه الأنشطة دون الحاجة إلى البحث خارج المنظمة أي "عدم إعادة اختراع ما نعرفه بالفعل"، إذ أن الجزء الأكبر من المعلومات الخارجية التي جمعت بالفعل من قبل المنظمة هي مخزنة بداخلها و لكنها لم ترسل و لم تنشر، و بالتالي فلماذا على الذكاء الاقتصادي أن يبحث عن المعلومات من بيئتها الخارجية لأنها متاحة بالفعل في الداخل؟

وذلك على اعتبار أن إدارة المعرفة دعامة أساسية للذكاء الاقتصادي، و بهذه الطريقة يستفيد من الابتكار و من التجارب الماضية (ناجحة أو فاشلة) ،و كذا من معارف الأعوان المعنيين (الخبراء). [80]

يمكن اعتبار إدارة المعرفة كأداة للذكاء الاقتصادي كونها تقوم بعمليات نشر و تبادل المعلومات على مستوى المنظمة فالمعلومات التي توفرت و تحللت بالذكاء الاقتصادي تصبح مكملة للمعلومات الأخرى، ومن هنا تساهم إدارة المعرفة في إضافة هذه المعلومات إلى المعلومات السابقة و الدمج بينها للحصول على معارف جديدة، هذه الأخيرة التي توضع و تسخر لخدمة الذكاء الاقتصادي خاصة في دعم جانبه الداخلي.

يتطلب على المنظمة التي تريد وضع سيرورة للذكاء الاقتصادي تبني هياكل داخلية، تمكنها من إدارة معرفتها للتأكد من أن معالجة و تحليل المعلومات تم بصفة دقيقة، وهذا يتبلور من خلال إدارة المعرفة التي تعتبر كركيزة أساسية لتدعيم ذلك.

اعتبار إدارة المعرفة مساند للذكاء الاقتصادي يبدو من ناحية الأهداف حيث تسعى إدارة المعرفة إلى تشجيع العمل الجماعي بتحسين الاتصالات بين أعضاء المنظمة، مما يدعم الذكاء الاقتصادي بوسائل تنقل المعلومات بين المختصين في المنظمة ،فإدارة المعرفة هي مجموعة أدوات تسير المعرفة التي تساند أنشطة المؤسسة عند الحاجة خاصة في مرحلة جذب المعارف، إذن يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يرتكز على إدارة المعرفة لخلق شبكات و تحديد الكفاءات المفتاحية الحاملة للمعارف الدقيقة، فهو بهذا يستعمل المعارف الداخلية التي تم جمعها بإدارة المعرفة التي تمثل أهمية إستراتيجية للمنظمة [81].

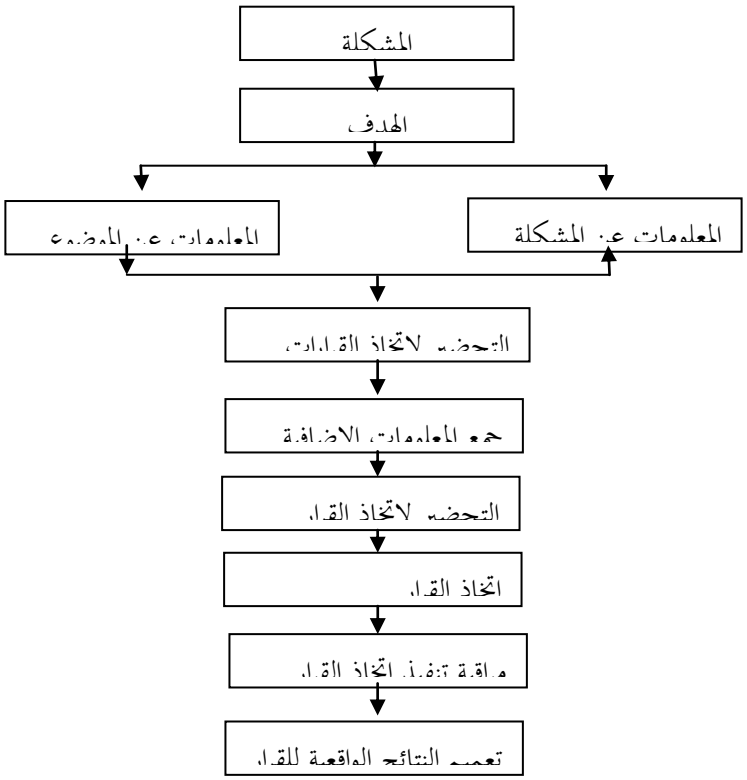
من خلال ما سبق يتبين لنا أن هناك تداخل و تقارب بين إدارة المعرفة و الذكاء الاقتصادي ،حيث أن دور إدارة المعرفة يتمثل في خدمة الذكاء الاقتصادي، و دور هذا الأخير يكمن في توجيه إدارة المعرفة [82]،حيث أن خلية الذكاء تتدخل في تحويل المعرفة إلى ممارسة عملية و يبقى الذكاء على المستوى الإستراتيجي و التكتيكي، أما خلية إدارة المعرفة فتتشكل في مرحلة خلق المعارف و التحكم في المستوى التشغيلي، و بهذا يتجلى لنا أن هذين النظامين مرتبطين و متعاضدين و أنه في غياب أحدهما لا يكون الآخر فعال للمنظمة. [83]

II-2-3-2- المعلومة الإستراتيجية:

المعلومة الإستراتيجية هي المعلومة التي يتم انتقاؤها من مجموع المعلومات المتوافرة لدى المنظمة، و يقوم هذا الانتقاء على أساس أن هذه المعلومة تخدم الهدف المراد الوصول إليه بشكل مباشر ،و تكمن أهمية هذه المعلومة في أهمية الهدف الذي تخدمه ،و لما كانت الأهداف الإستراتيجية هي أساس أهداف المنظمة ،و التي في طياتها وطرق تحقيقها تستوجب أهداف ثانوية، فإن المعلومة الإستراتيجية بخدمتها للأهداف الإستراتيجية تستعمل في طياتها معطيات تخدم الأهداف الثانوية.

و يمكن توضيح العلاقة بين المعلومة و دعم اتخاذ القرار في الشكل التالي:

الشكل (I–11): العلاقة بين المعلومات و القرارات



المصدر: جن علي شرقي، المعلومة واتخاذ القرار، دار اليازوري، عمان، 1997، ص 24.

II–2–4– خلايا اليقظة و مجالات الرصد:

II–2–4–1– خلايا اليقظة (خلايا الرصد):

خلايا اليقظة هي مجموعة الفرق المكلفة بأداء مهام اليقظة، و المتمثل في الرصد البيئي لمحيط الأعمال و البقاء على اطلاع دائم لما يجري في السوق و رصد تحركات المنافسين، و الجدير بالذكر أن هناك خلط بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة و يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين المفهومين: (84)

- ✓ **الاتجاه الأول:** وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي،
- ✓ **الاتجاه الثاني:** يتبنى هذا الاتجاه التعارض بين المفهومين حيث أن اليقظة هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.

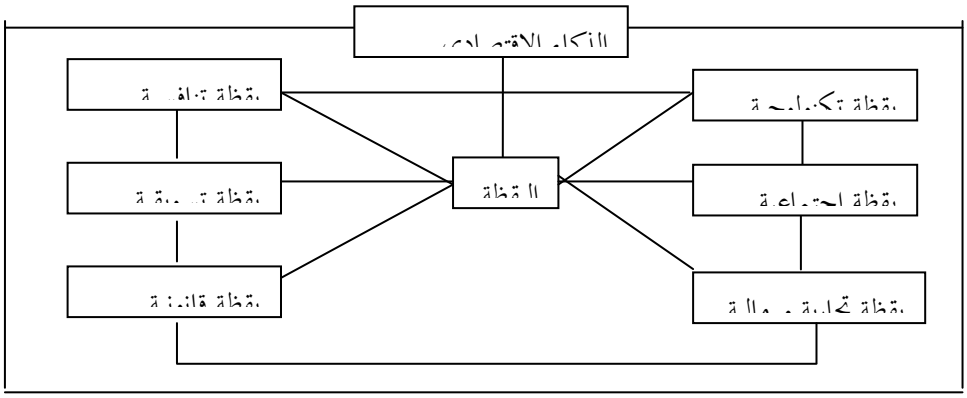
و كرأي شخصي لصاحب البحث، و بناءا على ما تقدم من معطيات حول مفهوم الذكاء الاقتصادي في هذا الفصل ، وكذا ما تم التطرق إليه في الفصل التمهيدي حول مفهوم اليقظة ،فإنه يمكن القول أن اليقظة هي أحد أدوات الذكاء الاقتصادي ،و تشكل جانب مهم يتمثل في:

- ✓ تعمل اليقظة على الترصد لبيئة الأعمال،
- ✓ البقاء على اطلاع دائم بما يجري و المستجد و المستحدث،
- ✓ البحث عن المعلومة المادة الخام للذكاء الاقتصادي،
- ✓ كشف الفرص و اقتناصها،

- ✓ كشف التهديدات و التفوق عليها،
- ✓ كشف الفجوات و معالجتها،
- ✓ تمثل الجانب الخارجي من الذكاء الاقتصادي فالجانب الداخلي يتمثل في المنظمة و ما بداخلها ،أما الجانب الخارجي فيتمثل في المحيط الذي تنشط فيه، و الذي تتكفل اليقظة من خلال الأعوان التابعين لها بعمليات مسح له و مراقبة كل التحركات على مستواه.

و يمكن توضيح الارتباطات بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة و المعلومة الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل (I–12): الارتباطات بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة و التسيير الإستراتيجي للمعلومة



المصدر: منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، أطروحة لنيل شهادة ماجستير، 2006، ص 48.

II –2–4–2–الرصد في الذكاء الاقتصادي:

هي المجالات التي تتم فيها عملية الاستهداف للمعلوماتي في الاتجاهين ،حيث يمكن للمنظمة في هذا المجال أن توجه طاقتها ومواردها للبحث من المعلومة ضمنها، أو أن تكون موضع بحث من الخارج عن ذات المعلومة المتوفرة لديها، وبصفة عامة تحدد هذه المجالات في ستة مجالات هي:[85]

– المجال التنافسي:

يهم وظائف التسويق ويهتم بنشاط المنافسة الحالية والممكنة، وبالمنتجات الجديدة، وبراءات الاختراع، وبالعلامات التجارية وسيرة حياة المنظمة بصفة عامة.

– المجال التجاري:

يهتم بالمعلومات حول العملاء بالأسواق والمزودين بالمعطيات الإحصائية والتحليلية حول توجهات وحركة السوق والتوريد والتصدير.

– المجال المدني:

يهتم بمراقبة المحيط العام الخارجي للمنظمة من غير التجاري والتنافسي: المدني، البيئي، وهو في المادة رصد ما يكون غير محدد وينطلق في الاتجاهات كلها.

– المجال القانوني:

يهتم بالقوانين والتشريع المحلي الإقليمي والدولي وهو يعتمد أساسا على نوعية العلاقات التي تربطها المنظمة مع قوى الضغط والتأثير في المجتمع.

– المجال الاجتماعي:

يهتم بالحالة الاجتماعية وتطوراتها وتأثيراتها الحقيقية أو المسكنة على الموارد البشرية بالمؤسسة.

– المجال التكنولوجي:

البحوث والمعطيات ذات العلاقة بالمكتسبات العملية، التقنية والمتأنية من البحوث الأساسية والتطبيقية ومن التطبيقات التكنولوجية (طرق الإنتاج، أنماط المخلات....الخ)

II–2–5–الدعم بالذكاء الانفعالي و القياس المقارن بالأفضل:

II–2–5–1– الدعم بالذكاء الانفعالي:

يمكن تعريف الذكاء الانفعالي على أنه القدرة على التجاوب ، التفاعل و التعامل مع الأفعال ،وردود الأفعال وتتنوع مهارات الذكاء الانفعالي إلى: (86)

أ– **مهارة الكفاءة الشخصية:** و تضم خمس مهارات هي:

- **فهم الذات الانفعالية:** قدرة الفرد على فهم مشاعره و انفعالاته و التمييز بينهما لمعرفة أسبابها وخلفياتها،
- **التوكيدية:** قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره و معتقداته و أفكاره و الدفاع عن حقوقه بأسلوب بناء،
- **تقدير الذات:** احترام و تقبل الذات كما هي، و تقبل الجوانب الموجبة و السلبية و هذا مرتبط بالشعور بالأمن الداخلي، و قوة الذات و الثقة بها، فالشخص المقدر لذاته متقبل وراض عن نفسه،
- **تحقيق الذات:** مهارة الفرد في تحقيق إمكاناته الكامنة، و إنها عملية تقدم مستمرة للسعي بأقصى جهد ممكن لتنمية إمكانات الفرد، و مواهبه، و يرتبط تحقيق الذات بالمثابرة لتحسين الأداء و النشاط والدافعية القوية للإنجاز و إن مهارة تحقيق الذات مرتبطة بالرضا عن الذات،
- **مهارات الاستقلالية:** هي القدرة على التوجه ذاتيا، وتحكم الفرد بتصرفاته و تفكيره و الابتعاد عن الاعتمادية في التخطيط أو اتخاذ القرارات الهامة و تقوم الاستقلالية على درجة ثقة الفرد بنفسه، وإمكاناته الداخلية و الرغبة في مواجهة و تحدي التوقعات و الالتزامات،

ب– **مهارة الكفاءات الاجتماعية:**وتتمثل في:

- **مهارة التعاطف:** هي مهارة وعي و فهم مشاعر الآخرين و تقديرها و مراعاتهم و الاهتمام بهم والاندفاع لمساعدتهم،
- **مهارة العلاقات الاجتماعية:** هي مهارة إقامة علاقات تفاعلية، مرضية، و الحفاظ عليها مع الآخرين مضافا إليها مشاعر الطمأنينة و الراحة و التوقعات الموجبة في السلوك الاجتماعي،

- **مهارة المسؤولية الاجتماعية:** مهارة الفرد في أن يكون متعاونا، مشاركا و عضوا بناءا في جماعته الاجتماعية، و تتضمن هذه المهارة التصرف بأسلوب مسؤول ووعي اجتماعي و اهتمام بالآخرين، الشعور بالمسؤولية اتجاه المجتمع ككل، و ترتبط المسؤولية،

II-2-5-2-القياس المقارن بالأفضل كمدعم لمدخلات الذكاء الاقتصادي:

" إذا كنت ستعمل ما عملت دائما... فإنك ستصل إلى ما تحصلت عليه دائما"[87]

إن جوهر القياس المقارن هو أن المقارنة هذه تساعد على إيجاد مناخ للتغيير، و ذلك للسماح للمنظمة بفهم أدائها و مقارنته بالمنظمات محل المقارنة لكي يصبح على دراية بالذي يمكن انجازه.

و يتوقف نجاح القياس المقارن على مدى استعداد المنظمة للتغيير و الانفتاح و ذلك سيكسبها عمليات تعلم جديدة، تعتمد على التطوير و التحسين المستمر لجودة الأداء من خلال قياس أداء العمليات.

فالمقارنة تهدف أساسا إلى إيجاد مناخ جديد من خلال تغيير الممارسات الحالية و ذلك من خلال البحث عن أفضل الممارسات التي تقود إلى تحقيق الأداء المتميز.

تتزايد وظائف و مزايا الذكاء الاقتصادي كحماية ارث المنظمة ، المرونة و التعلم التنظيمي عند استنادها إلى عمليات القياس المقارن و تحقق العوائد المنتظرة، فاعتماد منظمات الأعمال على أداء القياس المقارن التي تعتبر من وسائل الذكاء الاقتصادي الفعالة التي تسمح لها بتحسين أدائها ،و تفعيل دور الذكاء لبلوغ التميز ،ويتجلى ذلك فيما يلي: [88]

- يتيح القياس المقارن للمنظمات فرصة للإطلاع على ما يقوم به الآخرون وهو ما يسمح لها بتطوير أنشطتها و عملياتها، و تقديم منتجات عالية الجودة بهدف التميز،
- المعلومات المتحصل عليها من القياس المقارن تساعد على تطوير معارف و مهارات المنظمة و زيادة قدرتها على التحكم في التكنولوجيا و مختلف ممتلكاتها،
- ✓ تسمح أداة القياس المقارن باكتشاف عوامل النجاح الأساسية و الفرص و كذا توقع الأخطار و التهديدات البيئية،
- ✓ إن المعلومات المستقاة أثناء عملية المقارنة تستغل في إعداد سيناريوهات للتعامل مع المستقبل و بناء إستراتيجيات هجومية فعالة،
- ✓ القياس المقارن يؤدي إلى التغلب على مشاكل الاغتراب البيعي و يشجع على نشر ثقافة التغيير من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية،
- ✓ تسمح المقارنة بزيادة سرعة الاستجابة لتطلعات العملاء و اكتشاف التغيرات و التحولات في الأسواق ما يمكنها لتكون أكثر مرونة و تأقلما و استعدادا،
- ✓ المقارنة مع أفضل الممارسات على ملاحظة المعارف و الخبرات الجارية و هو ما يؤهلها لبناء رصيد معرفي و زيادة درجة تعلمها التنظيمي،
- ✓ يساهم القياس المقارن بالأفضل في المراجعة الدورية لموقع المنظمة التنافسي و البحث عن محاور جديدة للتميز.

- ✓ القياس المقارن وسيلة ايجابية لاستمرار عجلة التطوير في دورة مستمرة لا تتوقف،
- ✓ يساهم القياس المقارن في ترشيد التكاليف حيث أنه لا يتطلب تحديد أو اختراع بل ،هو عملية تكييف وتطبيق طرق مجربة لتحسين العمليات، مما يؤدي إلى تخفيض جهود أنشطة التخطيط و الاختيار و النماذج المبدئية،
- ✓ يساهم القياس المقارن في خدمة الذكاء الاقتصادي، من خلال تبني الممارسات الأفضل من بين الممارسات التي تتبعها المنظمات الأخرى لتحسين الأداء في المنظمة نفسها،
- ✓ يساعد القياس المقارن الذكاء الاقتصادي بشكل بارز و مهم في عملية تجميع المعلومات و انتقاء الأفضل منها.
- ✓ التطبيقات التكنولوجية (طرق الإنتاج، أنماط المخلات....الخ)

II–3– مخرجات الذكاء الاقتصادي:

للذكاء الاقتصادي، و الذي يعد منهج العمل المعاصر مخرجات متعددة تتعدد و تتنوع باختلاف النشاطات والممارسات، و الأهداف و المستويات (كلي، جزئي) لكن يمكن حصر هذه المخرجات على مستوى الأداء في:

II–3–1– الريادة و تحسين الأداء:

يعمل الذكاء الاقتصادي على دعم الريادة و المساعدة في بقائها و المحافظة عليها، من خلال حماية منتج الريادة من التقليد، و بناء جدار صد بغية ألا يكون له منتج بديل، و كذا مساندة هذا المنتج بالمعلومات و المعارف لتطويره و العمل على بقائه الوحيد في السوق، لأن الذكاء الاقتصادي يدعم المعنى الحقيقي للريادة فأن تكون رائدا ليس معناه أن تكون صاحب أكبر رقم أعمال، و لا صاحب أكبر معاملات، و هذه هي المفاهيم الخاطئة للريادة، فأن تكون رائد معناه أنك تقدم منتج لا يقدمه غيرك، حتى وإن كان منتج تقليدي، المهم أنه الوحيد في السوق.

وخلال هذه العمليات التي تشمل دعم الريادة و المحافظة عليها و كذا العمل على تطويرها فإننا نقوم بعملية تحسين للأداء ضمنية في كل عملية من هته العمليات، مما يؤدي إلى ممارسات أفضل و حماية للمنتج أكبر.

و تحسين الأداء في ظل الذكاء الاقتصادي يشمل ثلاث عناصر أساسية هي:

- ✓ القابلية العالية لإدراك المعلومات المعقدة في العالم الخارجي،
- ✓ القابلية العالية للاستجابة لهذه المعلومات بشكل ملائم،
- ✓ القابلية للتعلم بسرعة.

هذه القابليات الثلاث، إذا طبقت في أرض الواقع فإنها ستؤدي بالتأكيد إلى الرفع من كفاءة الأداء.

II–3–2– الإبداع والابتكار:

II–3–2–1 الإبداع: يقوم الذكاء الاقتصادي بتوليد الإبداع من جانبي هما:

- ➢ **الجانب الأول: جانب المعرفة:**

فالذكاء الاقتصادي هو استخدام التقنيات و التطبيقات و العمليات التي تساعد على فهم و استخدام المعلومات.

أما المعرفة فتعد المرحلة الأخيرة من مراحل تحويل البيانات إلى معرفة ،من خلال بيئة معرفية محيطة بهذا التحول مع ضرورة وجود ترابط بين البيانات و المعلومات المعرفة، تبدأ المعرفة بالبيانات و هي حقائق مجردة لا معنى لها وعند وضع البيانات في إطارها المحدد تتحول إلى معلومات و عند ربط المعلومات مع الخبرة الناتجة عن التجارب تصبح معرفة و الاستخدام بكفئ لهذه المعرفة يولد الإبداع.

و يمكن تقديم شرح أكبر لهذه العلاقة من خلال:

الذكاء الاقتصادي، استخدام التقنيات و التطبيقات و العمليات التي تساعد في فهم و استخدام المعلومة التي تحول إلى معرفة، و المعرفة إلة إبداع ،على اعتبار أن الإبداع هو أحد أعمدة المعرفة مع الإشارة إلى أن البيانات هي المادة الخام للمعلومات.

- **الجانب الثاني: جانب رأس المال البشري:**

رأس المال البشري و الذي سبقت الإشارة إليه ضمن متطلبات الذكاء الاقتصادي إذا ما قمنا بالاستثمار فيه عن طريق التكوين و التأهيل و إتاحة الفرصة للمشاركة ،فإننا سنكشف عن طاقات جديدة و إمكانات كانت مخزنة ستسمح بإظهار القدرات التي يتمتع بها المورد البشري، و هذا ما سيأتي بالجديد المتمثل في الإبداع.

II-3-2-2-الابتكار: يعمل الذكاء الاقتصادي على توليد الابتكار من خلال:

- ✓ الذكاء الاقتصادي يهتم بكل الأفكار، ولا يهمل أي فكرة مهما كان المستوى الإداري أو الوظيفي الذي صدرت منه بعدها يشرف رأس المال الفكري على غربلة هذه الأفكار و الخروج بالأنجح منها، وتسهل تكنولوجيا المعلومات عمليات التخزين و التجميع و التصفية ،و تساهم في الجانب الأهم من الابتكار ألا وهو تجسيد الفكرة لتتحول إلى منتج أو خدمة حيث تمكن tic من وضع مجسم أو تجسيد افتراضي ثلاثي الأبعاد و بالتالي التعديل فيه، وإدخال إضافات مباشرة على المجسم الافتراضي و هذا ما يكسب الوقت ويقلل من التكلفة، و بعد الانتهاء من كل الإجراءات و الموافقة على التطبيق يخرج الجديد و الذي يعرف بالابتكار إلى أرض الممارسة.
- ✓ كما يصل الذكاء الاقتصادي إلى الابتكار، من خلال عمليات التعليم و التدريب لاكتساب المعارف وتطوير الأفكار و التمكن من مهارات جديدة.

II-3-3- إكساب ميزة تنافسية و أداء متميز:

يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي هو سلاح يمكن أن تستعمله المنظمة لمواجهة المنافسة خاصة في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، فوجود نظام ذكاء اقتصادي و خاصة بالتركيز على جانب الذكاء التنافسي يمكن من ترصد البيئة و التكيف معها ،و يجعلها على يقظة دائمة بمحيطها التنافسي، و هذا ما يضمن الاستمرارية في النشاط و البقاء في السوق رغم المزاحمة و المنافسة الحادة سواء المحلية أو الدولية ،و كذا الحالية أو المحتملة ،و عليه يمكن التأكيد على أن الذكاء الاقتصادي يؤدي الى الارتقاء بالقدرات التنافسية ،من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية و التي تتمثل في الربحية، الحصة السوقية الإنتاجية و التكاليف ،حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الخطأ و يحول الفائدة في ساعات العمل بالنسبة للمعال أو الآلات إلى تصنيع السلع و تقديم الخدمات بشكل

أحسن ،مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الإنتاجية، و الذي ينعكس على تخفيض الأسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية و كذا الربحية و بالتالي خلق مزايا تنافسية.

ومن خلال عمليات البحث و التطوير التي يعتمد عليها الذكاء بصفة دائمة و مستمرة، فإنه يمكن تحويل هذه القدرات و المزايا التنافسية و الارتقاء بها إلى مصاف الأداء المتميز، كما يمكنها استخدام الإبداع و الابتكار المتولدين عن الذكاء الاقتصادي في تطوير الميزة التنافسية للوصول إلى الأداء المتميز الذي يعتمد على أرقى وأعلى درجات الممارسة في الأداء بحيث ينفرد صاحب الأداء المتميز كليا عن منافسيه و يصعب لهم مواكبته أو اللحاق به، مع استوجاب الحماية للمعلومات الإستراتيجية، و المعارف الخاصة بحيث يمكن للذكاء توفير هذا من خلال تطبيقه لأحدث التكنولوجيات ،و استخدام اليقظة لمعرفة مستوى المنافسين ،و الحماية باستخدام الأساليب المعروفة و كذا بالأساليب الخاصة، خاصة ما تعلق منها باستخدام الذكاء لتميز المنتج و بالتالي يصعب تقليده وربما في بعض الأحيان يصعب مجراته.

II-3-4-إدارة التغيير و تغيير القيادة:

II-3-4-1- إدارة التغيير:

عادة ما يقابل إدخال التغيير بالرفض و الصد، و إقامة جبهات لمقاومته و بما أن الذكاء الاقتصادي يحمل في طياته مبدأ التغيير، و يؤمن بمبدأ المرونة في التغيير لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، فإنه كذلك يعمل على كيفية التحكم في التغيير و المساهمة في تحقيقه و هذا ما يعرف بإدارة التغيير و يكون ذلك من خلال:

- ✓ **التحكم في التغيير**: و يشمل جانبين هما:
  - التحكم في الأفراد: بحيث أن إشراكهم في العملية و تحسيسهم بالأهمية و أنهم الأهم في العملية سيبث فيهم روح الجهد و يحفزهم على العمل أكثر،
  - التحكم في العمليات: من خلال أن كل ما يفعل و سطر له، هو مدروس و مبني على أسس علمية، معرفية و تحت إشراف كفاءات و خبرات ذات مهارات عالية.
- ✓ **المساهمة في التغيير من خلال**:
  - استخدام التكنولوجيا،
  - استخدام فرق العمل،
  - استخدام العنصر البشري الكفء.

II-3-4-2- نزع ربطة العنق (تحويل المدير إلى قائد):

يعتمد الذكاء الاقتصادي في ممارسته و أداء مهامه إلى التقليل من الهرمية الإدارية، و تفضيل العمل وفق الهياكل الأفقية ،و تجنب الهياكل العمومية ،كما يعمل الذكاء الاقتصادي ضمن هذا الصدد على الابتعاد عن التشدد في إعطاء الأوامر ،و إزالة مركز المدير المقدس من قبل المرؤوسين، و الصبغة التقليدية في عدم المناقشة و الإتباع والتلقي، في ظل عدم إبداء الرأي، و التشدد و الحرص على المناصب و أن رأس الهرم الإداري هو كل شيء ، و

أن البقية لا شيء، هذا الأمر يولد نوع من النفور و ظهور بعض الحساسيات بين من هم في أعلى الهرم ومن في قاعدة الهرم...الخ.

فالذكاء الاقتصادي له إمكانيات لتحويل المدير إلى قائد، هذا القائد الذي يتعامل مع إتباعه بطرق أكثر انسيابية و إعطائهم و أكثر أهمية، ومن جملة هذه المزايا نذكر:

- ✓ القضاء على الأوامر النافذة،
- ✓ إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة،
- ✓ نزع روح التهميش،
- ✓ بث روح التحفيز و المشاركة،
- ✓ إزالة الحواجز و حق إبداء الرأي،
- ✓ المشاركة العملاء في تصميم المنتجات و الخدمات الجديدة،
- ✓ المشاركة بين القادة و الموظفين الصغار في اتخاذ القرار،
- ✓ الأخذ بمبدأ أن للكل نفس الأهمية،
- ✓ الشعور بروح التكامل مما يدعم الاتحاد الوظيفي،
- ✓ التعامل في ظل القائد لا يوحي بالمناصب الإدارية،
- ✓ إضفاء الصبغة الفردية على الوظيفة،
- ✓ التقييم يكون على أساس كونات فرد، و ليس على أساس المنصب الذي تشغله،
- ✓ يتعامل القائد بتفاعل و انفعالية مع أتباعه،
- ✓ إضفاء صبغة التحاور، فيقوم القائد بمحاورة أدنى عامل تابع له،
- ✓ دعم الروح الاجتماعية داخل التنظيم مما يساهم في الإحساس بالمسؤولية.

ومنه فإن الذكاء الاقتصادي يبتعد كل البعد عن مفهوم المدير، و يدعم مفهوم القائد لأن المدير يتبع نتيجة السلطة التي يملكها، أما القائد فيتبع حبا و رغبة في الممارسة، و لما كانت ربطة العنف و التي لطالما أشارت إلى حبكة المدراء و اعتلاء المناصب ،فقد ارتأينا تسمية عملية تحويل المدير إلى قائد في ظل الذكاء الاقتصادي بـ" نزع ربطة العنق".

II–3–5–تكوين رؤوس الأموال: و تتمثل في:

- ✓ **الزيادة في رأس المال المادي** من خلال المزايا التي يحققها الذكاء الاقتصادي، و التي تدر أرباحا، و تجلب المزيد من الاستثمارات و تفتح أبواب مستقبلية لا حدود لها.
- ✓ **تكوين رأس مال فكري** كون رأس المال الفكري هو أساس الذكاء الاقتصادي، فإن هذا الأخير يعمل على الاستثمار فيه لتمكن من الوصول إلى غاياته و أهدافه بحيث يعمل الذكاء الاقتصادي إلى السعي لإمتلاك الكفاءات البشرية و استقطابها، فعادة ما يكون الامتلاك من خلال التكوين و تأهيل الموارد البشرية الموجودة

على مستوى المنظمة و تحويلها إلى كفاءات، أما الاستقطاب فيكون من خلال تقديم مغريات للكفاءات الموجودة خارج موارد المنظمة بهدف ضمها.

وفي كلتا الحالتين (الامتلاك أو الاستقطاب) تكون المنظمة مجبرة على تقديم المغريات للمحافظة على هذه الكفاءات، التي غالبا ما تكون مستهدفة من قبل الغير (المنافسين).

- ✓ **تكوين رأس مال معرفي:** فالذكاء الاقتصادي يقوم على المعرفة و بأخذ الإدارة بالمعرفة ضمن مدخلاته ومتطلباته، و يعمل على التجديد الدائم لهذه المعارف من خلال عمليات البحث و التطوير و استخدام التكنولوجيا، و ترصد البيئة، مما يعمل على خلق معارف خاصة بالمنظمة و تراكمية هذه المعرفة يولد ما يعرف برأس المال المعرفي، الذي يعد سلاح المنافسة خاصة في ظل ظهور اقتصاد جديد يعرف باقتصاد المعرفة و يؤمن بالمعارف كقاعدة عمل.
- ✓ **تكوين رأس مال زبائني:** فالذكاء الاقتصادي الذي يعمل وفق منهج الإبداع و الابتكار و البحث عن الجديد، مما يدعم المزايا التنافسية التي تكون بهدف تلبية حاجات العملاء و الاستجابة لرغباتهم المتكررة والمتجددة و اللامنتهية، هذا ما سيخلق روح الولاء للمنظمة من قبل العملاء، و هذا ما يعرف برأس المال الزبائني، الذي يعد من أهم ما تدافع المنظمة لأجله و تسعى للحفاظ عليه، لأنه عادة ما يكون موضوع التنافس و الاستهداف من قبل المنافسين.

III- أبعاد ، نماذج، تحديات وتجارب دولية رائدة في الذكاء الاقتصادي:

الذكاء الاقتصادي عبارة عن مقاربة ذات معلوماتي تقوم على سيرورة رقابية تتمثل في سلسلة من العمليات المنسقة التي من خلالها يتم جعل المعلومات المجمعة (الملتقطة) قابلة للاستعمال ومفيدة لمتخذي القرارات عند حلهم للمشكلات التي تعترضهم.

III-1- أبعاد ونماذج التحليل في الذكاء الاقتصادي:

III-1-1- أبعاد التحليل في الذكاء الاقتصادي:

هناك خمسة أبعاد للتحليل في ميدان الذكاء الاقتصادي وهي: (89)

- **البعد البسيكوسيولوجي**: الذي يتعلق ببيئة الأعمال (الشركاء، السوق، المنافسين)،
- **البعد الشبكي**: ويتعلق بالشبكات الخارجية للأفراد ذو الأشخاص المجندين لتنفيذ مشروع معين،
- **البعد الغابي**:يتعلق بالأهداف والغابات النهائية للمقارنة من خلال رسم الإستراتيجيات المناسبة وتطورها،
- **البعد التكنولوجي**: الذي يشمل كل الأساليب والأدوات والتقنيات، المستخدمة في عملية دعم القرارات من خلال سيرورة الرقابة، وحماية المعلومة والمقارنة القياسية (Benchnorking)،
- **البعد الإيكولوجي**: الذي يتعلق ببيئة الأعمال (الشركاء، السوق، المنافسون،...).

III-1-2- نماذج التحليل في الذكاء الاقتصادي:

ونجد فيها خمسة نماذج وهي:

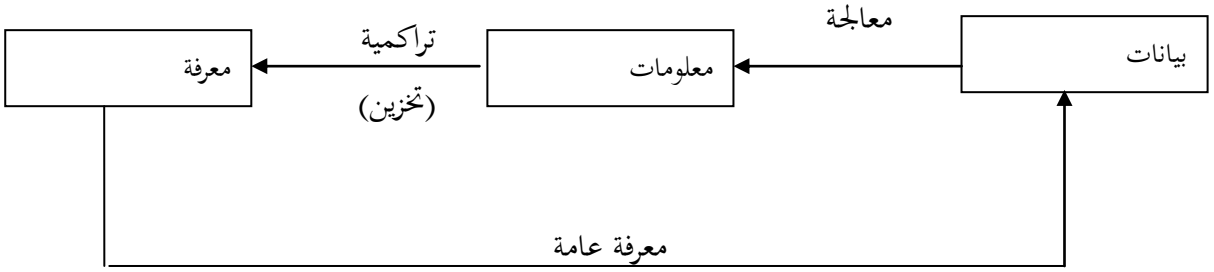
III-1-2-1- نموذج فرانسوجاكوبيات (Jakoubiak. F.2004)

ويقوم هذا النموذج على خمسة عناصر هي: (90)

- عقيدة معترف بها تحدد وتعرف مفهوم الذكاء الاقتصادي معترف بها،
- مقارنة تقوم على:
  - وجود خطة انتقال وتحرك من الجانب النظري على الميدان العملي (ما هي المعلومات المتدفقة؟، من أين؟ ولأنه غاية؟ من هم الفاعلون المتدخلون؟ من هم صانعوا السياسات؟....الخ) من أجل تنمية وتنفيذ إستراتيجية ومتجانسة،
  - خطة لتنمية وتطوير هذا الأسلوب وتسوية الهياكل وتحديد نمط الرقابة وتحديد التكاليف للمشاكل المواجهة وترتيبها،
- ضرورة وجود هيكل موسع للشبكات (شبكات الحصول على المعلومات وشبكة المللين والخبراء واختيار مفاتيح النجاح الأساسية)
- الخبرة والتجربة المطلوبة لتحديد الأدوات التشغيلية (العملياتية) لكل مجموعة ، وتقديم التوجيهات وتحديد دعائم تقنية من برنامج وتجهيزات ومخازن، البيانات مع ترتيب للمعلومات حسب أهميتها،

- رقابة نوعية وكمية: حيث يعتبر جاكوبياك أن حجر الزاوية في الذكاء الاقتصادي هو شبكة الخبراء والمحللين، خاصة عند تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة لدعم عملية اتخاذ القرارات،

الشكل رقم (I-13): معالجة المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة

فهذا النموذج يميز بين مرحلة الملاحظة وجمع المعلومات ومرحلة التحليل، ويميز بين الفاعلين المتدخلين في كل مرحلة من خلال عددكبير من الوسطاء ،وهو الأمر الذي ينجر عنه العديد من السلبيات، التي تؤثر في إيصال وتدفق المعلومات بين مختلف الفاعلين في المنظمة.

III-1-2-2- نموذج الجمعية الفرنسية لتنمية الذكاء الاقتصادي AFDIE

يقوم هذا النموذج بدوره على خمسة مبادىء هي: (91)

- الأخذ بعين الاعتبار البيئة متعددة الأبعاد عند التحليل،
- تصميم تنظيمي مبني على ذكاء الجماعي،
- بناء تنظيمي قائم على نظام والشبكات،
- المزج بين المنطق الإداري والمنطق المقاولاتي،
- الاحتكام إلى ميثاق أخلاقيات وميثاق شرف.

فنموذج AFDIE يعتمد على إحدى عشرة عاملا ذات أهمية نسبية، ودون تفصيل أي منها على الآخر، سبعة (07) منها تتعلق بالجانب العملي:

- ✓ القيادة،
- ✓ الأخلاقيات،
- ✓ التموقع ،
- ✓ إدراك البيئة المحيطة،
- ✓ المعرفة والمؤهلات والمهارات،
- ✓ النفوذ والسلطة،
- ✓ الشبكات للتنظيم.

أما الأربعة الأخرى تخص العوامل الناتجة (المحصلة):

- ✓ خلق القيم،

- ✓ جودة المعلومة،
- ✓ صورة المؤسسة،
- ✓ عملية اتخاذ القرار.

III-1-2-1-3- نموذج أشارد (HERD 2005)

يرى أشارد أن تنفيذ الذكاء الاقتصادي: (92)

- ➢ مرحلة التخطيط: من أجل التعرف على توقعات وحدة الذكاء الاقتصادي،
- ➢ مرحلة البحث: تحديد الاحتياجات من الأفراد والسمات المطلوبة،
- ➢ مرحلة تجسيد الذكاء الاقتصادي: في المنظمة كنظام مرافق للمهام والأهداف واتخاذ القرارات،
- ➢ مرحلة تطوير سيرورة الذكاء الاقتصادي: خاصة فيما يتعلق بأبعاد الرقابة والحصول على المعلومات ومعالجتها ونشرها بما يتوافق وأهداف المنظمة،
- ➢ مرحلة التقييم: من خلال قياس أداء النموذج مقارنة بالنعايير الكمية والنوعية المرغوبة،
- ➢ وفي نموذج أشارد (HERD) يحتل مراقب المعلومات موقعا رئيسيا في نظام الذكاء الاقتصادي بما يجعل نظام القيادة والتنسيق في ارتباط وثيق باتخاذ القرارات.

III-1-2-1-4- نموذج سالس (SELLSE.M 2003)

يستند هذا النموذج على طريقة (medesiie) التي تقوم على تحليل المتطلبات اتخاذ القرارات ،حيث أن تصميم الهندسي لهذه الطريقة يقوم على التعريف الذي صاغة "selingmann 1998" للتمييز بين طرق نظام المعلومات ،،إذا بالنسبة له يجب أن يشمل كل أسلوب على العناصر التالية: (93)

- ➢ نموذج (نمط) تفكير محدد،
- ➢ نموذج أو نماذج للتمثيلات الرسمية،
- ➢ مقاربة تنظيمية (توضح معالم التميز ومفاتيح النجاح)،
- ➢ الأدوات الشروع في التنفيذ،
- ➢ أن **نموذج سالس**SELLSE عبارة عن نموذج متعددة الأبعاد.

(Méga- Model) بأخذ بعين الاعتبار نموذج إنشاء المنظمة ووظائفها الأساسية، ونموذج للبيئة المحيطة بفرصها، تهديداتها مع الأخذ بعين الاعتبار للقوى التنافسية، ونموذج الإستراتيجية المبنية على الكفاءات المحورية للمنظمة، نموذج لجرد وتحليل والتصديق على الحاجات ونموذج لتحديد منتجات الذكاء الاقتصادي بالنظر لحاجات المحددة من أجل حصر التكاليف ونطاق النفوذ وتقدير الآثار المتوقع أحداثها.

III-1-2-1-5- نموذج فولد (Fuld 1995) وسائل الذكاء الاقتصادي:

ويستند هذا النموذج إلى ستة أدوات تحليل التنافسي والإستراتيجي وهي: (94)

- **ملمح نوايا وقدرات المسيرين**:يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم، وأعداد الملمح النفسي لصاحب القرار.يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسار المهني، الكفاءات، التوجهات،الويلات،القرارات السابقة.

  كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالية والمستقبلية من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة والإدارة والعمليات.

- **البانشمار كينغ (nchmar king)** ويقصد بها عملية دراسة وتبنى الممارسات الأفضل من بين الممارسات التي تتبعها المنظمات الأخرى لتحسين الإنجاز والأداء في المنظمة نفسها، وهذا أقل تكلفة وأوفر في الوقت، ويجنب الأخطاء التي وقعت فيها المنظمات الأخرى.

  وبالتالي يمكن القول بأنها تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط، وتطبيق ما يستخلص من دروس.

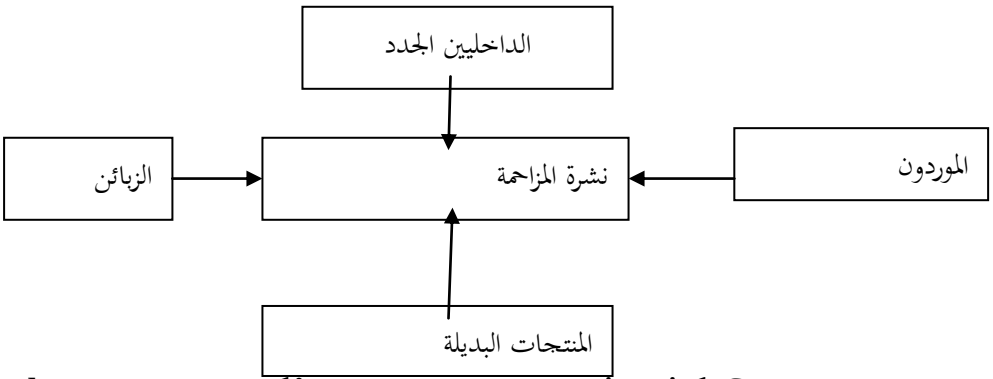
- **تحليل الإستراتيجية المستقبلية**:ويقصد بذلك محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الإستراتيجي، بإسمotsw وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه إيتراتيجي ، ومحاور أولية للتدخل.

- **توقع الإستراتيجيات التنافسية**:يقترح نموذج fuld تحليل القوة المحيطية الأربع للمؤسسة، وهي على التوالي: اللوائح، التنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم والدعم)، وأخيرا الزبائن (نمو عائدات الاستهلاك).

وهناك طرق أخرى في هذا المجال منها.

-القوى الخمس لبور تر وهي: الداخلين الجدد، الزبائن، الموردين، نشرة المراجعة بين المؤسسات، المنتجات، البديلة، وهي موضحة في الشكل التالي :

الشكل (I-14): القوى الخمس لبورتر



Source : m. porter ،l'avantage concurrientiel ، comment davancer ses concurrents et maintenire son avance ،dunod ،paris ،1999 ،p 15.

-نموذج الاستجابة للمنافسة :الذي يقضي بتقسيم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها :الطرق التقليدية لتحليل المنافسة المماثلة ،النماذج الرياضية.....

- **توقع إدخال منتج جديد:** يقترح Fald في هذا الإطار ما يسمى Timehining ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملياتية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها،
- **تحليل التكاليف:** ويعتمد المحلل الأساسي على الميزانية كأداة تحليلية، يتمثل العنصر الأساسي لهذه المقارنة في التركيز على العوامل الحرجة كثيرا المعدات، البيانات، التجهيزات، التكاليف الإدارية،

III-2- تحديات الذكاء الاقتصادي:

تنطلق العملية من مفهوم التساؤل عن ما لدى يعود به الذكاء الاقتصادي على المنظمة أو الدولية؟
والإجابة عليه تدور حول تحليل التحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، والمتمثلة في:[95]

III-2-1- التحديات السياسية:

مراقبة البيئة الخاصة بالأعمال التجارية، من أجل الحصول على استخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية لهذه المنظمات ويتم ذلك بناء على قرارات قادة الأعمال التجارية، بمساعدة منظماتهم، مثلا: الذكاء الاقتصادي في اليابان المبني على تعبئة النخب اليابانية واعتبارها مسألة اقتصادية، وفي وضع رؤية وقائية للحفاظ على استغلال اليابان بمواجهة الاحتياجات التجارية للسلطات الغربية.

أما فرنسا، فالذكاء الاقتصادي يستخدم من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية، حيث تتنافس فرنسا مع و.م.أ وغيرها من الديمقراطيات الغربية، عن طريق استخدام الدوائر السرية من أجل تعزيز مصالحها الاقتصادية.

III-2-2- التحديات الاقتصادية:

وهو التميز بين الذكاء الاقتصادي في شكل تكنولوجيا مباشرة، وغير مباشرة، ويبدو ذلك من خلال تزايد براءات الإختراع الذي ينطق من زيادة معدلات نقل التكنولوجيا عن طريق سلسلة البحوث والتطوير والإنتاج.

واستخدام الذكاء الاقتصادي مكسب خارج التعزيز يحد من القدرة التنافسية للمنظمة العملية بشكل مستمر، والذي يعبر عن الثقافات الوطنية ،وفي الواقع فإن الأمن الاقتصادي هو جزأ لا يتجزأ من الأمن القومي.

والأمن يشجع الحكومات على دعم الشركات في سعيها في الحصول على القدرة المساعدة في المجال التعلم والتعليم، لقيادة الأعمال التجارية مع استخدام الذكاء الاقتصادي لتعزيز القوة الاقتصادية في مجال الإدارة مع دعم القطاع الخاص، مثلا: و.م.أ تستخدم الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في السوق العالمية مع مواجهة التحدياتالمتمثلة في مكافحة التجسس الذي يهدد المؤسسات ،ويعتبر السبب الرئيسي لدى الجهات الفاعلة في المجتمع، من أجل التفعيل الذكاء الاقتصادي في و.م.أ .

III-2-3- التحديات التكنولوجية:

يبدو واضحا من خلال المنافسة الدولية المتزايدة ،ذات الثراية في مجال الممتلكات ،في إطار الجوانب الصناعية (براءات الاختراع، برامج الحماية، نقل التكنولوجيا، براءات الترخيص، قانون المنافسة....الخ)

ويؤكد هومنيHomnyعلى المحافظة على البحث، الابتكار، الاستثمار ،تأمين الممتلكات ،وضع الإستراتيجيات للتسويق والبحوث، وإنشاء الأعمال التجارية والتعاقد من الباطن.

ومن التحديات السابقة الذكر تصل إلى إنشاء النظام الوطني للذكاء الاقتصادي والذي يعرف على أنه وضع العمل والتنسيق بين جميع النظم الفرعية التي تكون منها نظام الذكاء الاقتصادي للبلد.

وكنتيجة يمكن التوصل إليها من خلال تطرقنا للذكاء الاقتصادي يمكن اعتباره كفلسفة وإتباع نهج استدلالي لإدارة المعلومات لاتخاذ القرارات السليمة ،مع استخدام للمعرفة في توفير التحسين المستمر في الأداء، وكذا استخدامه كنظام للمراقبة الاقتصادية في ميادين التنفيذ، الكفاءة، إدارة المشاريع ومعرفة التكنولوجية جيدة لمجال المعلومات والاتصال.

III-3- تجارب دولية رائدة في مجال الذكاء الاقتصادي:

توجد مجموعة من التجارب الرائدة عالميا في مجال الذكاء الاقتصادي ومن أهمها:

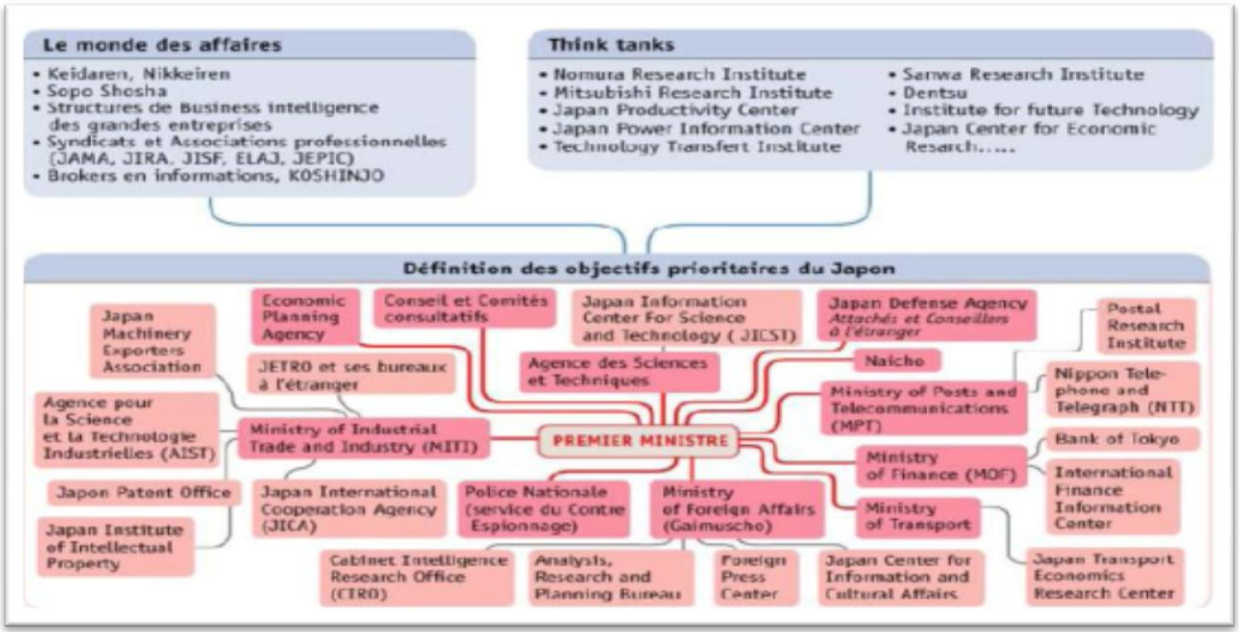
- التجربة اليابانية (النموذج الياباني)،
- التجربة الأمريكية (النموذج الأمريكي)،
- التجربة الفرنسية (النموذج الفرنسي).

III-3-1- التجربة اليابانية (النموذج الياباني):

انتقل اليابانيون في الكثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة في المجال البحث والتطوير، وفتح حصص في السوق الخارجي، وتتجسد التجربة اليابانية في: (96)

يقوم نظام الذكاء الاقتصادي الياباني على الاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية، والتي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع، حيث حوالي 5،1% من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي ويستغرق من 3% إلى 4% من وقتها في هذا المجال، وتعتمد المؤسسات اليابانية على الجامعات اليابانية (Sogo shoshas) لإمدادها بالمعلومات وهذا ما يفسر الاستثمار المنظم للمنشورات وقواعد البيانات، والتزام اليابان بالمعارض التجارية والاجتماعيات.

الشكل رقم (I-15): النموذج الياباني



المصدر: تير رضا، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير:واقعه وافاقه في الجزائر، ص8.على الرابط:

www.csla.dz/index.php ?option

يتمركز الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني كما يوضحه الشكل أعلاه في وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) ،التي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية وتوجيهها وإعلامها ،كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث والتطوير، المنظمات المهنية، والهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي والعلمي.

وقد أعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإبفاء المتربصين والمتدربين اليابانيين إلى الخارج، واستقبال المتدربين الأجانب والمطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم.

ويحظى عنصر الثقافة بالأهمية كبيرة باعتبارها محرك لأداة النظام الذي يفسر نجاح اليابان التي تميل إلى الثقافة الاجتماعية.

إن إجراءات يقظة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاثة مميزات أساسية وهي:

- ✓ تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع،
- ✓ البحث عن الزيادة (Redondance) في جميع المعلومات،
- ✓ استثمارات مهمة مخصصة لجمع المعلومات ونشرها.

ونستنتج كذلك من شكل نموذج الياباني، أن هذا النظام يقوم على الوزارة الأول والوزارات الاقتصادية، وعالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتيجية العامة والشاملة للبلاد، وأخيرا هيئات التفكير Think tanks التي تساهم في تطوير البحث وادماج التطوير الإبداع عن طريق الدراسة المقارنة والتكنولوجية.

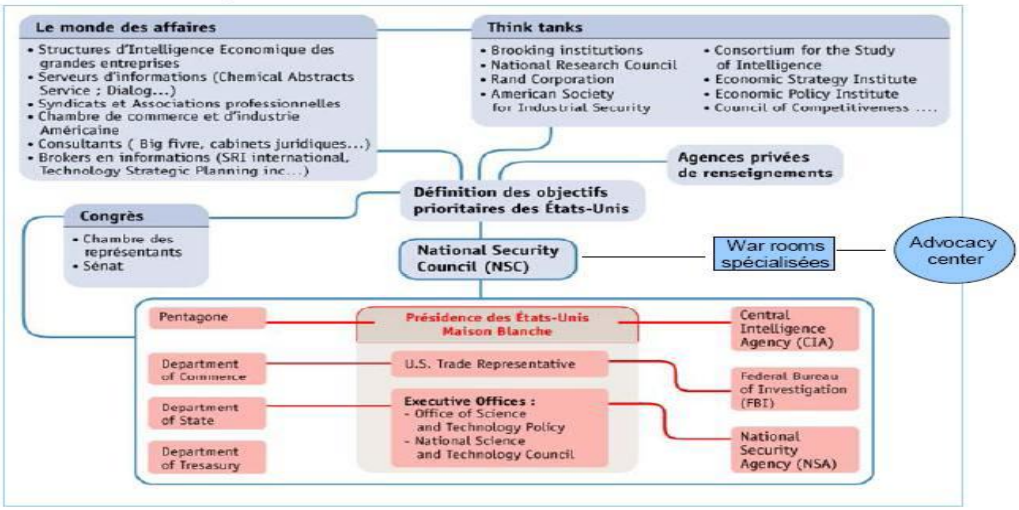
III-2-3- التجربة الأمريكية (النموذج الأمريكي):

لقد عرف المشهد الأمريكي في مجال الذكاء الاقتصادي تحولا كبيرا في عقد التسعينات من القرن السابق، تبعا للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية، التي حققتها كل من اليابان وأوروبا، باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة الأمريكية،وعلى سبيل المثال واجهت شركة (Boing) الأمريكية منافسة شديدة من قبل (ARBAS) والإدارة الأمريكية للطيران والفضاء (NASA) من قبل محطة (ARYAN) للفضاء، وتتمثل التجربة الأمريكية في: [97]

عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات والتي أصبحت رائدة فيما بعد، إذ تضم هذه السوق أنواعا عديدة من متعاملي المعلومات كسمسار الجامعات، بيئات البحث والتفكير، المكتبات هيئات الأمن الخاصة ، أما الهدف الرئيسي لعملية الذكاء الاقتصادي في و.م.أ فيتمثل في دعم التأثير، وعمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج.

بالإضافة إلى ذلك تشترك كافة هيئات والمؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلد، والتخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (I–16) النموذج الأمريكي:



المصدر: تير رضا، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير:واقعه وافاقه في الجزائر، ص9.على الرابط:

www.csla.dz/index.php ?option

وضمن هذا الإطار تندرج أهداف فرعية منها:[98]

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والإستراتيجية للجميع،
- تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات،
- دعم وتحسين التلاحم الوطني،
- إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.

ولتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في أمريكيا حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت الأبيض ومجلس الأمن القومي، حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب "War room" خاصة بكل سوق يتم اعتبارها إستراتيجية وذلك لجمع وتركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بها، بين الأعوان الاقتصاديين العموميين والخواص.

وما يمكن ملاحظته على هذا النظام تبنية لنشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل "Krollpinkerton"، وهيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993، والذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم والاستشارة لمختلف الهيئات.

-تتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم والممتد إلى كافة أنحاء العالم وتستخدم الطاقات المادية والبشرية الهائلة ، ومثال ذلك مؤسسة Kroll international التي توظف ما بين 5000- 6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم، وتحقق رقم أعمال بقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويا، تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناء على العوامل الستة التالية:

- الأعمال والتحقيقات،
- التحقق من السوابق المهنية،
- خدمات الأمن والحماية،
- أمن شبكات المعلومات،
- المساعدة القضائية،
- التحليل الإستراتيجي والتنافسي.

➢ **الذكاء الاقتصادي في التشريع الأمريكي:**

يتميز التشريع الأمريكي بمحاكاة اكبر للذكاء الاقتصادي ،و هذا راجع لكون: [99]

الولايات المتحدة الأمريكية ،من الدول السباقة في هذا المجال (الذكاء الاقتصادي)،و هذا ما يفسره وجود نصوص و مواد تحمي حق المنظمات في سرية المعلومة ،حيث أمضى الرئيس الأمريكي كلينتون في 1996 على القانون الأمريكي للجوسسة الاقتصادية us economic espionag act (eea)،و قد اعتبر هذا القانون أن سرقة أسرار منظمات الأعمال أو الحصول عليها بطريقة التدليس أو الخداع بمثابة جريمة فيدرالية من صلاحيات F B I ، فالمادة 1831 من القانون أعلاه ،تعرف الجوسسة كما يلي:أي شخص يعلم أن الجريمة سيستفيد منها حكومة أو منظمة أو عون أجنبي :سرقة أسرار الأعمال ،نقل ، تطوير ،تصوير ، إعادة إنتاج، إتلاف، إرسال أسرار الأعمال ،استلام ،شراء أو الاحتفاظ بأسرار الأعمال ،محاولة القيام بما سبق ،التآمر مع الغير من اجل القيام بما سبق .

- -منظمة أجنبية : وكالة ،وزارة ، هيئة تابعة ، مشروع ، جمعية ،كيان ممتلك عن طريق الأغلبية ،أو مراقب أو مرعى أو مدار أو حكومة أجنبية.
- العون الأجنبي:موظف،ممثل حكومة أجنبية

- سر الأعمال: كل معلومة اقتصادية ،ملية،علمية،تقنية ،و هندسية لمنظمات الأعمال ،و هذا يضم النماذج ، الخطط، التسجيلات ،البرامج ،الصيغ ،التصميم ،الطرق ،التقنية ،الأساليب ،الإجراءات و الرموز سواء كانت مادية أو غير مادية .
- المالك :هو الشخص أو المنظمة الذي يعد قانونيا مالكا أو معادلا للمالك أو الحاصل على رخصة عن سر أعمال المنظمة .

ومنه يمكن القول أن المشرع الأمريكي قارن بين الجوسسة الاقتصادية و التعدي على حقوق الذكاء الاقتصادي المملوكة للمنظمات ،و بهذا فهو أعطى حماية كبيرة للمنظمات و اعتبر التعدي على حقوقها أمر يعادل الجريمة الفدرالية.

III-3-3- التجربة الفرنسية (النموذج الفرنسي)

على العكس النظاميين السابقين، يتميز النظام الفرنسي 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 هما:[100]

- **العائق الدستوري:**

بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية، وزير أول)، خاصة في مرحلة التعايش السياسي، كما يؤخذ على تركيبة الوزارات هدفها في تجسيد آليات اليقظة والذكاء الاقتصادي وحتى إبراز الإدارة والرغبة والتعبير.

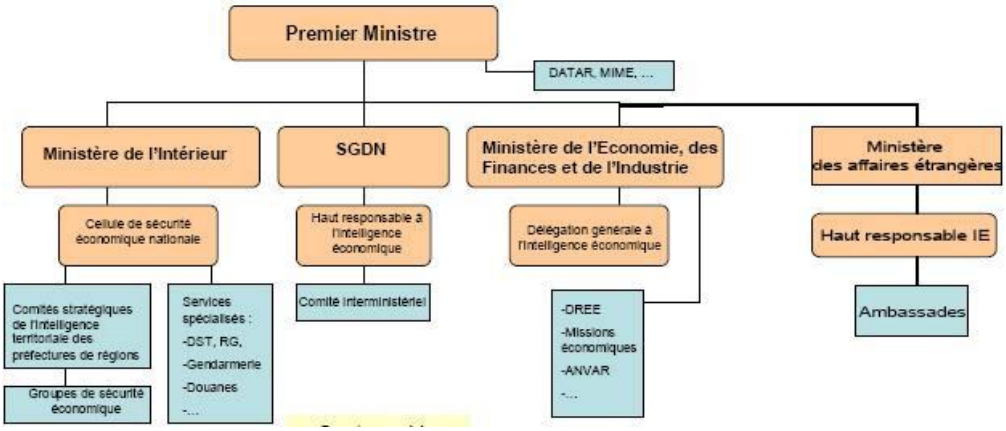
- **العائق الثقافي:**

وقد نتج عن ظواهر الإنتماء الحزبي والمرجعيات الثقافية والفكرية لمختلف أسلاك الموظفين وظاهرة إخفاء المعلومات والتحفظ عليها، كما أن ثقافة الشهادات الممنوحة في مختلف المدارس العليا والجامعات في فرنسا، تكرس نوعا من عدم التجانس في الثقافات الإدارية، وبالتالي ضعف الثقافة المشتركة والرغبة في التحديث والتطوير، ضف إلى ذلك عدم قدرة ما يسمى بالهيئات (Fondations) على جلب الذكاء البشري الخارجي واستخدامه في إقامة آليات الذكاء الاقتصادي، والاستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل في مؤسسات وهيئات التفكير في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان.

وعلى سبيل المثال، توجد بفرنسا 473 هيئة لا تتلقى 0،09% من الناتج الدخلي الخام، في حين توجد 120 هيئة من هذا النوع تتلقى 1،2%منه في أمريكا و3000 هيئة ،في بريطانيا و2000 هيئة وفي ألمانيا تتلقى ما يقارب 5،3% ،وقد تعالت الأصوات لإصلاح النظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا، وهذا انطلاقا من سنة 1995، عند نشر تقرير Crayon، ومن بعدها تقرير Mertert[101]

لقد اقترح Crayon نظام للذكاء الاقتصادي وفقا للخصوصيات الفرنسية كما موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (I–17): النموذج الفرنسي



المصدر: تير رضا، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير:واقعه وافاقه في الجزائر، ص10.على الرابط:

www.csla.dz/index.php ?option

يتضح من هذا الشكل أن المؤسستين الهامتين في هذا النظام هما على التوالي:

الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارات (SGCI) والأمانة العامة للدفاع القومي (SGDN) ،وكلاهما تحت سلطة الوزير الأول[102]

كما اقترح تقرير تطوير الذكاء الاقتصادي وعمليات البحث والتطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية) والقطاع الخاص، وتم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT)، وهي مؤسسة عمومية، كما تم استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الإستراتيجي (CEIS) ،والتي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية وأوروبية[103]

كما ألح تقرير Mertertعلى دعم تعليم الذكاء الاقتصادي ،مما أتاح الفرصة لبعض المدارس العليا التجارة بفرنسا لتقديم دروس في الذكاء الاقتصادي على غرار مجموعة الدراسات التجارية العليا (HEC) [102]

ومما يلفت النظر هو تبني فكرة دعم الذكاء الاقتصادي إقليميا بضمان تدخل أحسن للجماعات المحلية (الدوائر الإدارية والبلديات)، وذلك لصالح المؤسسات الكبيرة والصغيرة والتي تنشط في هذا الإقليم، والهدف المتوخى من ذلك هو تحويل مهارات مؤسسات الذكاء الاقتصادي في هذه المؤسسات ومساعدتها على تجاوز العوائق لتحسين الإنتاج ، ودعم التنافسية والتصدير. [104]

➢ الذكاء الاقتصادي في التشريع الفرنسي

تعد القوانين الفرنسية فقيرة من حيث القواعد الخاصة بالذكاء الاقتصادي ،و هو ما يعد شيئا طبيعيا ، بالنظر لحداثة المهنة وتاريخها ، فان القواعد التي صدرت كانت خاصة بالجوسسة في مجال الدفاع الوطني و المتمثلة في غالب الحالات في أعمال إفشاء الأسرار و جرائم الخيانة التي يعاقب عليها القانون الجنائي ، أما عن التجاوزات المرتبطة بالذكاء الاقتصادي فان المشرع الفرنسي ضمنها في عدة قوانين ،تندرج تحت نصوص و مواد القانون الجنائي ، ومن أمثلة هذا الخير في هذا المجال ما يلي: [105]

-حماية الخبرة الخاصة بالصناعة،

-التعدي على سرية المصنع أو الخبرة،

-التعسف في استخدام الهندسة العسكرية ،

-توظيف مستخدمي المنافس بشكل يضر به ،

-نشر المعلومات المشوهة .

و منه يمكن القول أن التشريع الفرنسي يتوافق و خصوصيات نظام الذكاء الاقتصادي في هذا البلد،حيث ان هذه الخصوصيات هي خصوصيات فرنسية بحته.

خلاصة:

على ضوء ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، فإنه يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي هو مفهوم ديناميكي يعمل على التأقلم، الإحلال، وحسن التعامل مع المتغيرات القائمة ودراسة مستقبلية جيدة لهته المتغيرات.

كما أنه صاحب أهمية بالغة على المستوى الجزئي أي بالنسبة للمنظمات لأنه يعمل على حمايتها، تموضعها ورفع كفاءة أدائها، أما على المستوى الكلي أي بالنسبة للدولة فهو يعمل على حماية أمن اقتصادها القومي، وكذا حماية الإرث اللامادي لعمليات التجسس مستعينا بذلك على مجموعة من الأسس يصطلح عليها بمدخلات الذكاء الاقتصادي في ظل توفير مجموعة من النواتج يصطلح عليها بمخرجات الذكاء الاقتصادي.

كما ان للذكاء الاقتصادي مجموعة من الأنواع تتنوع بتنوع المجال وحقل الممارسة، حيث لكل نوع وجه تطبيق خاص به.

ويخضع تطبيق الذكاء الاقتصادي لمجموعة من الضوابط القانونية والأخلاقية في ظل مجموعة من التحديات التي تواجه مختلف أبعاد هذا التطبيق.

قائمة الهوامش:

(1):سناء طباخي: **الذكاء الاقتصادي**, على الرابط:

-http//www.boubakour. Edeu. Dz/ teba mhi. Sana. Doc

تاريخ الاطلاع: 2013/01/29، على الساعة 30: 15.

(2) :Stéphane garia ,**l'expression du problème dans la recherche d'injornation : application a un contact d'intermédiation territoriale**, thése doctora aux sciences de l'information et de la communication université Nancy 2, 2006, p: 19, 20.

(3) :sophie larivet, **intelegenc économique : acceptation et multi dimensionnalité**, 11 éme conférence de l'association internationale de management strategiqu, université laval , Québec, , 13- 14- 15 juine 2001,p: 4.

(4) : Stéphane garia , op. cit, p:, 30.

(5) :ibid,p: 4.

(6) :Sophie Larivet, op, cit, p: 30.

(7) :Christaine Harbulot ,Philipe Baumard, **l'intelligence économique et stratégie des entreprises, une nouvelle donne stratégique**, 5éme conférence annuelle de l'association international de stratégie, économica, Paris, 1996, p: 2.

(8) تير رضا، **دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم من خلال البحث والتطوير، واقعه آفاقه في الجزائر**، ص: 16، على الرابط:

WW.CSL. dz/ index. php ? option

تاريخ الاطلاع: 2012/10/21، على الساعة 25: 14.

(9): سناء طباخي، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

(10) :Fridirique Peguiron, **application de l'l'intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire : ls apports de la modalisation des acteurs**, thèse doctorat aux science de la formation et de la communication, université Nancy 2,2006 ,p: 36.

(11): أحمد عبد الو نيس ،مدحت أيوب، **اقتصاد المعرفة**، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة,ص: 247.

(12):المرجع نفسه، ص: 251.

(13) : Salles. M**, Stratégie des PME et intelligence éconumique : une méthodes d'analyse du besoin** ,Econumica, Paris, 2003,p: 17.

(14): الكزدغلي رضا، **منهج الاستعلام الإستراتيجي ودورة في تقوية الميزات التنافسية للقطاع الصناعي الخاص في الدول النامية– دراسة حالة برنامج إدارة المعلومات الإستراتيجية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاته باليمن**, ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الرابع حول: المعلومات الصناعية والشبكات، كلية العلوم ادارة الاعمال ، جامعة الامير ال سعود ،الرياض، أيام 20-21-22 ديسمبر 2009،ص: 25.

(15): عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، **الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونةالاردنية ،عمان ، أيام 27-28-29 أفريل 2005، ص: 293.

(16) : Achard. P, **La dimension humaine de l'intelligence économique**, Hermés, Paris.2005, p: 77-92.

(17) :Boumard. P. , **Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels**, Mosson, Paris, 1991, p: 29.

(18) : Besson.B et all, **La performance des organisations**, AFDIE , Paris,2001, p: 123.

(19) : Bertacchimi Y, **le territoire, une entreprise d'intelligence collective à organiser ver la formation du capital formel,** Bordeaux, Paris, 2004, p: 35.

(20) : Besson .B, Posson.J.C, **du renseignement a l'intelligence économique : détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise**, Dunod, Paris, 1996, p: 5.

(21) :Cetisme Project, **Economic intelligence. A guide for beginners and praticitioners** ,2002, sur :

http : //www.Madrismad. Org / quessmadrinasd/ socices- europeos/ des cripcionproyectors/ document/ CETISME- quide- English.pdf. p: 17.

تاريخ الاطلاع: 2012/11/25، على الساعة: 15: 15.

(22)Jakobiak.F. **l'intelligence économique en pratique**, d'Organisation, Paris, 1998, p: 15.

(23) : Duppré. J,**Renseignement et entreprise**: **Intelligence économique espionnage industriel et sécurité juridique**, Vauzelle, Paris, 2002, p: 47.

(24) :**Les exigences de mutation du système d'information économique et social** ,**contribution au débat national, CNES, 2004**, sur : http : // www. Cnes, dz/ cnes/ document. html .

(25): مسعود ديلمي, **الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية**, مدارات, جريدة القدس العربية, العدد 6061, الخميس 27 نوفمبر 2008.ص23.

(26) : Bournoirs. F,Romani.P.j. **l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises**, Economica, Paris, 2000, p: 2.

(27) :vidal. P, Petit. V, **Systèmes d'information organisations**, Peasson education, Paris, 2009, p: 133.

(28): أمال عياري، **الذكاء الاقتصادي كآلية لتفعيل الأنشطة التسويقية في المؤسسة**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الأيام 09 -10 ماي 2012، ص: 230.

(29): تير رضا، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

(30): حسين علي الزغبي، **نظام المعلومات الاستراتيجية**، دار وائل، عمان، 2005، ص: 137.

(31): سهام عبد الكريم، **سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام 23- 26 أفريل 2012، ص: 669.

(32):محمد عدنان وديع،**فكراستراتيجيا–رؤية متماسكة لتجاوز المنافسين**–،مجلة التنمية و السياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، المجلد الخامس،العدد01،ديسمبر،2002،ص:272.

(33): نبيل مرسي محمد ،**الادارة الاستراتيجية :تكوين وتنفيذاستراتيجيات للتنافس**،دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية،2003،ص55.

(34):نجم عبود نجم،**ادارة المعرفة**،دار الوراق،عمان،ص:137.

(35) : Reix Reber ,**Système d'information et management des organisations** ,Vuibert ,Paris,2000,P: 07.

(36): نجم عبد الله لحميدي ، **نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**، دار وائل، عمان، 2004، ص: 74.

(37): مفتاح محمد دياب، **معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصال**، الدار الجامعية، القاهرة، 1995، ص: 08.

(38): محمد صالح الحناوي وآخرون، **الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص: 270.

(39): عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز العلمية، عمان، 2007، ص: 27.

(40): عماد عبد الوهاب الصباغ، **نظم المعلومات**، الدار الثقافية، عمان، 2000، ص: 20.

(41): هشام أحمد عطية، **مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص: 12.

(42): Christian Harbulat, Philipe Baumard, **l'intelligence économique**, Economica,Pais , 1997, p: 16.

(49): العابد برينيس شريفة، **الذكاء الاقتصادي وحماية المعلومة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 09 -10 ماي 2012، ص: 123.

(50) **: l'intelligence économique et la gestion de connaissance**, sur : http : //www. la gestion des connaissances.bloguez.com

تاريخ الاطلاع: 2013/01/21، على الساعة 25: 13.

(51) :**l'intelligence économique,** et la DSI le journal de net : http : // www. journal de met. Com./ solution / pratiques/ intelligence économique. html.

تاريخ الاطلاع: 2013/05/25، على الساعة 36: 16.

(52) : jean, Louis Levet, **L'intelligence économique : mode pensée, mode d'action**, Economica, Paris,2001, p: 57.

(53) : **l'intelligence économique, et le méthode la complicité**, sur : http : // le cercle. Le sechos.fr/ entreprises- marches./ management/ 221133546/'intelligence- économique –et- méthode- complicité.

تاريخ الاطلاع: 2013/05/25، على الساعة 36: 16.

(54) : Ibid.

(55) : Peaucelle. J. L, **les systèmes d'information : la représentation**, Maison universitaire, Paris, 1981, p:87.

(56): جحيق عبد المالك، إلهام باسي، **دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم إدارة المعرفة**،ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول: للذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 09-10 ماي 2010، ص: 350.

(57): جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، **الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 17-18 أفريل 2006، ص: 1216.

(58): عبد الرزاق خليل،احلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره، ص: 11-14.

(59): محمد الدردري، **توظيف استخدام التكنولوجيا في تحقيق أهداف المؤسسة**، على الرابط:

http://www.sana.sy/ara/4/2010/10/05/311286.html

تاريخ الاطلاع: 2013/01/02، على الساعة: 00:22.

(60): عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره، ص: 8-10.

(61): جمال الدين سحنون، بلهادي عبد الله، **نحو تبني استراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 27-28 نوفمبر 2007، ص: 6.

(62): محمد فلاق، **الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال و المسؤولة اجتماعة** ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول : الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 06-07 نوفمبر 2012، ص: 205.

(63) : Lackman C, and all**, the contribution of economique intelligence to tactical and stratégie business decision**, vol, 2000, p:18.

(64) : Tyson. F, **Using sales and marketing intelligence to impove performance**, sur :
http://www.competitivereviews.com
تاريخ الاطلاع: 2012/08/21، على الساعة: 45: 01.

(65) : Rundner. M, **Contemporary threats, futur tasks**, Toronto, London, 2002, P: 25.

(66) : Tyson. F, op-cit.

(67) : Dose. R, **Competetive intelligence process and tools for intelligence analysis**, vol, 2008, p :108.

(68): بن داوية وهيبة، **أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول : الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 06-07 نوفمبر 2012، ص: 530.

(69): ميادة حناوي، مهدي اللهيبي، **المواءة بين الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والقانونية، جامعة الكوفة، 2010/2009، ص: 78.

(70): المرجع نفسه، ص ص: 81-82.

(71): سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012/2011، ص: 147.

(72): بومدين إيمان، **الذكاء التمويلي في المؤسسات كحل للأزمات المالية**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول : الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 06-07 نوفمبر 2012، ص: 478.

(73): محمد سعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية**، دار حامد، عمان، 2008، ص: 43.

(74): الوظيفة المالية وأهدافها، على الرابط:

http://www.startimes.com

تاريخ الاطلاع: 2012/09/01، على الساعة: 22: 02.

(75): بومدين إيمان، مرجع سبق ذكره، ص: 501.

(76): عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007، ص: 138.

(77): سعد علي الغنجي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، 2009، ص: 171.

(78): عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي الصالح، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

(79) : L. Jean, **La mémoire de l'entreprise** (ANDCP. 2001), sur : http://www.champagn-ordenne.cci.fr/fr/stratégies/pagesco/pdf/ protéger-mémoire- entreprise. pdf.

(80): علي بن ثابت، **علاقة الذكاء الاقتصادي بإدارة المعرفة**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 09-10 ماي 2012، ص ص: 147-148.

(81) :Mohamed.O**, Processus d'intelligence économique : transformer l'information en connaissance**, sur : http://www.memoireonline.com

تاريخ الاطلاع: 2012/09/22، على الساعة: 20: 17.

(82): الشيمي حسن عبد الرحمن، **إدارة المعرفة الرأسمالية بديلا**، دار الفجر ، عمان، 2008، ص ص: 31-32.

(83) : **l'intelligence économique et la gestion de connaissance**, sur : http://www.globalanalysisfrance.blogspot.com/2010/09/l'intelligence-economique-et-gestion-des.html.

تاريخ الاطلاع: 2012/12/21، على الساعة: 20: 22.

(84): علي بن ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

(85): مجموعة مراجع:

- Jakobiak. F, **L'intelligence économique**, Organisation, Paris, 2001, p: 142-145.

- الكزدغلي رضا، مرجع سبق ذكره، ص: 345-347.

(86): محمود الخوالدة، **الذكاء الانفعالي**، دار الشروق، عمان، 2004، ص: 29.

(87) : Gilbert. G, **Le benchmarking : nouvel outil de management**, Revue, 1993, p: 64.

(88) : Hugues Angot, **Système d'information de l'entreprise**, Deboeck, Bruxelles, 2006, p:110.

(89): مجموعة مراجع:

- Jean. B, **les meilleurs pratiques du management**, organisation, Paris, 2001, p: 32-34.
- Yves. F, **organisation théorie de pratique**, Dunod, Paris, 2005, p: 201- 204.
- Bournoid. F, Romani. P-J, **l'intelligence économique et stratégie dans les entreprises francaises**, Economica, Paris, 2000, p: 97.

(90) : Jakobiak. F, **l'intelligence économique : la comprend, l'implanter et l'utiliser, organisation**, Paris, 2004, p: 229-231.

(91) : Bousson. B, et all, **la performance d'organisation**, AFDIE, Paris, 2001, p: 175-179.

(92) : P. Achard, **La dimension humaine de l'intelligence économique**, Hèrnes, Paris, 2005, p: 77-90.

(93) : Salles. M, **Stratégie de PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin**, Economica, Paris, 2003, p:111-114.

(94): **نموذج فولد**، على الرابط:

- http://www.espionageinfo.com/Ec-Ep/economic-intellegence.html

(95): مجموعة مراجع:

- عمر شريف، **أسلوب التحكم في نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة**، ص: 6، على الرابط:

http://www.kantakji.com

تاريخ الاطلاع: 2013/03/25، على الساعة: 39: 17.

- أحمد الكردي، **الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال**، ص: 1، على الرابط:

http://www.kenanonline.com

تاريخ الاطلاع: 2013/03/30، على الساعة: 00: 18.

- محمد عبد الستار حسن يوسف، **إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم افدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام: 26-27 أفريل 2004، ص: 11.

(96): مجموعة مراجع:

- بن قارة إيمان، برحايل هاجر، **نماذج الذكاء الاقتصادي في العالم وواقعه في الجزائر**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 09-10 ماي 2012، ص: 30.

- Jean Louis, **Les systèmes d'information dans les organisations**, Dunod, Paris, 2001, p: 307.

(97) : James. A,and all, **Management, prentice-hall international**, sixth edition,New york,1995 , p: 248.

(98): نايت مرزوق محمد العربي، صاولي مراد، **تفعيل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية– رؤية استراتيجية للتطوير والإبداع–**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 9-10 ماي 2012، ص: 241- 247.

(99) : Rapport du Caryon. B, **Intelligence économique compétitive et cohésion social BU**, la documentation française, Paris, juin 2003, p: 19.

(100) : Ibid, p: 21.

(101): سناء طباخي, مرجع سبق ذكره, ص: 28.

(102) :Commissariat Général du plan, Rapport de Mertert, **Intelligence économique et stratégique des entreprises**, documentation, Paris, 1994, p: 40.

(103) : Rapport de Caryon . B , Op-cit, p: 23.

(104) : Rapport de Mertert, op-cit, p: 43.

(105) : Jakobiak. F, op.cit, p: 145.

الفصل الثاني:
التأصيل النظري للمنظومة البنكية الجزائرية

مدخل:

تعتبر المنظومة البنكية عصب الاقتصاد في أي دولة، لذا نجد أن التغيير والتعديل هو من الأمور الأكثر تطبيقا على التشريعات التي تحكم عملها، وهذا بهدف حمايتها، بقائها وضمان استمراريتها وتجاوبها مع المتغيرات.

وهو حال المنظومة البنكية الجزائرية التي حظيت بالنصيب الأكبر من برنامج الإصلاح في الجزائر، حيث توالت التشريعات والقوانين الإصلاحية منذ الاستقلال، ووصلت إلى أوجها في الفترة الأخيرة وهذا من أجل عصرنة المنظومة البنكية ومواكبتها للتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والدولية.

وتبرز مجموعة من البنود العريضة التي تحدد أهم التغيرات التي مرت بها المنظومة البنكية الجزائرية، والتي سيتم التطرق إليها بنوع من التفصيل في هذا الفصل.

I. واقع التغيير في البنوك الجزائرية خلال الفترة (1962-1989) : مساعي و تدابير لإقامة نظام بنكي .

تعرض النظام البنكي الجزائري منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا ،إلى عدة مساهمات أدت إلى التغير فيه و التي تبلورت بدءًا من مرحلة التأميم في أواخر الستينات و ما صاحبها من قوانين و تنظيمات و إصلاحات مالية سنة 1971 ،و التي جاءت لإعادة هيكلة النظام البنكي حديث النشأة ، بالإضافة إلى جملة الإصلاحات التي توالت إلى غاية 1989 ، و هذا قصد التحكم الجيد في التدفقات النقدية المتداولة، و في هذا المبحث سنحاول أبرز التطورات التي شهدها النظام البنكي الجزائري خلال هذه المرحلة.

I-1- التغيير للفترة (1962-1985) : بناء النظام البنكي الجزائري .

شهدت الفترة الممتدة من 1962 إلى سنة 1985 ، عدة تطورات في مسار النظام البنكي الجزائري ، و التي تضمنت عدة محاولات في إطار بناء هذا الأخير ، ومن أهم هذه التطورات مايلي :

I-1- 1- الفترة (1962-1969): مرحلة التأميم .

مباشرة بعد الاستقلال تم إنشاء ما يعرف بمؤسسات السيادة النقدية و المالية للدولة و المتمثلة في الخزينة الجزائرية ، و التي أنشأت في 10 أوت 1962 ، و البنك المركزي في 31 ديسمبر 1962 بموجب القانون رقم 62-144 ، و إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية في 7 ماي 1963 بموجب القانون رقم 63-165 والذي يعتبر بمثابة بنك للاستثمار – الذي حول في سنة 1972 إلى البنك الجزائري للتنمية "، وموازاة مع ذلك تم إصدار العملة الوطنية بتاريخ 24 افريل 1964 ، و التي تمثل احد رموز السيادة الاقتصادية في الجزائر كما تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط سنة 1964[1] بموجب القانون رقم 64-227 و هو بمثابة بنك عقاري [2].

وتوافقا مع النظام الاقتصادي الذي تبنته الجزائر بعد الاستقلال تمت عملية تأميم البنوك الأجنبية ، و ذلك من خلال إنشاء ثلاثة بنوك تجارية و التي تعرف بالبنوك الأولية و هي :

- **البنك الوطني الجزائري(BNA).**[3]

تم إنشاءه في 13 جوان 1966 ، بموجب القانون رقم 62 -144 و الذي يحمل في طياته كيفية إنشاء هذا البنك و تنظيمه وقد عوض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية :

- ✓ البنك القرض العقاري الجزائري التونسي أمم في 01 جويلية 1966؛
- ✓ بنك القرض الصناعي الجزائري ، أمم في 01 جويلية 1967؛
- ✓ بنك الباريسي الوطني ، أمم في جانفي 1968؛

وانطلاقا من مبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري ، فقد أسند إلى هذا البنك مهمة تمويل القطاع الفلاحي و التجمعات المهنية للاستيراد و المؤسسات العمومية و القطاع الخاص .

- **القرض الشعبي الجزائري(CPA).**[4]

تم تأسيسه بموجب المرسوم الصادر في 14 ماي 1967 ، و قد جاء هذا البنك عوضًا عن البنوك الشعبية التي كانت متواجدة في الجزائر و هي :

- ✓ البنك الشعبي التجاري و الصناعي بوهران ؛
- ✓ البنك الشعبي التجاري و الصناعي بالجزائر؛
- ✓ البنك الجهوي التجاري و الصناعي بعنابة.

كما ضم هذا البنك بنوك أجنبية تم تأميمها، و هي :

- ✓ المؤسسة الفرنسية للقرض البنك ؛
- ✓ شركة مرسيليا للقرض؛
- ✓ البنك الجزائري المصري.

و باعتبار القرض الشعبي الجزائري بنكا تجاريا فانه يقوم بجمع الودائع ، ومنح القروض للقطاع الحرفي ، القطاع السياحي قطاع الصيد و المهن الحرة ،و التعاونيات غير الفلاحية .

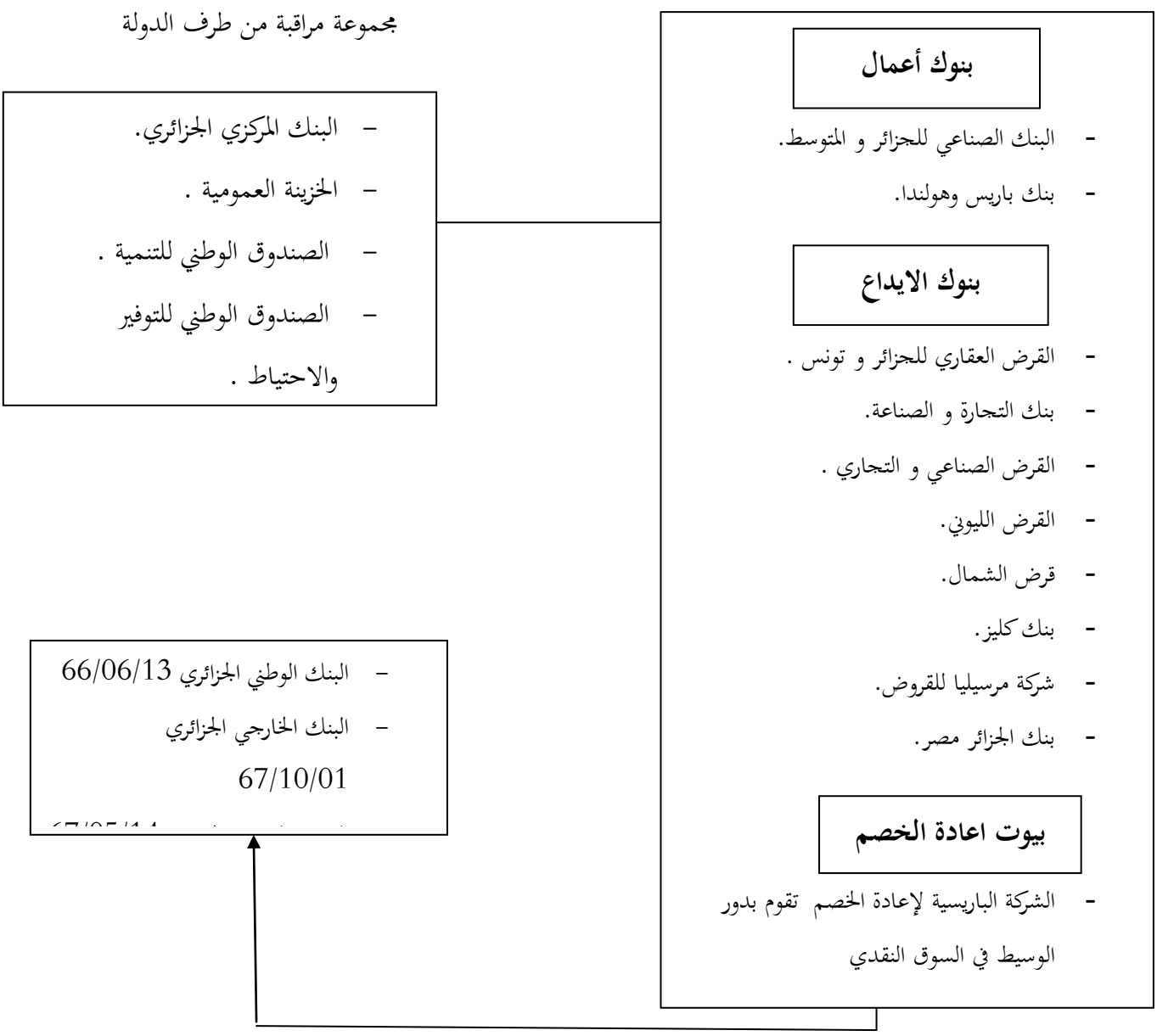
- **البنك الجزائري الخارجي: (BEA)** [5]

تم انشاءه بموجب المرسوم رقم 67-204 ، المؤرخ في 06 أكتوبر 1967 و لقد تم تأسيسه من خلال تأميم البنوك التالية :

- ✓ القرض الليوني ، أمم في 12 أكتوبر 1967؛
- ✓ الشركة العامة ، أممت في 16 جانفي 1968؛
- ✓ البنك الصناعي للجزائر و البحر الأبيض المتوسط أمم في 26 ماي 1968؛
- ✓ بار كليز ، أمم في 29 أفريل 1968؛
- ✓ بنك قرض الشمال ، أمم في 31 ماي 1968 .

يتكفل البنك الخارجي الجزائري بتمويل عمليات التجارة الخارجية من خلال مزج قروض للاستيراد ،و تأمين المصدرين الجزائريين ، و تقديم الدعم المالي لهم .

الشكل رقم(1–2): النظام النقدي و المالي الجزائري خلال (1962_1976)



المصدر : بخزاز يعدل فريد ، تقنيات و سياسيات التسيير المصرفي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2000، ص 72

اعتمدت الجزائر غداة الاستقلال ، نمط التسيير المركزي المخطط أبعدت على إثره الظاهرة النقدية من دائرة القرار الاقتصادي ،و يمتاز هذا النوع من الاقتصاد بمنح الأولوية للقروض البنكي كمصدر أساسي لتمويل الاقتصاد و هذا ما يعرف باقتصاد الاستدانة ،و يتميز هذا الاقتصاد بصفة عامة بعدم مرونة أسعار الفائدة، وبإعطاء الأولوية للاستثمار على حساب الائتمان ، بسبب انعدام أو ضعف نمو أسواق رأس المال.[6]

ومن الميزات التي يختص بها هذا النوع من الاقتصاد استخدام الاستدانة كعامل مساعد مع تطبيق أسعار فائدة منخفضة لتشجيع النمو الاقتصادي، و يمكن التحقق ذلك في ظرف يسوده النمو، بيد أن ذلك لا يمكن

التأكد منه في حالة الركود الاقتصادي، فقد يزيد ارتفاع مستوى المديونية من خطر عدم الملاءة للمؤسسات الإنتاجية ، مما يؤدي إلى آثار سلبية على النشاط الاقتصادي.[7]

I-1- 2- الفترة (1970-1977) : الإصلاح المالي .

تكريسا لمبدأ لتخطيط المركزي لقرارات الاستثمار و التمويل جاءت الاصلاحات المالية لسنة 1971 ، بهدف هيكلة النظام البنكي قصد التحكم الجيد في النفقات النقدية ، و قد حمل هذا الإصلاح رؤية جديدة لعلاقات التمويل، من خلال تحديد طرق تمويل الاستثمارات العمومية المخططة بثلاثة (03) سبل هي:[8]

- قروض بنكية متوسطة الأجل بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي،
- التمويل عن طريق القروض الخارجية المكتسبة من قبل الخزينة العمومية للبنوك و المؤسساتّ ،
- قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف مؤسسات مالية متخصصة مثل البنك الجزائري للتنمية ، وتتمثل هذه القروض في الإيرادات الجبائية و موارد الادخار المعبأة من طرف الخزينة و التي منح امر تسييرها الى هذه المؤسسات المتخصصة .

ويتم التمويل البنكي للمؤسسات العمومية ، بقيام هذه الأخيرة بتوظيف لكل عملياتها المالية ، في بنك واحد من بين البنوك التجارية الثلاثة حتى يمكنها متابعة و مراقبة التدفقات النقدية لهذه المؤسسات ،وتقوم كل مؤسسة يفتح حسابيين لها في البنك الذي وضعت فيه عملياتها المالية .

- **الحساب الأول** : يستعمل لتوطين عمليات الاستثمار.
- **الحساب الثاني** : خاص بتمويل نشاطات الاستغلال.

لقد أفرزت هذه الإصلاحات ثلاثة (3) نتائج أساسية هي[9] : التمركز ، تغليب دور للخزينة و إزالة تخصص البنوك التجارية.

أدت الإصلاحات المالية لسنة 1970 إلى انتقال تدريجي للمنظومة المالية إلى وصاية وزارة المالية، و بالتالي تقليص دور البنك المركزي الجزائري ، كما تخلى أيضا عن التحديد المباشر للسياسة النقدية ، بحيث إن عرض النقود مخطط على أن يتكيف مع احتياجات الاقتصاد[10] إلا إن هذه الإصلاحات عرفت جملة من العراقيل نذكر منها:[11]

- عدم تكيف النظام البنكي مع المحيط الاقتصادي و الاجتماعي،
- صعوبات متعلقة بالجانب التجاري و تغطية الحقوق ، فتحقيق الاستثمارات في بعض الحالات يصبح غير ممكن ،و يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسات على تسديد القروض،
- إلزام المؤسسات العمومية المساهمة في ميزانية الدولة القيام بدفع رؤوس أموال الاهتلاك والاحتياطات للخزينة العمومية ، و رغم أنها تحقق خسارة في غالبيتها ،
- العودة للاعتماد على تمويل الخزينة العمومية للاستثمارات الذي اقره قانون المالية لسنة 1978 في المادة الرابعة و الذي يعبر عن تراجع الإصلاحات التي حملتها سنة 1971 للنظام المالي .

I-1- 3- الفترة (1978-1985) : تعديل إصلاحات 1971 .

شهدت هذه الفترة تخلي القطاع البنكي عن مهمة تمويل استثمارات القطاع العمومي لصالح الخزينة العمومية إلى جانب إلغاء القروض البنكية متوسطة الأجل لتمويل المؤسسات و الاستثمارات المخططة ،باستثناء بعض النشاطات مثل : النقل ، و الخدمات

وقد أدت هذه السياسية إلى اختزال دور ووظيفة البنوك في إطار محاسبي بالرغم من أنها جاءت للتخفيف من الضغوط المتواجدة على خزينتها، و أصبحت نشاطاتها تتميز بالسلبية في توزيع القروض و تفاقم دور الخزينة في هذا المجال ،مما أدى إلى أدى إضعاف إيراداتها في تعبة الادخار[12]، و بالإضافة إلى هذه التطورات التي عرفها نظام التمويل الوطني فقد تدعم النظام البنكي الوطني بإنشاء بنكين آخرين هما :

- **بنك الفلاحة و التنمية الريفية.**

تأسس هذا البنك بموجب المرسوم رقم 82-602 ، المؤرخ في 13 مارس1982 و كان تأسيسه وفقا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري ، و قد أنيط له مهمة ، تمويل هياكل و نشاطات الإنتاج الزراعي.[13]

- **بنك التنمية المحلية .**

تأسس هذا البنك بموجب المرسوم رقم 85-85 ، المؤرخ في 30 افريل 1985 المتضمن كيفية ، إنشائه و تحديد مهامه ،و يعتبر آخر بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات ،و ذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري ، بحيث يقوم هذا البنك بجمع الودائع المختلفة ومنح القروض لصالح الجماعات و الهيئات العامة المحلية في شكل قروض باختلاف مدتها ،إلى جانب تمويل عمليات الاستيراد و التصدير.[14]

مما سبق نستطيع القول أن التنظيم الذي يستند إلى النظرة المركزية في التخطيط و القرار يعرف فتورا وجمودا على مستوى حركية النظام البنكي ، كما انه يقوم بتمويل برامج مخططة وفقا للنظرة المركزية ذاتها قد حد من مستوى أدائه ، و قلل من فرص التطور و اكتساب المهارة ، لان السياسة التمويلية التي اتبعتها الجزائر كانت تراعي خصوصيات النظام الاقتصادي المطبق ،و التي أظهرت تراكماتها نتائج سلبية على مستوى الدور الحقيقي للبنك ، و أضفت عليه صفة اللافعالية ،و الارتباط بالقرارات و الإجراءات الادارية التي لا تبالي بواقع المؤسسة و الحالة المالية لها ومدى القدرة التسييرية التي تحقق الاستقرار والاستمرار لها مع الزمن و نتيجة لما أظهره هذا النمط التنموي من عيوب، وجب على السلطات العمومية التفكير في إدخال إصلاحات عميقة على النظام البنكي ،و التي كان هدفها تزويده بالأدوات الضرورية للعمل كمؤسسة تجارية و توفير نظام تمويل للاقتصاد الوطني يتحكم في تقنيات العمل البنكي ،و يخصص الموارد المالية المتاحة بشكل أفضل لتحسين خدماته وزيادة فعاليته.

الشكل رقم (2-2) : هيكل النظام البنكي ودائرة التمويل بعد اصلاحيات 1971

المصدر: بخزاز بعدل فريدة ، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000، ص 73 .

I-2-التغيير للفترة (1986-1990) : الإصلاح النقدي و تكييف الإصلاح .

تميز الاقتصاد الجزائري حتى 1986 بطابعه المخطط مركزيا و بوجود قطاع عمومي هام ،و تمثلت مهام النظام البنكي في خصم و إعادة خصم النفقات المتعلقة بتمويل الاستثمارات المخططة ، أما صاحب الضخ النقدي فكان وزارة التخطيط و الدائن و في نهاية الأمر هو الخزينة العمومية ، لذا ظهرت الخزينة العمومية مركز نظام إحداث العملة ووزارة التخطيط مكان مبادرة إحداثها.[15]

I-2-1- الفترة (1986-1988) : قانون البنك و القرض .

تحت أزمة النفط الخانقة ، قامت الحكومة الجزائرية بسلسلة من الإجراءات التي كانت تهدف إلى تغيير النظام الاقتصادي و مبادئه ومؤسساته نحو اقتصاد يقوم على أسس و قواعد السوق ، ومن بين هذه الإجراءات إصدار قانون بنكي جديد ، هدفه الأساسي إصلاح جذري للمنظومة البنكية ، محددا بوضوح مهام ودور البنك المركزي و البنوك التجارية كما تقتضيه قواعد و مبادئ النظام البنكي ذو المستويين ، مع إعادة الاعتبار لدور و أهمية السياسة النقدية في تنظيمها لحجم الكتلة النقدية المتداولة و مراقبتها تماشيا مع تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية الكلية ، و كون أن سياسة الائتمان البنكي تخضع لمتطلبات و احتياجات الاقتصاد الكلي وليس لاحتياجات المؤسسات فان الأمر الذي نتج عنه هو نوع من الاستقلالية والمرونة في تعديل هيكل أسعار الفائدة الاسمي المطبق من طرف البنوك مع ضبط و تعديل إجراءات التعامل مع المؤسسات فيما تعلق بشروط منح الائتمان.[16]

و عموما تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:[17]

- تعود ملكية النظام البنكي للدولة و يخضع لقواعد التسيير الاشتراكي؛
- تعاظم دور الخزينة العمومية و تدخلها في منح القروض مما ولد غموضا على مستوى نظام التمويل؛
- عدم إقرار الضمانات في حالة منح القروض البنكية و تقديمها على أساس التوطين المسبق و المركزي؛
- تخصص كل بنك في قطاعات محددة من طرف السلطات المركزية الأمر الذي قضى على المنافسة؛
- عدم استقلالية البنوك خاصة البنك المركزي و الاستعمال الضيق للآليات التقليدية للسياسة النقدية ، حيث يتم تحديد سعر الفائدة بشكل إداري ، وكذا كل المعاملات البنكية .

و بموجب القانون رقم 86-12 ، الصادر بتاريخ 19 اوت 1986 ، المتعلق بنظام البنك و القرض ، تم إدخال تعديلات جذرية على الوظيفة البنكية، حيث تقوم فلسفة هذا القانون في اتجاه إرساء المبادئ العامة والقواعد التقليدية للنشاط البنكي ، أما من الناحية التطبيقية فينص التشريع صراحة على توحيد الإطار القانوني الذي يسير النشاط الخاص بكل المؤسسات المالية و البنوك مهما كانت طبيعتها القانونية ،و تمثلت أهم أحكامه في:[18]

- ✓ تعريف و تنظيم الجهاز المصرفي ؛
- ✓ تقليص دور الخزينة المتعاظم في تمويل الاستثمارات و إشراك النظام البنكي في توفير الموارد المالية الضرورية للتنمية الاقتصادية إلا أن القانون لم يوضح آليات تنفيذ ذلك؛

- ✓ إعادة القانون للبنك المركزي وظائفه التقليدية و دوره كبنك للبنوك و إن كانت هذه المهام تعوزها الآليات و الأدوات التنفيذية ومن ثم تبدو في أحيان كثير مقيدة؛
- ✓ الفصل بين البنك المركزي كمقرض أخير و بين نشاطات البنوك التجارية الأمر الذي سمح بإقامة نظام بنكي على مستويين؛
- ✓ أعاد هذا القانون للبنوك ومؤسسات التمويل دورها في تعبئة الادخار و توزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض ، كما سمح للبنوك بإمكانية تسلم الودائع مهما كان شكلها و مدتها ، وأصبح أيضا بإمكانها القيام بإحداث الائتمان دون تحديد مدته أو الأشكال التي يأخذها كما استعادت البنوك حق متابعة استخدام القروض و كيفية استرجاعه و الحد من مخاطره خاصة مخاطر عدم السداد؛
- ✓ تنص مراسيم القانون على إنشاء هيئات رقابة و هيئات استشارية على النظام البنكي؛
- ✓ تحرير سعر الصرف و يكون ذلك بتصحيحه من خلال تخفيض قيمة الدينار الجزائري لتحقيق سعر الصرف الذي يعكس قوى العرض و الطلب على العملات الأجنبية في سوق الصرف .

بالرغم من الإصلاحات التي جاء بها القانون رقم 86-12 إلا انه بقي دون مسايرة التطورات الحاصلة و لم يعطي النتائج المرجوة لذلك جاء قانون 88-06 في إطار تكييف الإصلاح لسنة 1986 .

I-2-2- الفترة (1988-1990) : قانون ترقية المؤسسات العمومية والاستعداد الاتماني الأول.

جاء قانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 ، و المتعلق بالمؤسسات الاقتصادية العمومية كأداة لدعم القانون السابق (86-12) ، حيث أصبحت البنوك أكثر استقلالية في إدارة مواردها المالية ، إضافة إلى الاستقلالية في التسيير ،وتسعى إلى تحقيق الربح و المردودية ، أي أصبحت البنوك مؤسسات عمومية معنية بهذا القانون و التكيف مع الآليات التي جاء بها ، حيث شكل القانونين المذكورين مرحلة هامة في حياة النظام البنكي الاداري في منع مؤسساته الاستقلالية حسب قواعد السوق .[19]

فكان مضمون قانون (88-06) هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في أطار التنظيم الجيد للاقتصاد و المؤسسات، حيث خصص لها رأس مال خاص موزع على مختلف صناديق المساهمة التي تأسست بموجب القانون 03/88 المتعلق بإنشاء صناديق المساهمة .[20]

وتجلت قواعد ومبادئ قانون 88-06 في:[21]

- ➢ منح الاستقلالية المالية و التسييرية للبنوك؛
- ➢ دعم البنك المركزي في عمليات ضبط و تسيير السياسة النقدية لأجل إحداث التوازن في الاقتصاد الكلي ؛
- ➢ إمكانية لجوء البنوك إلى الجمهور من أجل الحصول على القروض ، أو للجوء إلى طلب الديون من الخارج؛

- إخضاع البنوك إلى قوانين تحكم التجارة ليصبح بذلك مبدأ تحقيق الربحية و المردودية هو منهج ممارسة نشاطها؛
- يعتبر القانون المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات شخصية معنوية ، تتمتع باستقلالية التسيير ،و تسيرها قواعد القانون التجاري كما تتمتع بالحرية في التعاقد؛
- إلغاء مبدأ التوطين بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛
- منح القانون للمؤسسات المالية غير المصرفية إمكانية القيام بعمليات التوظيف المالي ، كالحصول على أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات تنشط داخل التراب الوطني أو خارجه .

ولقد عرفت الإصلاحات الاقتصادية والمالية مرحلة نوعية بعد سنة 1988 ،فبعد إصدار النصوص القانونية المتعلقة باستقلالية المؤسسات العمومية بما فيها المصارف و التي أصبحت تسير وفقا للمبادئ التجارية والمرودية، على اعتبار أن هذا القانون يعتبر مؤسسات القرض مؤسسات عمومية اقتصادية ، و هو ما يجعل البنوك ضمن دائرة المتاجرة لتحفيزها قصد النظر في علاقاتها مع المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تحددها القواعد التقليدية، كما تخلت الخزينة العمومية عن تمويل استثمارات المؤسسات العمومية الاقتصادية ليوكل للنظام البنكي ،فكان بذلك بادرة لظهور قواعد جديدة في التسيير الاقتصادي تفصل بين دور الأعوان الاقتصادية ودور الدولة في التعبئة و تمويل وتراكم رأس المال.

I-2-3- الاصلاحات الاقتصادية مع مؤسسات الثنائية الدولية (ماي 1989): برنامج الاستعداد الائتمان الأول.

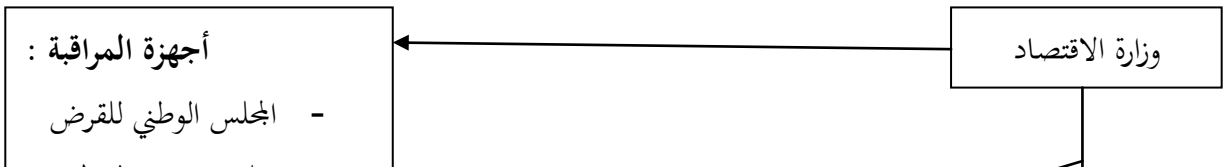
وقعت الجزائر بموجبه على اتفاقية تهدف إلى منح القروض و المساعدات من صندوق النقد الدولي و البنك الدولي، حيث وافق صندوق النقد الدولي في إطار اتفاق التثبيت على تقديم 155,7 مليون وحدة حقوق سحب خاصة، كما استفادت الجزائر من تسهيل تمويل تعويضي بمبلغ 315,2 مليون وحدة حقوق سحب خاصة ،نظرا لانخفاض أسعار البترول و ارتفاع أسعار الحبوب سنة 1988 ، ضمن شروط تتمثل في:[22]

- ✓ مراقبة التوسع في الكتلة النقدية؛
- ✓ تحرير الأسعار و تجميد الأجور و تطبيق أسعر فائدة موجبة؛
- ✓ تخفيض عجز الميزانية ، و إصلاح المنظومة الجمركية و الضريبية؛
- ✓ تخفيض قيمة الدينار و الحد من التضخم ؛
- ✓ السماح بتدفق رؤوس الأموال الأجنبية .

وتماشيا مع هذه الشروط ، كان لزاما على الجزائر مباشرة إصلاحات جذرية مست النظام البنكي وتمثلت في قانون 90-10 و الذي كان لزاما على الجزائر الوصول إليه .

و الشكل الموالي يوضح طبيعة الجهاز البنكي الجزائري بعد إصلاحات1988 -1989 .

الشكل رقم (2-3) : هيكل النظام البنكي حسب اصلاحات 1988 .



المصدر: رضوان سوامي ، العلاقات بين البنوك و المؤسسة على ضوء الاصلاحات المللية و النقدية في الجزائر ، ملتقي دول الأول حول ، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، كلية العلوم الاقتصادية ، و علوم التسيير ، جامعة ن قاصدي مرباح ، ورقلة ، ايام 15-16 نوفمبر 2003 ، ص 166 .

عموما تميزت الفترة الممتدة بين (1962_1989) بضعف نمط التسيير البنكي الجزائري ،لأنه في مرحلته الأولى تشكل من ثلاثة (03) بنوك نتيجة لتأميم البنوك الأجنبية ، و التي عرفت باسم البنوك الأولية و هي : (البنك الوطني الجزائري (BNA) ، القرض الشعبي الجزائري (CPA) سنة 1967 ، البنك الجزائري الخارجي(BEA) سنة 1967 و بعد ذلك تم إنشاء بنكين آخرين مع بداية الثمانينات و هما بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)سنة 1983 و بنك التنمية المحلية (BDL) سنة 1985 ، كنتيجة لجملة من الإصلاحات و التي كان الهدف منها إعادة هيكلة النظام البنكي الجزائري قصد التحكم الجيد في التدفقات النقدية .

تميز النظام البنكي الجزائري بطابعه المخطط ،و بالتالي جاءت إصلاحات سنة 1986 بسلسة من الإجراءات الهادفة إلى إحداث تغيير جذري للنظام البنكي الجزائري وفق أسس وقواعد السوق ،مع توحيد الإطار القانوني الذي يسير النظام البنكي و المالي الجزائري ،وهو ما عرف بقانون البنك و القرض ليتم تدعيمه بقانون 1988 والذي عمد إلى ترقية استقلالية المؤسسات بما فيها البنوك التي منحت لها وفقا لهذا القانون الاستقلالية المالية و التسيير .

و على الرغم من التغييرات التي أدخلت على النظام البنكي الجزائري خلال هذه المرحلة، إلا أنه بقيت تعتريه الكثير من النقائص ، ليأتي بعد ذلك قانون النقد و القرض 90-10 ليكون بمثابة نقطة التحول الرئيسية والمنعرج الحاسم في تاريخ النظام البنكي الجزائري .

II. واقع التغير في النظام البنكي الجزائري للفترة (1990-2013) : انطلاقة حقيقية لبناء منظومة بنكية .

يتحدد الإطار التنظيمي للنظام البنكي عامة و البنوك التجارية خاصة بناءا على قوتين أساسيتين الأولى اقتصادية والثانية تشريعية ،و عليه لابد من شرح العلاقة الديناميكية التي توجد بين القوى المختلفة التي تجعل للنظام معنى ، حيث يتضمن النظام البنكي التطورات التاريخية و التشريعية لكل من البنوك المركزية والبنوك الأخرى المعتمدة لديه ،و التي يتم من خلالها تدفق الأموال السائلة و المدخرات نحو القروض والاستثمارات و التي تمثل أساس التنمية الاقتصادية ، هذه التنمية التي في سعي الجزائر إلى تحقيقها لجأت إلى إصدار قوانين من شانها تفعيل دور النظام البنكي وفي ظل التطورات الحاصلة داخليا وخارجيا لجأت الجزائر إلى إدخال تعديلات على هذه القوانين لمواكبة هذه التطورات، و فيما يلي استعراض لأهم ما شهدته فترة (1990 – 2013) على مستوى النظام البنكي الجزائري خاصة .

II-1- التغيرات للفترة (1990-2000): تحويلات جذرية و اتفاقيات و دولية .

رغم الإصلاحات و التغيرات التي طرأت على النظام البنكي الجزائري خلال الفترة الممتدة بين 1962-1989 ، إلا أنها لم تؤتي ثمارها بالشكل المطلوب الشيء الذي دفع إلى انتهاج طرق و أساليب جديدة من شانها تحسين النظام البنكي الجزائري و تحقيق الكفاءة المطلوبة، ويعتبر قانون النقد و القرض 90-10 الصادر في 14 افريل 1990 بمثابة نقطة التحول التي ادت الى تغير جذري في النظام البنكي الجزائري رافقه في ذلك عقد مجموعة من الاتفاقات الدولية .

II-1-1- التغيرات البنكية في ظل قانون النقد و القرض (90-10).

II-1-1-1- مضمون قانون النقد و القرض :

سمح قانون النقد و القرض 90-10 بتحويل السلطة النقدية إلى مجلس النقد و القرض الذي يعد بمثابة مجلس إدارة بنك الجزائر يتمتع بصلاحيات واسعة في مجال النقد و القرض يرأسه محافظ بنك الجزائر قام بإصدار عدد من المناشير المتعلقة بالنقد و شروط إنشاء البنوك و المؤسسات المالية ، و ذلك تدعيما للنظام النقدي و المالي لمسايرة اقتصاد السوق ، إذ لم يظهر الاستقلال الحقيق للنظام البنكي و المالي إلا بعد صدور قانون 90-10 المتعلق بالقرض و النقد ، حيث وضع هذا القانون النظام البنكي الجزائري على مسار تطور جديد يتميز بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية ، وإبراز دور النقد في ظل استقلالية تامة ويعد قانون 90-10 الوحيد في المجال البنكي و المالي الذي تعرض لكل الجوانب والمجالات و التي تخص النقود و البنوك و الذي يتمحور حول:[23]

- إعادة رسم العلاقة بين :
  - البنك المركزي و البنوك التجارية بالأخص ما يتعلق بإعادة الخصم و إعادة التمويل؛
  - النظام البنكي و الخزينة العمومية الذي حددت مهامه في تسيير جزء من حافظة البنوك الأولية.
- يحدد و ينفذ ويؤكد الفصل بين السلطات النقدية والدولة حيث أن السلطة النقدية في يد مجلس النقد و القرض فيما يخص تكوين و تسيير السلطة النقدية؛

- يضع معايير جديدة في التسيير النقدي و المالي للاقتصاد من خلال عصرنة النظام البنكي الجزائري و إدخال التكنولوجيا و تنمية نظام المعلومات الخاص بالبنك المركزي ....الخ.

ومن أهم المبادئ التي جاء بها قانون 90-10 مايلي :[24]

- **الفصل بين الدائرة النقدية و الدائرة الحقيقة :**

تبنى قانون النقد و القرض مبدأ الفصل بين الدائرتين النقدية و الحقيقة ،و يعنى ذلك أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعا للقرارات التي تتخذ على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط ،بل أنها تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية بناءا على الوضع النقدي السائد ،و الذي يتم تقديره من طرف السلطة ذاتها و يهدف قانون النقد و القرض من خلال هذا إلى مايلي :

- استعادة البنك المركزي الجزائري لدوره كسلطة نقدية :
  - ✓ المادة (04) :" له حق امتياز إصدار الأوراق النقدية " ؛
  - ✓ المادة (12) :" التسمية الجديدة له بنك الجزائر" ؛
  - ✓ المادتين (19) و (44):" يقوم بتسيير بنك الجزائر و إدارته و مراقبته محافظ و يساعده في ذلك ثلاث نواب و مجلس النقد و القرض و مراقبان "؛
  - ✓ المادة (51):"مهمة مراقبة البنك المركزي تكفل لمراقبان يعينان بمرسوم رئاسي بناءا على اقتراح وزير المالية "؛
  - ✓ يدخل البنك المركزي في السوق النقدية بطريقة نشطة؛
  - ✓ المادة(58) :"يصدر البنك المركزي مجانا الأوراق النقدية ، كما يساوي في إصدار النقد الكتابي و يراقبه و يسهر على ذلك .
- استعادة الدينار لوظائفه التقليدية .
- تحريك السوق النقدية و تنشيطها و احتلال السياسة النقدية لمكانتها كوسيلة من وسائل الضبط الاقتصادي .
- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك وجعله يلعب دورا هاما في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقرض .

- **الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة المالية :**

جاء قانون النقد والقرض ليفصل بين الدائرتين النقدية و المالية ن،و بالتالي أصبحت الخزينة العمومية مقيدة ولم تعد حرة في اللجوء إلى عملية القروض و تمويل عجزها عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي الذي لم يعد يتميز بالتلقائية ،حيث أعيد النظر في طبيعة وضعية البنك المركزي و بشكل رسمي تم وضعه على قمة النظام النقدي . وبالتالي فان عزل الدائرة النقدية من الدائرة الحقيقة كان من خلال :

- وضع سقف لقرض البنك المركزي لتمويل عجز الميزانية و الذي قدر بـ 10 % من حصيلة الميزانية للسنة الماضية للخزينة العمومية مع تحديد مدتها و استرجاعها إجباريا كل سنة ،
- إرجاع ديون الخزينة العمومية تجاه البنك المركزي المتراكمة لغاية 14 افريل 1990 وفق جدول يمتد على (15) خمسة عشرة سنة ،
- إزالة الاكتتاب الإجباري من طرف البنوك لسندات الخزينة .

- **الفصل بين دائرة ميزانية الدولة و دائرة الائتمان :**

بموجب قانون 90-10 أصبح النظام البنكي هو المسؤول عن منح القروض ،ففي إطار مهامه التقليدية كان يقتصر دوره على تسهيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات ،حيث تم إبعاد الخزينة العمومية عن منح القروض للاقتصاد بعدما كانت تلعب الدور الرئيسي و الأساسي في تمويل الاستثمارات العمومية ،و ذلك بتعريف الائتمان بأنه عملية من عمليات البنك جهة ومنع أي شخص معنوى أو طبيعي غير البنوك والمؤسسات المالية من أداء هذه العمليات من جهة أخرى ، وقد سمح الفصل بين هذين الدائرتين ببلوغ الأهداف التالية :

- ✓ استعادة البنوك و المؤسسات المالية لوظائفها الأساسية المتمثلة في منح القروض؛
- ✓ تراجع التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد؛
- ✓ أصبح توزيع القروض يرتكز على مبدأ الجدوى الاقتصادية للمشاريع؛
- ✓ الوصول إلى بنككة الاقتصاد (بنوك خاصة أو أجنبية) من خلال :

-وضع جميع القواعد التي يجب على كل بنك احترامها .

. حماية المودعين (ودائع الزبائن) .

- **وضع نظام بنكي على مستويين :**

كرس قانون النقد و القرض 90-10 مبدأ وضع نظام بنكي على مستويين يقوم على أساس التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية و نشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض ،و بهذا أصبح البنك المركزي يمثل بنك للبنوك يراقب نشاطها و يتابع عملياتها ،كما أصبح بإمكانه توظيف مركزه كملجأ أخير للقرض ،وكذا ضبط السياسة الاقراضية للبنوك وفق ما يقتضيه الوضع النقدي .

وفضلا عن ذلك ساس قانون 90-10 سلطة نقدية تتميز ب :[25]

- ✓ وحيدة وتتمثل في مجلس النقد القرض؛
- ✓ منظمة في إطار الدائرة النقدية و بالضبط في إطار البنك المركزي؛
- ✓ تتمتع بالاستقلالية اللازمة في إعداد وأداء السياسة النقدية .

و يشمل قانون النقد و القرض 90-10 على ضرورة القيام بمجموعة من الإصلاحات و التغييرات البنكية في إطار تصحيح (1994-1998) حيث تضمن مجموعة من التدابير أهمها :[26]

- التحول من أدوات الساسة النقدية المباشرة إلى أدوات السياسة النقدية غير المباشرة .

- إعادة تأهيل و هيكلة المؤسسات البنكية .

II-1-1-2- التغيرات على مستوى هيئات الرقابة في ظل قانون 90-10

تم طبقا لهذا القانون إنشاء مؤسسات لمراقبة و متابعة المصارف تعمل ضمن وظائف بنك الجزائر و هي :[27]

- **مجلس النقد القرض :**

هو مجلس وطني له مهمة إدارة بنك الجزائر وصياغة سياسة الائتمان ووضع السياسة النقدية ومعاييرها ،وله صلاحيات واسعة فيما يتعلق بسير الجهاز البنكي

- يمارس مهامه كمجلس إدارة من خلال الإشراف على فتح أو إقفال الفروع أو الوكالات البنكية،وتكوين لجان استشارية مع تحديد صلاحياتها ،
- و لديه أيضا سلطة القرار في مختلف الوسائل المالية و النقدية كإصدار العملة وإتلافها ،
- بالإضافة إلى تحديد شروط إنشاء البنوك و المؤسسات المالية و تنظيم نشاطها ،
- مراقبة سوق الصرف الأجنبي و غرفة المقاصة .

- **لجنة الرقابة المصرفية (اللجنة المصرفية) :**

هي لجنة تراقب عمل البنوك و المؤسسات المالية و تتابع مدى التزامها بالقوانين و الأنظمة الخاضعة لها وتحديد العقوبات ،و تدعو اللجنة المصرفية في حالات الملاءة المالية المتعثرة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ،وتمارس عملية الرقابة عن طريق المستندات و الوثائق أو تلجا الى عين المكان للرقابة .

- **مركزية المخاطر :**

و هي لجنة مكلفة بجمع كل المعلومات الخاصة بأسماء المتعاملين مع البنك التجاري ،و طبيعة وسقف القروض الممنوحة من قبل جميع البنوك و المؤسسات المالية ، و المبالغ المسحوبة و الضمانات المقدمة، وكل ذلك بغرض تحديد إمكانية حدوث خطر معين ،كما انه لا يمكن لأي بنك أو مؤسسة مالية أن تمنح قروض إلا بعد الحصول على كل المعلومات الخاصة بالمستفيد من القروض من طرف مركزية المخاطر، كما تلعب دورا إعلاميا و توجيهيا لبنك الجزائر في تسير السياسة النقدية و السوق النقدي.

ليتم في سنة 1992 صدور مجموعة من القوانين الآمرة بإنشاء مؤسسات أخرى تدعم عمل المؤسسات السابقة المنشاة وفقا لقانون 90-10 ،و تتمثل هذه المؤسسات في :[28]

- **مركزية عوارض الدفع :**

أنشأت بموجب القانون 92/02 الصادر في 22 مارس 1992 حيث فرض هذا القانون على كل المؤسسات المصرفية الانضمام إليها، و تقديم المعلومات الضرورية حول المشاكل و العراقيل التي يمكن أن تواجه تسديد الديون (القروض) ،أو المتعلقة باستعمال وسائل الدفع المختلفة .

- **جهاز مكافحة إصدار الشيك دون رصيد :**

نشأ بموجب القانون رقم 92/03 الصادر بتاريخ 22 مارس 1992،حيث تتمثل مهامه في جمع المعلومات المتعلقة بعوارض دفع الشيكات لعدم كفاية الرصيد ضمن سجل وطني حيث تقوم الجهات البنكية بإبلاغ الجهاز و يمكن لجميع الوسطاء الاطلاع عليها و ثم تبلغيها إلى مركزية عوارض الدفع .

II-1-1-3- ملامح النظام البنكي في ظل قانون (90-10)

تهيمن البنوك العمومية على السوق البنكي في الجزائر حيث استحوذت على 90 % من أصول القطاع ،و لا تزال حصة البنوك الخاصة هامشية حتى بعد اعتماد أول بنك خاص في سنة 1998 ، و بعد سلسة الانهيارات التي حدثت في القطاع لا يبدو أنها ستتغير بشكل متسارع و هذا بناءا على تقارير صندوق النقد الدولي، التي تؤكد على ضرورة الشروع في خوصصة بنك عمومي على الأقل في هذه الفترة و بعدها يتم الشروع في خوصصة باقي البنوك العمومية في فترة تمتد على خمس سنوات، حيث يؤدي بيع البنوك العمومية بصفة تدريجية إلى التخلص من حالة الانسداد التي تعاني منها البنوك العمومية كعمود فقري ،دون أن يؤدي ذلك إلى تحملها خسائر معتبرة أو مساهمتها بشكل جدي في التنمية الاقتصادية ،و بعد عدة عمليات للإنقاذ لازالت البنوك العمومية في الجزائر تحتاج إلى إعادة هيكلة مالية لكن التحدي الكبير يتعلق بإعادة هيكلة عملياتها حتى يمكنها من استقطاب زبائن محتملين .

II-1-1-4- الانجازات المحققة خلال الفترة (1990-2000) في ظل القانون 90-10 .

لقد ساعد قانون النقد و القرض 90-10 على تحقيق جملة من الانجازات أهمها :

- **إنشاء بنوك خاصة .**

سمح قانون 90-10 بإنشاء بنوك خاصة ، تتمثل في :[29]

- بنك البركة ،و الذي تم اعتماده في 03 نوفمبر 1990؛
- البنك الاتحادي، و تم اعتماده في 07 ماي 1995؛
- الخليفة بنك ،وتم اعتماده في 27 جويلية 1998، و تم سحب الاعتماد منه في شهر ماي 2003؛
- سيتي بنك CITY BANK ،و تم اعتماد في 18 ماي 1998؛
- بنك ARAN BANKING CORPORATION ،و تم اعتماده في 24 ديسمبر 1998؛
- بنك الصناعة و التجارة BCIA و تم اعتماده في 24 سبتمبر 1998 و سحب الاعتماد منه في شهر أوت 2003؛
- NATIESCIS AMAMA BANQUE، و تم اعتماده في 27 أكتوبر 1999؛
- اتحاد جزائري للبنوك COMPAGNIE ALGERIENNE DE BANQUE (CAB) ،و تم اعتماده في 28 أكتوبر 1999 ؛

- الشركة العامة SOCITY GENERALE، وتم اعتمادها في 04 نوفمبر 1999؛
- البنك العمومي المتوسط BGM ،و تم اعتماده في 08 أكتوبر 2000 ؛
- البنك العربي ، و تم اعتماده في 15 أكتوبر 2001 .

➢ **بإنشاء مؤسسات مالية :**

كما شهدت هذه الفترة فتح مؤسسات مالية مثل :[30]

- يونيون بنك ،وتم اعتماده في 07 ماي 1995؛
- موني بنك ،و تم اعتماده في 08 أوت 1998؛
- البنك الجزائري الدولي ،و تم اعتماده في 21 فيفري 2000.

كما سبق الإشارة فان البنوك العمومية تسيطر على تمويل الاقتصاد الوطني بنسبة حوالي 90% وهي تتمثل في:[31]

- البنك الوطني الجزائري (BNA) ، في جوان 1966 ؛
- القرض الشعبي الجزائري (CPA) ، في ماي 1967؛
- البنك الجزائري الخارجي (BEA) ، في أكتوبر 1967؛
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR ، في مارس 1983 ؛
- بنك التنمية المحلية (BDL) ، في افريل 1985 ؛
- الصندوق الجزائري للتنمية ، في ماي 1963 ، ليحول إلى البنك الجزائري للتنمية (BAD) في ماي 1972 ؛
- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ، تم اعتماده في افريل 1997 ؛
- الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط ، تم اعتماده في افريل 1997 .

➢ **انجازات أخرى تتعلق بالنشاط البنكي :**

بالإضافة إلى إنشاء (خاصة أو عمومية) هناك مجموعة من الانجازات التي يمكن أن نورد أهمها في مايلي:[32]

❖ **تحقيق نوع من الاستقرار في نسبة الدينار الجزائري :**

حيث عرفت سنة 1994 أعلى نسبة تخفيض بالنسبة للدولار و الأمريكي، إلى جانب تسجيل تحويل نظام الصرف في الجزائر من نظام ثابت إلى نظام أكثر مرونة .

❖ **إعادة هيكلة التخصص الوظيفي للبنوك :**

كما هو الحال بالنسبة للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط ، و الذي تم تحويله الى بنك تجاري ، و نفس الشيء بالنسبة للبنك الجزائري للتنمية ، الذي اصبح يقوم بمختلف الانشطة البنكية على غرار البنوك التجارية الأخرى .

❖ **تمويل الخزينة العمومية :**

و يكون هذا من خلال آليات السوق و إصدار سندات الخزينة و بيعها للجمهور عبر المؤسسات البنكية المالية و قد تم ذلك فعلا سنة 1995 عندما أقدمت الدولة على إصدار سندات قابلة للتداول من اجل تمويل الخزينة و بيعها عبر مزادات علنية للبنوك التجارية و المستثمرين ،و الهدف من ذلك هو التقليل من تكلفة الاقتراض من الحكومة ،و ضمان قدرة الخزينة للوصول إلى الأسواق المالية لتدبير احتياجاتها المالية ، و قد تم تطبيق عمليات السوق المفتوحة ابتدءا من ديسمبر 1996 .

❖ **تغير نوعي في الوسائل المستخدمة :**

حيث يتم إتباع أدوات تتوافق مع التوجهات الجديدة في التسيير و الإدارة ، مثل : السندات الخزينية ، شهادات الإيداع .... الخ .

❖ **إعادة رسملة النظام البنكي :**

قدرت التكلفة الإجمالية لهذه العملية بعشرة (10) ملايير دولار امريكي في نهاية 1997 ، منها 80% في صورة تعويضات عن خسائر النقد الأجنبي الناتج عن الاقتراض الخارجي ،و 20 % تمثل إعادة رسملة البنوك.

❖ **تحرير معدلات الفائدة على الودائع و القروض :**

حيث تم تحرير معدلات الفائدة على القروض و الودائع بشكل كامل ابتدءا من سنة 1996 ، مما أدى إلى تحقيق معدلات فائدة حقيقة موجبة في ظل السياسات التقليدية للطلب التي أدت إلى انخفاض معدلات التضخم.

II-1-2- الاصلاحات الاقتصادية مع الثنائية الدولية (جوان 1991) : برنامج الاستعداد الائتماني الثاني.

بتاريخ 31 جوان 1991، تم الاتفاق على برنامج الاستعداد الائتمان الثاني قصير المدى يمتد الغاية مارس 1992، إذ بموجبه تم تقديم 300 مليون وحدة حقوق سحب خاصة مقسمة إلى أربعة أقساط سحبت كلها باستثناء القسط الأخير نظرا لإخلال السلطات الجزائرية ببنود الاتفاق ،و يهدف هذا البرنامج في جانبه النقدي و المالي إلى تحقيق مايلي:[33]

- ✓ تحرير التجارة الداخلية و الخارجية بالعمل على تحقيق قابلية تحويل الدينار ؛
- ✓ التحرير التدريجي لسعر الفائدة و ترشيد الاستهلاك و الادخار ؛

- ✓ في سبيل تحقيق ذلك اتخذت الحكومة مجموعة من التدابير المتعلقة بالجانب النقدي ركزت أساسا على الحد من نمو الكتلة النقدية بجمعها في حدود 42 مليار دينار جزائري؛
- ✓ تعديل المعدلات المطابقة في إعادة التمويل حيث رفع معدل إعادة الخصم إلى 11,5% بدل من 10,5% سنة 1990 و حددت نسبة تدخل البنك على مستوى السوق المفتوحة بـ 17% ؛
- ✓ تأطير نفقات القروض للمؤسسات المختلفة غير المستقلة ؛
- ✓ تخفيض قيمة العملة الوطنية قصد تقليص الفرق بين أسعار الصرف الرسمية و أسعار الصرف في السوق الموازية على أن لا يتعدى الفرق 25%.

II-1-3- الفترة (1995-1996) : برامج التعديل الهيكلي :

تبنت الجزائر العديد من الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني وذلك بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية، بغرض الحصول على الموارد المالية اللازمة لتوفير احتياجات الاقتصاد الوطني فكانت تلك البرامج ترمي إلى إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني من جهة ،و استرجاع التوازنات الكبرى من جهة أخرى، و قد تسارعت وتيرة الإصلاحات بعد إبرام إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني مع صندوق النقد الدولي في ماي 1995 و حصول الجزائر بموجب ذلك على تمويل موسع قدره 1,8 مليار دولار، حيث استند هذا التمويل على برنامج واسع يهدف إلى إعادة الاستقرار للاقتصاد الكلي، تخفيض معدلات التضخم و خوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية.[34]

ومست عملية الإصلاح أيضا جانبين آخرين هما :

- الجانب التشريعي و المؤسساتي و المتمثل في مختلف النصوص القانونية التي صدرت خلال هذه الفترة (1995-1998) .
- الجانب الإجرائي و المتعلق بمحاولة إعادة التوازنات الداخلية الخارجية للاقتصاد الوطني .

ومن بين أهم الإجراءات التي يتم اتخاذها في إطار الإصلاح الهيكلي و التي تخص النظام البنكي ما يلي :[35]

II-1-3-1- تطهير البنوك العمومية :

حيث كانت من مخلفات المرحلة السابقة التي تميزت بالتحكم الإداري في الاقتصاد، إذ عرفت البنوك وضعية صعبة تجاه المؤسسات خاصة العمومية منها، تميزت بتراكم الديون و الحقوق غير الفعالة وكانت نتيجة هذه السلوكات سلبية على ميزانيات البنوك العمومية حيث أن 65% من أصول البنوك كانت غير مدرة للعوائد وذلك سنة 90 19،و تزايد اللجوء إلى إعادة التمويل من بنك الجزائر بمعدلات مرتفعة و لهذا قامت السلطات بتطهير و إعادة هيكلة البنوك العمومية خلال سنوات التسعينات ،و ذلك بهدف تصحيح الوضعية المالية لها (ميزانيات البنوك) ، و تطوير عمليات الوساطة البنكية ، و كذا ضمان التخصيص الجيد الموارد ، تمثلت عملية التطهير في جانبين هما :

- **الجانب الأول : التطهير المالي للبنوك التجارية :**

اعتمدت عملية التطهير المالي للبنوك على إعادة شراء الحقوق البنكية التي على عاتق المؤسسات الاقتصادية العمومية من طرف الخزينة العمومية ،حيث تم شراء الحقوق التي على المؤسسات العمومية التي تم حلها و تصنيفها و بعض المؤسسات في شبه توقف عن النشاط .

كما تمت عملية التطهير من خلال تحمل الخزينة لبعض الخسائر المتعلقة بالقروض الخارجية و تغيرات أسعار الفائدة المتعلقة بها، و ذلك بغرض حماية ميزان المدفوعات و إعادة التوازن له .

- **الجانب الثاني : تطهير الحقوق غير الفعالة :**

حيث تمت إعادة شراء تلك الحقوق من طرف الخزينة العمومية في شكل سندات بمعدل فائدة 5 % لمدة عشرين (20) سنة، و تم وتحويلها في 1996 إلى سندات عادية كخطوة أولى ،و تم في الخطوة الثانية (1996 إلى 1998) تطهير الحقوق المتعلقة بالمؤسسات الخاصة و خاصة المصدرة منها و تم إعادة شراء الحقوق بواسطة سندات ذات معدل فائدة 1% ولمدة اثني عشرة (12) سنة ،وسطرت سنة (2001-2002) لإعادة شراء حقوق المؤسسات التي تم غلقها ،ومنه ارتفع مبلغ اجمالي الحقوق إلى 346.5 مليار دينار جزائري .

II-1-3-2- إعادة رسملة البنوك العمومية .

في إطار إجراءات تصحيح الوضعية المالية للبنوك العمومية ،تم اتخاذ العديد من التدابير الخاصة بخسائر أسعار الصرف و معدلات الفائدة المتعلقة بالتجارة الخارجية وكذا تصحيح الوضعية تجاه المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث كلف العملية من1991الى 1996 مبلغ 217 مليار دينار جزائري ، تم تخصيص 70% منها لإعادة رسملة البنوك و كانت عملية إعادة الرسملة مصحوبة بتوقيع عقود الأداء بين الحكومة ومديري البنوك ، بحيث يتحمل مديرو البنوك المسؤولية عن تحقيق أداء جيد مع احترام نسب كفاية رأس المال المحددة من قبل بنك الجزائر، كما منحت البنوك استقلالية متزايدة في اتخاذ القرارات بشان توزيع القروض بالأخص القروض للمشاريع ذات المخاطر المالية .

ومن نتائج ذلك رفض البنوك تقديم القروض للعديد من المؤسسات العمومية الإنتاجية ، التي كانت تعاني من ضعف المركز المالي ما أدى إلى تصفية العديد من المؤسسات و تسريح العمال .

II-1-3-3- تنظيم سوق القروض في الجزائر : و شملت العملية مايلي .

- **تحرير سوق القروض** : حيث عملت السلطات النقدية في هذا الإطار على :
- خفض تكلفة الوساطة البنكية من اجل إنعاش الاستثمار و تشجيع الادخار .
- التسيير الاقتصادي للقروض عن طريق تفعيل دراسات الجدوى الاقتصادية و الحد من تدخل الدولة في توجيه القروض.

- متابعة انخفاض قيمة الدينار حيث تم تخفيض قيمة العملة الوضعية من طرف مجلس النقد و القرض بـ 20% في 19 سبتمبر 1991 (بمبرر ارتفاع معدلات التضخم) .

و ترمي كل هذه الإجراءات إلى تحرير سوق القروض في الجزائر من خلال إزالة التنظيم ورد الاعتبار لعقد القرض ، من زاوية القرض تخضع لآلية العرض و الطلب ، هذه الأخيرة التي تحدد أسعار الفائدة والضمانات المرافقة لها. ومن نتائج عملية تحرير سوق القرض أسعار الفائدة (سقف أعلى . سقف أدنى) ،و للبنك الحرية في اختيار سعر الفائدة الذي يتعامل به في حدود هذا المستوى و كذا تحرير آليات إعادة تمويل البنوك وحذف آلية تمويل البنوك عن طريق الانكشاف .

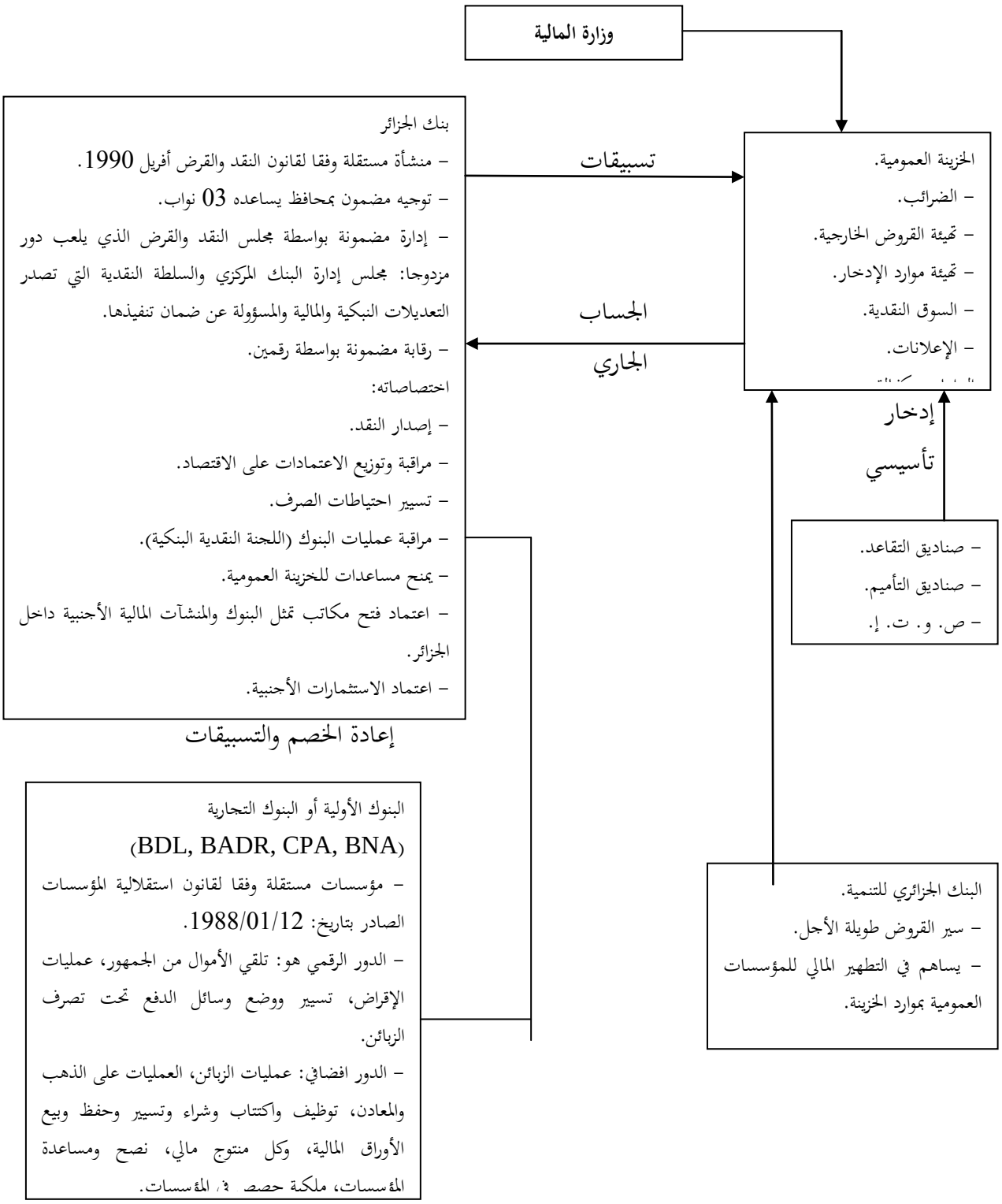
- **تنظيم سوق الصرف** :

حيث تم إدخال العديد من الإجراءات و القواعد المتعلقة بتنظيم سعر صرف الدينار تجاه العملات الأخرى ومتابعة سوق الصرف من خلال الأمر 92/22 الصادر في 28 مارس 1996.

تزويد سوق القرض بالضمانات ، حيث تم إدخال العديد من الآليات التي لم تكن موجودة سابقا مثل سندات النقل ، سندات المخزن ، عقود تحويل الفاتورة، عقد اللزينغ، خطابات الضمان ...

و يمكن توضيح هيكل النظام البنكي الجزائري بعد قانون النقد و القرض 90-10 في شكل الموالي :

الشكل رقم (2–4): النظام البنكي الجزائري بعد قانون 90–10 .



المصدر: بخزاز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص:80.

وعموما فقد عرف القطاع في هذه الفترة تطورا كبيرا ،حيث سمح قانون النقد و القرض 90-10 بتأسيس واعتماد عشرة (10) بنوك و مؤسسات مالية أجنبية و مختلطة ، وكل هذا كان نتيجة لتبني الإصلاح و إدارة التغيير التي انتهجتها البلاد من اجل المساهمة في تحديث و عصرنة النظام البنكي إلى جانب تنمية أنشطة الشراكة المختلفة لتحقيق مصالح متبادلة ،وهذا بالإضافة إلى توقيع بروتوكولات تمثلت في الاستعداد الائتماني الثاني في إطار الثنائية الدولية ،و كذا مع مؤسسات بروتن وودز الدولية في إطار الإصلاحات البنكية .

و على الرغم من الانجازات المحققة فان هناك العديد من التحديات التي يواجهها القطاع البنكي الجزائري في ظل المنافسة الشديدة التي فرضتها بيئة المال و الأعمال ،و كذا التغيرات التكنولوجية الباهرة في مجال الصناعة البنكية، ومن هذا المنطلق كان لزاما على الجزائر أن تستمر في عمليات الإصلاح البنكي حيث توالت فيما بعد جملة من الإصلاحات في إطار قانون النقد و القرض المعدل، و هذا بعدما أدخلت عليه تعديلات سنة 2001 و سنة 2003 .

II-2- التغيرات للفترة (2000-2004) : تعديلات قانون النقد و القرض .

بعد انتهاء برامج التصحيح الهيكلي للاقتصاد أصبح الاقتصاد الوطني في وضعية صعبة نتيجة الانخفاض في الإنتاج ومعدلات الاستثمار و ارتفاع معدل البطالة، و هياكل قاعدية هشة لا تمكن من عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق ،هذه الأوضاع فرضت على السلطات إصلاح و تصحيح المنظومة البنكية لجعل البنك أداة لخدمة التنمية وتطوير السوق المالي كعامل مساعد لتمويل الاقتصاد و اعادة تنظيم هياكله و تكييفها وفق آليات السوق و بعد مرور أكثر من عشرية على صدور قانون النقد و القرض ،،و بداية تطبيقه و العمل به و نتيجة ظهور بعض الثغرات فيه خاصة الإدارية منها، أدى هذا إلى إدخال بعض التعديلات لضمان فعالية البنك الجزائري في تحقيق أهدافه المسطرة .

II-2-1- تعديلات سنة 2001 لقانون النقد و القرض .

يعتبر الأمر 01/01 الصادر في 27 فيفري 2001 كأول تعديل للقانون 10/90 حيث مس الأمر الرئاسي الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر فقط دون المساس بمضمون القانون وجاء في بعض مواد القانون 90-10 التي تتعلق بمحافظ بنك الجزائر و نوابه و نجد ذلك في المادة (2) من الأمر 01/01 إضافة والى الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر و مجلس النقد و القرض[36] ، حيث اصبح بنك الجزائر يسير و يدار من قبل :[37]

- ❖ محافظ بنك الجزائر ؛
- ❖ ثلاثة(03) نواب للمحافظ ؛
- ❖ مجلس الإدارة تعويضا لمجلس النقد و القرض؛
- ❖ مراقبان .

فالمادة (06) من الأمر 01/01 تنص على أن تركيبة مجلس إدارة بنك الجزائر يتكون من :

- ➢ المحافظ رئيسا؛

- ثلاث نواب للمحافظ كأعضاء ؛
- ثلاثة (03) موظفين سامين يعينون بمرسوم صادر عن رئيس الحكومة أما مجلس النقد و القرض فيتكون بموجب الأمر 01/01 من:
  - أعضاء من مجلس إدارة البنك ؛
  - ثلاثة(03) شخصيات يختارون بحكم كفاءتهم في المسائل النقدية و الاقتصادية ، بمرسوم من رئيس الجمهورية و الهدف هو إعطاء استقلالية اكبر لبنك الجزائر حيث أصبح عدد أعضاء مجلس النقد والقرض عشرة (10) أعضاء بعدما كانوا سبعة (07) أعضاء فقط، وتتمثل صلاحيات مجلس النقد و القرض حسب المادة10من :[38]
    - للمحافظ صلاحيات استدعاء المجلس ورئاسته و تحديد جدول أعماله ،و كي يجرى الاجتماع لابد أن يبلغ النصاب (06) ستة أعضاء على الأقل ؛
    - تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأصوات، ففي حالة تعادل الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا .
    - لا يحق لأي عضو في المجلس أن يفوض من يمثله في اجتماعات المجلس ؛
    - يجتمع المجلس كل ثلاثة (03) أشهر على الأقل بناءا على استدعاء من رئيسه و يمكن أن يستدعى للاجتماع كلما كانت الضرورة بمبادرة من رئيسه أو أربعة (04 من أعضائه .

II-2-2- تعديلات سنة 2003 لقانون النقد و القرض :

ساهمت قضايا بنك الخليفة و البنك التجاري و الصناعي في التأثير سلبا على النظام البنكي الخاص الذي لم يعرف تطورا نوعيا خلال العشرية الفارطة ،حيث تشير المصادر أن نصيب البنوك الخاصة من قيمة الأموال المرصودة و التي بلغت 1388,2 مليار دينار في عام 2001 ، لم يتجاوز 10 % ولم تعرف هذه النسبة أي تطور بل تراجعت على خلفية أزمات بعض من البنوك الخاصة.[39]

جاء الأمر الرئاسي رقم 11/03 الصادر في 26 أوت 2003 بما يلي :

- السماح للبنك المركزي بممارسة أفضل لمهامه وذلك من خلال :[40]
  - ✓ الفصل على مستوى بنك الجزائر ما بين مجلس إدارة البنك و مجلس النقد و القرض ؛
  - ✓ تدعيم استقلالية لجنة البنوك ؛
  - ✓ توسيع مهام مجلس النقد و القرض .
- تدعيم التشاور و التنسيق ما بين البنك الجزائري و الحكومة فيما يتعلق بالجانب المالي و ذلك من خلال:[41]
  - ✓ إثراء مضمون و شروط التقارير الاقتصادية و المالية و تسيير بنك الجزائر؛
  - ✓ إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الحقوق و الدين الخارجي ؛

- ✓ تمويل إعادة البناء للكوارث الناجمة عن الكوارث التي تقع للبلاد ؛
- ✓ انسياب أحسن للمعلومات المالية و ضمان مالي أفضل للبلاد .

➢ السلطة النقدية في الجزائر التي تدير النظام البنكي بموجب هذه التشريعات و بالأخص قانون النقد والقرض و الأمر الصادر في 2003 ، تحصر هذه السلطة في هيئتين هما :[42]

- ✓ وزارة المالية ؛
- ✓ بنك الجزائر(البنك المركزي) .

- **مهام وزارة المالية :**

تتمثل في وضع سياسة نقدية على مستوى الحكومة و بالتحديد الوزارة المكلفة بالمالية الوصية على النظام البنكي و المالي ، و على مستوى الوزارة توجد مديرية الخزينة التي تعد الإدارة المكلفة بشؤون البنوك والشؤون المالية .

- **مهام بنك الجزائر (البنك المركزي)** .

تتمثل مهام بنك الجزائر في مايلي :

❖ **هيئة الإصدار** :و هو بهذا الأساس الهيئة الوحيدة المكلفة بإصدار النقود التي تعتمد كنقود قانونية، وهو يراقب و ينظم الكتلة النقدية و يدير احتياطي الصرف للبلاد و يسوى العلاقات مابين الدينار و العملات الأجنبية .

❖ **هو بعد ذلك بنك الدولة** : فهو يقوم بنفس الدور الذي تقوم به البنوك تجاه زبائنها ،فهو يعطيها القروض ،ويمسك الحساب الجاري للخزينة العمومية، و يقوم لحسابها بكل عمليات الصندوق .

❖ **هو بنك البنوك** : لأنه يمول البنوك في حدود السياسة النقدية و القروض و عمليات المقاصة والصكوك غير المسددة....

إن الأمر 11/03 المتعلق بالنقد و القرض الصادر في 26 اوت 2003 عن طريق أمر رئاسي كان بمثابة قانون جديد يلغي في مادته 142 قانون النقد و القروض 90-10 ،و جاء ضمن التزامات الجزائر في الميزان المالي و المصرفي و استجابة لتطورات المحيط البنكي الجزائري و إعداد النظام البنكي للتكيف مع المقاييس العالمية و خاصة بعد إفلاس بنك الخليفة و البنك التجاري الصناعي (BCIA).[43]

➢ **تأسيس نظام التأمين على الودائع في الجزائر :**

تم تأسيس نظام التامين على الودائع في الجزائر بمقتضي الأمر الرئاسي 03-11 المؤرخ في 27 جمادي الثانية 1424 هجرية الموافق ل 26 أوت 2003 ميلادي، وجاء في الباب الخامس المادة رقم 18 مايلي:[44]

- يجب على البنوك أن تشارك في تمويل صندوق ضمان الودائع المصرفية بالعملة الوطنية ينشئه البنك المركزي ،و يتعين على كل بنك الدفع إلى صندوق الضمان علاوة ضمان سنوية نسبتها 1% على الأكثر من مبلغ الوديعة .

- يحدد مجلس النقد و القرض كل سنة مبلغ العلاوة المذكورة في الفقرة سابقة كما يحدد مبلغ الضمان الذي يمنح لكل مودع .
- لا يمكن استعمال هذا الضمان إلا في حال توقف البنك عن الدفع ، كما لا يغطى هذا الضمان المبالغ التي هي عبارة عن تسبيقات البنوك فيما بينها .

و الجدير بالذكر أن نظام التأمين على الودائع يحقق المزايا التالية :

- ✓ يستهدف هذا النظام الحفاظ على السلامة المالية للبنوك و يعمل على تجنيبها التعرض لفشل أو الإعسار المالي حيث ينطوي هذا النظام على فرض ضوابط على البنوك و ذلك لتلافي حدوث أزمات مصرفية و تعزيز الثقة و الاستقرار للنظام المصرفي؛
- ✓ يؤدي تطبيق نظام التامين على الودائع إلى زيادة حجم الودائع لدى البنوك نظرا لتعزيز ثقة المودعين الأمر الذي ينعكس ايجابيا على إمكانية البنك في توظيف هذه الودائع؛
- ✓ يعمل على تحقيق الاستقرار المالي بفعالية عن طريق تعويض خسائر المودعين في حالات وقوع أزمات مصرفية؛
- ✓ يعمل هذا النظام على حل مشاكل الفشل المالي التي تتعرض لها البنوك ، مما يوفر الثقة لدى المودعين و يجنب حدوث ذعر مالي في حالة تعثر أحد البنوك .

II-2-3- تعديلات سنة 2004 لقانون النقد و القروض .

صدر الأمر الرئاسي رقم 04-01 بتاريخ 21 مارس 2004 حاملا في طياته تعديلات لقانون النقد والقرض 90-10 في إطار إكمال التعديلات التي جاء بها الأمر 01-01 و الأمر 11/03 ، وخص هذا القانون بتعديلات فيما يتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك و المؤسسات المالية حيث حدد قانون المالية لسنة 1990 الحد الأدنى لرأس مال البنوك و المؤسسات المالية كما يلي :[45]

- ✓ الحد الأدنى لرأس مال البنوك يقدر بـ (500) خمسة مئة مليون دينار جزائري؛
- ✓ الحد الأدنى لرأس مال المؤسسات المالية يقدر بـ(100) مئة مليون دينار جزائري.

أما في القانون الجديد (01/04) فقد نص على:

- ➢ الحد الأدنى لرأس مال البنوك يقدر ب 2,5 مليار دينار جزائري ؛
- ➢ الحد الأدنى لرأس مال المؤسسات المالية يقدر بـ (500) خمسة مئة دينار جزائري .

. الأمر الرئاسي رقم 04-02 المتعلق بالاحتياطي الإجباري و الذي تم إدخال تعديلات على شرط تكوين الاحتياطي الإجباري لدى بنك الجزائر ،و الذي تم تقديره بين 0 % و 15 % و يخضع تحديد النسبة النهائية لتقديرات السلطة النقدية متمثلا في مجلس النقد و القرض .

II-2-4- دواعي التغير و الإصلاح البنكي في ظل قانون النقد و القرض المعدل .

تعد الإصلاحات والتغييرات ضرورية و ليست خيار بالنسبة للنظام البنكي الجزائري ، خصوصا في الفترة الأخيرة و هذا لعدة أسباب منها :

II-2-4-1- فقدان الاحترافية :

البنوك التجارية الجزائرية تفتقد إلى الاحترافية اللازمة ، فهذه البنوك كانت تخضع بشكل دائم للسلطات العمومية في اتخاذ قراراتها في منح القروض للمؤسسات العمومية ،و بالتالي مازالت أداة في يد الدولة ففي سنتي 2002/2001 بلغت القروض الممنوحة 838 مليار دينار جزائري أي أكثر من 94% من هذه القروض استفادة منها المؤسسات العمومية ،و ما يبرز عدم احترافية النظام البنكي ما يلي :[46]

- ✓ التمييز في تقديم القروض؛
- ✓ الآجال الطويلة للرد على طلبات التمويل؛
- ✓ استناد القرارات لمعايير مرتبطة بالضمانات قبل أي اعتبار آخر؛
- ✓ صعوبة الوصول إلى القروض البنكية البيروقراطية و التسيير المركزي؛
- ✓ الإفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل سحوبات على المكشوف للمؤسسة العمومية ، التي لا تتمتع بوضعية مالية تسمح لها بالحصول على القروض بالرغم من إجراءات التطهير المالي التي اتخذتها السلطات العمومية .
- ✓ غياب عملية الخصم في بعض البنوك .

II-2-4-2- عدم فعالية النظام البنكي .

يمكن تحليل نجاعة و فعالية النظام البنكي الجزائري بالنسبة للوساطة البنكية على مستويين .

- ➢ **المستوى الأول : عدم الفعالية المالية .**

تقاس الفعالية المالية للمنظومة البنكية بكلفة إنتاج الخدمات التي يقدمها و المعلومات التي يضعها في متناول الزبائن ، حيث نقدم البنوك الجزائرية خدمات بكلف مرتفعة بسبب :[47]

- ✓ ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة؛
- ✓ قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي ، بالمقابل تستعمل الموارد البشرية بكثرة لمعالجة العمليات التجارية؛
- ✓ ضعف أنظمة المعلومات المتخصصة في المجال البنكي و الخاصة بالبنوك الجزائرية؛
- ✓ أنظمة الإعلام على مستوى البنوك الجزائرية يمكن وصفها بالضعيفة جدا ؛
- ✓ الاكتظاظ في استقبال الزبائن ينجر عنه قلة المراقبة و التدقيق في الحسابات الداخلية ، مما ينجر عنه ظهور فجوات مالية يتم سدها عن طريق رفع تكاليف بعض الخدمات المقدمة .

- ➢ **المستوى الثاني : عدم الفعالية الاقتصادية :**

ونقصد بالفعالية الاقتصادية بمدى مساهمة المنظمة البنكية في تمويل الاقتصاد عن طريق حجم القروض الممنوحة ،و كذا حجم الأرباح المحققة ،و بالاعتماد على هذا نجد أن الهيكل المالي للمنظومة البنكية

الجزائرية يراعي هدفي الأمان و السيولة على حساب الربحية ،و هذا ما يفسر عدم الجدوى الاقتصادية للبنوك الجزائرية ،إذ تعتبر منظومة الوساطة فعالة ،إذا قامت بتسيير جيد لنظام الدفع ، وخصصت الموارد تخصيصا جيدا ،و يقصد بتخصيص الموارد العملية التي بموجبها يتم توزيع الأموال المتاحة للبنك على بنود استخدامات مختلفة و بطريقة تضمن الملاءمة بين الاحتياجات من السيولة و تحقيق الربحية أو العائد، وتشير سياسة تعبئة الموارد إلى ضعف فعاليتها و ذلك بسبب:[48]

- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتشجيع الادخار من قبل البنوك؛
- اقتناء البنوك لموارد مستقرة ، و كذلك في آجل محددة ؛
- البيروقراطية و الصعوبة في فتح الحسابات الجارية و التجارية و في تلقي دفتر الشيكات ؛
- نقص الهياكل و الوكالات البنكية خارج المدن الكبرى و بالأخص فروع البنوك الأجنبية ؛
- لا يوجد سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المودع ؛
- نقص الثقة في البنوك الخاصة ، من قبل الأعوان الاقتصادية ،وهذا نتيجة للهزات التي شهدتها هذه البنوك (حالة بنك الخليفة خير مثال).

II-2-4-3- انحرافات المنظومة البنكية

الملاحظ أن اغلب البنوك الخاصة المعتمدة لا يزال نشاطها ينحصر في عمليات بنكية محدودة ،و على الرغم من استفادتها من التدابير المتعلقة بتحرير التجارة الخارجية و كذا ترقية الاستثمار.

كما أن البنوك لا تمارس صلاحياتها الأساسية في اتخاذ القرار فيما يتعلق بمنح القروض ،و يبقى القطاع العمومي لا يبالي بمستوى القروض و بتكاليفها ، بحيث انه لا الأحكام التي تضمنتها القوانين الصادرة خلال الثمانينات و لا النصوص الصادرة خلال العشرية (1990-2000) ،استطاعت المساس بالحق الذي يعتبر غير قابل للتقادم وهو حق الحصول على القروض المالية في جميع الحالات[49]، و نوجز بعض هذه الانحرافات فيما يلي :[50]

- عجز التأطير المؤسساتي ؛
- عجز التأطير البشري؛
- ضعف الرقابة و فقدان الاحترافية و نقص الصرامة في الإجراءات التي تنظم عمليات القرض، تعتبر مصدرا للسلوكات الجانحة و التصرفات المنحرفة و التعسف في استعمال الوظيفة ،مما أدى إلى ضعف الرقابة على نشاط البنوك التجارية .

ضف إلى هذا ما حدث في بنك الخليفة و البنك التجاري و الصناعي من تجاوزات و انحرافات و سرقة أموال، و استعمال الصلاحيات و النفوذ في انتهاك أخلاقيات المهنية في ظل ضعف إن لم نقل غياب الرقابة، الأمر الذي يطرح العديد من الأسئلة أهمها :أين كانت سلطة الرقابة في ظل حدوث كل هذا ؟

ومن ملامح الانحراف البنكي للبنوك الجزائرية مايلي :

ا- تجزئة النشاط البنكي :

لقد أدت السياسات التنموية المتبعة في الجزائر و المرتكزة على تخصيص الموارد المالية بطريقة مخططة لتشمل مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لتحقيق التنمية الشاملة ، إلى خلق نوع من التخصص في النشاط البنكي وهذا بإتاحة القروض لقطاع معين بذاته و انعكس ذلك على تجزئة النشاط البنكي و ما ترتب عنه من كبت العمل بآلية أساسية تعتبر بمثابة محرك للنشاط البنكي بشكل عام ، ألا و هي المنافسة في السوق البنكي و كذا تقليل الحوافز أمام تلك المؤسسات لتنويع محافظها المالية و تسيير الأخطار المترتبة عنها.[51]

ب- التركيز في نصيب البنوك :

يمثل ارتفاع درجة التركيز في استحواذ نصيب عدد قليل من البنوك على اغلب الأصول البنكية ،حيث تمثل نسبة استحوذ القطاع العمومي البنكي على أكثر من 95 % من إجمالي الأصول سنة 2003 .[52]

II-3- التغيرات للفترة (2004-2013): مجالات التغيير و التأقلم مع المستجدات

لقد عرف النظام البنكي الجزائري توسعا ملحوظا في السنوات الأخيرة، حيث وصل عدد البنوك إلى 29 بنكا و مؤسسة مالية في نهاية 2002، إلا أن هذا العدد تقلص إلى 27 بنكا سنة 2006، بالإضافة إلى بنكين تم اعتمادهما بعدما سحب الاعتماد من البنوك الخاصة التي سبق الإشارة إليها.

لقد استمرت الإصلاحات و التغيرات في النظام البنكي الجزائري و قد شملت عدة مجالات، نذكر منها:

II-3-1- النظم الاحترازية في الجزائر:

النظم الاحترازية هي عبارة عن قواعد للتسيير في الميدان المصرفي ،و التي يجب احترامها من طرف المؤسسات المالية التي تتعاطى الائتمان من اجل ضمان سيولتها ،و بالتالي ملاءتها تجاه المودعين حتى تكتسب العمليات البنكية نوعا من الثقة، وتتمثل أهداف التنظيم الاحترازي في فيما يلي:[53]

- تقوية الهيكل المالي للبنوك؛
- تحسين أمن المودعين؛
- مراقبة تطور مخاطر البنوك؛
- التمكن من المقارنة بين أداء البنوك و المخاطرة المتعرض لها باستعمال معايير مشتركة (النسب القانونية ذات تطبيق عام و إجباري).

فقد تطورت آليات الرقابة الاحترازية سنة 2008 على شكل متابعة للبنوك من خلال مؤشرات لمتانة النظام البنكي و مؤشرات شاملة حول مستوى الأموال الخاصة و القروض التي تم توزيعها ،وكذا مستوى تمويل القروض دون فوائد، ومن بين المؤشرات التي تعتبر جزءا من الرقابة المنتظمة نجد نسبة الملاءة الشاملة التي انتقلت من 12,85% سنة 2007 إلى 16,54 % سنة 2008.[54]

و تتمثل النظم الاحترازية في الجزائر في:[55]

- نسب السيولة؛

- نسب الملاءة.

II-3-2- سياسات الإقراض في الجزائر:

سياسة الإقراض بتطبيق إدارة المخاطر ضمن البنوك الجزائرية، و بالتالي فإن سياسة الإقراض ضمن هذا الصدد ترتبط بالتدابير التنظيمية للسلطة العمومية لتوجيه بشكل أو بآخر السياسة الاقتصادية ،لهذا فإن ما يهم البنك بشكل عام هو ضمان امن و مردودية استخداماته ضمن الحدود التي تفرضها عليه مصادره من جهة ،و قوانين تنظيم الدولة التي تتواجد فيها ضمن مرحلة الانتقال نحو اقتصاد السوق من جهة أخرى ،و عليه يتطلب من البنوك الجزائرية أن تشكل محاور ارتكاز للإنعاش الاقتصادي ،و لذلك تعمل على إحداث ليونة في شروط الإقراض.(56)

أثر انخفاض قيمة الدينار الجزائري على المشاريع المنجزة من طرف مؤسسات القطاع الخاص وهدا ما أدى بالبنوك إلى تغيير الاستحقاقات الخارجية ضمن هذا القطاع ،و يتيح ذلك مراجعة المساعدات الموافق عليها ضمن إطار هذه المشاريع ،و بالتالي فإن مجموع التغيرات التي تؤثر على الاقتصاد الوطني فيما يخص العملة الوطنية و التموينات الخارجية على الخصوص، لا تشجع التزامات البنوك بالنسبة للمشاريع.(57)

و بخصوص الإجراءات المتخذة في سنة 2008 من طرف بنك الجزائر قصد تفادي كل خطر لعدوى مالية، فإن تقرير بنك الجزائر قد تضمن:(58)

- الارتفاع الجوهري لمتطلبات رأس المال الأدنى للبنوك و الهيئات المالية من طرف بنك الجزائر، لتسمح بذلك بتحسين الإشراف على القطاع البنكي أكثر ،كما يتعلق الأمر أيضا بوضع حد للتخوفات بدعم من بنك الجزائر و تكثيف متابعة تطور الأخطار ،لاسيما تمركز أخطار القروض للتأكد من تطوير قروض سليمة للاقتصاد ،و تهدف هذه الإجراءات إلى تدعيم الاستقرار المالي بالجزائر و تدعيم ضبط النظام المالي الناشئ كأولوية على المستوى العالمي.
- فيما يتعلق بالقروض الموجهة للاقتصاد، لاحظت وثيقة بنك الجزائر أن السيولة الواضحة للبنوك سمحت باستمرار توسعها في سنة 2008، لاسيما من أجل تمويل الاستثمارات المنتجة في هذا الاتجاه فإن القروض الممنوحة للمؤسسات الخاصة و الأسر في سنة 2008 تمثل 54 % من مجموع هذه القروض مقابل 46 % المقدمة للمؤسسات العمومية.
- أما مشاريع الاستثمار الكبرى للمؤسسات العمومية في قطاعي الطاقة و المياه، فقد استفادت من تمويلات منحتها البنوك العمومية، ومن جهتها فإن القروض الرهنية ارتفعت بنسبة 16,5 % في سنة 2008 لتقدر بـ 127 مليار دينار جزائري مقابل 109 مليار دينار جزائري في سنة 2007.
- بخصوص تحسين تسيير أخطار القروض من طرف البنوك شرع بنك الجزائر في سنة 2008 في انجاز مركزية جديد تعرف "مركزية المخاطر" ستكون ناجحة أكثر و متوفرة على كل شروط العمل التي تكون موسعة أكثر مقارنة بالمركزية الموجودة و على قسم فيه يضم مجموع القروض الموجهة للأسر.

II-3-3- التغيير البشري في البنوك الجزائرية

أنجزت دراسات تشخيصية في إطار السعي إلى تطهير و تأهيل البنوك في الجزائر من طرف ثلاث مكاتب دولية خلال عامي 1992 و 199 بتمويل من البنك الدولي، وفي تقارير عن وضعية البنوك الجزائرية قدم المجلس الاقتصادي عرضا سلبيا عن وضعية و أداء البنوك الجزائرية، حيث رأى بأنه لابد من مرحلة انتقالية تأهيلية يحاول فيها القائمون على الجهاز البنكي الاهتمام بالتكوين البشري المستمر بغرض ترقية أعمالها، و تحسين أدائها تمهيدا لدخول مرحلة التنافسية التي أفرزها قانون النقد و القرض، حيث صرح وزير المالية الجزائري سنة 1996 بأنه تحتاج الجزائر في هذه المرحلة من التحول إلى اقتصاد السوق إلى إطارات من ذوي الكفاءات العالية ،و الذين سيكونون في المستقبل محور تنافس مع غيرهم من المصرفين و الماليين العالميين، كما رأى المجلس الاقتصادي في تقرير الصادر عام 1997 ضرورة وضع مخطط توجيهي من اجل تحقيق النجاعة، و زيادة الكفاءة و الذي يمتد على عشرة (10) سنوات (1997-2007).[59]

وفي إطار تأهيل المورد البشري تم إنشاء شركة ما بين البنوك (SIBF)، وكذا فتح مدرسة عليا للصيرفة سنة 2006 في إطار تجديد المدرسة التي افتتحت سنة 1996 لنفس الغرض.

و تتمثل هذه التكوينات في:[60]

II-3-3-1- برامج التكوين على المستوى القصير: و تمثلت هذه البرامج في:

- إعداد ملتقيات حول التقنيات و الأساليب المعاصرة في التسيير بالتعاون مع الغرفة الفرعية للتجارة والصناعة، حيث خص هذا البرنامج المدراء و مسيري البنوك.
- إحياء أيام إعلامية لتعميم فكرة البنك الجالس و تكوينات خاصة بقرض الاستغلال و تقييم المشاريع الاستثمارية و طرق التقييم المالي للمؤسسات.
- تكوين المكلفين بالزبائن (الذين يشغلون البنك الجالس) فيما يتعلق برفع قدراتهم و توسيع نشاطاتهم حول طرق النصح و الإرشاد المالي للزبائن، وكل ما يتعلق بالعلاقة مع الزبون من مجرد تقديم معلومة بسيطة له، و عمليات الصندوق إلى غاية منح القروض و تتبع تسديدها.
- تكوين الموظفين في المجال القانوني، و تغطية القروض بالتعاون مع بنوك و خبراء كنديين.
- تطوير مهمة الاستقبال و الاتصال الخاصة بالمكلفين بالاستقبال و أمانات السر عن طريق نظام تكوين بالتعاون مع خبراء أجانب مختصين في هذا المجال.

II-3-3-2- برامج التكوين على المدى المتوسط: و تهدف هذه التكوينات إلى:

- وضع كل عامل في المنصب المناسب؛
- حذف الفرق بين مستوى أهلية الأفراد و متطلبات مناصبهم.

II-3-3-3 برامج التكوين الخاصة

تأخذ هذه التكوينات شكل ملتقيات منظمة من طرف شركة ما بين البنوك (SIBF)، إذ تعالج الكثير من المواضيع المتعلقة بوظائف البنك كعمليات الصندوق ، الخصم القروض المستقبلية...الخ.

II-3-3-4- التكوينات المانحة للشهادات:

من بين أهم وسائل تشجيع المعرفة في المؤسسات، ضرورة دفع العمال لاستكمال دراساتهم في المجالات المتعلقة بعملهم مع تسديد كل تكاليف الدراسات، لرفع قدراتهم العملية في المجال البنكي و المالي بحث تمنح لهم شهادات تتمثل في:

II-3-3-5- شهادة الثقافة البنكية (CCB): وهي دراسة خاصة بكل العمال ذوي المستوى الرابعة متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي.

II-3-3-6- إجازة بنكية (BB): وتتعلق بكل والعاملين الحاملين لشهادة البكالوريا، شهادة الثقافة البنكية، شهادة نجاح في المحاسبة و الإعلام الآلي، حيث تمثل مدة الدراسة بثلاثة(3) سنوات.

II-3-3-7- شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية (CPES): وهي تخص كل الذين يحملون شهادة البكالوريا وثلاث سنوات جامعية أو ليسانس في شعب أخرى غير الاقتصاد و التسيير و المحاسبة و المالية ،حيث تدوم مدة الدراسة سنة واحدة.

II-3-3-8- شهادة في الدراسات العليا للبنوك (DESS): و تخص كل العمال ذوي شهادة الليسانس في الاقتصاد و التسيير أو المحاسبة و المالية، أو حاملي الإجازة البنكية BB، أو شهادة CPES، و التي يجب أن يكون معدل متحصليها مساوي أو يفوق لـ12/20، و تقدر مدة التكوين بثلاثة (03) سنوات.

II-3-4- إنشاء بنك السلام الإسلامي:

تم تسجيل بنك إسلامي جديد بعد بنك البركة، وهو بنك السلام و الذي باشر أعماله حديثا من خلال تقديم مجموعة من الخدمات المالية وفقا للشريعة الإسلامية يقدر بـ72 مليار دينار جزائري، أي ما يعادل 100 مليون دولار، ليصبح بذلك اكبر البنوك الخاصة العاملة بالجزائر، بدءا من 20 أكتوبر 2008.[61]

II-3-5- نظام جديد للتنقيط البنكي في 2010:

أشارت مصادر مالية إلى التزام كافة البنوك المعتمدة في الجزائر بالتدابير الجديدة المنصوص عليها من قبل بنك الجزائر، و القاضية برفع سقف رأسمالها إلى حدود الأربع مرات، و قد تم ذلك بالموازاة مع تدعيم البنوك العمومية التي استفادت من عمليات إعادة الرسملة في قانون المالية سنة 2008، و التكميلي للسنة نفسها، و قانون المالية لسنة 2009، فيما قامت البنوك الخاصة ذات الرأسمال الأجنبي برفع رأسمالها خلال سنة 2008، حيث تسمح عمليات رفع رأسمال البنوك بتوسيع قاعدتها و تدعيم محافظها، حيث تمثل هذه الأخيرة نسبة 12 % في حين تمثل البنوك العمومية نسبة 88 % وهذا وفق إحصائيات سنة 2008.[62]

و قد كشفت تعليمة بنك الجزائر عن استحداث هذا الأخير لنظام جديد للتنقيط البنكي يتوافق و المعايير الدولية المعمول بها في هذا الميدان ،و الذي دخل حيز التنفيذ (المنظومة الجديدة) سنة 2010، ويندرج نظام التنقيط

البنكي الجديد الهادف إلى تعزيز الرقابة البنكية في إطار العمل على تحسين تقييم و تسيير مخاطر القروض و التحكم فيها، المرافقة رأسمال البنوك و المؤسسات المالية و استنادا إلى ذات المصدر فقد تم تعزيز رفع رأسمال البنوك بتطهير إضافي للقروض غير المجدية في حقاب البنوك العمومية المتعلقة بالمؤسسات العمومية.

وفي هذا الإطار أفاد بنك الجزائر بأنه بالرغم من عدم تأثر القطاع البنكي و المالي الجزائري بشكل مباشر بالأزمة المالية الدولية ،فإن تعزيز نظامه يعد هدفا دائما للسلطات النقدية و سلطات الرقابة، و هذا قصد تعزيز المتانة المالية للبنوك و الهيئات المالية خلال الفترة 2009/2008.[63]

في المقابل قرر مجلس النقد و القرض رفع رؤوس الأموال من 2,5 مليار دينار جزائري إلى 10 مليار دينار بالنسبة للبنوك العمومية ،وكذا تحديد ميزانية الهيئات البنكية بين 0,5 مليار دينار و 3,5 مليار دينار ،حيث يتوجب على كل من البنوك العمومية و الهيئات البنكية، تطبيق هذه التعليمة من أجل ضمان الاستقرار التام للنظام البنكية في الجزائر.[64]

II-3-6- تطبيق نظام البنك الإلكتروني:

أعلن بنك الجزائر عن إطلاق مراحل البنك الإلكتروني و التعاملات المالية عن بعد في 13 جانفي 2010، وقد تم في هذا التاريخ الاعتماد الرسمي للنظام الآلي لتحويل الأجور في مختلف المؤسسات التي قامت بالتوطين على مستوى البنك، وقد تم التأكيد على ضرورة استكمال كافة التدابير الخاصة بتطبيق البنك الإلكتروني من خلال تطبيق التحويل الآلي لأجور المؤسسات، و إلغاء كافة التعاملات الورقية كما تم اعتماد المعالجة الآلية للمعطيات بصورة تدريبية لتصل في 2012 إلى التعاملات المالية عن بعد من سحب و دفع ،و كذا بلوغ مرحلة التوقيع الإلكتروني مع نهاية نفس السنة.[65]

و يأتي هذا تدعيما لنظام التسوية الفورية (RTGS)، وهذا ضمن إستراتيجية تطوير الخدمات البنكية الإلكترونية في الجزائر التي اعتمدها بنك الجزائر بالتعاون مع وزارة المالية و مساعدة البنك العالمي من خلال انجاز نظام يخص أوامر الدفع التي تتم ما بين المصارف باستخدام التحويلات المصرفية، أو البريدية للمبالغ الكبيرة ، أو الدفع الفوري المحقق من المشتركين في هذا النظام (RTGS) [66]، وكذا تدعيما لنظام الدفع الشامل (ATCI)، أو ما يعرف بالمقاصة الإلكترونية، حيث يختص هذا النظام بالمعالجة الآلية لوسائل الدفع العام،صكوك التحويل، اقتطاع، عمليات الدفع و البحث بالبطاقات الذكية باستعمال وسائل متطورة و يعد نظام (ATCI) من صلاحيات الوزير المنتدب المكلف بالإصلاح المالي و البنكي و قد شرع في تطبيقه انطلاقا من 15 ماي 2006، و تجدر الإشارة إلى أن نظام (RTGS) يكون على اتصال بالمقاصة الإلكترونية (ATCI) لتأمين تسوية الأرصدة المتعددة للمشاركين و تحويلات النظام يفضل أن تتم في نفس يوم إجراء المقاصة حتى معالجتها في وقت حقيقي. [67]

و في شهر مارس 2013 صدر مرسوم تنفيدي حول الفساد المالي و غسيل الأموال ،حيث تضمن هدا المرسم مجموعة ضوابط لدعم صرامة البنوك في التعامل مع الودائع التي تودع ليها،بهدف مكافحة الفساد المالي وغسيل الاموال.

على الرغم من كل الإنجازات التي حققها قانون النقد و القرض (90-10)، ومختلف التعديلات التي مر بها إلا أنه يبقى أمام النظام البنكي الجزائري تحديات كبيرة للارتقاء بمستوى الأداء و رسم خطوط مستقبلية لتحسين جودة الخدمة البنكية و تقوية الهياكل و كذا تغيير الأساليب الإدارية من أجل التخفيف من قيود البيروقراطية و هذا ما سيتم تناوله بشيء من التفصيل من خلال المبحث الموالي.

III- آفاق التغيير في المنظومة البنكية الجزائرية:

رغم التغييرات و الإنجازات التي حققتها الإصلاحات البنكية خلال فترة طويلة من الزمن إلا أن النظام البنكي الجزائري لا يزال يعاني من نقائص كبيرة، و يبقى أمامه تحديات كبيرة للارتقاء بمستوى الأداء البنكي خصوصا في ظل العولمة و التحرير المالي، و بالموازاة مع إصلاح المؤسسات العمومية، لابد للنظام البنكي الجزائري أن يشهد هيكلة عملية جذرية من أجل استعادة الملاءة على أساس قاعدة دائمة، و يساهم تعزيز الحكومة داخل البنوك الجزائرية، وكذا تحسين المعلومات حول النجاعة المالية بالتطابق مع معايير المعلومات المتعلقة بالبورصة في التقليل من مخاطر القروض المتعثرة، و يجب على المؤسسات المالية أن تتحمل مسؤولياتها كاملة فيما يخص قرارات الإقراض و الاستثمار ،و يتطلب هذا تدعيم دور سلطة المراقبة من أجل حماية ملاءة النظام البنكي ،خاصة في ظل الوجود المتزايد للبنوك الخاصة.

فالجزائر في السنوات الأخيرة تعرف تغيرات جذرية في جميع مؤسساتها البنكية، و هذا بسبب تغيير نظامها الاقتصادي من نظام مخطط إلى نظام تسوده المنافسة أو ما يعرف باقتصاد السوق، ومن نقائص سير العمل البنكي الجزائري ما يلي: (68)

- عدم القدرة على تقدير المخاطر و العجز عن مواجهتها؛
- نقائص في جهاز الاتصال و التسويق؛
- عجز في التنظيم و التأطير و التكيف مع المتغيرات؛
- ضياع الوقت نتيجة الصلابة و التأخر في عصرنة النظام لاسيما الجانب التكنولوجي؛
- وجود نقائص و ثغرات لا حصر لها في المراقبة البنكية.

و نتيجة لكل هذا فإنه يجب أن يعزز النظام البنكي الجزائري خاصة بتحسين قدرات البنوك على تقويم مخاطر القروض و يظهر جليا ضرورة مراجعة دور الدولة في النظام البنكي الجزائري.

ومن غير المؤكد أن تشهد نجاعة القطاع البنكي باقتصار التغيير على المدى القصير دون رسم خطوط مستقبلية لتحسين النظام البنكي الجزائري، وهو ما يدعو إليه صندوق النقد الدولي، و عليه سنحاول من خلال العناصر التالية تحديد آفاق التغيير في البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات المنظومة البنكية.

III-1- تقوية الهياكل و تغيير الأساليب:

لقد أصبح التفكير في أسلوب إداري و تنظيمي جديد للبنوك الجزائرية أمر ضروري، و مستعجل من أجل مواكبة التطورات و تدارك الأخطاء و المشاكل التي يعاني منها النظام البنكي الجزائري، و لكي تتمكن البنوك الجزائرية من رسم صورتها المستقبلية بالشكل الذي يكفل تميزها، فإنه توجد جملة من الأهداف التي تسعى المنظومة البنكية الجزائرية لتحقيقها، و يمكن إيجاز أهمها فيما يلي: (69)

III-1-1- الخوصصة و التخفيف من قيود البيروقراطية:

و تعد الخوصصة أحد أهم البدائل لتطوير الخدمة البنكية، و زيادة التنافسية للقطاع المصرفي الجزائري، حيث أن الخوصصة تتضمن زيادة قوية في المنافسة بين البنوك مما يؤدي إلى خفض هامش الوساطة المالية و توجيه الائتمان البنكي إلى المشاريع الجزائرية ،خصوصا في ظل السعي للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة و كذا التحرير المالي.

III-1-2- الاندماج البنكي:

على الرغم من التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها و رؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك العربية و الأجنبية، حيث أن الاتجاه السائد الآن هو اندماج البنوك فيما بينها من أجل تقوية مكانتها و تعزيز كفاءتها. (70)

إن الزيادة في رأس المال سوف يعزز و يدعم قاعدة رأس مال هذه البنوك، و زيادة حجم أصولها، وهو ما يمكن أن يتحقق من عمليات الاندماج البنكي بين الصغيرة، أو بينها و بين البنوك الكبيرة بحيث تصل إلى الحجم الكبير، مما يجعل البنك قادر على المنافسة، و يتيح له الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة وما يتولد عنها من منتجات مالية و بنكية مبتكرة، وفي ميدان الإصلاحات الاقتصادية بصفة عامة و الإصلاحات البنكية بصفة خاصة، فإن البنوك الجزائرية تتميز بـ: (71)

- التأخر في إنشاء البنوك الخاصة؛
- البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية هي في حالة انتظار و ملاحظة السياسة الجزائرية؛
- البنوك الخاصة توجه أعمالها بصفة أكبر نحو تمويل العمليات التي تتميز بالمضاربة و المردودية السريعة (تمويل الواردات)؛
- هناك تمايز بين البنوك الوطنية الخاصة و البنوك الخاصة الأجنبية، فيما يخص السوق النقدية، بحيث لا يسمح للأول بالدخول إلى هذه السوق بعكس الثانية؛
- سحب الإعتمادات من بعض البنوك الخاصة و هذا سوف يؤدي إلى سحب ثقة المتعاملين الاقتصاديين وطنيين كانوا أم أجانب، من بقية البنوك الأخرى لاسيما منها البنوك الفرنسية التي تتعامل مع السوق الجزائرية في مجال التجارة الخارجية و التحويلات المالية و التعاملات المختلفة.

إن هذا التحليل يظهر التمييز بين البنوك العمومية من جهة و البنوك الخاصة من جهة أخرى، ومن هنا تبرز أهمية الدور الإشرافي الذي يمكن للقيام بعملية الاندماج، وخاصة من خلال البنوك الخاصة، و في هذا الصدد فقد حدد المنشور رقم 04/04 الصادر في 28 أفريل 2004، الرأسمال المسموح به لتأسيس بنك جديد بـ2,5 مليار دينار أي ما يعادل 36,4 مليون دولار، ليصل سنة 2008 إلى 10 مليار دينار جزائري، و هو رأس المال الذي يمكن القول عنه بأنه بالحجم القيم قد يكون الحل الوحيد لأجل البقاء في ظل استوجاب تحقيقه هو عملية الاندماج.

III-1-3- التحالفات و الشراكات الإستراتيجية في البنوك الجزائرية:

تعد التحالفات و الشراكة هي من أكثر الحلول شيوعا خصوصا بين البنوك المتطورة مع التي ليست في مستوى متطور، و لكن لها أسواق كبيرة كالسوق الجزائرية فإمكانيات التعاون كثيرة و مزاياها متعددة و لكنها ستمثل في العموم تجربة جديدة لدى البنوك لاكتساب المفاهيم التسويقية الحديثة و طريقة الأداء، و يمكن تقسيم الشركات و التحالفات الإستراتيجية اللازمة في البنوك الجزائرية إلى نوعين أساسين هما:

III-1-3-1- التحالفات و الشراكات التجارية:

هذا النوع من الشراكات و التحالفات تسمح للبنوك الجزائرية بتدارك التأخر في: [72]

- **البحث و دراسات السوق:**

إن الهدف الأساسي من هذه التحالفات و الشراكات هو تخفيض تكاليف دراسات السوق حيث أن البنوك الجزائرية لا يمكنها في الغالب تحمل تكاليف دراسات السوق التي تقوم بها مكاتب الدراسات أو حتى تكاليف الدراسات الذاتية التي تقوم بها البنوك لذاتها يسمح التحالف و الشراكة التجارية من هذا الجانب بالقيام بدراسة السوق المستهدفة من خلال الشريك الأكثر خبرة في الدراسة مع أكبر عدد من الأسواق العالمية.

- **ترويج الخدمات البنكية:**

هناك عدة طرق للترويج المشترك للمنتجات بين المصارف و هي تسمح باكتساب معارف و طرق ترويجية حديثة غير متعارف عليها لحد الآن في السوق البنكي الجزائري، ومن بين هذه الطرق الإشهار المشترك وتكمن الفكرة الأساسية من ذلك في تحقيق ترويج بطرق مختلفة للمنتجات باستعمال إعلانات إشهارية مشتركة و الفائدة الأساسية من ذلك هو تكوين و إيجاد إشهار قوي و كبير للبنوك الجزائرية التي لا نرى لها أي إعلان في السوق المحلي.

- **الحضور المشترك في المحافل التجارية و المعارض الدولية:**

إن نجاح هذا النوع من الشراكة يعطي عمليات التعاون في هذا المجال الديمومة و التوسع، و يكون حضور دائم للبنوك الجزائرية في المعارض العالمية.

- **توزيع الخدمات البنكية:**

وتكون ضمن التحالفات و الشراكات التجارية بالحالتين التاليتين:

- أن يقوم الشريك الذي له معرفة بالسوق بتوزيع الخدمات البنكية.
- و الطريقة الأخرى هي اشتراك البنك مع الشريك بالعلاقة التجارية.

III-1-3-2- التحالفات و الشراكات التكنولوجية:

إن سرعة التجديد التكنولوجي في مجال العمل البنكي، تجعل من الضروري على البنوك الجزائرية أن تتحرك بدورها لتكون التحالفات في التكنولوجيات الجديدة المتطورة، لأنها تتم بسرعة في الكثير من الدول الصناعية الكبيرة، و التي أصبحت بفضل هذه التحالفات منافسين أقوياء، فالبنوك في هذه الدول تدعم وضعيتها

التنافسية من خلال الأمثلة في المجال التكنولوجي و الأفكار كما أن التفوق التكنولوجي في البنوك يعني بقاءه لمدة طويلة مع وجود منافسين على درجة عالية من الكفاءة و الجودة. (73)

III-1-4- الهندسة المالية:

إن الأسواق المالية تزداد تطورا و منافسة يوم بعد يوم و كي يتسنى الاستفادة من أجواء السوق التي تتغير بسرعة و مواجهة المنافسة المتزايدة لابد من عصرنة عنصرين هما: الهندسة المالية و الابتكار، فحتى الآن ما زالت الأدوات المالية منحصرة في الأدوات الكلاسيكية و متغيراتها التي تم تطويرها منذ خلت، وهذه الأدوات تم تطويرها لتلبية احتياجات تلك المجتمعات بينما يمكن الاستفادة منها لتكون بمثابة خطوط توجيهية لإنشاء عقود معاملات مالية جديدة تتواءم مع احتياجات السوق المحلية، فليس من سبب لحصر أنفسنا فيها هي دون غيرها، وهي ضوء مبادئ الابتكار يستحسن اللجوء إلى نهج الحاجة في الهندسة المالية فقد صمم المختصون في الهندسة المالية الحديثة أدوات مالية عديدة مثل: القروض العقارية و الخيارات والمشتقات، و مشاريع تأمين المعاشات و بطاقات الائتمان...الخ، و ذلك تلبية الاحتياجات العملاء لخدمات مالية مختلفة، لذلك لابد أن ندرس الاحتياجات التي تلبيها هذه الأدوات و إن كانت الاحتياجات حقيقية فيجب الاستفادة منها لتخدم الاقتصاد القومي الجزائري. (74)

III-2- تحسين جودة الخدمة:

حاولت البنوك الجزائرية التأقلم مع المستجدات، خاصة و أن العملاء أصبحوا يبحثون عن استجابة دقيقة لمتطلباتهم من منتجات و خدمات بنكية متميزة، فهم يبحثون عن ما يسمى بالألف المكعب (triple)، أي الخدمة في أي مكان بأي طريقة، و في أي وقت(75)، و فيما يلي سنحاول توضيح أهم العناصر التي يجب أن يركز عليها النظام البنكي الجزائري من أجل تحسين الخدمة وجودة الخدمة البنكية:

III-2-1- الارتقاء أكثر بالعنصر البشري و تحسين العلاقة مع الزبون:

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء البنكي، على اعتبار أن الكفاءة في الأداء هي نقطة الفصل بين المؤسسات فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يبقى العامل البشري وراءها ومن أجل مسايرة أحدث ما وصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا البنكية ينبغي تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم لاستيعاب التطورات في مجال الخدمات البنكية، بما يحقق تحسين مستوى تقديم الخدمة البنكية و تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية في البنوك التجارية و يتطلب الارتقاء بالعنصر البشري تتبني العديد من الإستراتيجيات نذكر منها: (76)

- الاستعانة ببيوت الخبرة، و مكاتب الاستشارة الدولية في تدريب الإطارات على استخدام أحدث النظم البنكية.
- وضع نموذج التقييم أداء العنصر البشري من خلال عدة معايير تأخذ في اعتبارها أداء الوحدة و دوره في تحقيق هذه النتائج.

- الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخرجي الجامعات و المعاهد، و ذوي التكوينات المعنية في المجال.

وكل هذا يؤدي إلى تقديم أفضل الخدمات و التي تكفل رضا الزبون في ظل الأخذ بعين الاعتبار عامل مهم جدا وجد حديث ألا وهو القيام بدورات تدريبية في علم التنمية البشرية لتطوير قدرات العاملين على التطوير الابتكار من خلال كشف الذات و كذا تطوير القدرات العلائقية من أجل تواصل أفضل مع العملاء.

III-2-2- تطوير التسويق البنكي:

نظرا للهمة الكبيرة بين الفكر التسويقي البنكي و ما هو موجود في واقع البنوك الجزائرية من جهة والإمكانيات المادية و البشرية الموجودة في الوقت الحالي في هذه البنوك من جهة أخرى يمكن القول بأنها بعيدة كل البعد على تحقيق قفزة نوعية في تحسين الأداء التسويقي للبنوك الجزائرية و نعتقد أن المشكلة ليست في تبني إستراتيجية أو خطة تسويقية صعبة لتحقيق الهدف التسويقي في المصارف الجزائرية لأن الإشكالية تكمن في طريقة التفكير و الأداء و الثقافة التسييرية و ليست في الموارد...

و بالتالي فإن الحلول الأكثر أهمية في حالة البنوك الجزائرية، تكمن في فتح مجالات للتحالفات و الشراكات الإستراتيجية مع المصارف العالمية أو الإقليمية التي شهدت تطورا يسمح لها بأن تكون في مستوى المنافسة العالمية. (77)

يعد تبني مفهوم التسويق البنكي أمرا في غاية الأهمية في ظل التحولات العميقة التي تشهدها الساحة العالمية للبنوك و يبدو جليا أن التسويق البنكي لابد و أن يجد له مكان في تحيط به حتمية التغيير و الاختلاف مع وجوب التذكير بأن التسويق الحديث يرتكز في الأساس على توجهات العملاء، فهو يتأثر بما يرغبون و بما يدور في خواطرهم، ومن أهم وظائف التسويق الحديث التي ينبغي التركيز عليها نذكر: (78)

- خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.
- تصميم مزيج للخدمات البنكية بالشكل الذي يتلاءم و حاجات و قدرات العملاء المالية و ذلك باستخدام الأساليب الحديثة سواء من حيث النوعية أو سبل تقديم الخدمة.
- العمل على اكتشاف الفرص الاقتصادية و دراستها و تحديد المشروعات الجيدة.
- متابعة السوق البنكي و الوقوف على انطباعات العملاء حول مزيج الخدمات المقدمة لهم.
- تدعيم وسائل الاتصال الشخصي و تكثيف وسائل الحوار المتبادل مع العملاء.

II-2-3- تطوير النظم والآلية في البنوك الجزائرية:

منذ بضع سنوات كثر الحديث في الجزائر عن عصرنة القطاع المالي و البنكي ،و إن كانت لا تمثل إلا جزءا من إصلاح شامل لهذا القطاع الحساس الذي يمكن وصفه بعجلة الاقتصاد ،حيث يعتبر أبرز جوانبه و أكثرها حيوية، خاصة و نحن مقبلون على اندماج فعلي في الحركية الاقتصادية الدولية ،و يرى المختصون ضرورة إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في النشاط المالي و البنكي و التي من شأنها تطوير الأنظمة المستخدمة في البنوك الجزائرية

ويتطلب ذلك عصرنة كل من أنظمة الدفع و السحب الائتمان التحويلات المالية، الخدمات البنكية (مثل كشوف الحسابات)، التنظيم الداخلي للبنك[79]، و بالتالي بلوغ العمل بالنظام الآلية على مستوى البنوك.

III-2-4- تنويع الخدمات البنكية:

في ظل المنافسة التي تواجهها البنوك سواء من البنوك المنافسة أو المؤسسات المالية غير البنكية ،خاصة بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين، فإنه يجب على البنوك الجزائرية تبني إدارة التغيير في عدة مجالات لمواجهة جملة من التحديات، و أهم هذه المجالات هي تنويع الخدمات البنكية و التوجه نحو البنوك الشاملة و كل هذا يفرض على البنوك وضع إستراتيجيات واضحة للأسواق المحلية و الخارجية. [80]

كما تسمح طريقة البنوك الشاملة بتقديم الخدمات و الإحاطة بكل متطلبات العملاء، مما يخلق لهم حيز لتنمية الاحتياجات و يشكل لهم حاجز لعدم اللجوء إلى غير هته البنوك و البقاء الدائم بروح ممارسة توظيف الأعمال.

خلاصة:

نخلص من خلال هذا الفصل إلى أن النظام البنكي الجزائري في مراحله الأولى أتم بضعف نمط التسيير، لذا ظهرت جملة من الإصلاحات من أجل تغيير النظام البنكي الجزائري، أهمها كانت إصلاحات سنة 1971، و إصلاحات 1986، إلا أنها لم تكن قادرة على مواجهة التحولات الكبرى التي شهدتها بيئة الأعمال، لذا استمرت الإصلاحات إلى أن جاء قانون النقد و القرض سنة 1990، ليكون نقطة التحول الكبرى بالنسبة للنظام البنكي الجزائري، حيث نتج عنه تغييرات جذرية في المنظومة البنكية الجزائرية.

وعموما يمكن القول أنه رغم النتائج التي حققتها سياسات الإصلاح البنكي، إلا أنها كانت دون مستوى الطموح، حيث أتم النظام البنكي الجزائري بما يلي:

- النجاح الأولي لبرنامج التعديل الهيكلي و تحقيق توازنات لم يحقق النمو المنشود؛
- عدم وجود آليات محددة لصنع القرار البنكي الذاتي، مع وجود فوائض في الكتلة النقدية؛
- استخدام نتائج التطور التكنولوجي و المعلوماتي، بقي دون المستوى المطلوب، نظرا لغياب الابتكار التكنولوجي و الإبداع الفني؛
- سهولة تحرك رؤوس الأموال عبر وسائل الاتصال الحديثة و تطور الأنظمة البنكية و استخدامها لهذه الوسائل أدى إلى تسهيل عمليات الإقراض و التمويل إلا أن هذا لم يتحقق في البنوك الجزائرية بالمستوى المرغوب.

قائمة الهوامش

(**1**): قريشي محمد الجموعي، قياس **الكفاءة الاقتصادية :دراسة نظرية و ميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة (2003-1994)**،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصاديةو علوم التسير،جامعة الجزائر، 2006/2005،ص ص : 116،117.

(2): بخزاز بعدل فريدة ، **تقنيات وسياسات التسير المصرفي** ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2000،ص: 17.

(3): الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك** ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2000،ص :188.

(4): شاكر الغروبني،**محاظرات في اقتصاد البنوك**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2000،ص :108.

(5): مفيد عبد الاوي،**محاضرات في الاقتصاد النقدي و السياسات النقدية** ،مطبعة مزوار الوادي ، الجزائر ،2007،ص:12.

(6):خالد منه،**العلاقة بين المؤسسات والبنوك :محاولةتقييم الاداء في ظل اصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية** ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول:المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع وافاق -،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف،ايام 14-15 ديسمبر 2004،ص:.208

(7):كريم جودي،كمال رضوان بادسي ،**السياسة النقدية في الجزائر و السياسات النقدية في الدول العربية** ،صندوق النقد العربي ،ابو ظبي ،1996،ص: 300.

(8):اسيا سعدان ، **تاهيل النظام البنكي الجزائري في ظل التطورات المالية العالمية** ،مذكرة الماجستير في العلم لاقتصادية،تخصص نقود و مالية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير ،جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، 2006،ص: 86.

(9): محمود حميدات ،**مدخل للتحليل النقدي** ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،1996،ص:133.

(10): فريدة بخزاز يعدل ، المرجع السابق ،ص 73

(11) : benhalima ammour,**le système bancaire algerien,** dehleb ,alger,2001,p:20

(12):الطاهر لطرش،المرجع السابق،ص: 189.

(13):محمود حميدات ، المرجع السابق ،ص :135.

(14):الطاهر لطرش ،المرجع السابق ،ص :191.

(15):منصوري الزين ،**استقلالية البنك المركزي و اثرها على السياسة النقدية** ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول:المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية – واقع و افاق- ،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة حسيبة بن بو علي ،الشلف ، ايام 14-15 ديسمبر 2004،ص :430.

(16):بلعزوز بن علي ،كنوش عاشور ،**واقع المنظومة المصرفية الجزائرية و منهج الاصلاح** ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول :المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و افاق- ،كلية العلوم

الانسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة حسيبة بن بو علي ،الشلف ، ايام 14-15 ديسمبر 2004، ص :494.

(17): باز شودة رفيق ،سليماني زناتي ، **عوامل نجاح الجهاز المصرفي الجزائري** ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول : المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و افاق –، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، ايام 14-15 ديسمبر 2004 ، ص: 68.

(18): الطاهر لطرش ، المرجع السابق ، ص :194.

(19):المرجع نفسه ، ص: 195.

(20):محمود حميدات ، المرجع السابق ،ص: 141.

(21): مجموعة مراجع :

- بوسالم رفيقة ، **الجهاز المصرفي و السياسة النقدية خلال المرحلة الانتقالية (1988-2002)** ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات الاقتصادية و القانونية ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، المركز الجامعي بشار ، أيام 24-25 افريل 2006، ص: 5.

- رضوان سوامس ،**العلاقة بين البنك و المؤسسة على ضوء الاصلاحات المالية و النقدية في الجزائر** ,ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول :المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير .جامعة قاصدي مرباح،ورقلة و17-18 ديسمبر 2003 ص: 165-170.

(22):الهادي خالدي , **لمراة الكاشفة لصندوق النقد الدولي** ,زدار هومة , الجزائر ،1996 ,ص :195.

(23): منصوري زين ،المرجع السابق ،ص :431.

(24): مجموعة مراجع:

- بلعزوز بن علي ،**انعكاسات الاصلاحات الاقتصادية على التوازن النقدي في الجزائر** ،البحوث الاقتصادية العربية ،القاهرة ،العدد30 ،2003،ص :12 .

- خالد منه ،المرجع السابق ،ص: 211.

- ير فجليد نور الدين ،**تطوير وسائل الدفع في الجهاز المصرفي الجزائري** ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص مالية نقود وبنوك ,كلبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ,الجامعة الجزائر, 2007-2008 ،ص: 28-30.

(25): خالد منه ،المرجع السابق ،ص :211.

(26): محسن زبيدة ،بوخلالة سهام ،**دور المنافسة بين البنوك الخاصة و العمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري** ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول :المنظومة البنكية في ظل التحولات الاقتصادية و القانونية، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ،المركز الجامعي بشار ، أيام 24-25 افريل 2006،ص :52.

(27): المرسوم التشريعي رقم 90/234، الصادر بتاريخ: 90/10/27، والمتعلق بإنشاء مؤسسات مراقبة متابعة المصارف.

(28): المرسوم التنفيذي رقم 92/21، الصادر بتاريخ: 92/09/05، والمتعلق بإنشاء مؤسسات مركزية عوارض الدفع وجهاز مكافحة شيك بدون رصيد.

(29): ساهل سيدي محمد،**آفاق تطوير التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان ،2004،ص:223.

(30): المرجع نفسه ،ص: 224.

(31): بوعزوز عمار ،درواسي مسعود ،**الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية** ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و آفاق- ,كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف،أيام 14-15 ديسمبر 2004 ،
ص: 144.

(32): بوقموم محمد ، **دور البنوك التجارية في تمويل الاستثمار** ،مذ كرة الماجستير في العلوم الاقتصادية, تخصص نقود و مالية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة 08 ماي 1945 .قالمة.2006/2005
ص ص:64،63.

(33): الهادي خالدي ،المرجع السابق ،ص ص:195-196 .

(34): بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص:147.

(35): بلعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص:15.

(36): نوال جمعون ،**دور التمويل المصرفي في التنمية الاقتصادية –دراسة حالة–الجزائر** ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص نقود و مالية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2004-2005 ،ص: 117,118.

(37): دريس رشيد، **استراتيجية تكييف المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق** ،رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2007/2006 ،ص :30.

(38): المرجع نفسه ، ص: 31.

(39): صواليلي حفيظ ،**بعد عشر سنوات على تحرير القطاع البنكي** ، يومية الخبر،العدد ,393 الصادر بتاريخ 2004/07/14 ،الجزائر ،ص: 2 .

(40) : Abdelkrim sadeg , **le système bancair algerien:la nouvelle reglementation**, dehleb,ALGER .2004 .p :24-25.

(41): منصوري زين ،المرجع السابق ،ص: 431.

(42): المرجع نفسه ،ص:432.

(43): رشيد دريس ،المرجع السابق ،ص: 32.

(44): بريش عبد القادر ،**اهمية دور نظام التامين على الودائع** ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول :المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و آفاق –،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ،أيام 14-15 ديسمبر 2004 ،ص :373.

(45): أمر رئاسي رقم 01/04 ،الصادر بتاريخ: 2004/03/21، المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية.

(46): كمال رزيق ،عبد الحليم فضلي ،**تحديث النظام المصرفي الجزائري** ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول :المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و آفاق –،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ،أيام 14-15 ديسمبر 2004 ،ص :373.

(47): المرجع نفسه ،ص :374.

(48): المرجع نفسه ،ص: 375 .

(49): محمد زيدان ،دريس رشيد ،**متطلبات اندماج البنوك الجزائرية** ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول :المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و آفاق –،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف،أيام 14-15 ديسمبر 2004 ,ص :409.

(50): كمال رزيق ،عبد الحليم فضلي ،المرجع السابق ،ص :375.

(51): مليكة زغيب ،**النظام البنكي الجزائري :تشخيص الواقع و التحديات المستقبلية** ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و آفاق –،كلية الاقتصادية والعلوم الاجتماعية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ،جامعة الشلف،أيام 14-15 ديسمبر 2004 ، ص :402.

(52): المرجع نفسه ، ص:403.

(53): نعيمة بن عامر ،**المخاطرة و التنظيم الاحترازي** ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول :المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و آفاق –،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، أيام 14-15 ديسمبر 2004 ، ص :470 .

(54): سهام بوعمشة ،**نظام جديد للتنقيط البنكي في 2010 قصد تعزيز الرقابة البنكية** ,على الرابط:
http //www.cch-chaab.com.
تاريخ الاطلاع :2013/03/01، على الساعة: 37: 10.

(55): نعيمة بن عامر ،المرجع السابق ،ص: 471.

(56): بوشنافة احمد ،**سياسة الاقراض في ظل التحولات الاقتصادية** ،ص: 02،على الرابط :
http ://www.el –massa.com
تاريخ الاطلاع: 2012/09/21، على الساعة : 20:51.

(57): المرجع نفسه ص:03.

(58): التقرير السنوي لبنك الجزائر،على الرابط:

http//www.el –massa .com
تاريخ الاطلاع:2012/09/21 ، على الساعة: 20:51.

(59): علي قابوسة ،**الاثار المتوقعة من انظمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة على الجهاز المصرفي** ،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي حول تجارة الخدمات ،وزارة التجارة و الصناعة و تقديم الخدمات ،طرابلس ،ليبيا ،ايام 15-16 ديسمبر 2009 ،ص :132.

(60): محدادي نور الدين ،**الجهاز المصرفي الجزائري و اصلاحات نظام التمويل** ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية .تخصص مالية و بنوك ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2002/2001، ص: 80

(61): سليمان ناصر ،عبد الحميد بوشرمة ،**متطلبات تطوير المصرفية الاسلامية في الجزائر** .مجلة الباحث،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،العدد 07-2009-2010، ص:310 .

(62): حفيظ صواليلي ،المرجع السابق ،ص: 08

(63): سهام بوعموشة ،المرجع السابق.

(64): عادل خلدون ،**بنك الجزائر يعلن عن وضع نظام جديد للتنقيط البنكي لسنة 2010** ,على الرابط: http//WWW.AL-FADJR.COM 21.25 على الساعة 2013/01/27 تاريخ الاطلاع

(65): حفيظ صواليلي،**البنك الوطني يطلق النظام الآلي لتحويل الاجور** ،يومية الخبر ،العدد 5875 ،الصادر بتاريخ 2010/01/14 .الجزائر ،ص: 05

(66): كمال آيت زيان ،**الصرفية الالكترونية في الجزائر** ،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس حول :مناخ الاستثمار و الاعمال المصرفية الالكترونية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي خميس مليانة ،2007،ص ص : 6-7.

(67): مجموعة مراجع:

– محمد يدو،**تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دورها في تحديث الخدمة المصرفية –دراسة حالة الجزائر**–,مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص نقود ومالية البنوك ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب ,البليدة ،2007،ص :196.

banc , 2005 rapört,de Linfrastractar du System Bancair -Modarnisation . 120-124:P,16 avril 2006 ,dalgerer

www.banc of .algeria .dz:sur ,Modernisation de System moyens dePaiment -

(68): الطيب ياسين ،**النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية** ،مجلة الباحث ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،العدد03،2005،ص: 56.

(69): محاجبية نصيرة،**وظيفة الهندسة المالية في البنوك** ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص نقود و مالية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة 08 ماي 1945 ،قالمة ،2006،ص ص:224،225.

(70): مليكة زغيب ،المرجع السابق ،ص: 402.

(71): بوزعرور عمار ،درواسي مسعود ،المرجع السابق ،ص :145 .

(72): جمعي عماري ،**التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية** ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و آفاق- ،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،جامعة الشلف ،ايام 14-15 ديسمبر 2004 ،ص ص: 48،473.

(73): جمعي عماري ،المرجع السابق ،ص :48.

(74): عبد المنعم محمد الطيب ،**العولمة واثارها الاقتصادية على المصارف :نظرة شمولية** ، على الرابط:
htt//www.avabcim.net
تاريخ الاطلاع: 2013/05/01، على الساعة 00.30.

(75): زيان محمد ،**دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافية للبنوك** ،مجلة الباحث ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،العد 02 ،2003 ،ص: 11.

(76): معطى الله خير الدين ،بوقموم محمد ،**المعلوماتية و الجهاز البنكي :حتمية تطوير الخدمات المصرفية** ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول:المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية-واقع وافاق- ،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ،ايام 14-15 ديسمبر 2004،ص: 202.

(77): جمعي عمار ،المرجع السابق ،ص: 47.

(78): معطى الله خير الدين ،بوقموم محمد ،المرجع السابق ،ص :202.

(79): عمار بشير ،**تحديث البنوك التجارية –دراسة حالة الجزائر –** ، الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص مالية و بنوك ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب، البليدة ،2003-2004،ص: 102-104.

(80): محاجبية نصيرة ،المرجع السابق ،ص: 225-226.

الفصل الثالث:

الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية بين متطلبات التطبيق وتحديات الواقع

مدخل:

بعد التطرق إلى وضعية المنظومة البنكية الجزائرية والوقوف على حقيقة وضعيتها، وبالنظر إلى ما يحققه الذكاء الاقتصادي فإنه يمكن القول أن للذكاء الاقتصادي مجموعة من العوائد التي يدرها على المنظومة لتحسين وضعيتها والرفع من كفاءة أدائها.

وهذا بالوقوف على واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر بصفة عامة وعلى متطلبات تطبيقه في المنظومة البنكية الجزائرية بصفة خاصة في ظل التحديات التي تواجه هذا التطبيق على أرض الواقع.

وكذا التطرق إلى الآفاق المسطرة من طرف الدولة الجزائرية لتفعيل تطبيق الذكاء الاقتصادي.

I. واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر .

في إطار تداركها للتأخر الحاصل في المجال الاقتصادي، سعت الجزائر إلى الاعتماد على الذكاء الاقتصادي وتطبيقاته لمعالجة التأخيرات وتصحيح الثغرات و مواكبة التطورات العالمية و التسريع في عجلة التنمية ،من خلال الشراكة في المخططات الخماسية التي تسطرها الدولة لبلوغ الأهداف و تحقيق الغايات .

ويلخص " Andres bittere"، نائب رئيس الأبحاث في مؤسسة (gatner) البريطانية إلى نتجة مفادها : " لكي يصبح الذكاء الاقتصادي مبادرة أعمال إستراتيجية حقيقة ، لابد من دعمها من قبل نموذج حكومي ، وكذلك من بنية مؤسساتية مناسبة كمركز للتنافس مثلا ، فبيع التقانة لم يعد كافأ لبلوغ درجة النضج ،و إنما أصبح تدريب المستخدمين أمرا أساسيا للنجاح"[1] و الدولة بقدراتها المالية والمؤسساتية من شانها أن تعطي دفعا قويا للذكاء الاقتصادي، و تجعله داعمة أساسية للنشاط الاقتصادي، وذلك لان المؤسسات ليس بمقدورها وحدها ضمان أساسيات الذكاء الاقتصادي ، و الاستفادة منه لأن التكلفة ستكون مرتفعة نظرا لما يتطلبه ذلك من بنية تحتية متعددة الأسس و الهياكل .

I-1- أنظمة البحث والتطوير في الجزائر :

تهتم كافة البلدان بنشاط البحث و التطوير، و تخصص من اجل ميزانيات معتبرة من خلال وزارة التعليم العالي البحث العلمي، و مراكز البحث المختلفة المعنية بالتطوير التكنولوجي، بهدف إحداث التكامل بين هذه الجوانب من جهة، والقطاع الصناعي والاقتصادي من جهة أخرى ، هذا التكامل الذي يعتبر ضعيفة جد على مستوى الاقتصاد الجزائري ،كما يعتبر أهم معوقات التنمية التي يجب التصدي لها و إيجاد الإجراءات العلمية لتداركها.

أما في فيما يخص العلاقة بين المنظمات الجزائرية و نشاطات البحث و التطوير، فقد وصلت مختلف الدراسات و الابحاث التي يتم القيام بها في الجزائر إلى ما يلي:[2]

- ✓ العلاقة بين المنظمات الجزائرية و الجامعية صعبة و غير مدعمة .
- ✓ تعاني المنظمات الجزائرية من مشكل عدم الابتكار ، فهي تعرف جمودا في مجال الإبداع والابتكار البحث و التطوير و إضافة إلى عدم قدرة مراكز البحث القيام بنقل فعال و ملموس لنتائج أبحاثها للمنظمة ؛
- ✓ اليقظة التكنولوجيا المنتشرة حاليا في المنظمات الجزائرية ، غير منظمة في إطار إجراءات محددة وأهداف دقيقة ؛
- ✓ عدم وعي مسيري المنظمات الجزائرية بأهمية الإبداع كعامل أساسي لدعم تنافسيها و تحسين أدائها و هذا راجع لنقص الاهتمام بالتقرب من الجامعات ومراكز البحث
- ✓ النشاطات المتعلقة بالبحث و التطوير عادة ما تكون مكبوحة بسبب قلة الإجراءات الدافعة هذا إلى جانب قلة التمويل اللازم لذلك بالإضافة إلى الصعوبات المرتبطة بتسويق النتائج

- ✓ يعتبر البحث كنظام يحتاج إلى مبالغ مالية معتبرة ،و يدمج حول عمليه ، البحث ذاتها بعض الوزارات و الصناعات و المنظمات المحلية و الدولية ،وكذا منتجي المعلومات العلمية و التقنية

وبهدف تدارك الوضع تم إعداد برنامج متكامل يسمى بالمخطط الخماسي (1999-2004)، و الذي حدد الاطار التنظيمي و المؤسساتي للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.

ومن اجل متابعة أحسن لتطبيق هذا المخطط تم تعين وزير منتدب للبحث العلمي، لدى وزارة التعليم العالي في أوت 2000 ،و يهدف هذا المخطط إلى :[3]

- ضمان ترقية البحث و التطوير
- دعم القواعد التكنولوجية للبحث و التطوير
- رد الاعتبار الوظيفة البحث
- دعم تحويل البحث لكل الأنشطة المتعلقة بالبحث التطوير .

وقد واصلت الحكومة عملها بإصدار عدد من المراسيم التنفيذية بغرض تحديد المهام و الأهداف، ومن بين هذه المراسيم ما يلي :

- ➢ المرسوم التنفيذي 99-243 المؤرخ في 11 أكتوبر 1999 ،الذي يحدد تنظيم و إدارة المكاتب الفرعية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.
- ➢ المرسوم التنفيذي 99-257 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 ، الذي يحدد قواعد إنشاء و تنظيم وإدارة المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي
- ➢ المرسوم التنفيذي 99-256 المؤرخ في 31 أكتوبر 1999، الذي يحدد قواعد إنشاء و تنظيم إدارة المخابر البحثية.
- ➢ المرسوم التنفيذي 99-258 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 ،الذي يحدد كيفية ممارسة الرقابة المالية على المؤسسات ذات الطابع العلمي المهني ، و المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي

و مختلف وحدات البحث، إضافة إلى ذلك تم إنشاء صندوق للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي خصص له سنويا خمسة (05) مليار دينار جزائري ، خاص بإدارة مخابر ،مراكز ووحدات البحث المختلفة .

ليأتي بعدها المخطط الخماسي الثاني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي للفترة 2012/2008 والذي خصص له غلاف مالي بقيمة 10 مليار دينار جزائري ، و يسعى هذا البرنامج إلى إدراج البحث العلمي في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي و الاجتماعي كما أسفر عن هذا الخماسي إنشاء المديرية العامة للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي في أوت 2008.

I-2- النظام الوطني المعلومات الاقتصادية .

عملت الجزائر منذ الاستقلال على البناء التدرجي لما يسمى بالنظام الوطني للمعومات الاقتصادية ، وذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الاقتصاديين من المعلومات ذات النوعية العالية و في الآجال المحددة.

I-2-1- تعريف النظام الوطني المعلومات الاقتصادية :

هو عبارة عن مجموعات مركبة من أنظمة معلومات فرعية مستقلة و منظمة، الهدف منها تزويد المستخدمين بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ،و كذا دعم اتخاذ القرار على مختلف المستويات (كلي أو جزئي) ، و بالتالي فان كل نظام فرعي من هذه الأنظمة ، مصمم بحيث يلبي احتياجات مجموعة من المستخدمين، فضلا عن تزويد الأنظمة ا لفرعية الأخرى ، حيث أن كل نظام فرعي يستفيد من مخرجات الأنظمة الأخرى [4].

أي يمكن القول أن النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية ،عبارة من مجوعات أنظمة فرعية ذات طابع عمل تكاملي فيها بينها ، بحيث لكل فرع مجال خاص به، ومن أهم الصعوبات التي تواجه المنظمات الجزائرية ، و التي يعمل النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية على ،مواجهتها ،تلك المتعلقة بالمعلومات اللازمة و المفيدة في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات ،ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي: [5]

ا–**نقص المعلومات المتعلقة بسوق العمل** : حيث نسجل غياب أرقام أو إحصائيات أو معطيات عن سوق العمل في الجزائر بالشكل المطلوب، فلا توجد مثلا أرقام أو معطيات دقيقة عن طالبي العمل ، كما انه في المقابل لا توجد بيانات كافية عن المهتمين بالتوظيف و إن وجدت فأنها تكون متفرقة في شكل إعلانات عن التوظيف لا أكثر .

ب– **نقص المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار** :فمن الطبيعي أن يبنى القرار الاستثماري على عدد من المعطيات ،و التي تظهر إمكانيات وفرص الاستثمار ، و غياب مثل هذه المعطيات يؤدي لا محالة إلى اضمحلال الفكر الاستثماري .

ج– **نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط الأجنبي (الدولي)** :يشكل غياب مثل هذه المعلومات و التي تحمل بعدا استراتيجيا خطرا بهدد وجود المنظمات الجزائرية، لان نقص المعطيات و البيانات عن المنافس الأجنبي يعني الدخول في معركة ضد منافس مجهول ، قد يعرف عنك الكثير دون أن تعرف عنه إلا القليل ، وهو ما ويؤدي إلى الصدمة مما يتسبب في انهيار و تراجع المؤسسات المحلية ، و هذا ما تخشى الجزائر من حدوث في إطار الانضمام إلى الاقتصاد الدولي في شكله الإقليمي (اتفاقية الشراكة الاورو متوسطية) أو في شكله العالمي (المنظمة العالمية للتجارة) .

د– **نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التسويقية** : حيث يجد أصحاب المنظمات الجزائرية صعوبة في التعرف على الخدمات التسويقية المتاحة ، كأماكن المعارض و تواريخها و اشتراطات الجودة في الأسواق المحلية ، وكذا الخارجية ، كما تفتقر المنظمات الجزائرية وخاصة الصغيرة منها إلى هيئات متخصصة في دارسة السوق و سلوك المستهلك .

هـ– **نقص المعلومات المتعلق بالمحيط الداخلي (الوطني)** : حيث يفتقر صاحب المشروع (فكرة) ،

أو المنظمة (كواقع) إلى معلومات لامناص منها لاتخاذ قرار الاستثمار ، ونذكر في هذا الصدد على سبيل المثال : تقلبات الأسعار ، حجم القدر الشرائية ، الامتيازات القانونية ، حجم العرض في سوق العمل و نوعيته ، المنافسين الحاليين (محليين و أجانب)، المنافسين المحتملين ...

و– نقص المعلومات الخاصة بمصادر الآلات و التجهيزات ذات التكنولوجيا المتطورة : ويدفع هذا النقص المنظمات الجزائرية إلى توفير هذه الوسائل بأيسر الطرق و أقربها ، كما يضمن هذا النقص أيضا عدم الدراية الكافية، إضافة الوقت في البحث عن أنسب الأسعار ، و بالتالي فان غياب هذا المصدر المهم من مصادر المعلومات يترك المنظمات الجزائرية تعمل بأدوات اقل تنافسية ،و اكبر تكلفة و هو ما يحول دون تحقيق أهدافها .

ي–عدم وجود هيئات (مراكز) متخصصة في تحليل المعلومات و نشرها : ان توفر البيانات في شكلها الخام قد يشكل في حد ذاته مشكلة في بعض الأحيان ، فالخبرة القليلة التي يتمتع بها أصحاب المنظمات الجزائرية و خاصة الصغيرة منها ، عادة لا تمكنهم من فهم و استغلال هذه البيانات والمعطيات أحسن استغلال، مما يوجب عليهم البحث عن مغزى هذه البيانات و مدلولاتها في شكل مبسط بنوع من الشرح والتحليل، و لن يتأتي ذلك إلا بوجود هيئات و مراكز متخصصة في تحليل و نشر هذه البيانات.

I-2-2- مكونات النظام الوطني المعلومات الاقتصادية :

يتكون النظام الوطني المعلومات الاقتصادية من مجموعة من المراكز و الهيئات ،التي تقسيم على النحو التالي: (6)

I-2-2-1- نظام المعلومات الإحصائية :

يعتبر النواة الأساسية التي يمكن من خلالها تجسيد النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية ، وهذاالنظام هو عبارة عن : "مجموعات من عمليات جمع أو معالجة و تخزين و نشر المعلومات المرتبطة بمجال معين و الذي يعتبر كأداة لاتخاذ القرار، وهذه العمليات تأخذ الشكل الرقمي للمعلومات المجمعة أو المنشورة"، و ابرز الهيئات الممثلة لهذا النظام مايلي :

- ✓ المراكز الوطنية للإحصاء ،
- ✓ المراكز الفرعية التابعة المراكز الوطنية للإحصاء أو التابعة للوزارات ،
- ✓ مراكز البنوك و المؤسسات المالية،
- ✓ المراكز المتخصصة الخاصة.

I-2-2-2- نظام المعلومات المحاسبة :

و يعنى هذا النظام أساسا بالمعلومات المتعلقة بنشاط الأعوان الاقتصاديين خلال الدورة المالية ، و التي يصدر عنها كم من المعلومات يكن تجميعها تحليلها و تخزينها ، ومن ثمة نشرها ليتسنى للمهتمين بها الاستفادة منها ، ويعتبر نظام المحاسبة الوطنية جوهر هذا النظام ،و الذي هو عبارة عن" إدارة الملاحظة و تحليل الحياة الاقتصادية

في أن واحد "، و يرمي إلى معرفة مجموع القنوات الاقتصادية و ارتباطاتها، و يسمح بتسجيل كل العمليات ذات الطابع الاقتصادي ،التي تمت خلال فترة زمنية معينة في بلد معين،كل ذلك في إطار محاسبي مشترك و دقيق و يمكن أن يمثل هذا النظام كل من :

- ✓ الجهات الجبائية التي تحصل على المعلومات من خلال ما يخوله لها القانون من إلزامية التصريح المحاسبي بالتبعية المؤسسات ؛
- ✓ المؤسسات المالية (البنوك ،مراكز التأمين ، صناديق الضمان الاجتماعي) ،و ما تشترطه من معلومات مع أي مؤسسة ؛
- ✓ المؤسسات الاقتصادية (الخاصة و العامة) ، و التي تملك نشرات خاصة بها يمكن ان تصدرها دوريا لتمكن المهتمين (مساهمين ،دارسين ، مستثمرين...) من معرفة وضعيتها المالية .

I-2-2-3- نظام المعلومات التسيرية :

و يتضمن كل المعلومات الصادرة عن الهيئات الإدارية ، و المتعلقة أساسا بالقوانين و اللوائح و التنظيمات الجديدة أو الامتيازات المقدمة أو الاستثناءات المعلنة، و يمكن أن يعبر من هذا النظام كل من:

- الوزارات المعينة (المالية ، السياحة ، الزراعة ، الصناعة...)،
- المديريات التابعة للوزارات (جهورية أو محلية)،
- المراكز المتخصصة و الجمعيات المحلية .

I-2-2-4- مراكز البحث التوثيق :

و تتمثل في مجموع المخابر المكلفة بالبحث ، سواء كانت هذه المخابر مستقلة أو تابعة للجامعات ،للمدارس العليا أو المعاهد المتخصصة ، كما ينطوي تحت هذا العنصر كل المكاتب الوطنية أو المكاتب التابعة للجامعات أو لغيرها ، بالإضافة إلى كل مراكز التوثيق.

I-2-2-5- أنظمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :

يشير مفهوم التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال إلى ثلاثة (03) مجالات فنية ، هي :

- ✓ الاتصال عن بعد،
- ✓ الإعلام الآلي،
- ✓ الإلكترونيك و تقاطعاتها .

و تفاعل هذه العناصر يتوجب دعم و تطوير مجموعة من الوسائل من خطوط الهاتف ،أجهزة الكمبيوتر ، البرامج المعلوماتية ، وشبكات الانترنت ...

و عليه يعتبر هذا النظام المحرك الرئيسي النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، و ذلك لما يوفره من مزايا متعدد أهمها: سرعة الاتصال و التوصيل و الدقة ، وقد أدى انتقال الجزائر من نظام الاقتصاد الممركز نحو اقتصاد السوق الى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة لنظام المعلومات الاقتصادية ، ضنف إلى ذلك ظهور

تكنولوجيا المعلومات الاتصال ،الذي عمل على إظهار عيوب النظام السابق ، نقائصه ، وكذا إظهار الحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة عالية ، بأخذ بعين الاعتبار تزايد المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية وتداخلها وتفاعلها فيما بينهما ، الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات ،و قد تجسد ذلك في :

I-2-2-6- النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و الاجتماعية:

يدار النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و الاجتماعية من قبل المجس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي ، حيث يعتبر هذا المجلس هيئة استشارية مستقلة تعمل تحت وصاية رئاسة الجمهورية ، تختص بدراسة كافة القضايا الاقتصادية و الاجتماعية ، و تعطى دورا استشاريا فنيا ، بما يسمح بتوسيع ممارسة السلطة بمشاركة جميع الأطراف الفاعلية في الاقتصاد .

و قد أشار التقرير الصادر عن المجلس الوطني الاقتصادي الاجتماعي لشهر جوان 2004، إلى وجود بعض المقومات التي تميز الفرد الجزائري أثناء أدائه لمهامه ، كالاتصال الشفوي الذي اثبت نجاعته مقابل الاتصال الكتابي ، وكذا ميل هذا الفرد نحو تشكيل الفرق الصغيرة ، الأمر الذي يساهم في تفادي النزاعات التنظيمية ، ومقاومة التغير، و على مستوى الموارد البشرية المتاحة في مجال الذكاء الاقتصادي ، كما أشار التقرير إلى ضرورة الاهتمام بنشاط البحث و التطوير في المؤسسات الاقتصادية و الإدارية ، بما يتماشى وتحسين أدائها وتنافسيتها داخليا و خارجيا .

وقد أوصى المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي في نفس التقرير بجملة من الاقتراحات تضم تثمين مقومات الذكاء الاقتصادي في الجزائر، و إتاحة الفرصة لباقي الأعوان الاقتصاديين و الاجتماعين للمشاركة في صياغة إستراتيجية وطنية لإرساء عمليات الذكاء الاقتصادي و الدراسات الإستراتيجية ،ومن بين هذه التوصيات نذكر:[7]

- ✓ **دعم الشفافية و النشر** : على الإدارات العامة و المؤسسات الاقتصادية ، معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية، و استخراج مختلف المعارف الخفية ، التي تميز الظواهر والسلوكيات ومن واجب هذه الهيئات العمل على نشر المعلومات التي تخص الجمهور بمختلف شرائحه، بصفة هادفة و اقتصادية و تشجع التعاون بين المؤسسات ، وذلك للقضاء على ظواهر حجب المعلومات، واستغلالها كمصدر للسلطة ،و تقع هذه المسؤولية أساسا على عاتق مشرفي المؤسسات الكبرى المستثمرين المساهمين و القادة الإداريين .
- ✓ **تطوير البرامج البيداغوجية** : فمن واجب الجامعات و منظمات التعليم العالي و التكوين المهني ، تطوير البرامج البيداغوجية و تحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المنظمات ، و يرعى في ذلك انفتاح هذه البرامج على المعرفة ،التعلم النوعي وفقا لما هو جاري به العمل في البلدان المتقدمة ، من حيث الكفاءة ، و الغرض من ذلك هو تكوين سلوك البحث عن المعلومات و تقيمها و استخدامها أحسن استخدام، و يكون ذلك باستغلال كافة فرص التعاون المتاحة بين الجماعات ومراكز التكوين المحلية و

الأجنبية ، في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ،و باقي اتفاقيات التعاون الدولية في مجال التكوين والتدريب .

- ✓ **تفعيل دور الغرف التجارية و المصالح الاقتصادية للدولة و الجمعيات النقابية و المهنية** : حيث تحوز هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات ووسائل التكوين تمكنها من لعب دور فعلا في تحسين المردودية ،النوعية، و إعادة تأهيل أفرادها و يضعها دورها كحلقة أساسية في سلسلة الاستثمار و المقاولة في مصب اهتمام طالبي المعلومات الاقتصادية ،الاجتماعية و الجغرافية ،إلا انه من الأساسي تحدي إستراتيجية لتنسيق نشاط هذه الهيئات ، دعم تدخلاتها على المستوى الوطني و العالمي
- ✓ **شبكات البنوك و المؤسسات المالية** : و التي تعتبر سلاح ذو حدين يتمثل الحد الأول في كونها مؤسسات مهيكلة للإقليم عم طريق شبكة الوكالات التي تحوزها ، مما يساعد في التكفل باحتياجات الجمهور المتعددة و تقييم الخدمات المختلفة ، وبناء قواعد و بنوك بيانات هائلة ، يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية ، أماالحد الثاني فتمثل في قدرتها على تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي و الشراكة فيها ، ودعمها ماديا لأمر الذي يسهل الدخول الى أسواق جديدة و كسب زبائن جدد .
- ✓ **المصالح الاقتصادية للدولة** : تتكامل المهمة الأساسية للمصالح الإحصائية الجبائية و المالية و التجارية للدولة، في القيام بحملات إعلامية تتميز بالجدية و الاستمرارية تجاه مستخدمي المعلومات الاقتصادية و الاجتماعية ، كما أن كل من الأساتذة ،الباحثين و الصحفيين مطالبين بالمساهمة في إعداد مثل هذه النشطات و إيصالها إلى جمهور الطالبة المتمدرسين و الممارسين، إلا أن الأمر المهم هم تكوين أفراد هذه المصالح في مجال الذكاء الاقتصادي، وإدارة المعرفة و أنظمة المعلومات و استخدام الكفاءات في كافة مراحل إدارة الشؤون العامة .
- ✓ **هيئات دعم و تنمية الاستثمار** : عمدت الدولة إلى إنشاء وكالة لترقية ، دعم ومتابعة الاستثمارات بهدف تفعيل سياسة الدولة في ميدان الاستثمار سميت سابقا بوكالة دعم و متابعة الاستثمار، لتصبح انطلاقا من 2001 "الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار" و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالصحية المعنوية و الاستقلال المالي ، و هي موضوعة تحت وصاية رئاسة الحكومة : تنحصر مهام هذه الوكالة في تقييم المشاريع و اتخاذ قرار متح المنافع المنصوص عليها في قانون ترقية الاستثمار، كما هدف هذا المشروع من خلال إنشائه إلى تقديم المساعدة الفعلية للمستثمرين في مختلف مراحل انجاز مشاريعهم الاستثمارية .

وتعتبر هذه الوكالة دليلا للمستثمرين من حيث توفير المعلومات الحاسمة حول فرص الاستثمار و المزايا التنافسية، و تقع على عاتقها مهمة دعم و تقديم الإرشادات للمستثمرين باستخدام كافة المعلومات ذات الطابع الدولي أو المحلي .

كما تم تعريف نشاط الذكاء الاقتصادي في اجتماع مجلس الحكومة بتاريخ 20 ديسمبر 2006 و كذا تحديد أهدافه ،فقد اعتبر بأنه "النشاط الذي يعنى بجمع ، تحليل معالجة ، و نشر المعلومات ذات الصلة التي تساهم في إنتاج المعرف الضرورية الاتخاذ القرار ، و تسير المؤسسات التى تكون النسيج الصناعي الوطني". كما تعتبر مسعى للتوقع و تصور مشاريع مستقبلية ، تقوم على العلاقات التي تربط بين شبكات المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين .

و بناءا عليه ينطوي الذكاء الاقتصادي على جانب هام من الإستراتيجية الوطنية الصناعية ، و التي ترمى إلى تحقيق أربعة أهداف هامة تتمثل في :[8]

- ✓ نشر ثقافية الذكاء الاقتصادي التي تطم إلى تطوير السلوكيات الفردية و الجماعية للفاعلين الاقتصاديين العموميين و الخواص ،في إطار رؤية جماعية و متعددة الاختصاصات ؛
- ✓ ضمان التعاون بين القطاع العموميو القطاع الخاص و تطوير نظرة جديدة لعلاقاتها القائمة على الثقة المتبادلة الضرورية لتطوير الصناعة الوطنية .
- ✓ ترقية التنمية و ضمان أمن الأملاك التكنولوجية و الصناعية الوطنية من خلال وضع تراتيب للرصد،قادرة على مواجهة رهانات انفتاح السوق الوطنية على المنافسة و الحد من الممارسات غير النزيهة للمنافسين .
- ✓ تطوير الوظيفة الاستشراقية ، من خلال التنسيق بين الهيئات العمومية ،المؤسسات، الجامعات، مراكز البحث و الفاعلين الاقتصاديين ، ومن اجل ضبط التطور و تحديد الأعمال الإستراتيجية ، التي يجب القيام بها على المدى المتوسط و الطويل و في مجال الصناعة الوطنية .

من جهة أخرى تحتل الموارد البشرية مكانة هامة ضمن إستراتيجية التنمية ،و تشكل المحور الأساسي للنظام الإنتاجي الاقتصادي و الصناعي، ولذلك فان ضرورة التكيف مع التحولات الاقتصادية ، التكنولوجيا ،الاجتماعية والثقافية الناتجة عن ظاهرة العولمة هي في صميم انشغالات السلطات العمومية أضاف بيان مجلس الحكومة .

دائما في نفس السياق تم تأسس مديرية الذكاء الاقتصادي بوزارة الصناعية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمارية ، التي عملت منذ انشائتها على تنظيم عدة ملتقيات و تكوينات لمديري المؤسسات ،لاستيعاب أهمية الذكاء الاقتصادي ،الذي يسمح بتقليص التكاليف و استباق الأخطار

و تواصل هذه المديرية تنظيم تكوينات شهرية مجانية ، بهدف تعميم هذا النشاط ،كما قامت الوزارة بإعداد دليل للذكاء الاقتصادي يعرف بدفتر الشروط،شاركت في إعداده مؤسسات عمومية و خاصة ، حيث يشمل هذا الدليل على شرح الذكاء الاقتصادي و كيفيات ممارسته [9]

وقد تم تخصيص اعتمادات مالية ، ضمن قانون المالية لسنة 2010 ،قصد توطيد مفهوم الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية ، قصد تحسين و تأهيل قدراتها على استغلال المعلومات المتاحة بالسوق من اجل انعكاس و تطوير الطاقات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية [10]

I-3- الإحصاء لدعم الذكاء الاقتصادي :

نظرا لأهمية العملية الإحصائية في دعم التنمية الاقتصادية و توفير البيانات و المعلومات ، وتماشيا مع المبادئ الأساسية للإحصاءات المتمثلة في : [11]

- مبادئ نظام النشر العام للبيانات GDDS،
- مبادئ النشر الخاص للبياناتSDDS،

_إطار مؤشرات بناء القدرات الإحصائيةSCBI.

و في إطار سعيها لتحقيق الأهداف سابقة الذكر فقد سعت الجزائر الى تكوين منظومة إحصائية وطنية ،زاد من أهميتها سعى الجزائر إلى تبني مفهوم الذكاء الاقتصادي .

I-3-1- المنظومة الإحصائية الجزائرية.

حدد المرسوم التشريعي رقم 94-01 المنظومة الإحصائية الجزائرية وفق مبادئ عامة متعلقة بإنتاج الإعلام الإحصائي ،استعماله ،نشره و الحفاظة عليه ،و يخضع انتاج الإعلام الإحصائي ،ومعالجته و نشره لقواعد التنسيق و ضبط المقاييس التي يتم صياغتها و المصادقة عليها عن طريق التنظيم بعد استشارة المجلس الوطنية للإحصاء وتتكون المنظومة الإحصائية الجزائر من :

المجلس الوطني للاحصاء:

هيئة عمومية ، تتمتع بالاستقلال المالي ،تكلف بتنفيذ المهام الاحصائية،التي أسندتها اليه التشريعات القانونية، ويصادق كل سنة على تقرير يذكر فيه ظروف تنفيذ الأعمال الاحصائية التي سبقت برمجتها ،و التوجهات الخاصة بالبرامج المستقبلية المستقبلية المعروضة عليه ليدرسها.

وتتمثل مهام المجلس الوطني للإحصاء، فيما يلي : [12]

- يعرب عن آرائه و توصياته في السياسة الوطنية للإعلام الإحصائي التي تحددها الحكومة ؛
- يعد، و يقترح نقاط تشمل على التحقيقات و الأشغال الإحصائية المقررة التي من شانها أن تفيد التسجيل الإحصائي، و يحدد الوزير المكلف بالإحصاء برنامج التنفيذ و كيفيا ته ؛
- يسهر في إطار البرامج الوطني الإحصائي الذي تقرره الحكومة ،على تكفل أجهزة المنظومة الإحصائية، كما هي محددة أعلاه تكفلا صحيحا باحتياجات المستعملين الرئيسيين للمعلومات الإحصائية .

كما يمكن للمجلس الوطني للإحصاء أن يقترح تصيف بعض المعلومات الإحصائية الحساسة بناءا على اخطار معلل تقدمه أيه مؤسسة معينة ، حسب الكيفيات التي تحدد من طريق التنظيم و يطلع المجلس الهيئات التي تنتج المعلومات الإحصائية المصنفة على إجراءات المحافظة على هذا الصنف من المعلومات و كيفيات نشرها عند الاقتضاء .

I-3-1-1- الديوان الوطني للإحصاء (المؤسسة المركزية للإحصاء):

الديوان الوطني للإحصاء أو المؤسسة المركزية للإحصائيات ، عبارة عن مؤسسة عمومية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، تعمل تحت وصاية السلطة المكلفة بالإحصاء (كتابة الدولة المكلفة بالإحصاء) ، ويكلف بـ: [13]

- ✓ تطوير المنظومة الوطنية للإعلام الإحصائي بالسهر على إعداد و توفير و نشر المعلومات المؤتمنة والمنتظمة ، و الملائمة لاحتياجات الأعوان الاقتصاديين و الاجتماعيين ، وعلى توفيرها و نشرها ، و يكون ذلك برعايتها أو بواسطة أجهزة المنظمة ؛
- ✓ يقوم أو يكلف من يقوم، في إطار البرنامج الوطني للإعلام الإحصائي ، الذي تقرره الحكومة بالتوفير المنتظم المعطيات و التحاليل الإحصائيات و الدراسات الاقتصادية اللازمة لإعداد السياسية الاقتصادية والاجتماعية التي ستطيرها السلطات العمومية و متابعتها،
- ✓ تنسيق و تخليص مقترحات برنامج الأعمال الإحصائية الواردة من مختلف الأجهزة العمومية و الخاصة المعروضة على الحكومة للمواقفة عليها بعد استشارة المجلس الوطني للإحصاء،
- ✓ يعد و ينشر بصفة منتظمة مؤشرات الاقتصاد الوطني و دلالاته و الحسابات طبقا للبرنامج الوطني الإحصائي،
- ✓ ينجز كل الأشغال التي تدخل في مهمته ،بناء على طلب من الحكومة أو أيه مصلحة أخرى تابعة للدولة؛
- ✓ يعد و يقترح على المجلس الوطني للإحصاء القواعد و الأدوات التقنية التي يجب أن يلتزم بها المتعاملون في منظومة الإعلام الإحصائي ،لاسيما في مجال التقييم و المنهجية الإحصائية ؛
- ✓ يسير الاتصال مع المجلس الوطني للإحصاء ، و التسجيلات الإحصائية للتحقيقات و الأشغال الإحصائية المسطرة في البرنامج الوطني للإحصاء ، حسب الكيفيات التي تبينها بدقة نصوص تنظيمية ؛
- ✓ تمسك و تضبط بالاستمرار فهرس الأعوان الاقتصاديين و الاجتماعيين الذين يسند إليهم رقم التعريف الإحصائي

يحدد و ينظم صلاحيات المؤسسة المركزية للإحصائيات و اختصاصاتها ،و كل أعمالها عن طريق التنظيم .

I-3-1-2- المحافظة العامة للتخطيط و الاستشراف :

هي إدارة متخصصة ،توضح لدى الوزير المكلف بالمالية ، تتمتع بالاستقلالية المالية ،تكلفة هذه المحافظة بمساعدة الحكومة في اختيار استراتيجياتها ، و إعدادها في ميادين التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و في مجال المحيط و بهذه الصفة ، تكفلت بمتابعة التطورات في الميادين سابقة الذكر و تقديرها بالاستشراف .

تكلف المحافظة العامة للتخطيط و الاستشراف بعنوان المهام المسندة إليها بما يلي : [14]

- ➢ تحليل التناسق الشامل لسياسات التنمية في المجال الاقتصادي و الاجتماعي و المحيط و تقيم فعاليتها
- ➢ تنظيم تفكير استشرافي، ضمن سعى متعدد الاختصاصات ، حول العوامل التي يمكن أن تؤثر في التطور الاجتماعي و الاقتصادي و محيط الأمة ، على المدى البعيد

- تنظيم تنفيذ المنظومة الوطنية للإعلام الإحصائي و متابعتها ،و تطوير أدوات تصور الاقتصاد الكلي و تقدير الاتصال مع المؤسسات و الهيئات المعنية
- إعداد مذكرات ظرفية لمتابعة التطور الاقتصادي و الاجتماعي
- إعداد التقرير السنوي حول الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية و عرضه على الحكومة
- إعداد آفاق التنمية للأمة على المدى المتوسط والبعيد .

I-3-1-3- المركز الوطني للإعلام الآلي و الإحصاء التابع الجمارك الجزائرية :

يعتبر المركز الوطني للإعلام الآلي و الإحصاء التابع للجمارك الجزائرية ،احد من الهيئات العمومية التي تقدم معلومات إحصائية خاصة مصدرها إدارة الجمارك ،و يبين المركز وجود قدرة إحصائية ، نظرا لاعتباره تحت وصاية إدارة الجمارك ،مصدر المعلومات الإحصاءات فيما يتعلق بمعلومات التصدير و الاستيراد هذا من جهة ، ومن جهة أخرى صاحب تجربة سابقة في التعامل و استخدام المعلوماتية . [15]

I- 3-2- إنطلاق الإحصاء الاقتصادي :

قررت السلطات العمومية الجزائرية إطلاق إحصاء الاقتصاد الوطني بالتعاون مع المركز الوطني للإحصائيات قصد تبين الاحتياجات الصناعية ووضع الأطر و المعايير الحديثة لتطوير مختلف المجالات الصناعية بالجزائر،

و نجد على رأس هذه العملية كتابة دولة المكلف بالإحصاء .

تهدف عملية الإحصاء إلى إعداد قائمة واضحة و ناجحة للأشخاص الطبيعيين و المعنويين ،وكذا الهيئات الإدارية و الجمعوية ، تسمح بالتوفر على قاعدة لتسيير الآراء حول مجموع التحقيقات لدى المؤسسات الاقتصادية و متابعة المقاييس و المؤشرات الخاصة بمختلف قطاعات النشاطات خارج الفلاحة ، ومدى التحكم فيها، و هذا سيجرى على مرحلتين : تتمثل المرحلة الأولى في تعدد كافة الهيئات و النشاطات، و كذا مختلف القطاعات القانونية (خارج الفلاحة) ،قصد وضع بطاقية عامة للمؤسسات ،و شملت هذه المرحلة تقييم أكثر 160000 ،مؤسسة تعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية ما عدي الفلاحة ،وهذا من اجل وضع ملف عام حول المؤسسات الاقتصادية ، أما المرحلة الثانية فتتعلق بتحقيق معمق يأخذ عينات من المؤسسات ليتم إخضاعها لتحقيق على أساس استمارة أسئلة خاصة بكل قطاع او نشاط ، لجميع كافة المعطيات المادية والمحاسبية[16].

و قد تم تنصيب الجنة الوطنية المكلفة بتنفيذه في منتصف شهر جوان 2010 ، يترأسها وزير الداخلية والجماعات المحلية ، و تتكون من ممثلي حوالي 20 وزارة ،كما شرع الديوان الوطني للإحصائيات في مرحلة التحضير لعملية الإحصاء الاقتصادي من خلال تكوين مسؤولي مصالح الإحصائيات الولائية منذ أوت 2010 قصد التعود على مختلف الجوانب للمرتبطة بهذه العملية ذات الأهمية الوطنية، و يتم بعدها استكمال الجهاز التنظيمي بتنصيب لجان خاصة بالولايات و الدوائر و البلديات، أما الإحصاء العام للفلاحة فقد انطلق مع بداية سنة 2012 ،و ستقوم كل من وزارة الفلاحة ووزارة الصحة بمساعدة الديوان الوطني للإحصاء بإجراء

دراسات أخرى ذات الصلة بالإحصاء العام الفلاحي، و احتساب مؤشر التنمية البشرية (الصحة التربية والتعليم ...) [17]

تهدف السياسة الوطنية التي تعتمدها الدولة لتنفيذ الإحصاء الاقتصادي ، إلى تحقيق الاستقرار المؤسساتي ، من خلال إحصاء دقيق و شفاف مبني على معرفة واقع المتعامل الاقتصادي، من اجل الوصول إلى مساعدتها وتعزيز قدراته لتحسين أدائه لدخول المنافسة الدولية ، و حسب المسؤولين على قطاع الإحصاء ، فان اعتماد الدولة على أرقام سيساهم بشكل فعال وأساسي في نشر الشفافية الاقتصادية ،فالأرقام هي الحل الأنسب لقضايا الفساد ،فعملية الإحصاء الاقتصادي هي ثروة رقمية تمكننا من الانتقال إلى مرحلة التحدث بأرقام .

تقدر التكلفة الإجمالية لانجاز هذه الدراسات التي ستجرى في معظمها من قبل الديوان الوطني للإحصاء بـ 2,4 مليار دينار، منها أكثر من 1,13 مليار دينار مخصصة للإحصاء الاقتصادي ، كما تم البدأ في شهر أكتوبر 2010 ،بدراسة حول 12000 أسرة عبر التراب الوطني و 800 منتج استهلاكي و خدماتي وتواصلت طيلة سنة 2011 ، حيث تساهم هذه الدراسات في المساعدة على تحسين مؤشرات الأسعار الاستهلاكية التي تسمح بقياس و وتيرة التضخم . [18]

ومن اجل نجاح هذا المشروع الطموح سوف ترافق الوزارة ، المؤسسات الوطنية و هيئات الدولة أثناء اقتنائها للأنظمة و البرامج المعلوماتية اللازمة لبلورة هذا التصور ،و قد تم التوقيع سنة 2010 على اتفاقيات بين المديرية العامة للذكاء الاقتصادي و احد عشرة (11) مؤسسة صناعية عمومية ، بهدف مساعدتها على التزويد و" بخلايا الرصد" التي من شانها أن تسح لها بجمع و استغلال المعلومات الاقتصادية بشكل أفضل ، و تنشط المؤسسات المعنية في قطاعات الممكنة (الآلات) الفلاحة ، الالكترونية، والصناعة الصيدلانية ، و الإعلام الآلي، و المكانيك . [19]

كما تم التوقيع أيضا 2011 مع عشرة (10) مؤسسات عمومية أخرى ،بغية مساعدتها على تطوير انظمة جمع المعلومات و استغلالها ، خاصة تلك المتعلقة بتوجهات الأسواق الوطنية و الأجنبية و نشاطات المؤسسات المتنافسة، وتم التأكيد من قبل المتخصصين في مجال توظيف الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الوطنية على القيمة التي يضفيها الذكاء في توفير الحماية للمؤسسات الاقتصادية الوطنية الوليدة التي تحتاج الحماية ، و الرعاية حتى تصبح ناصحة ،و قادرة على التنافس[20]

و التفعيل الاستثمارات شرعت وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار سنة 2011 و إجراء تحقيقات ، حول مدى استعمال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أوضحت المديرية العامة للذكاء الاقتصادي أن هذه التحقيقات تندرج في إطار الجهود المبذولة من قبل الوزارة لتحديد نقائص المؤسسات الوطنية (عمومية و خاصة) في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإحصاء بغية تداركها لاسيما المنهجيات المتبعة من قبل المؤسسات الجزائرية بجمع المعلومات الضرورية الخاصة بالاتخاذ القرار و تحليله و استغلالها وأوكلت هذه المهمة للمؤسسة و حسب نتائج هذه الدراسة فان 20 % فقط من المؤسسات تتوفر على أجهزة إعلام ألي ناجحة ، و 15 %تتغير على مواقع انترنت خاصة بها و فعالة و 50 % تفتقر لنظام

محاسبي مناسب ، و هذه الأرقام لن تأهل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى اكتساح السوق الوطنية ناهيك عن السوق العالمية و سبب يعود إلى نقص التكوين من جهة و عدم التحكم في استعمال تقنيات الإعلام الآلي من جهة أخرى لهذا جاءت عملية مرافقة المؤسسات الوطنية (سابقة الذكر)لسد النقائص و استخدام نظام المعلومات الأنسب .

و في سنة 2013 و كبوادر أولية ، لنتائج تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات العمومية، فقد تم إعادة بعث المؤسسة الوطنية للصناعة الجلدية بعد توقف دام أكثر من 25 سنة ، و كذا إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للاسمنت ليتض عملها الى ثلاثة(03) أضعاف ،و توسيع عمل المؤسسة ال و للمكننة الفلاحة بعقد شراكة ألمانية ستمكن المؤسسة من تغطية السوق المحلية ،و فتح آفاق التصدير للخارج

و في مجال الذكاء الاقتصادي دائما فقد أعلن كاتب الدولة لدى الوزير الأول بشير مصطفي في شهر مارس 2013 ، و ضمن الصلاحيات المخولة له بإنشاء "خلايا لليقظة" على مستوى الجماعات المحلية و الإدارات الجهوية، الأمر الذي يسمح بالتقرب أكثر من الواقع، مراقبته و رصده بهدف محاربة الفساد و البقاء على اطلاع دائم عما يجري ،كما سيتم تعيين كوادر بشرية متخصص في الذكاء الاقتصادي و اليقظة للإشراف وممارسة هذه المهمة [21].

II–إيرادات الذكاء الاقتصادي على المنظومة البنكية الجزائرية:

للذكاء الاقتصادي عوائد كبيرة على المنظومة البنكية الجزائرية، فهو يمكنها من تكوين خلايا لليقظة للتنقيب في المعطيات بغية الوصول إلى المعلومة لاتخاذ القرار، الأمر الذي يسمح بخلق منظمات ذكية تمارس أعمال إدارية جديدة، تستلزم التغيير، هذا التغيير الذي عادة ما يجاب بالرفض، لكن ليس في ظل الذكاء الاقتصادي، الذي يعمل على مساندة التغيير وفق مشاركة كل الأطراف.

II–1– اليقظة و التنقيب في المعطيات في ظل دور المعلومة:

امتلاك جهاز لليقظة على مستوى البنك، يمكنه من البقاء على اطلاع دائم بما يجري في محيط عمله من جديد ومستحدث، هذا الجديد و المستحدث الذي تتم مواكبته عن طريق التنقيب في المعطيات للوصول إلى الأنجح منها، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ القرار الصائب المبني على المعلومة المتحصل عليها.

II–1–1– فوائد اليقظة (خلايا اليقظة)

II–1–1–1–تصميم جهاز اليقظة:

يتطلب تحقيق اليقظة تثبيت جهاز فعال لليقظة داخل البنك و تنظيمه على أساس أنه وظيفة من وظائف البنك، فالمزايا التي تحققها اليقظة تجعلها من الوظائف المهمة و ذات الأولوية بالنسبة للبنك، خاصة في ظل الظروف التنافسية الحادة، حيث أن تثبيت جهاز لليقظة يستلزم بنية ملائمة، سواء البنية الداخلية (الفريق المكلف باليقظة)، أو البنية الخارجية (الشركاء)، و على العموم تمر عملية تثبيت جهاز لليقظة بأربع مراحل أساسية يمكن شرحها في: [22]

ا–تنصيب فريق لليقظة التنافسية: تتضمن هذه المرحلة،

- اختيار الأشخاص المؤهلين،
- تشكيل فريق متعدد الاختصاصات،
- إعداد الخطة مع تقسيم المهام (البحث عن المعلومات، التحليل، عمليات التصديق)،

ب–إعداد قائمة الاحتياجات، وتتضمن هذه المرحلة:

- تحديد الأهداف،
- تحديد المصادر الرسمية و غير الرسمية،
- تحديد الاحتياجات.

ج–إعداد البيانات و المعلومات التي تم جمعها، و تشمل هذه المرحلية:

- تحليل البيانات،
- ترتيب المعلومة حسب الأهمية،
- تشكيل قاعدة بيانات،
- إعداد كشوف التحاليل.

د–بث و إرسال منتجات اليقظة في المؤسسة، و تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- إرسال ما تم التوصل إليه إلى الإطارات و المسيرين في المؤسسة،
- مراجعة مفاهيم المعلومات و تدقيقها عن طريق عملية التغذية العكسية.

وعلى العموم تعتبر هذه المراحل الأربعة أساس تثبيت و تنصيب جهاز لليقظة في المنظمة، و يجب الإشارة في هذا المجال إلى أهمية العنصر البشري في عملية اليقظة و المتمثل في الفريق المكلف بهذه المهمة، فيجب أن يشمل هذا الفريق العناصر المؤهلة و المكونة بطريقة جيدة بالإضافة إلى ضرورة التحلي بالروح الجماعية في العمل.

II–1–1–2– طرق و وسائل اليقظة:

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة تمنح للبنك إمكانية الحفاظ على موقعها التنافسي و امتلاك قدرات لتحسين أدائه، و تتمثل أهم هذه الطرق في المعايرة و الانترنيت و نظم المعلومات،وهي على النحو التالي:

أ– المعايرة (Benchmarking): تعتبر المعايرة طريقة و وسيلة لليقظة، و تستخدم هذه الطريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات ،و هي مستمرة لتقييم المنتجات (السلع و الخدمات) ،مقارنة بتلك المتعلقة بالبنوك الأخرى، و بالتالي فالمعايرة هي البحث عن الطرق الأكثر فعالية لمواجهة المنافسة و التي تضمن التفوق، كما تساهم هذه الطريقة في التحسين المستمر لأداء البنك و الذي يعتبر بدوره بعدا من أبعاد الجودة الشاملة، و تتضمن عملية المعايرة عدة مراحل، يمكن ذكرها فيما يلي: [23]

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين،
- تحديد أفضل منظمة منافسة،
- تجميع معلومات عن هذه المنظمة،
- المقارنة بين المنظمتين و تحديد الفرق بينهما،
- تحديد أهداف و خطة التحسين للتساوي مع المنافس أو التفوق عليه،
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين،
- تنفيذ عملية التحسين و مراقبة التقدم.

إن عملية المعايرة تعود على البنك بالعديد من المزايا فهي تمكنه من معرفة أدائه مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى معرفة عناصر الضعف في منتجات البنك و العمل على تحسينها، و مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات المنافسة يسمح لها بالتعرف أكثر على إستراتيجيات المنافسين و خططهم المستقبلية و هذا ما يساهم في تحقيق اليقظة المستمرة

ب–الانترنيت: تعتبر الانترنيت نافذة البنك على عالمه الخارجي، ففي وقتنا الحالي توجد أكثر من 45000 شبكة مرتبطة بعشرات الملايين من الحواسيب مع وجود أكثر من 200 مليون مستعمل[24]،

و هذا ما جعل الانترنيت مجالا واسعا للبحث، ومصدرا حقيقيا للمعلومات التي يحتاجها البنك ،و تساهم الانترنيت في تدعيم اليقظة من خلال: مراقبة عمل المنافسين، الاستعلام عن إعلانات المنافسين، تحليل درجة التجاوب الذي تحضي به منتجات المنافسين.

ج–نظم المعلومات: تعتبر نظم المعلومات احد الوسائل الهامة لتحقيق اليقظة و ذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية، و خاصة نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي من خلال إنشاء قواعد للبيانات. (25)

II–1–2– التنقيب في المعطيات

يجب استخدام التنقيب في المعطيات عندما يحتاج البنك للإجابة على سؤال يتعلق بسبب حصول حدث معين، أو كيفية تأثير بعض أعمال البنك على قياس الأداء.

و يمكن للتنقيب في المعطيات أن يلعب دورا بارزا في المعطيات المرتبطة بالأداء و إضافة قيمة حقيقية إليها مثل: (26)

- ✓ تحديد فعالية الإعلان و التسويق و الحملات الدعائية،
- ✓ تسعير المنتجات،
- ✓ تحديد فعالية مركز اتصالات،
- ✓ تقييم أداء العاملين،
- ✓ تقييم أداء الشركاء،
- ✓ تقييم فعاليات الخدمات،
- ✓ تقييم أثر إلغاء إحدى السياسات،
- ✓ كشف عمليات الاحتيال.

بالطبع يوجد الكثير من محللي الأعمال الذين يستفيدون من طرائق التنقيب في المعطيات، فالتنقيب في المعطيات يقلص من الشك الناتج عن إجراء عمل خاص عن طريق تحديد النماذج و علاقات الربط الموجودة بين متحولات المفاتيح. تزيد بالتأكيد هذه المعلومات من فهم صناع القرار عن أسباب حصول أحداث معينة وتمكنهم من توقع ما سيحدث في المستقبل.

II–1–3– دور المعلومة في تطوير الخدمة:

للمعلومة أهمية كبيرة في الذكاء الاقتصادي، فهي تعتبر نتاج المراحل التي يمر بها هذه المعلومة التي تحمل في مختلف جوانبها:

- ✓ صورة عن الزبائن،
- ✓ صورة عن الشركاء،
- ✓ صورة عن المنافسين،

- ✓ صورة عن السوق،
- ✓ صورة عن التطورات.

ومنه يمكن القول بأن المعلومة تحمل في طياتها ترجمة لكل المتغيرات المتعلقة بالبنك و محيطه، هذه الترجمة التي تمكن البنك تطوير الخدمات التي يقدمها، و السعي إلى خلق خدمات جديدة وفقا لرغبات الزبائن، تطورها وتعددها، وكذا استجابة للتطورات الحاصلة على مستوى السوق، و الأهم في تطوير الخدمة هو البقاء في الركب دون التخلف عن المنافسين و قبل هذا تطوير الخدمة للتفوق على المنافسين.

II-2- الفوائد على الأعمال الإدارية و أداء المهام:

يعمل الذكاء الاقتصادي على خلق مهام و عمليات إدارية جديدة الأمر الذي يستوجب التغيير و مساندة التغيير، و دعم اتخاذ القرار المناسب.

II-2-1- خلق عمليات إدارية جديدة ذكية:

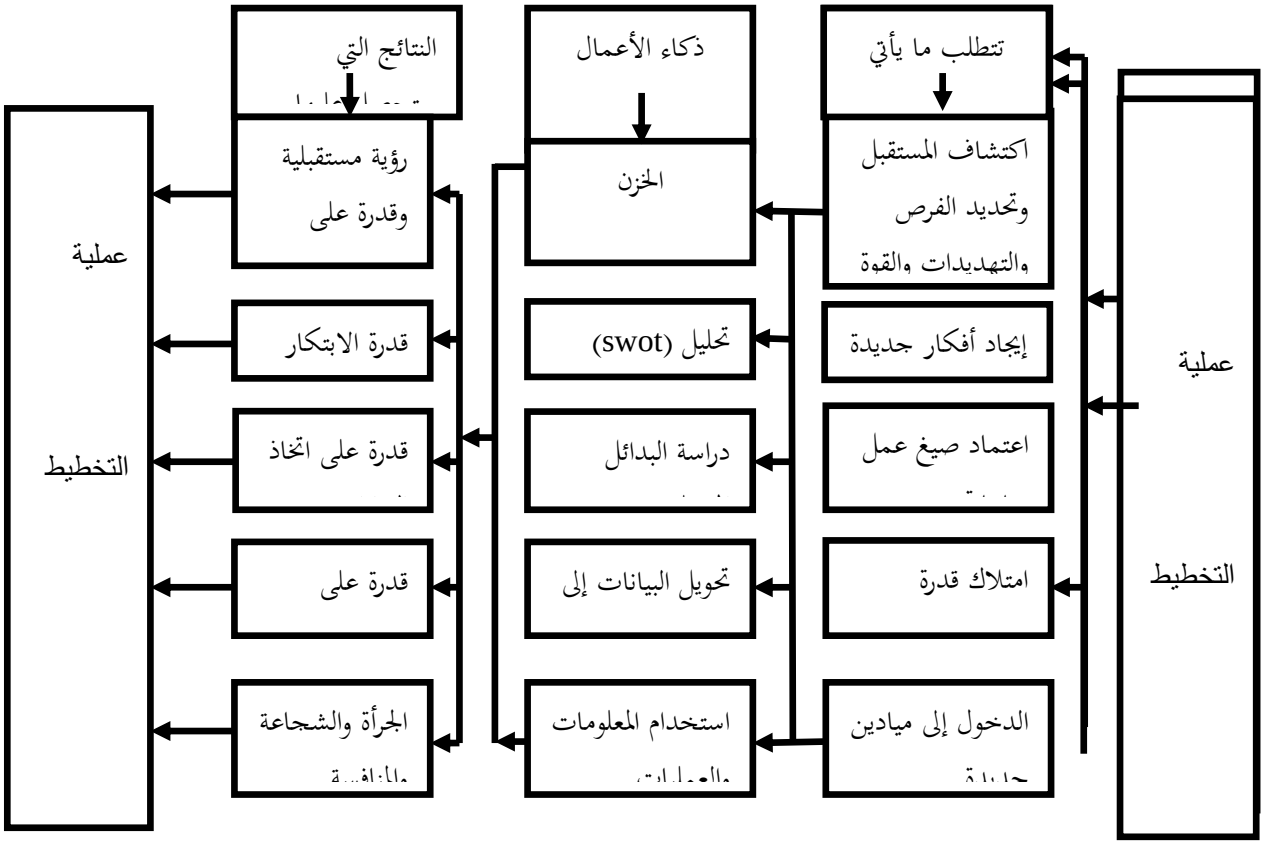
تتطلب العمليات الإدارية توافر مجموعة من الخصائص لهذه العمليات التي تكون معها قادرة على تحقيق الأهداف، و نجاح المدراء في أعمالهم ،و اتخاذ القرارات الناجحة وفقا الى العمليات الإدارية الأربعة(04) و كما يلي:[27]

II-2-1-1- التخطيط:

- ✓ رؤية مستقبلية و قدرة على التنبؤ،
- ✓ قدرة على الابتكار،
- ✓ قدرة على اتخاذ القرارات،
- ✓ قدرة على المنافسة،
- ✓ الجرأة و الشجاعة و المنافسة.

و يمكن تقديم الشكل التالي لتوضيح تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية التخطيط في إطار خلق عمليات إدارية جديدة.

الشكل رقم (III-1): تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية التخطيط.

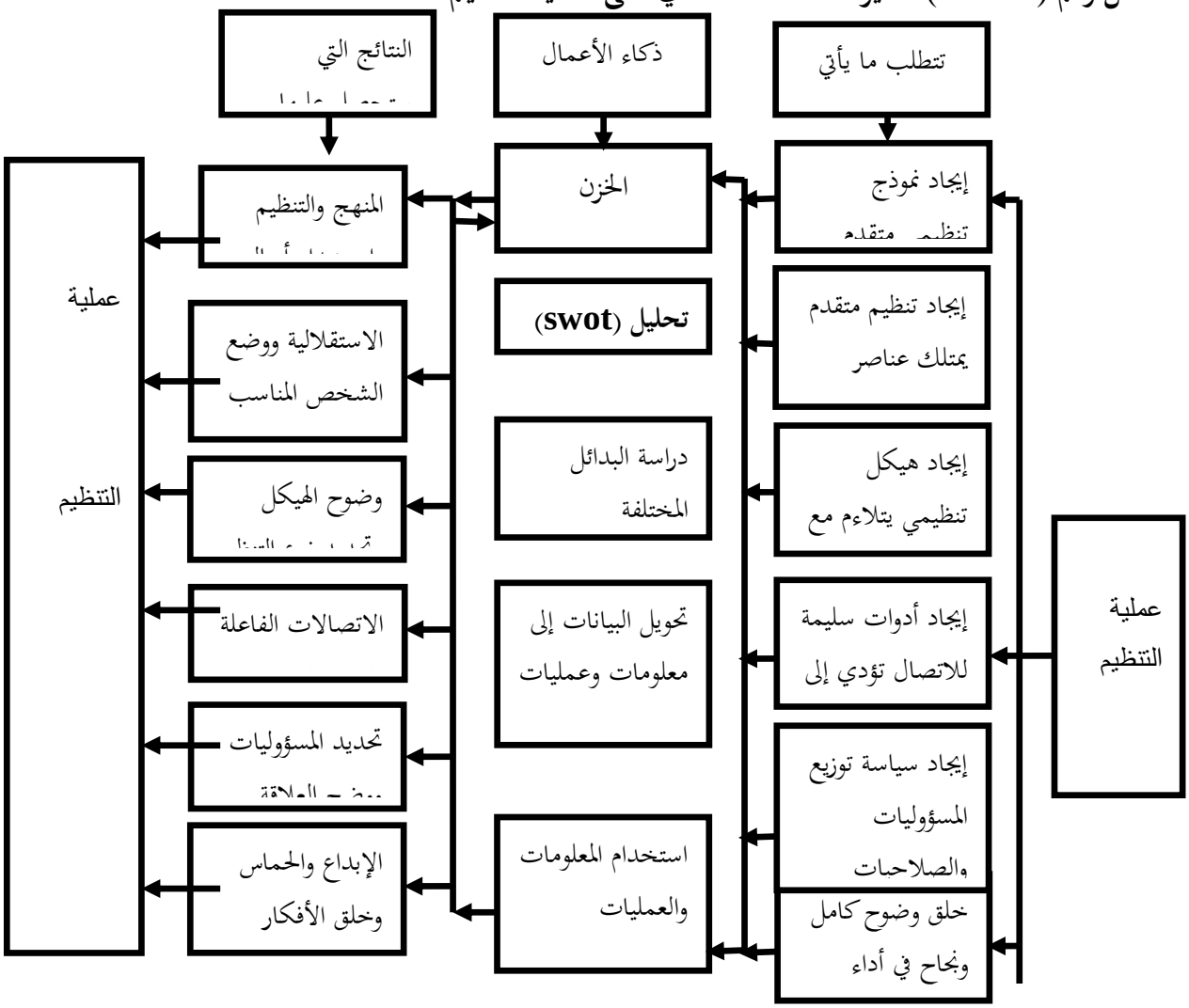


المصدر: عبد العزيز البندراوي، منهجية تطوير العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام 23-26 أفريل 2012، ص:824.

II-2-1-2- التنظيم:

- ✓ المنهجية و التنظيم و استخدام أساليب متقدمة،
- ✓ الاستقلالية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب،
- ✓ وضوح الهيكل و تحديد نوع التنظيم،
- ✓ الاتصالات الفاعلة و استخدام قنوات واضحة و فاعلة،
- ✓ الإبداع و الحماس و خلق الأفكار الجديدة،
- ✓ تحديد المسؤوليات ووضوح العلاقة.

الشكل رقم (2-III): تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية التنظيم

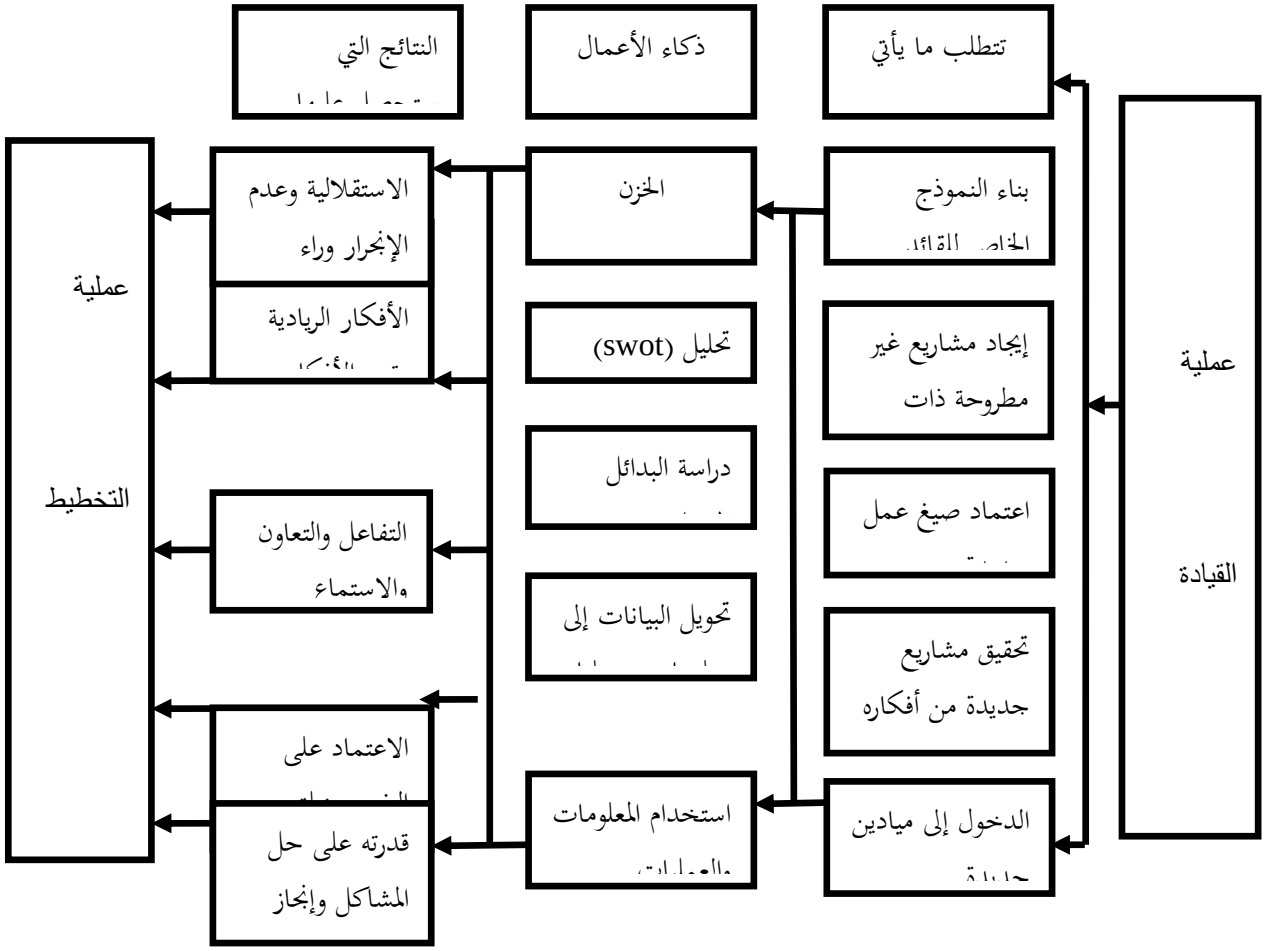


المصدر: عبد العزيز البندراوي، منهجية تطوير العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الحادي عشر حول: ذكال الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام 23-26 أفريل 2012، ص825.

II-2-1-3- القيادة:

- ✓ الاستقلالية و عدم الانجرار وراء الأخريين،
- ✓ قدره على تفجير الأفكار الريادية و تبني الأفكار الجديدة،
- ✓ التفاعل و التعاون و الاستماع و المشاركة،
- ✓ الاعتماد على النفس و تبني أفكار جديدة،
- ✓ قدره على حل المشاكل و انجاز العمل.

الشكل رقم (**III-3**): تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية القيادة



المصدر: عبد العزيز البندراوي، منهجية تطوير العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الحادي عشر حول: ذكال الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام 23-26 أفريل 2012، ص826.

II-2-1-4- الرقابة:

- ✓ التحكم بالقرارات و السيطرة على الأداء،
- ✓ وجود أنظمة رقابة فاعلة و أدوات رقابية سليمة،
- ✓ معرفة كافة التفاصيل العمل و متابعة مستمرة لكافة الحلقات،
- ✓ امتلاك آليات عمل تؤشر الإحساس بالمخاطر و تشخيصها،
- ✓ وجود حدود و خطوط واضحة و ثابتة لمجريات العمل.

II-2-2- مساندة التغيير:

عادة ما يقابل إحداث التغيير بالمقاومة أو الرفض، و بما أن الذكاء الاقتصادي قائم على التغيير و التجديد فإنه يحمل في طياته القدرة على التغلب أو الحد من مقارنة التغيير، و هذا الضمان نجاح التغيرات المراد إدخالها للوصول إلى الأهداف.

ومن بين الأساليب التي يستخدمها الذكاء الاقتصادي للتصدي لمقاومة التغيير ما يلي: [28]

II-2-2-1- التعليم و الاتصال:

فالاتصال الفعال يمكن من فهم مبررات و دوافع التغيير، و بالتالي تحقيق الفهم و توليد الاقتناع بالتغير من خلال:

- المناقشات الشخصية،
- المذكرات،
- التقارير،
- العروض الجماعية.

II-2-2-2- المناقشات و الحوارات الجماعية:

يقوم الذكاء الاقتصادي قبل اتخاذ إجراءات التغيير، بمناقشة و تبادل وجهات النظر مع الأفراد و الجماعات التنظيمية، حول نطاق و أساليب التغيير المحتملة، وهذا ما يتولد عنه:

- الحد من المقاومة،
- الحصول على الدعم و التأييد،
- زيادة جودة قرارات التغيير.

II-2-2-3- التسهيل و الدعم الإداري:

يقوم الذكاء الاقتصادي بغية قبول عملية التغيير بتقديم أشكال الدعم و التسهيلات المختلفة، و التي تشمل:

- التوجيه و الإرشاد،
- التدريب و التطوير،
- أنظمة الحوافز و تنمية الدافعية،
- إرساء القدرة و نماذج التصرف المرغوبة،
- الاتصالات و معالجة الشكاوي.

II-2-2-4- المناورة و الاستمالة:

تتضمن المناورة استخدام أساليب غير مباشرة لإقناع الآخرين بأن التغيير يصب في مصلحتهم، من أمثلة المناورة المستخدمة من قبل الذكاء الاقتصادي ما يلي:

- تحرير الحقائق لجعلها أكثر جاذبية،
- كتمان المعلومات غير المرغوبة،
- نشر الإشاعات التي تشير إلى منافع و أهمية التغيير.

أما الاستمالة فتكون عن طريق منح بعض الأفراد البارزين في مقاومة التغيير أدوارا رئيسية في تصميم و تنفيذ برامج التغيير.

II-2-3- دعم اتخاذ القرار:

يعمل الذكاء الاقتصادي على دراسة كل المتغيرات ذات العلاقة بالبنك و بيئة أعماله، و كذا دراسة التأثيرات السلبية و الايجابية لهذه المتغيرات، الكيفيات التي تأثر بها، و العوامل المتحكمة بها، و بالتالي فهو يعطي صورة تحليلية تفصيلية لكل الجوانب و المتغيرات، هذه الدراسة التحليلية التفصيلية تعطي لمتخذي القرار صورة واضحة عن كل ما يجري، في التخطيط الداخلي و الخارجي للبنك و بالتالي دعم و مساندة اتخاذ القرار الصائب الذي يتماشى و أهداف المؤسسة في ظل المرونة مع التغيرات الخارجية و الداخلية.

II-3- الإدارة بالذكاءات و خلق بنوك ذكية:

يعمد الذكاء الاقتصادي إلى استخدام الذكاءات في عمليات الإدارة حسب الحاجة ،و الهدف من كل ذكاء هذه الممارسات الذكية تؤدي إلى خلق منظمات تعرف بالمنظمات الذكية.

II-3-1- الإدارة بالذكاءات:

توجد عدة أوجه للذكاء الاقتصادي و التي يستخدمها فيما يسعى بالإدارة بالذكاءات و هي:

II-3-1-1- الذكاء الإستراتيجي:

و يعد الذكاء الإستراتيجي باعتباره مرتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى: [29]

- يدعم الذكاء الإستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم إستراتيجيين بما يجعل منسقيه يكيفون أبحاثهم و تحليلاتهم، بما يتوافق و حاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية،
- يراقب و يحلل القضايا الإستراتيجية و يتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجأة وبعيدة الأمد، كما يشخص التغيرات التي توحي بحدوث تغيرات في المستقبل،
- يقوم بتحليل المعلومات ذات الصلة بالأهداف الإستراتيجية و التي تعد مهمة لمتخذي القرار،
- ينظم عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة الإستراتيجيات بما يحقق التوافق بين القيم و المصالح المختلفة لجميع المشاركين،
- يساعد التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة و التحاليل و آليات معالجة البيانات،
- يسهل التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين و خلفياتهم الأمر الذي يسهل النقاشات داخل المنظمة و يساعد في حل النزاعات و الصراعات التي تحدث داخل المنظمة،
- تسهيل اتخاذ القرار من خلال عملية دعم القرارات و المساعدة في التنفيذ الناجح لما بعد ذلك،

ومنه فالذكاء الإستراتيجي يحمل في مضمونه رؤية مستقبلية إستراتيجية،قائمة على أسس واقعية الأمر الذي يؤدي إلى التأثير على الأداء، من خلال التحرك بحكمة في عالم التغير و التحدي ،و مواجهة التحديات بجرأة في ظل التحكم و الضبط و التوجيه في ظل إبقاء التركيز على الإستراتيجيات في أثناء التغيير.

II-3-1-2- الذكاء المالي:

يوفر الذكاء المالي للمديرين عدة إستراتيجيات من شأنها تعزيز قدرتهم على اتخاذ أفضل القرارات المالية و المحاسبية بصفة يومية، لتفسير بيان الدخل و الموازنة العامة، و بيانات التدفقات المالية و غيرها و إكسابهم مهارة البراعة في التحليل و قراءة الأرقام و تحويلها بذكاء لخدمة مصالح البنك.

ومن بين أهم هذه المهارات ما يلي: [30]

- استيعاب أسس التمويل و المحاسبة و معرفة جوهرها مثل بيان الدخل و الميزانية العامة و بيان التدفقات المالية و النقدية و الفرق بين السيولة و الربح،
- استيعاب فن المحاسبة البراعة و الحنكة في التعامل مع الأرقام،
- استيعاب عملية التحليل المالي، استقاء أهم المعلومات و استخدامها في تحليل الأرقام بشكل أدق و أعمق
- رؤية الصورة الكلية وهي الصورة التي تخرج عن نطاق البنك في حد ذاته مثل الحالة الاقتصادية للدولة و المنافسين و القوانين و التغيرات المستمرة في توقعات العملاء و متطلباتهم، فضلا عن التطورات التقنية،
- اختيار أنسب الصيغ التمويلية وفق احتياجات البنك و ما ينساب مع قدراته،
- يجنب الذكاء المالي وقوع البنك في أزمة سيولة من خلال التوفيق بين هذه الودائع و فترة القروض الممنوحة،
- التعامل مع القدرات المالية و التمويلية بذكاء من خلال الاستثمار و التوظيف فيما يتماشى مع قدراته المالية و طبيعة تمويلاته.

II-3-1-3- الذكاء التنافسي:

أنشأت التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة التنافسية نوعا من الاضطرابات في إدارة أعمال البنك،و حتى تتمكن هذه الأخيرة من الحفاظ على توازنه يجب عليه أن يكون على إطلاع دائم بهذه التغيرات، و محاولة التنبؤ بها قبل حدوثها، كما أن استدامة تحسين أداء البنك يستلزم توفير معلومات مسبقة عن المنافسين و توقع أعمالهم المستقبلية و التعرف على سياساتهم في مجالات البحث و التطوير، المنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة، التكنولوجيا المستخدمة، و كذا المهارات التي يستخدمونها (العنصر البشري) وهذا ما يوفره الذكاء التنافسي، كما يساهم نظام الذكاء التنافسي في تحليل وضع المنافسين و توجهاتهم و إمكانياتهم في التطوير و ردود أفعالهم المحتملة، و رغم صعوبة جمع المعلومات عن المنافسين إلا أن نظام الذكاء التنافسي هو يتولى هذه المهمة و يعمل على توليد معلومات ذات دلالة بـ: [31]

- إمكانيات المنافسين،
- نقاط الضعف و القوة لدى المنافسين (إستراتيجيات الهجوم و الدفاع)،

- حصص المنافسين في السوق،
- الإستراتيجيات الحالية للمنافسين،
- أنواع المنتجات المنافسة،
- نقاط ضعف و قوة المنتجات المنافسة،
- إستراتيجيات التسعير (المنافسة السعرية).

وعلى العموم فإن المعلومات التنافسية تعتبر مورد إستراتيجي للبنك، و الميزة التي يضيفها نظام الذكاء التنافسي في هذا المجال هو توفيره للمعلومات الضرورية عن البيئة التنافسية بصفة جاهزة و إرسالها إلى الفريق المكلف باليقظة ،و هذا ما يوفر الوقت و الجهد و المال.

II-3-2- خلق منظمات ذكية:

تكمن الإجابة بمعرفة أن المنظمات هي كيانات ذكية ، ومجتمعات من العقول ، فالتي تكون غافلة عن بيئتها، و تصنع الأخطاء بشكل متكرر، و تظهر عدم القابلية للتذكر أو التعلم، سوف تكون معرضة للانهيار. ومثل هذه السلوكيات و الخصائص عندما نجدها في الإنسان فسوف يتبادر إلى أذهاننا بأنه مؤشر على الغباء و الحماقة، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة، فإننا يمكن أن نصفها من الناحية المنطقية بنفس الطريقة، فالمنظمات غير الذكية تفشل في كشف حتى الإشارات الأكثر وضوحا للتغير، و تفشل في الإجابة الملائمة و يكون تعلمها بطئ جدا.

و أما المنظمات الأخرى التي تكون متيقظة لظروف التغير، و تستجيب بشكل مبدع للتهديدات و الفرص البيئية، و تتعلم بشكل مستمر من خبرتها، و من أخطاء منافسيها، سوف تظهر نفس المقدرات التي يمكن أن يميز بها الناس الأذكياء: متلهف و متقبل لحب الاستطلاع، و مرن في الاستجابة، وذو تعلم سريع.

II-3-2-1- أربعة عشرة ميزة للمنظمات الذكية:وهي:

- امتلاك إستراتيجية ورؤية واضحة،
- وجود هيكل تنظيمي يدعم التجديد،
- ثقافة وقيم تشجع على التعلم المستمر،
- تطبيق سياسة التحسين المستمر (الجودة الشاملة)،
- ترى الموارد البشرية منها مصدر قيم و مهم،
- إعادة هندسة المعطيات بشكل دائم،
- إدارة الأداء الكفء،
- إدارة القدرات الذهنية و الفكرية بشكل منتظم،
- انتشار المعرفة بين أفرادها العاملين،
- فرق عمل متماسكة بشكل كفء،

- استعادة التغذية الراجعة بشكل مناسب،
- استخدام أساليب تمكين متطورة للعاملين،
- العمل القيادي بالأسلوب التحويلي و التبادلي،
- قدرة التغيير العادية.

II-3-2-2- مبادئ بناء المنظمات الذكية

ساهم كل من (David and James matheson)، بوضع تسع مبادئ للمنظمة الذكية، وهي بمثابة تسهيلات لتنفيذ أفضل الممارسات في المنظمة، وهذه المبادئ تعمل غالبا في العديد من المستويات و تؤثر على تفكير و أفعال العاملين في المنظمة، فهي تحدد من يهتم أو يستخف عن تكييف أو تطبيق الممارسات الأفضل و الحديثة، فبالنهاية هي تعمل على تجميع أفضل الممارسات في المنظمة، إذ يمثل كل مبدأ منظور متماسك أو معيار ينظم مجموعة تطبيقات من المعتقدات ينتج عنه نموذج من السلوك. ووجود هذه المبادئ في المنظمة يوفر السلوكيات التي تدعم و تعزز الممارسات الأفضل و اتخاذ القرارات الناجحة، و عند غيابها فإن النتيجة ستنعكس على واقع عمل المنظمة .

و تتمثل هذه المبادئ التسعة بثلاث وظائف مهمة، وهي تلك التي تساعد المنظمة لفهم بيئتها، و تلك التي توفر الإمكانية لنقل الموارد و تلك التي تساعد على انجاز غرضها، كالآتي: [32]

ا-وظيفة انجاز الغرض و تتضمن:

- ثقافة خلق القيمة: تحتاج المنظمة الذكية سببا للوجود، وكل شخص في المنظمة يجب أن يفهم هذا الغرض، و أن يستخدم هذا الفهم كاختيار نهائي فيما إذا كانت إستراتيجياتهم و أفعالهم تعمل على خلق قيمة للمنظمة و لزبائنها.
- خلق البدائل: بدون وجود إجراءات بديلة للعمل، فسوف لن يكون هنالك اختبار أو بحث حقيقي حول فرصة خلق القيم الأفضل، فالمنظمة الذكية هي التي تعمل على خلق بدائل جديدة و بطريقة حيوية، بحيث لا تستخدم أي فعل إستراتيجي قبل توفير بدائل قيمة و خلاقة.
- التعلم المستمر: التغيير أحد المواثيق النادرة في الحياة، وأحد المستلزمات الأساسية لتكوين الذكاء و المتمثلة بعملية التعلم المستمرة حول كيفية خلق القيمة ،من أجل مواجهة التغييرات السياسية في العالم، و التغييرات في الهيكل الديموغرافي و التقدم التكنولوجي السريع و أسواق التنافس العالمي.

ب-**وظيفة فهم البيئة** ،و تتضمن:

- اعتناق اللا تأكد: لا توجد هنالك حقائق حول المستقبل، بل توجد فقط حالة من اللا تأكد، فالعاملين في المنظمة الذكية يجب أن يفهموا كيفية التعامل مع حالات عدم التأكد ،و أن يوحدوا ذلك في عمليات تفكيرهم. فهم يقيسون ما لا يعرفوا،و يديرون المخاطر المختلفة. وهم لا ينكرون عدم التأكد بل يعرفونه عندما يتخذون قراراتهم.

- المنظور الاستراتيجي (الخارج إلى الداخل): تبدأ عملية تفكير المنظمات على النحو المعهود من خلال تقييم مكانها و موقعها الحالي، ومن ثم تفكر بالمكان و الحال الذي ستكون عليه.

ومن أجل مواجهة أهمية القرارات الإستراتيجية فيجب أن تبدأ المنظمة الذكية بفهم المحيط الذي تعمل فيه عن طريق استكشاف الصورة الكبيرة حيث العالم يتجه نحوها، ومن ثم تعمل على توجيه أنظارها نحو الجوانب الداخلية للعمل و الذي يبين موقعها الحالي.

- التفكير النظمي: تستخدم المنظمة الذكية التفكير النظامي لفهم التطبيقات الطويلة الأجل لقراراتها، فاستخدام النماذج البسيطة غير مجدية مع تعقد المواقف الإستراتيجية للمهمة، إذ يخلق تطور التكنولوجيا و المنظمات و العمليات الجديدة سلسلة من التغيرات في عالم الزبائن و التنافس و، التي تطلق سلسلة من ردود أفعال المنافسين و توليد جيل جديد من المنتجات وما شابه ذلك.

ج–وظيفة نقل الموارد ،و تتضمن:

- اتخاذ القرار المضبوط: غالبا يكون هنالك صعوبة في تمييز الفرصة أو الحاجة للقرار الاستراتيجي،

و تساعد عمليات المنظمة الذكية متخذي القرار في التعرف على الحاجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، قبل أن تخترقهم الأحداث، فالمنظمة الذكية تطبق العمليات الدقيقة و المنظمة التي تحدد الخطوات الضرورية للوصول إلى القرارات الصائبة، و التي تنعكس منافعها باتجاه جودة المدخلات لأنها تتضمن أناسا مناسبين لديهم التزامات عالية نحو القرار النهائي.

- الانتظام و التخويل: تشجع المنظمة الذكية على المشاركة في اتخاذ القرارات ،لانجاز الأهداف المنظمية و فهم المطلوب لجعل التخويل أكثر فاعلية. فالقيادة و السلطة البيروقراطية التقليدية تكون غير مجدية

و بطيئة في مواجهة التنافس العالمي سريع التحرك، إذ يعاني متخذو القرارات من تلك الهياكل التي لا تجذب الأناس الموهوبين، و الذين يرغبون المشاركة في غرض المنظمة، و كذلك أن التخويل الذي يفتقد إلى الفهم و إلى الأهداف المشتركة سيؤدي إلى الفوضى و إلى نتائج عشوائية.

- التدفق المفتوح للمعلومات: في الغالب لا يمكن الإخبار مقدما عن أي المعلومات التي تكون أكثر أهمية، أو عن كيفية فصل المفيد منها من غير المفيد، أو أي منها يعمل على تخفيض الابتكار أو يزيد من عمق البصيرة. و لكن المنظمة الذكية هي تلك التي تخلق تدفق مفتوح للمعلومات و غير مقيد من الناحية العملية و لكل والمستويات التنظيمية، فالمنظمة ذات الثقافة الإبتكارية هي التي تفسح المجال لحاجات كل شخص في الحصول على المعلومات.

III. متطلبات و سبل تفعيل الذكاء الاقتصادي في ظل تحديات الواقع

تظهر العوائد التي يطبقها الذكاء الاقتصادي على البنوك الجزائرية والتي سبق ذكرها ، دواعي واجبة التطبيق هذه الدواعي التطبيقية التي تواجهها مجموعة من التحديات على ارض الواقع والتي تم منح اقتراحات لتجاوزها في إطار تفعيل تطبيق الذكاء الاقتصادي في البنوك الجزائرية .

III. 1– متطلبات تطبيق الذكاء الاقتصادي في البنوك الجزائرية :

في إطار مواكبة التطورات الحاصلة في الساحة المصرفية العالمية ، وبالنظر على المستوى المتدني للبنوك الجزائرية والتأخر الذي شهده في المجال العملياتي والمعلوماتي ، كان لزاما عليها إتباع تبني تطبيق الذكاء الاقتصادي كأحد أحسن الطرق وأنجعها للنهوض بالبنوك الجزائرية، وتحسين أدائها والوصول بها إلى مصارف البنوك العالمية.

III. 1–1– دواعي تطبيق الذكاء الاقتصادي في البنوك الجزائرية :

تتجسد دواعي تطبيق الذكاء الاقتصادي قي البنوك الجزائرية في مجموعة المزايا التي يمنحها الذكاء الاقتصادي لهته البنوك ،والتي يتجسد أهمها في :

– زيادة جودة الخدمات والذي يؤدي إلى كسب رضا العميل، وبالتالي زيادة الإقبال على الخدمات ومن ثم تزداد الربحية ،

– زيادة الفاعلية التنظيمية بحيث يعزز الذكاء الاقتصادي قدرة أكبر من العمل الجماعي ، تحسن الإيصالات وتحسن العالقة بين الإدارة و الموظفين ،

– تحقيق رضا العامل بحيث يركز الذكاء الاقتصادي على احتياجات العامل ،وبالتالي معرفة ما يجب أن تقدم له التقنيات والمواصفات التي يرغبها ، ويتحقق تبعا لذلك الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد ،

– الاستعانة بالتقنيات الحديثة ، فالعامل يرغب في الاستعانة بما هو جديد ، ويعمل الذكاء الاقتصادي على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج .

– تقليل الخسائر بحيث أن الأخذ بالذكاء الاقتصادي يؤدي إلى الحد من الخسائر من خلال التقليل من حالات عدم التأثر ،

بالإضافة إلى ذلك يعمل الذكاء الاقتصادي على مايلي :

– تحقيق قدرة البنك في مواجهة المتغيرات المختلفة التي يواجهها ،

– الحصول على حصة سوقية أكبر والأرباح من خلال توسيع نشاطاته ،

– تفعيل دور العاملين وزيادة اهتمامهم بمختلف شؤون البنك ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة ،

– السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية و التكنولوجية ، مما ينعكس على الارتقاء بالفعالية وتعزيز البقاء التنظيمي ،

– مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للبنك ،

- المعرفة المعمقة بالسوق ،
- إكساب موقع قوة من أجل طرح خدماته المبتكرة في السوق ،
- الزيادة في أثر التآزر داخل البنك ،
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات ،
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن ،
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاته ،
- التحسين الدائم في علاقاته مع زبائنه وشركائه ،
- التحسين المستمر للخدمات من خلال البحث والتطوير .

III. 1-2- الأسباب المؤثرة على الجاهزية الرقمية للمعلوماتية .

تتمثل الأسباب التي تؤثر سلبا على الجاهزية الرقمية للمعلوماتية في البنوك الجزائرية في : [33]

- غياب ثقافة مصرفية في مجتمع لا يتعامل بالبنك إلا قليلا ،
- ضعف الإقبال على وسائل الدفع الإلكتروني نتيجة عدم ثقة المواطنين في التسويق البنكي ،
- عدم وضوح البيئة القانونية والتشريعية المتعلقة بتنظيم العمليات الإلكترونية ،
- ضعف تطبيق خدمات الشبكة الدولية للمعلومات وارتفاع تكاليفها ،
- تعدد المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية ،
- ضعف البيئة التحتية للمعلوماتية .

وتم التركيز على الجاهزية الرقمية للمعلوماتية باعتبارها أساس نظام المعلومات الذي يعتبر البنية التحتية للذكاء الاقتصادي .

III. 2- سبل تفعيل الذكاء الاقتصادي في البنوك الجزائرية في ضل التحديات التي تواجه التطبيق :

تواجه البنوك الجزائرية في إطار تحسينها لأدائها من خلال تطبيق الذكاء الاقتصادي مجموعة من التحديات والتي يمكن التغلب عليها من خلال اقتراح مجموعة السبل لتفعيل تطبيق الذكاء الاقتصادي في المنظومة ابنكيةالجزائرية

III. 2-1- تحديات تطبيق الذكاء الاقتصادي في البنوك الجزائرية :

تواجه المنظومة البنكية الجزائرية مجموعة من التحديات في إطار تطبيق الذكاء الاقتصادي ، تتمثل هذه التحديات في إحداث تغيرات على المستوى الهيكلي التنظيمي التكنولوجي والبشري وهي على النحو التالي :

III. 2-1-1- تغيير الهيكل التنظيمي للبنك :

وعموما فإن تغيير الهياكل التنظيمية يعني بالضرورة رسم ملامح جديدة للهيكل التنظيمي للبنك ، وتتمثل هاته الملامح في : [34]

أ – **وحدة أوامر أقصر :**

بمعنى تخفيض درجة التقيد بمبدأ وحدة الأمر مما يعطي مرونة تنظيمية أكبر ، وهذا من خلال زيادة الاعتماد على فرق العمل الوظيفية للبنك .

ب – سلاسل أوامر أقصر :

وجوب تقصير سلسلة الأوامر لزيادة كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي للبنك ، وتجنب مشكلة تشوه الأوامر نتيجة لطول سلسلة الأوامر .

ج – التنويع في العمل :

بمعنى تدريب العاملين في البنك على أداء أنشطة متنوعة من العمل، بحيث يمكنهم من إتمام جزء أو كل العمل ويتم هذا من خلال تبادل العمل بين الأقسام والإدارات المختلفة .

د – تعويض أكثر للسلطة :

والذي يعتبر من أهم تحديات تغيير الهيكل التنظيمي ، حيث يسهل هذا التعويض آداء المهام وكما يؤدي إلى تسريع المعاملات .

هـ – نطاق إشراف واسع :

فاتساع نطاق الإشراف يؤدي إلى تخفيض التكلفة ،نظرا لقلة المستويات الإدارية داخل التنظيم والمرونة في اتخاذ القرار .

III. 2-1-2- التغيير التكنولوجي في البنوك :

تعتمد إدارة التغير التكنولوجي على اعتبارات تكنولوجية وقرارات تتطلب التقييم والإشراف المستمر وتنظيم وتحديد المسؤوليات التالية : [35]

III-2-1-2-1- سياسة التكنولوجيا العلمية :

يجب أن يمتلك البنك سياسة جيدة لاختيار التكنولوجية العلمية والتي تصاغ على أساس أدلة وتقويم للقرارات ، حيث تقوم هذه الخيارات استنادا إلى معايير وجودة الخدمة والدرجة التي يمكن للبنك فيها المحافظة على المرونة أو الكلفة في عملياته، وأخيرا تقرر هذه السياسة فيها إذا كان البنك قائدا للتكنولوجيا أو تابع للصناعة .

III-2-1-2-2- تنسيق العملية :

تتعلق هذه المسؤولية بتنسيق خدمات للتكنولوجية العملية حيث يعد تغير الخدمة سببا لتعزيز التكنولوجية العملية مما يتطلب ضرورة تكامل الخدمة والتغيرات العملية بغية تقليل أثرها على العمليات ، وتتضمن هذه المسؤولية توافق مواءمة الخدمة مع جدول العمليات بالشكل الذي يتلاءم بالسياسة الشاملة للبنك .

III-2-1-2-3- تشخيص الاحتياجات التكنولوجية العملية :

يتم تشخيص الحاجة الفعلية للتغيرات التكنولوجية ، إذ يمكن أن يكون التغير في الخدمات والعملية ناتج عن عوامل كالتقدم التكنولوجي أو تدهور في المعدات و استبدال إجراءات العمل و الطرائق القديمة.

III-2-1-2-4- تحليل القرارات التكنولوجية :

تتضمن تحليل التكاليف ومنافع بدائل الخيار التكنولوجي ، والتي تتطلب تجميع المعلومات المناسبة تحليل ودراسة البدائل المتاحة ومصادقة الإدارة على القرارات .

III-2-1-2-5- تنفيذ التغيير التكنولوجي :

يلزم إدارة البنك تطوير المهارات والقدرات بغية التغلب على الصعوبات بفعالية من خلال النجاح في إدخال التكنولوجيا الجديدة.

III-2-1-2-6- مراقبة ومتابعة التغيير التكنولوجي :

يتوقف نجاح التغيير في المنظمة على كيفية تخطيطه وتنفيذه عبر تحضير العناصر الإستراتيجية اللازمة والمتمثلة في: الهياكل التنظيمية ، النظم المساعدة ، اختيار الإستراتيجيات الملائمة ، وتعد مرحلة مراقبة التغيير والقيام بالتعديلات اللازمة من أهم المراحل لتقييم فعالية التغيير التكنولوجي .

- **عوائق التغيير التكنولوجي في البنوك :**

تصادف المؤسسات عامة والبنوك خاصة مجموعة من العوائق ، والتي تجعل من عملية التغيير التكنولوجي أمرا صعب ، ويمكن إدراج هذه العوائق ضمن ثلاثة (03) محاور أساسية الأولى تنظيمية ، والثانية مالية ، بالإضافة إلى عوامل أخرى ، ويمكن إيجاز أهم هذه العوائق فيما يلي : [36]

أ- عوائق تنظيمية :

- عدم قناعة الإدارة بالجدوى الاقتصادية لتطبيق التغيير التكنولوجي ،
- عدم معرفة الميزات والفوائد التي يمكن تحقيقها من التغيير التكنولوجي ،
- عدم توفر روح الإبداع ،
- عدم التوافق بين التكنولوجيا الجديدة و أنظمة العمل الموجودة في البنك ،
- عدم توفر سياسات متعلقة بالأمان والسرية ،
- عدم توفر مؤهلات بشرية ،
- عدم توفر بنية تحتية للتكنولوجيا .

ب- عوائق مالية :

- ارتفاع تكاليف التغيير التكنولوجي ،
- ارتفاع التكاليف الإدارية للتغيير ،
- عدم تكوين مخصصات للتغيير التكنولوجي بشكل دوري .

ج- عوائق أخرى :

- وجود مقاومة للتغيير من طرف العاملين بالبنك ،
- عدم وجود عدد كافي من العملاء للتعامل مع التطبيقات الجديدة ،

- نقص الوعي البنكي ونقص الثقة ،
- عدم وجود قوانين مشجعة على التغيير التكنولوجي ،
- عدم وجود تفضيل تكنولوجي من طرف البنك ،
- ازدياد المنافسة بين البنوك (التقادم السريع للتكنولوجيا) ،
- عدم الدراية بالتطورات الجديدة ،
- انخفاض دور البنك المركزي في زيادة الوعي البنكي ،
- إذا فإحداث التغيير التكنولوجي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات العلمية والعملية هذه الأخيرة تشمل كل المتطلبات التنظيمية والبشرية من أجل نجاح هذا النوع من التغيير .

III. 2-1-3 التغير البشري في البنوك :

تنطوي العمليات التغيرية والتدريبية على جهات متعدد تستهدف في مجملها سلوك الفرد والأداء، ويمكن التغير من ثلاثة (03)جوانب أساسية وهي: [37]

أ- المجال المعرفي

يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب ،مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف.

وحتى تكون هده المعارف فعالة لابد من تجديدها باستمرار وان تكون متماشية مع المعارف العلمية والتقنية المتوفرة في المحيط الخارجي والآتية من مصادر مختلفة من بنوك المعلومات العالمية، وتوفي المعارف للأشخاص المحصلين على الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية كما توجه تصرفاتهم بصورة ايجابية.

ب- المجال المهاري:

ويشتمل على اكتساب وتنمية وتطوير الكيفيات الإدارية للقدرات المتاحة ،والمفضية إلى تحقيق الكفاءة الفردية والتنظيمية.

ج- المجال الاتجاهي:

توفير الخبرات المباشر التي تعمل على امتصاص الآراء والمعتقدات والأفكار وتعديلها أو تغيرها ،بما يحقق اهداف التغيير السلوكية.

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا بأن التغييرات التي تدخل على سلوك الأفراد من شانها ان تسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على مستوى المطلوب.

III. 2-2- سبل تفعيل الذكاي الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري

لعل أهم ما ميز العمل المصرفي في عصر العولمة المالية هو تفاقم دور التكنولوجيا المصرفية والسعي الحثيث نحو تحقيق الاستفادة من فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من اجل ترقية وتطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية

بما يتوافق والإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الواحد والعشرين ،وحتى تتمكن الجزائر من تطوير قطاعها المصرفي لابد من اتخاذ مجموعة إجراءات تتمثل في:

III. 2-2-1- مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي

نتيجة للتطور السريع الذي تشهده الخدمات المصرفية وبفعل التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن اجل الاستفادة من ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وترقية وتطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية بما يتوافق مع الخدمات المصرفية في هذا العصر ،ولعل من بين النقاط التي يجب أخدها بعين الاعتبار تتمثل في: (38)

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،
- التوسع في استخدام الانترنت لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية للعملاء بكفاءة اعلى وتكلفة اقل،
- العمل على خلق شبكة مصرفية تكون بمثابة حلقة وصل الكترونية بين المصارف من جهة وبين الشركات والعملاء من جهة أخرى،
- تفعيل دور شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك وبين باقي فروعه بما يحقق السرعة في تداول المعلومات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الالكترونية الخاصة بالمصارف والمؤسسات المالية الأخرى.

III. 2-2-2 تنويع الخدمة المصرفية

نظرا لحدة المنافسة التي أصبحت تواجه البنوك الجزائرية بات لزاما على هذه الأخيرة تدعيم قدراتها التنافسية من خلال تقديم حزمة متنوعة ومتكاملة من الخدمات المصرفية تجمع فيها ما بين التقليدي والحديث تكرسا لمفهوم البنوك ومن أهم الخدمات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: (39)

- الاهتمام بالقروض الاستهلاكية الموجهة لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية،
- الاهتمام بتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتشابهة،
- استخدام أسلوب الائتمان الايجاري،
- القروض المشتركة،
- تقديم خدمات الاستشارة وخدمات الحيطة من مخاطر تقلب أسعار الفائدة وأسعار الصرف.

III. 2-2-3 الاستثمار في البشري رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري في العصر الذي نعيش فيه وهو عصر المعلومات الثروة الحقيقة الأمم وأساس عملية التنافسية باعتباره أساس الإبداع والابتكار فان تطوير هذا العنصر على مستوى المصارف الجزائرية بشكل خاص يتطلب تبني العديد من الاستراتجيات نذكر منها: (40)

- الاستعانة ببيوت الخبرة ومكاتب الاستشارة الدولية في تدريب الإطارات المصرفية على استخدام احدث النظم البنكية،

- وضع نموذج لتقييم أداء العنصر البشري من خلال عدة معايير تأخذ في اعتبارها أداء الوحدة ودوره في تحقيق هذه النتائج،
- الرفع من مستوى كفاءة العماليين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخرجي الجامعات

III. 2-2-4 تطوير التسويق المصرفي:

أن تبني مفهوم التسويق الحديث أي دراسة السوق المصرفي والزبون المستهدف مع تحديد رغباته واحتياجاته مع تكييف المؤسسة المصرفية معها وإشباع هذه الاحتياجات والرغبات بدرجة اكبر من درجة الإشباع التي يحققها المتنافسين أمرا في غاية الأهمية، في ظل التحولات العميقة التي تشهدها الساحة المصرفية ومن بين وظائف التسويق الحديث التي تنبغي التركيز عليها نذكر: [41]

- خلق وصناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب،
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يحقق حاجات ورغبات العملاء ورضاهم،
- العمل على اكتساب الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة،
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بالشكل الذي يتلاءم وحاجات وقدرات العملاء المالية وذلك باستخدام الأساليب الحديثة سواء من حيث النوعية أول سبل تقديم الخدمة ،
- متابعة ومراقبة السوق المصرفي والوقوف على انطباعات العملاء حول مزيج الخدمات المصرفية المقدمة لهم و تدعيم وسائل الاتصال الشخصي وتكييف وسائل الحوار المتبادل مع العملاء.

III. 2-2-5 مواكبة المعايير الدولية:

مواكبة المعايير الدولية وذلك من خلال : [42]

ا – تدعيم القواعد الرأسمالية: تحتل قضية رؤوس الأموال المصارف أهمية بالغة بوصفها ضمان الأمان لمواجهة الصدمات والأزمات،فضلا عن أهميتها في تعزيز القدرة الاستثمارية للمصرف وتحسين نظام تقويم المخاطر، ومن ثم فقد اهتمت لجنة بازل بإصدار مشروعها الثاني المتعلق بكفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس حجم المخاطر التي يواجهها العمل المصرفي في الوقت الراهن، فان البنك الجزائر ملزم بإلزام كافة المصارف الخاضعة له بزيادة معدل كفاية رأس مالها إلى المستوى المعمول به% 8، وهي خطوة هامة لمواكبة المعايير الدولية وتقوية مراكز المصارف الجزائرية،إذ يجب تعزيز هذا الاتجاه سواء عن طريق بورصة الأوراق المالية أو من خلال الاندماج المصرفي

ب– الاهتمام بإدارة المخاطر: مما لا شك فيه أن العمل المصرفي يتعرض للعديد من المخاطر والمتمثلة في مخاطر الائتمان السيولة السمعة المخاطر الالكترونية ....الخ ونظرا لتنوع هده المخاطر وأهمية قياسها ،فان المصارف الجزائرية ملزمة باتخاذ إجراءات لتحقيق ذلك من خلال مايلي :

- العمل على الاستفادة من الخبرات العالمية في المجال،
- العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها، وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة السياسات الائتمانية الموافق عليها، وتفعيل دورها بحيث يمكنها توقع المخاطر قبل حدوثها،

- تدريب الإطارات البنكية في هذا المجال .

ج- وضع آلية للإنذار المبكر للمصارف : في إطار التوجه لتدعيم سلامة النظام المصرفي من قبل المؤسسات المالية الدولية ظهرت الحاجة الماسة لتنصيب خلية للتنبؤ المبكر بحدوث الأزمات المصرفية بالبنوك ،حيث انه عند إنشاء خلية إنذار المبكر يجب مراعاة النقاط التالية:

- توفير نظام اتصالات جيد لجمع المعلومات وإتاحتها في الوقت المناسب وتحليلها لاتخاذ القرارات في ضوء تصور شامل للوضع داخل الجهاز المصرفي،
- استخدام الأساليب الاحصائية والرياضية التي يمكن من خلالها التنبؤ بحدوث المخاطرات في ضوء ظروف كل بنك،
- الاستفادة من النتائج التي خرجت بها بعض الدول عند وقوعها في الأزمات خاصة الأزمة المالية 2008 ،والتي أحدثت تغيرا على مستوى النظام المصرفي العالمي مما أدى بلجنة بازل 3 إلى سن ووضع إجراءات تنظم العمل البنكي،

III. 2-2-6 تفعيل دور الدولة والبنك الجزائري في تطوير الجهاز البنكي:

يعد تطوير الجهاز المصرفي مسألة ضرورية ومصيرية في مستقبل الاقتصاد الجزائري ،لذا فانه لا يمكن إغفال الدور الذي تلعبه الدولة ومؤسساتها خاصة البنك المركزي في تفعيل هذا التطور حيث يجب القيام بما يلي:

ا- تهيئة المناخ التشريعي : يجب إعادة صياغة التشريعات لتتلاءم مع المتغيرات على الساحة المصرفية الدولية خاصة في ظل التحرر الاقتصادي والعولمة، من خلال:

- الإسراع بإصدار القانون الموحد للمصارف الذي يهدف الى ضمان سلامة أداء الجهاز المصرفي ومسايرة الاتجاهات العالمية على نحو الذي يؤهله لمواجهة المنافسة الخارجية،
- سن التشريعات المتعلقة بنظم الدفع الالكترونية التي تنظم العلاقة بين أطراف العملية، هذا إلى جانب دراسة تأسيس لجنة الإشراف على التوقيع الالكتروني وحل أي نزاعات يمكن أن تنشأ بين المصارف وعملائها.

ب-تطوير الدور الرقابي لبنك الجزائر: يجب العمل على تطوير الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي على المصارف ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها المصارف، في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما انجر عنها من وسائل دفع حديثة وانتشار الصيرفة الالكترونية وتقديم منتجات بنكية مستحدثة ،حيث يجب أن تتم عملية التطوير في ظل مقررات لجنة بازل.

ج- العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك

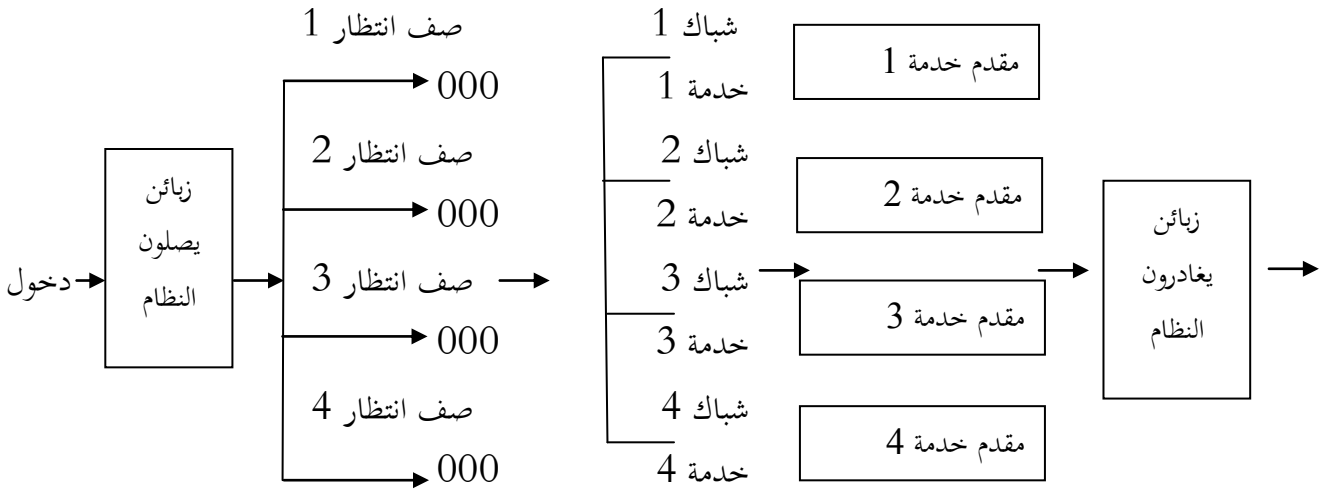
د- تبني أنظمة الخبرة: خاصة في مجال اتخاذ القرار وذلك بالعمل على خلق خلية متخصصة لما اصبح يعرف بالذكاء الاقتصادي، والهدف منها هو جمع المعلومات –داخليا وخارجا- ومعالجتها من اجل توضيح الرؤى وتقديم النصح لمتخذ القرارات في المصارف.

هـ- تطبيق الحكومة : يعتبر تطبيق الحكومة من انجع السبل لمواجهة الفساد المالي والإداري الذي تشهده البنوك الجزائرية، ومنه فاحدث ضبط داخل المنظومة البنكية الجزائرية من شانه دعم هذه الأخيرة ومساعدتها في إدخال التغيرات بهدف جذب المدخرين المحلين والأجانب، من خلال كسب ثقة وسيادة نوع من الأمان.

III. 2-2-7 كيفية أحداث التغيير التنظيمي داخل البنوك.

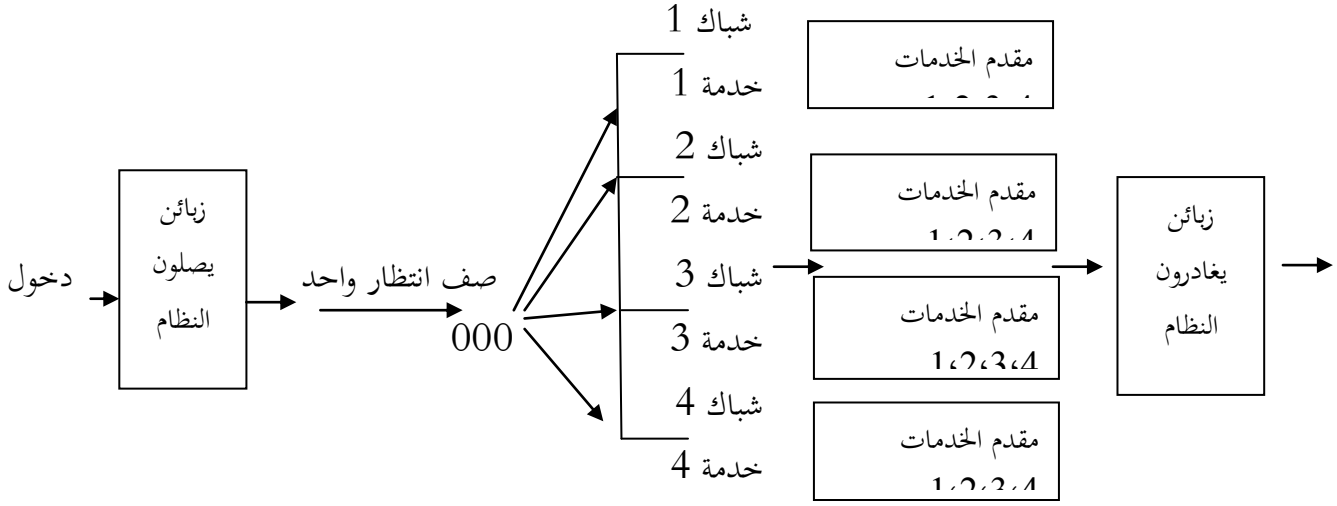
يمكن توضيح الفرق بين عمل البنوك في التنظيمي الكلاسيكي، وبين عمل النظام البنكي في إطار الذكاء الاقتصادي وإحداث التغير، من خلال الشكلين المواليين:

الشكل (III-4): الأسلوب التنظيمي الحالي في البنوك.



المصدر: بلمقد مصطفى وبوشعير راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية – الواقع والتحديات- يومي14و15 ديسمبر 2004، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص88.

الشكل (III-5): الأسلوب المتناوب المقترح للبنوك.



المصدر: بلمقد مصطفى وبوشعير راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية – الواقع والتحديات- يومي14و15 ديسمبر 2004، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص88.

III-2-2-8 التكوين في الذكاء الاقتصادي:

لزيادة الحاجة إلى نظام الاقتصادي سواء بالنسبة للمؤسسة أو الدولة فقد أصبح من الضروري تكوين متخصصين في هذا المجال، وذلك من خلال إدراج هذا الموضوع في البرامج الجامعية والقيام بدورات تكوينية، و تتباين برامج التكوين في الذكاء الاقتصادي وفقا للإستراتجيات الدول وتبعا لدرجة تحرير السوق ودرجة الحرية الاقتصادية ،توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،وجود البنية التحتية الخاصة بالتكوين و التعليم ،و توافر الكفاءات الازمة لذلك لا انه من المتعارف عليه هو أن التكوين في الذكاء الاقتصادي ليس قائما على استراتيجيات التفرقة بل يخضع لإستراتجية جماعية ومتجانسة، تستجيب للحاجات الحقيقية وللأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين ،ويتطلب أن يتوفر لدى المتكون في الذكاء الاقتصادي ثلاثة أنواع وهي: [43]

– **الذكاء المعلوماتي** : ويعكس القدرة على إدارة المعلومات بصفة فردية وشخصية ،وتعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة ممهدا لبناء ثقافة معلوماتية جيدة،

– **الذكاء لعملياتي**: ويقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملياتية في إطار محيط تنافسي، وتخص هذه المعلومات كافة حلقات سلسة الإنتاج انطلاقا من تصميم المنتج أو الخدمة مرورا بالإنتاج المادي إلى بلوغ مرحلة النوعية والتسويق ، ويعتبر هذا النوع الأكثر تكليفا ومتطلبات المؤسسات على المستويين المحلي والإقليمي ،

– الذكاء الاستراتجي: ويتعلق بإدارة المعلومة الإستراتيجية للتأثير في المحيط ،ويجد هذا النوع من الذكاء مجالا لتطبقيه في إطار المؤسسات الكبرى الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه الدولي.

ب– محاور برنامج التكوين:

يضم برنامج التكوين أربعة محاور أساسية وهي على التوالي: (44)

– **التنافسية والمحيط الدولي:** يتوجب على المتكون معرفة عدة مفاهيم هي عولمة الاقتصاد،تنافسية الدول، اقتصاد المعلومات والمعارف، تحديد الفرص التي يتيحها الذكاء الاقتصادي للمؤسسة أو الدولة، وكذا التهديدات التي يمكن أن يفرزها لهذه المجموعات " مفهوم الأمن الاقتصادي"،

– إدارة المعلومات والمعارف : يجب على المتكون التعرف والتعبير على احتياجات المؤسسة في مجال المعلومات التحكم في حلقات الاستعلام ،كما يجب أن يحتوي برنامج التكوين على إدارة، جمع، استغلال واستخدام المعلومات وإدارة المعارف.

– **الحماية والدفاع على الثرات الصناعي والتكنولوجي** : الهدف من هذا المحور هو تعرف المتكون على العناصر الواجب حمايتها داخل وخارج المؤسسة " التراث لمعلوماتي "، وذلك للحفاظ على ممتلكات المؤسسة أو الدولة التي أصبحت تتجه نحو اللامادية "الملكية الفكرية والصناعية " ،وبالتالي يجب أن يشمل التكوين أيضا كيفية تقييم وإدارة أي نوع من الأزمات الناجمة عن التهديدات العديدة التي يتعرض لها تراث المؤسسة او الدولة .

– التأثير والتأثير المضاد: يحتوي هذا المحور على إستراتجية التأثير والتأثير المضاد للاستخدام الهجومي و الدفاعي للمعلومات والمعارف ،من اجل أن يكون المتكون قادرا على التصدي للهجمات المعلوماتية وتجنب الوقوع في حالات عدم الاستقرار بسبب المنافسين، باقي الدول أو منظمات المجتمع المدني

III. 3 أفاق ذكاء الأعمال في الجزائر :

من خلال التركيز في الاسترتجية المستقبلية حول رهانات ذكاء الأعمال في الجزائر يتم التركيز حول الأهمية القصوى لحتمية تطبيق مجال ذكاء الأعمال ،والتركيز على الحكامة والتكنولوجيات الجديدة ومجتمع المعلومات ،فقد سطرت السلطات العمومية المكلفة برنامجا وطنيا لذكاء الأعمال وفق العديد من الأهداف في مقدمتها الانتقال بنسيبة سوق الصناعات الغذائية من 50بالمائة إلى 60 بالمائة، وذلك مع أفاق 2014 كما وضعت برنامجا يهدف إلى توقيع 5000 عقد سنويا وهو ما سيسمح خلال الأربع سنوات المقبلة بشمل 17 ألف مؤسسة معنية ،إضافة إلى هذا سيتم من خلال هذا التزاوج بين الصناعة والفلاحة خلق 100 ألف منصب عمل بحلول عام 2014، وبهذا تحاول البلاد الحد من التبعية الغذائية بإنشاء قطب فلاحي يتركز على تقريب المؤسسات الصناعية من الأراضي الزراعية ، إضافة إلى دفع الفلاحين إلى توقيع عقود مبدئية مع المصنعين حتى تكون التزامات مبدئية بين الطرفين ،وأكد المدير أن هذه الإستراتجية ستأتي بثمارها مع أفاق 2014. (45)

سيتم إنشاء خمسة مجمعات كبرى متخصصة في إنتاج المواد الغذائية الواسعة الاستعمال للاستجابة للطلب المحلي والتوجه تدريجيا نحو التصدير حيث أكدت وزارة الصناعة وترقية الاستثمار عن وجود مخطط وطني لترقية الصناعات الغذائية ،يهدف إلى إنتاج ما قيمته2.1 مليار دولار خلال الخمس سنوات القادمة .ومن المنتظر أن يوقع قطاع الصناعات الغذائية ابتداء من السنة القادمة على عقود عمل مع 5 ألاف فلاح بغية توجيه منتجاتهم الفلاحية لصناعة المواد الغذائية، وهذه الجهود لتعزيز قطاع الصناعات الغذائية بنحو 500 مؤسسة وذلك بالشراكة بين القطاعات العمومية والخاصة وكذا المؤسسات الوطنية والأجنبية، حيث ستكون منضوية تحت لواء خمسة مجمعات صناعية عمومية كبرى تعمل على إنتاج المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك في أوساط العائلات الجزائرية كالزيوت التي لا يزال معدل إنتاجها جد ضعيف مقارنة بالإمكانيات التي تتوفر عليها البلاد والتي تملك 80% من الثروات المتعلقة بإنتاج زيت الزيوت غير أن إنتاجها لا يمثل 2% من الإنتاج العالمي لهذه المادة ،كما ستشمل هذه المؤسسات أيضا صناعات الحليب ومشتقاته السكر , الحبوب ، والمشروبات الغازية.

في إطار تطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي تسعى المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات والاستشراف لوضع دفتر شروط محددة لمفهوم ذكاء الأعمال، تحسين آليات تطبيقه وتحقيق فوائد إضافية للمؤسسات المساهمة في المخطط ،وفي هذا الصدد وضعت وزارة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمارات بالتعاون مع بعض الهيئات الوزارية الأخرى بنك المعطيات والمعارف في متناول مختلف المؤسسات الاقتصادية،بالاعتماد على قدرات التفاهم والمحدثات والتحليل لإيجاد حلول للمشاكل والصعوبات التي تواجه الشركات للاندماج في السوق وذكر المتحدث أن غياب المعلومات والاحصائيات الرسمية وتنظيمها في قطاع الصناعة يحول دون تطبيق الأهداف النهائية للذكاء الاقتصادي في أفاق 2014 ،حيث سيتم بناء مركز علمي للتحليل التقني والاقتصادي وتوفير خبرته في المجال الصناعي كما يتمثل دوره في مساعدة المؤسسات على العصرنة واستعمال التكنولوجيات الحديثة ،وستستفيد كافة المؤسسات والهيئات العمومية من شبكة داخلية لتوزيع المعلومات والمعطيات وهذا من شانه تسريع وتيرة التدخل وضمان المرافقة للمصنعين، وفي هذا السياق تم التوقيع على سلسلة الاتفاقيات مع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظرا للخبرة التي تملكها في تسيير المعلومات واعتماد المعارف المحصلة لتوظيفها في مجال ذكاء الأعمال

من خلال البرنامج التنمية الخماسي الممتد حتى 2014 في مجال المعلوماتية وذكاء الأعمال تم وضع الإستراتجية التنموية التالية: [46]

-تخصيص 100 مليار دينار جزائري لوضع الحكومة الالكترونية وتوسعيها، وستسمح الحكومة الالكترونية بتطوير الخدمات العمومية وعصرنه الإدارات والمؤسسات بحيث لا تقتصر على إدخال الأدوات المعلوماتية على المؤسسات فحسب ،وإنما ستساهم في تحسين التسيير الداخلي والعلاقات مع المواطن،

-إنشاء وفتح بوابات على الانترنت من قبل الوزارات والإدارات المركزية والجماعات المحلية "ولاية،دائرة، بلدية " قصد تقريب المواطنين من الإدارة، وسيتمكن المواطنون بفضل هذه الإستراتجية المتمثلة في فتح البوابات من

تحميل الاستمارات وغيرها من الوثائق الإدارية ،وتقترح إستراتجية الجزائر الالكترونية 2013 على المواطنين والمؤسسات والإدارات حوالي 400خدمة عبر الشبكة العنكبوتية،

-تخصيص 50مليار دينار جزائري للتجهيزات الموجهة لتعميم تعليم الإعلام الآلي ضمن منظومة التربية الوطنية والتعليم والتكوين ،

-تخصيص 250مليار دينار جزائري للبحث العلمي والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال ،

-تخصيص 250مليار دينار الجزائري لتنمية البحث العلمي والتكنولوجيات الإعلام والاتصال واستكمال مكتسبات المخططات السابقة،

بالإضافة إلى هذا قال كاتب الدولة لدى الوزير الأول المكلف بالاستشراف والإحصاء بشير مصطفى أن مخطط عمل قطاعه الوزاري يتضمن 121عملية ذكية ،تستهدف نقل الاقتصاد الوطني إلى صيغة التوازن المستديم في سنة 2019 ،ووضيعة النشوء في عام 2030 وتوصلت دراسة إلى بلوغ الاقتصاد الوطني وضعية التطويرات الشاملة. (47)

خلاصة:

يعتبر الذكاء الاقتصادي حديث على مستوى الساحة الاقتصادية الجزائرية، ويتجسد في النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، والذي تم تدعيمه بعمليات الإحصاء على،اعتبار أن المعلومات الإحصائية تكون أقرب للدقة وملامسة الواقع، وهذا بهدف مساندة المؤسسات الوطنية وتمويلها بالمعلومات اللازمة للتأقلم مع محيطحها واكتساب القدرة على مواجهة المنافسة، في ظل الانفتاح على اقتصاد السوق.

وتدخل المنظومة البنكية الجزائرية ضمن هذا السياق ،حيث يعمل الذكاء الاقتصادي على الرفع من أدائها من خلال مجموعة من العوائد التي يدرها على النشاط بصفة عامة وطريقة المنافسة بصفة خاصة، الأمر الذي من شأنه أن يرقى بمستوى المنظومة البنكية الجزائرية إلى مصاف البنوك الدولية.

وتبقى مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاقتصادي في الجزائر ،مع تبني هذه الأخيرة لجملة إجراءات مستقبلية في إطار السعي لتجاوز هذه التحديات.

قائمة الهوامش:

(1): كمال رزيق، علاش أحمد، **الاعتماد الرسمي للذكاء الاقتصادي في الجزائر**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام 23-26 أفريل 2012، ص:293.

(2) : Politique d'appui a l'innovotion dans la PME, ministère de la PME et de l'artisanat, Algérie, février 2007, pp :11-12, sur :
Htptp://www.umc.edu.dz/versionfrancais/documents/visio conference/politiques appui .pdf.
تاريخ الاطلاع: 2012/12/30، على الساعة 55: 23.

(3): عبد الله بلوناس، **دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي العاشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية،جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام 17-20 أفريل 2010، ص:377.

(4): رضا تير، **دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير**، واقعه وآفاقه في الجزائر، على الرابط:

.http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_vemository et itemid=21.

تاريخ الاطلاع: 2012/12/22، على الساعة 01:54.

(5): القانون التوجيهي رقم 08-12، المؤرخ في 06 جوان 2012،متعلق ببرنامج الخماسي الثاني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

(6): سناء طباخي، الذكاء الاقتصادي، ص:9، على الرابط:
boubakoura.edeu.dz/tabakhi.sana.doc.www.faves
تاريخ الاطلاع: 2012/12/22، على الساعة 00: 02.

(7): رحيم حسين، دريسي يحي، **أهمية إقامة نظام الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 27-28 نوفمبر2007،ص ص: 582،581.

(8):مجموعة مراجع:

- رضا تير، مرجع سبق ذكره.
- سناء طباخي، مرجع سبق ذكره، ص:11.
- www.sys N d'i eco.dz.

(9): كمال الشيرازي، **الجزائر تفكر في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي**، على الرابط:
http://marhter.1talk.met/t186-topic.
تاريخ الاطلاع: 2013/01/02، على الساعة 11:45.

(10): بن حمودة محبوب، معين أمين السيد، **ذكاء الأعمال في الجزائر**، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام 23-26 أفريل 2012، ص: 2282-284.

تاريخ الاطلاع: 2012/03/25، على الساعة 16:31.

(11) : Larbi. A, **contribution a la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprisc commerciale- cas de NAFTAL**, sur : www.memoireonline.com.

تاريخ الاطلاع: 2012/10/15، على الساعة 10:10،

(12): الديوان الوطني للإحصائيات على الرابط:

www.oms.dz.

تاريخ الاطلاع: 2012/10/15، على الساعة 08:10.

(13): **توطين مفهوم الذكاء الاقتصادي في الجزائر** على الرابط:

http://www.alra kameiat.com

تاريخ الاطلاع: 2013/02/11، على الساعة 11:09.

(14): المرجع نفسه.

(15): المرسوم التشريعي رقم 94-01 ،المؤرخ في 02جانفي 1994، المتعلق بالمجلس الوطني للإحصاء وعمله.

(16): المرسوم التنفيذي رقم 95-159، المؤرخ في 03 فيفري 1995، والمعدل للمرسوم 82-489، المؤرخ في 18 سبتمبر 1982، والمتضمن القانون الأساسي للديوان الوطني للإحصائيات.

(17): المرسوم التنفيذي رقم 06-346، المؤرخ في 02 أكتوبر 2006، المتضمن إنشاء المحافظة العامة للتخطيط والاستشراف، مهامها وتنظيمها.

(18): مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، على الرابط:

www.cerist.dz

تاريخ الاطلاع: 2013/01/11، على الساعة 11:29.

(19): المرسوم التشريعي رقم 10-123، المؤرخ في 4 أفريل 2010،المحدد للشروط لتحضير وتنفيذ الإحصاء الاقتصادي.

(20): الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة على الرابط:

www.caci.dz

تاريخ الاطلاع 2013/04/27 على الساعة 02:04.

(21): المرجع نفسه.

(22):الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، على الرابط:

www.andi.dz

تاريخ الاطلاع:2013/04/01 على الساعة 01:21.

(23):المرجع نفسه.

(24): **بسبب هشاشة المؤسسات الجزائرية وعجز الحكومة في رصد المعلومات: الجزائر مستهدفة بالجوسسة الاقتصادية، وتفتقد إلى نظام للحماية الإستراتيجية** ،على الرابط:

http://www.arabic-military.com/t3761-topic

تاريخ الاطلاع: 2013/01/02: على الساعة 04:45.

(25) Youcef amerouali, **démarche d'ensemble pour le mise en place d'un dispositif de veille stratégique en entreprise**, séminaire internationale sur la ville stratégique (mettre en oeuvre la veille stratégique), Algérie Télécom et CERIST, Alger, 18 juin 2005, p: 25.

(26): خالد قاشي، حكيم خلفاوي، **دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة**، ورقة أعمال مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام 23-26 أفريل 2012، ص:786.

(27) Sadek khaddache, **les principaux outils du marketing direct**, Magazine d'Algérie, 2005, p: 59.

(28): رتيبة نحاسية، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص:68 .

(29) Madjid Dahman, Ratiba Kellou, **la veille stratégique un atout clé pour l'entreprise**, séminaire international sur la veille stratégique (mettre en ouvre la veille stratégique), Algérie télécom et CERIST, Alger, 18 juin 2005, p: 33.

(30): أفندي عطية، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص:98.

(31): عبد العزيز البندراوي، **منهجية تطوير العمليات الإدارية في منظمات الأعمال**، ورقة عمل مقدمة للمتلقى العلمي الحادي عشر، حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام 23-26 أفريل 2012، ص:823-827.

(32): جمال الدين المرسي، **الثقافة التنظيمية والتغير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص:61-64.

(33): بن داودية وهيبة، **أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي مدخل التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 23-26 أفريل 2012، ص:520.

(34): بومود إيمان، **الذكاء التمويلي في المؤسسات كحل للأزمات المالية**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول :الذكاء الاقتصادي مدخل التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 23-26 أفريل 2012، ص:621.

(35): محمد خلاف، **الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال المسؤولة اجتماعيا**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول: الذكاء الاقتصادي مدخل التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 23-26 أفريل 2012، ص:127.

(36) : Choo.c.w, **information management of the intelligent organisation the art of scanning the environnement**, Medford, London, 1998, p81.

(37) : Matheson David, Matheson James, **the smart organization, greating value through stratigic**,Harvard, Boston, 1998, p 273-275.

(38): بلعزوز بن علي ،كتوش عاشور، **واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الإصلاح**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص ص:500-501.

(39): سامر جلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، دار أسامة، عمان، 2009، ص ص:156-157.

(40): مجموعة مراجع:

- طارق طه، **إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص:178.
- غسان قاسم اللامي، **لإدارة التكنولوجيا**، دار المناهج، عمان، 2007، ص :108-110.
- حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2004، ص:167.

(41): ناظم نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبدلات، **الصيرفة الالكترونية في البلدان العربية**، المؤسسة الحديثة للكتاب، بيروت، 2006، ص ص: 193،194.

(42): مجموعة مراجع:

- حسن راوية، **مدخل إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:456.
- محمد حافظ الحجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005، ص:311.
- أحمد صلاح، **تنمية الموارد البشرية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص:240.

(43): محمد سمير بن عياد، أحمد سماحي، **التكنولوجيا الالكترونية البنكية:ضرورة أم حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول :المنظومة البنكية الجزائرية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي بشار، 2005، ص:16.

(44): معطي خير الدين، بوقموم محمد، **المعلوماتية والجاهز البنكي: حتمية تطوير الخدمات المصرفية**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية- الواقع والتحديات- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2004، ص:199.

(45): الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، على الرابط:

http://www.lindi.dz

تاريخ الاطلاع: 2013/04/22، على الساعة: 26: 22.

(46): المرجع نفسه.

(47):كاتب الدولة لدى الوزير الأول، **يطلق الدراسة الاستشرافية** ،على الرابط:

www.elchoroque.online.com

تاريخ الاطلاع: 2013/05/05، على الساعة 14:47.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية لمجموعة من البنوك

مدخل:

تبين من خلال الفصول السابقة، أن الذكاء الاقتصادي يلعب دورا أساسيا وفعالا في تحسين أداء المنظومة البنكية الجزائرية، من خلال الرفع في مستوى كفاءة الممارسات بالاستغلال الأمثل للموارد للمتاحة في ظل المحدودية، معتمدا على رأس المال البشري ونظام المعلومات كبنية تحتية ،وكل من الإبداع والابتكار كمنهج عمل ،بالإضافة إلى خلايا اليقظة في حدود الأخلاقيات كأساس للرصد،وكذا الذكاء الانفعالي و القياس المقارن بالأفضل كمدعم .

و تأكيدا لهذه النتائج التي خلصت إليها الدراسة النظرية،جاء هذا الفصل التطبيقي و الذي يهدف إلى الوقوف على الوضعية الحقيقة لواقع ممارسة الذكاء الاقتصادي من قبل المنظومة البنكية الجزائرية ، وقياس مدى توفر المخرجات مقارنة بالمدخلات في ظل دراسة البيئة الاستثمارية شبه عديمة المنافسة.

I- التعريف بمجتمع الدراسة:

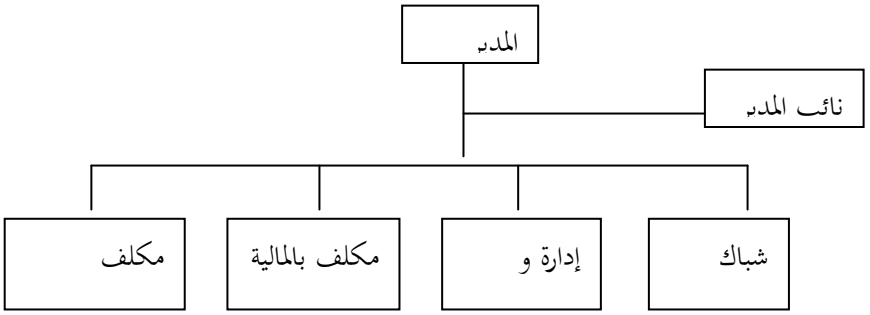
I-1- تقديم المجتمع محل الدراسة:

مسايرة لمتطلبات الموضوع، و الذي شمل المنظومة البنكية الجزائرية، فقد تمت دراسة حالة لمجموعة من البنوك منها ما هو أجنبي، و منها ما هو وطني، حيث تمثل البنك الأجنبي في:

I-1-1- بنك الشركة العامة الجزائرية، (BANK.S.G) :وهو عبارة عن مؤسسة فرنسية عريقة، تملك عدة فروع في عدة دول إفريقية، أوروبية، و آسيوية، و يرجع تاريخ تأسيس فرع SG BANK في الجزائر إلى 04نوفمبر 1999، حيث يعتبر من أوائل البنوك الأجنبية بالجزائر، أكثرها نشاطاو تفرعا.

و شمل محل الدراسة بالتحديد فرع ولاية عنابة ،التابع جهويا لفرع قسنطينة، و كان الهيكل التنظيمي له كما يلي:

الشكل رقم(IV-1):الهيكل التنظيمي لبنك الشركة العامة الجزائرية –فرع عنابة-



المصدر: بنك الشركة العامة الجزائرية

أما البنوك الوطنية فتمثلت في ثلاث (03) بنوك عمومية ، و هي:

I-1-2- بنك الفلاحة و التنمية الريفية: (BADR)

بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، هو مؤسسة مالية وطنية أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 برأس مال يقدر بـ220 مليون دينار جزائري، مكلفة بتوفير النصائح، و المساعدة في استعمال و تسيير وسائل الدفع لحساب المؤسسات الاقتصادية العمومية، و بمقتضى القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990، أصبح بنك BADR شخصا معنويا، يقوم بأعمال البنوك التقليدية، وفي سنة 1990 تم رفع رأس مال البنك ليصل إلى 330 مليون دينار جزائري.

- ويقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالوظائف التالية:
  - جمع الودائع المختلفة،
  - تقديم القروض المختلفة،
  - تمويل عمليات التجارة الخارجية.
- و يهدف بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى:
  - المحافظة على مكانته السوقية و البقاء في الريادة،

- استقطاب التكنولوجيا الحديثة و أكثر مرونة و عالية الوفرة، بهدف تهيئة شبكات ووكالات متقدمة،
- تقديم خدمات و منتجات جديدة لها قيمة مضافة حسب متطلبات السوق،
- تطوير إمكانيات تقديم الخدمة و الاهتمام بالزبائن،
- وضع قيد استعمال آلات التسيير التجاري و التقنيات المتطورة،
- المحافظة على الاستقلالية و التقليل من التدخل الإداري في شؤون البنك،
- انفتاح رأس مال البنك على القطاع الخاص ،و الانفتاح على العالم الخارجي.

- **الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة قالمة:**

تأسس بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة قالمة في سنة 1982، وهي تابعة للمجموعة الاستغلالية لولاية قالمة /سوق أهراس رقم024، و التي تضم الوكالات التالية:
عين مخلوف 816، سوق أهراس 817، سدراتة 818، واد الزناتي 981، بوشقوف 820، قالمة 821، سوق أهراس 822، مداوروش 824.
يرأس الوكالة مدير يعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة و المشرف على جميع العمليات.

- يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية –وكالة قالمة– في:

أ- **إدارة الوكالة:** و تتمثل في:

- المدير ،
- نائب المدير،
- الأمانة العامة.

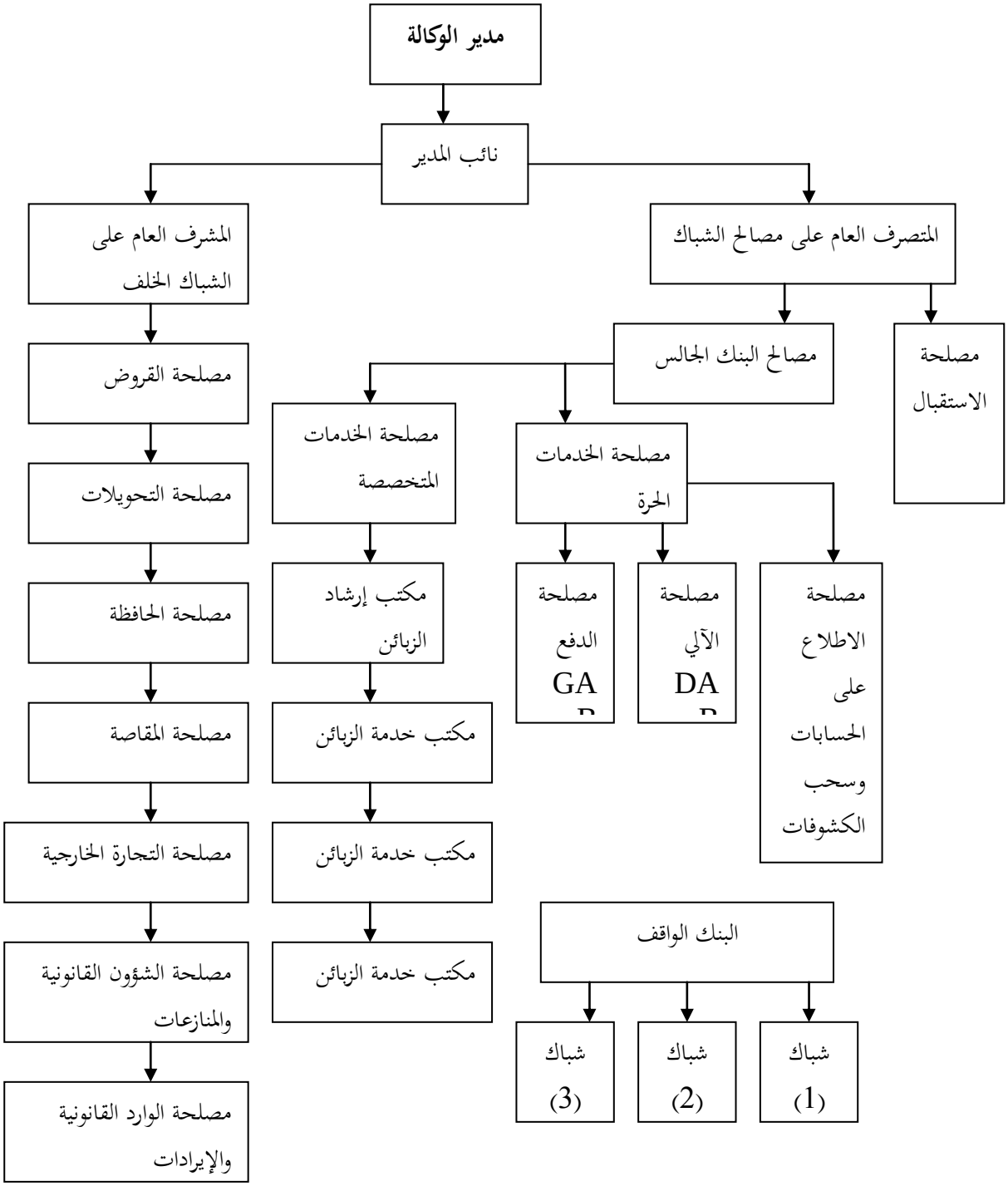
ب-**مصالح الشباك الأمامي:** و تشمل التعامل مع الزبون من خلال:

- مصالح الشباك الجالس: و بدأ البنك بتقديم هذه الخدمات في سنة 2004، و تضم المصالح التالية:
- مصلحة الصندوق الرئيسي،
- مصلحة الخدمات الحرة،
- مصلحة الخدمات المتخصصة.
- مصالح الشباك الواقف (التقليدي).
- مصالح الشباك الخلفي: وهي تتكون من :

✓ مصلحة القروض،
✓ مصلحة التحويلات،

- ✓ مصلحة الحافظة،
- ✓ مصلحة المقاصة الإعلامية،
- ✓ مصلحة التجارة الخارجية،
- ✓ مصلحة الشؤون الخارجية و المعلومات،
- ✓ مصلحة المحاسبة و المراقبة،
- ✓ مصلحة الموارد و الإيداعات.

الشكل رقم (IV-2): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة قالمة-

I-1-3-القرض الشعبي الجزائري (CPA):

القرض الشعبي الجزائري هو عبارة عن مؤسسة مالية تأسست بموجب المرسوم رقم 366/66 الصادر في 29 سبتمبر 1966، وقد تم تحديد قوانينه بموجب المرسوم رقم 78/67 الصادر في 11 ماي 1967، و تتمثل مهمة CPA في المساهمة في ترقية قطاع البناء و الأشغال العمومية، قطاع الصحة، الصناعة ، و التجارة، و كذا الصناعات الثقيلة.

و بصدور القانون المتعلق باستقلالية المصارف في 1988، أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تمتلكها الدولة.

و بعد أن ستوفى البنك كل الشروط المتعلقة بقانون النقد و القرض، تحصل على موافقة مجلس النقد و القرض و أصبح ثاني بنك يعتمد في الجزائر بعد صدور قانون 90-10، ليصل رأس ماله إلى 48 مليار دينار جزائري.

- و يهدف القرض الشعبي الجزائري إلى:

- التطوير التجاري، و ذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميادين التسيير و كذا التسويق،
- توزيع و نشر الشبكة و اقترابه من الزبائن، وكذا العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية،
- تقديم الوسائل المادية و التقنية حسب الاحتياجات،
- تحسين و تطوير أنظمة المعلومات و كذا الوسائل التقنية،
- التسيير الديناميكي لخزينة البنك،
- التحكم في القروض، و كذا التسيير المحكم للمديونية الخارجية،
- عملية وضع و تقوية التقنيات و مراقبة التسيير على مستوى مختلف المراكز المسؤولة.
- **الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري – وكالة قالمة-:**

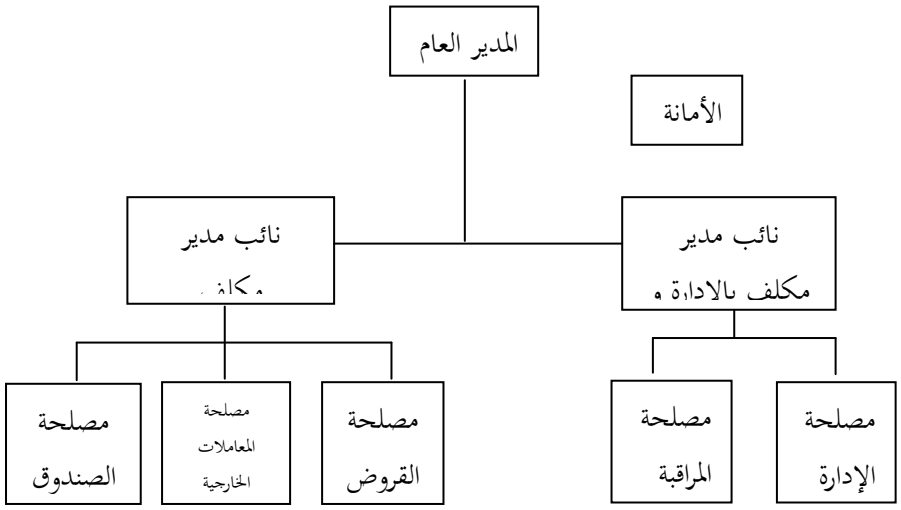
يتشابه نشاط الوكالة كثيرا مع نشاط المؤسسة الأم، و هذا نظرا للتشابه الكبير بين المصالح على مستوى الوكالة و المديريات، و على المستوى المركزي للقرض الشعبي الجزائري، ومنه يمكن توضيح هيكل CPA -قالمة -كما يلي:

- مدير الوكالة: صاحب القرار الأول في كل العمليات و المعاملات البنكية،
- الأمانة: لها أهمية كبيرة فهي تسهر على:
  - القيام بعمليات الإدارة المختلفة،
  - الربط بين مصالح الوكالة.
- مصلحة الصندوق: و تقوم هذه المصلحة بـ:

- الحصول على الودائع،
- القيام بعمليات التحويل،
- ضمان حدوث العمليات المصرفية في ظروف ملائمة.

- مصلحة الإدارة :تشرف على جميع العمليات البنكية التي تقوم بها الوكالات الأخرى، و تعمل على توجيه و تسهيل كل الصعوبات التي تتلقاها،
- مصلحة القروض: و تشرف على منح القروض، و متابعة سير القرض، و كذا تسديد أو دفع الفوائد،
- مصلحة المعاملات التجارية: و تشرف على:
  - عمليات التصدير (قطاع عام أو خاص)،
  - عمليات الاستيراد (قطاع عام أو خاص)،
  - عملية الصرف بالعملة الصعبة.
- مصلحة المنازعات: و تشرف على كل النزاعات القائمة على مستوى الوكالة،
- مصلحة المراقبة: تقوم بمراقبة كل الوظائف على مستوى الوكالة.

الشكل رقم (IV-3): الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي –وكالة قالمة–



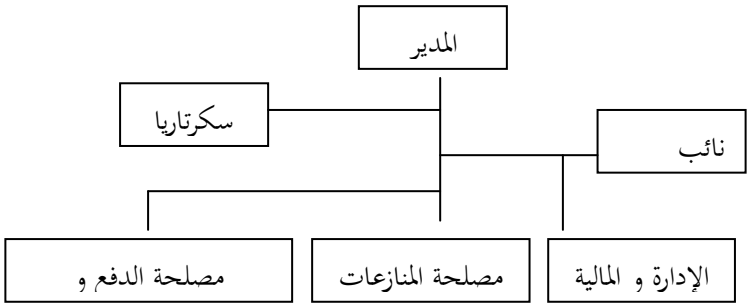
المصدر: بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة

I-1-4-الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط :

يعتبر بنك الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط، من أهم البنوك الناشطة في الجزائر،حيث تم تأسيسه في أفريل 1997 ،و اختص في بدايات تأسيسه بتمويل قطاع السكن، ليتم تحويله فيما الى بنك تجاري يمارس مهام البنوك التقليدة و التخلي عن هذا التخصيص .

أما بالحديث عن الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط فرع قالمة، فيعتبر فرع جهوي يتبعه فروع كل من سوق أهراس، و تبسة.

الشكل رقم (IV-4):الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنك-وكالة قالمة-



المصدر: الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنك-وكالة قالمة-

I-2- خصائص أفراد مجتمع الدراسة:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة ووصفها حسب المتغيرات الشخصية، تم حساب التكرارات و النسب المئوية لأفراد الدراسة، و كانت النتائج كالتالي:

I-2-1- خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (IV-1): خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس:

البيان	التكرار	النسبة %
الذكور	52	65
الإناث	28	35
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

من خلال الجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد المجتمع المدروس هم من الذكور، بنسبة بلغت (65 %)، في حين نجد أن نسبة الإناث هي 35 % مقارنة بحجم العينة.

I-2-2- خصائص أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (IV-2): خصائص أفراد الدراسة حسب متغير السن

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	14	17,5
ما بين 30 و 39 سنة	42	52,5
ما بين 40 و 49 سنة	16	20
50 سنة فما فوق	8	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

يتضح لنا من الجدول أن أغلبية أفراد الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية الثانية (ما بين 30-39 سنة) بتكرار يقدر بـ 42 و نسبة 52,5 %، تليها الفئة العمرية الثانية بـ20 %، بعدها الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة مئوية تقدر بـ 17,5، و أخيرا فئة العمرية الأخيرة (50 سنة فما فوق) بنسبة تقدر بـ 10 %

I-2-3- خصائص أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

جدول رقم (IV-3): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي:

البيان	التكرار	النسبة %
ليسانس	55	68,8
ماستر	16	20
ماجستير	09	11,2
دكتراه	0	0
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد الدراسة هم من ذوي مستوى الليسانس بنسبة مئوية تقدر بـ 68,8 % يليها ذوي مستوى الماستر بـ 20 %، بعدها أصحاب مستوى الماجستير بـ11,2 %، أما أصحاب مستوى الدكتراه، فلم تمس العينة ولا فرد واحد و كان التكرار و النسب المئوية معدومة.

I-2-4- توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

جدول رقم (IV-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة %
مدير فرع	4	6
رئيس قسم	19	22,7
متصرف رئيسي	14	17,5
وظيفة أخرى	43	53,8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يتمركزون بنسبة 53,8 % في وظيفة أخرى، بينما احتلت وظيفة رئيس قسم المرتبة الثانية بنسبة 22,7 % و عادت المرتبة الثالثة لمنصب متصرف رئيسي بـ 17,5 %، و أخيرا مدراء الفروع بنسبة 6 %.

I-2-5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (IV-5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	15	18,8
من 05 إلى 10 سنوات	30	37,5
11 سنة فما فوق	35	43,8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

يوضح لنا هذا الجدول أن أصحاب الخبرة المهنية (من 05 إلى 10 سنوات) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ 37,5 % متأخرة عن أصحاب الخبرة المهنية (11 سنة فما فوق) بنسبة مئوية تقدر بـ43,8 % فيما بلغت نسبة أصحاب الخبرة المهنية (أقل من 05 سنوات) 18,8 %.

I-2-6- توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك الذي ينتمون إليه:

جدول رقم (IV-6): توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك

البيان	التكرار	النسبة %
جزائري	60	75
أجنبي	20	25
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

يتضح من خلال الجدول أن عدد أفراد العينة الذين ينتمون إلى بنوك جزائرية قدر بـ 75 % فيما يلغ عدد أفراد العينة التابعين للبنك الأجنبي بـ 25 %.

I-2-7- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة ملكية البنك:

جدول رقم (IV-7): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة ملكية البنك

البيان	التكرار	النسبة %
بنك عمومي	60	75
بنك خاص	20	25
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة ينتمون بنسبة 75 % الى بنوك عمومية، فيما بلغ عدد أفراد العينة في البنوك الخاصة 20 فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 25 %.

I-2-8- توزيع أفراد العينة حسب نشاط البنك:

جدول رقم (IV-8): توزيع أفراد العينة حسب نشاط البنك

البيان	التكرار	النسبة %
إسلامي	0	0
وضعي	80	100
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

توضح نتائج الجدول أن إجمالي أفراد العينة ينتمون لبنوك وضعية.

I-3- حدود الدراسة:

انطلاقا من أهداف الدراسة و الإمكانات المتاحة للباحث و طبيعة الدراسة، فإن حدود الموضوع كانت كالتالي:

- هذه الدراسة هي دراسة مسحية، استطلاعية بالدرجة الأولى، و هي تمثل مسحا إحصائيا شاملا لكافة أفراد الدراسة، لذلك فالنتائج المتحصل عليها يمكن اعتبارها نتائج شاملة النطاق،
- ستقتصر الدراسة الميدانية على الوقوف على واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي في البنوك الجزائرية ،و كذا مدى توفر المدخلات و المخرجات من هذا الذكاء إضافة إلى مدى مساهمة الذكاء في تحسين الأداء،
- مجتمع الدراسة يشمل الإطارات و الموظفين أصحاب المناصب و الذين لا يقل مستواهم العلمي عن الليسانس،
- نتائج الدراسة بصفة عامة لن تكون محدودة بالمعلومات و البيانات التي جمعت بواسطة أداة الاستقصاء من أفراد المجتمع المدروس، و لكن سيتم أيضا اختيار الفرضيات بالاعتماد على جملة الدراسات و القراءات التي تم التطرق إليها.

II- منهجية الدراسة و خطواتها الإجرائية:

بعد تعريف البنك محل الدراسة و المجتمع المدروس فإنه لابد من توضيح الطريقة التي أجريت بها هذه الدراسة، وكيفية جمع المعلومات التي تم الاعتماد عليها في تحليل ظاهرة الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظومة البنكية الجزائرية، حيث يتناول هذا الجزء منهجية الدراسة و خطواتها الإجرائية، وذلك من خلال مناقشة المنهج المتبع في الدراسة، و مجتمع الدراسة و العينة المختارة، كما يوضح هذا الجزء كيفية بناء أداة الدراسة أي استمارة الأسئلة و البرهان على صدقها و تناسقها و ثباتها.

II-1- منهج الدراسة:

بما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي و تأثيره في تحسين أداء المنظومة البنكية الجزائرية، ، فإن أنسب منهج يمكن من تحقيق أهداف الموضوع هو المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على استجواب جميع أفراد المجتمع أو عينة منهم، و ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، و درجة وجودها و تحديد مستوياتها، أسبابها، طرق التعامل معها و آثارها.

II-2- مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة إجمالا من جميع الإطارات العاملة بالبنوك، و ذلك باختلاف رتبهم و البالغ عددهم80موظف، و قد تم إجراء الدراسة على المجتمع بكامله دون اللجوء إلى اختيار عينة منه، و يرجع ذلك للأسباب التالية:

- العدد المحدود لأفراد مجتمع الدراسة مما يسهل تطبيق الدراسة عليهم جميعا،
- تطبيق الدراسة على كل أفراد المجتمع يعطي الدراسة مصداقية أكبر،

و نتيجة لهذه الأسباب و ضمانا لمصداقية الاستمارة و الحفاظ على قابليتها للتحليل و الفهم السليم لأسئلتها، قام الباحث بمقابلة معظم أفراد المجتمع شخصيا، وهو ما ساهم في الحصول على 80 استمارة أي ما نسبته 100% من إجمالي المجتمع المدروس.

II-3- أداة الدراسة:

تعد مرحلة المسح النظري و التي قام بها الباحث من خلال الإطلاع على أدبيات و قراءات الموضوع المدروس، الأساس في تكوين جملة من الأفكار التي تصب في إطار إشكالية الدراسة و طبيعتها، و كذلك فإنه بالاعتماد على دراسات سابقة فقد تمت بلورة هذه الأفكار لتشكل النواة الأساسية للأسئلة التي ستشتمل عليها استمارة الأسئلة.

II-3-1- بنية أداة الدراسة:

لقد اعتمد تصميم أداة الدراسة و هي استمارة الأسئلة على جزأين كما يلي:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية: وكان الغرض من هذا الجزء هو التعرف على بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية ةالمتعلقة بالمبحوثين و ذلك من حيث:

- الجنس،
- السن،
- المستوى التعليمي،
- الحالة الاجتماعية،
- المركز الوظيفي،
- الخبرة المهنية،
- نوع البنك،
- ملكية البنك،
- نشاط البنك.

➢ الجزء الثاني: محاور الدراسة: و قد شملت المحاور التالية:

- المحور الأول: معلومات عن البيئة الاستثمارية ،و كان الهدف من هذا المحور هو إعطاء نظرة و صورة عامة حول البيئة الاستثمارية التي تنشط فيها البنوك الجزائرية، قد اشتمل على ثمانية (08) عبارات حاولنا فيها الإلمام بكل متغيرات هته البيئة.
- المحور الثاني: مدخلات الذكاء الاقتصادي في البنك ،و يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر متطلبات بناء الذكاء الاقتصادي على مستوى البنوك من خلال طرح تسعة(09) عبارات دارت حول عمليات البحث و التطوير، أعوان اليقظة و مجالات الرصد، المعلومة الإستراتيجية، واتخاذ القرار و كذا الإدارة بالمعرفة.
- المحور الثالث: واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي في البنك ،و الغرض منه متابعة دورة الاستعلام الخاصة بالذكاء الاقتصادي على مستوى البنوك، و اشتمل المحور على أربعة عشر (14) عبارة، دارت حول كيفية الرصد و البحث عن المعلومة، كيفية التعامل مع المعلومات المجمعة، مصادر جمع هذه المعلومات و كذا أنواع أنظمة الحماية المتبعة.
- المحور الرابع: مخرجات الذكاء الاقتصادي في البنك و الغاية من هذا المحور هو الوقوف على حقيقة و حجم المخرجات من الذكاء الاقتصادي في البنوك الجزائرية، و الذي يضعنا في صورة حقيقة الممارسة، و اشتمل في المحور على اثني عشرة (12) عبارة دارت حول الريادة، الإبداع، الابتكار، رأس المال المعرفي و البشري، القيادة و طريقة التعامل، الجهة المكلفة بالتعامل مع المعلومات و كذا التغيير، و إدارة التغيير.

- المحور الخامس: دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء و هذا المحور يصب في لب موضوع البحث، حيث من خلال هذا المحور يمكن لنا معرفة هل فعلا أدى الذكاء الاقتصادي الممارس من قبل البنوك الجزائرية في التأثير على أدائها و التحسين فيه؟

واشتمل المحور على ثمانية (08) عبارات دارت حول: الجودة و تحديد فجوات الأداء، المقارنة، وضعية المنافسة، مدى مواكبة التطورات الحاصلة، الجهة المتكفلة بتحليل المعلومة، و كذا الأوجه المستخدمة و الأساليب المتبعة في تحسين الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم استخدام عبارة: غالبا، أحيانا، أبدا، للإجابة على كافة محاور الاستمارة.

II-3-2- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق استمارة الأسئلة قدرتها على قياس ما ينبغي قياسه من خلال ملائمة عباراتها لكافة أبعاد المتغير المختلفة، بحيث يجب أن تشتمل الاستمارة على كل العناصر الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة من ناحية ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهوم لمن يستخدمها، و تحقيقا لذلك فقد جاءت عبارات المحاور بسيطة واضحة تتماشى و مستوى المبحوثين، كما تمت المرافقة الشخصية أثناء توزيع لاستمارة، و توضيح أي غموض قد يظهر للمبحوثين و الإجابة على كل استفساراتهم بكل موضوعية.

II-3-3- التناسق الداخلي لأداة الدراسة:

تم الاعتماد على معامل "بيرسون" لقياس درجة الترابط و التناسق الداخلي بين العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة، و يمكن توضيح نتائج هذا القياس فيما يلي:

أ- المحور الأول: دراسة بيئة الاستثمار:

جدول رقم (IV-9): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول

Correlations

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8
a1	Pearson Correlation								
a2	Pearson Correlation	0,650**							
a3	Pearson Correlation	0,660**	0.225*						
a4	Pearson Correlation	0.327**	0,500**	0.234*					
a5	Pearson Correlation	0. 281*	0,480**	0,810	0,440**				
a6	Pearson Correlation	0.345**	0,590	0,210*	0.322**	0.584**			
a7	Pearson Correlation	0,600**	0,210*	0.225*	0,330**	0,490**	0.305**		
a8	Pearson Correlation	0,190	0.500**	0,890**	0.237*	0.317**	0,255**	0,249*	

**: correlation is significant at the 0,01 level.

*: correlation is significant at the 0,05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

من خلال الجدول يمكن تتبع معاملات الارتباط بين كل عبارة و بقية عبارات نفس المحور ، حيث يمثل العمود الأول، الثاني، الثالث، الرابع، الخامس، السادس، السابع، الثامن، درجة ارتباط العبارة الأولى و الثانية ، الثالثة ، الرابعة، الخامسة ، السادسة، السابعة، و الثامنة بمعنى أن الخانة الناتجة عن تقاطع السطر الثاني مع العمود الأول مثلا تمثل درجة الارتباط بين العبارة الأولى و العبارة الثانية و هكذا، و يلاحظ أن المعاملات دالة عند مستوى (0,01) أو (0,05) على أقصى حد، مما يدل على أن جميع عبارات هذا المحور صادقة و مرتبطة مع بعضهم.

ب- المحور الثاني: مدخلات الذكاء الاقتصادي

جدول رقم (IV-10): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني:

Correlations

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9
b1	Pearson Correlation									
b2	Pearson Correlation	0.506**								
b3	Pearson Correlation	0.443**	0.678**							
b4	Pearson Correlation	0.510**	0.830**	0.255*						
b5	Pearson Correlation	0.236*	0.259*	0.290*	0.500**					
b6	Pearson Correlation	0.410**	0.271*	0.281*	0.173	0.366**				
b7	Pearson Correlation	0.302**	0.522**	0.615**	0.240*	0.272*	0.485**			
b8	Pearson Correlation	0.318**	0.359**	0.462**	0.254*	0.820**	0.420*	0.262*		
b9	Pearson Correlation	0.721**	0.270*	0.413**	0.250*	0.420*	0.610**	0.288**	0.502**	

** : correlation is significant at the 0,01 level.

* : correlation is significant at the 0,05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

نفس الشيء يقال في هذا الجدول حيث تراوحت درجة الارتباط بين عبارات محور: مدخلات الذكاء الاقتصادي بين الدالة عند 0,01 و الدالة عند المستوى 0,05 لتتجاوزها في بعض الأحيان، مما يدل على وجود ترابط قوي بين عبارات هذا المحور و بالتالي قوة الترابط تفسر بمتانة المحور.

ج- المحور الثالث: واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي

جدول رقم (IV-11): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث

Correlations

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11	c12	c13	c14
c1	Pearson Correlation														
c2	Pearson Correlation	0.031**													
c3	Pearson Correlation	0.311**	0.520**												
c4	Pearson Correlation	0.464**	0.210*	0.366**											
c5	Pearson Correlation	0.268*	0.333**	0.322**	0.448**										
c6	Pearson Correlation	0.295**	0.236*	0.317**	0.434**	0.359**									
c7	Pearson Correlation	0.216*	0.510**	0.346**	0.210*	0.310**	0.317**								
c8	Pearson Correlation	0.460**	0.240*	0.422**	0.342**	0.220*	0.424**	0.295**							
c9	Pearson Correlation	0.288**	0.200*	0.376**	0.299**	0.230*	0.478**	0.267*	0.637**						
c10	Pearson Correlation	0.240*	0.290*	0.210*	0.400*	0.290**	0.200*	0.210*	0.210*	0.205*					

c11	Pearson Correlation	0.416**	0.200*	0.341**	0.278*	0.200*	0.268*	0.284*	0.568**	0.429**	0.200*				
c12	Pearson Correlation	0.286**	0.200*	0.350**	0.335**	0.239*	0.357**	0.273*	0.529**	0.593**	0.260*	0.507**			
c13	Pearson Correlation	0.321**	0.245*	0.298**	0.499**	0.388**	0.390**	0.255*	0.277*	0.204*	0.242*	0.200*	0.406**		
c14	Pearson Correlation	0.201*	0.569*	0.280*	0.507**	0.549**	0.290**	0.657**	0.266*	0.712**	0.321**	0.369**	0.547**	0.351**	

**: correlation is significant at the 0,01 level.

*: correlation is significant at the 0,05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

الترابط عند مستوى الدالة 0,01 يعني أن عبارات المحور الثالث :واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي في البنوك هي عبارة منسجمة و متتابعة و ذات تداخل فيما بينها.

د- المحور الرابع: مخرجات الذكاء الاقتصادي

الجدول رقم (IV-12): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الرابع

Correlations

		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10	d11	d12
d1	Pearson Correlation												
d2	Pearson Correlation	**0.369											
d3	Pearson Correlation	0.232*	0.544**										
d4	Pearson Correlation	**0.569	0.253*	0.581**									
d5	Pearson Correlation	**0.658	0.366**	0.232*	0.236*								
d6	Pearson Correlation	**0.456	0.263*	0.547**	0.452**	0.303**							
d7	Pearson Correlation	**0489	0.541**	0.347**	0.511**	0.358**	0.282*						
d8	Pearson Correlation	0.382**	0.258*	0.362**	0.371**	0.258*	0.299**	0.587**					
d9	Pearson Correlation	**0.654	0.268*	0.231*	0.225*	0.710**	0.397**	0.325*	0.447**				
d10	Pearson Correlation	**0.691	0.698**	0.350**	0.320*	0.213*	0.426**	0.661**	0.380**	0.455**			
d11	Pearson Correlation	**0.365	0.245*	0.271*	0.264*	0.265*	0.238*	0.498**	0.257*	0.386**	0.312*		
d12	Pearson Correlation	*0.589	0.202*	0.222*	0.224*	0.215*	0.506**	0.226*	0.457**	0.456**	0.222*	0.335**	

**: correlation is significant at the 0,01 level.

*: correlation is significant at the 0,05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

عبارة المحور الرابع المتعلق: بمخرجات الذكاء الاقتصادي هي عبارة محصورة بين الدال عند المستوى 0,01 وكذا الدال عند 0,05، وهذا يعني أن عبارات هذا المحور متكاملة و هذا يثبت تسلسل المخرجات في استمارة البحث.

هـ- المحور الخامس: دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء

جدول رقم (IV-13): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الخامس

Correlations

	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7	e8
e1 Pearson Correlation								
e2 Pearson Correlation	0.730**							
e3 Pearson Correlation	0.634**	0.425**						
e4 Pearson Correlation	0.463**	0.374**	0.545**					
e5 Pearson Correlation	0.385**	0.263*	0.359**	0.644**				
e6 Pearson Correlation	0.670**	0.537**	0.726**	0.678**	0.501**			
e7 Pearson Correlation	0.230*	0.247*	0.480**	0.690**	0.380**	0.260**		
e8 Pearson Correlation	0.320**	0.414**	0.310*	0.231*	0.630**	0.272*	0.415**	

** : correlation is significant at the 0,01 level.

* : correlation is significant at the 0,05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الـ spss.

تموقع الترابط بين عبارات المحور الخامس: دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء في دال عند مستوى 0,01 يعني أن هناك ترابط جد قوي و انسجام بين هته العبارات ، بمعنى أن هذا يثبت صحة دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء.

II-3-4- ثبات الدراسة:

يعرف الثبات على أنه التناسق في نتائج الأداة وهو يشير إلى مدى قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها، فيما لو أعيد استخدام الأداة ذاتها مرة ثانية، و للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل " ألفا كرونباخ" علما أن:

- α_k < 60، يعني ضعف ثبات الدراسة،
- 60 < α_k < 80 ، يعني أداة الدراسة مقبولة،
- α_k > 85 ، يعني أنها مثالية.

أما "ألفا كرونباخ "الخاص بهذه الدراسة فقدر بـ 91,4 % = α_k ، و هذا يعني أن هذه الدراسة بمرتبة مثالية و هي على درجة عالية من الثبات و هو ما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني و الكفاءة.

أما" ألفا كرونباخ "لكل محور فكان على النحو التالي:

جدول رقم (IV-14): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستمارة

محاور الاستمارة	معامل "ألفا كرونباخ"
دراسة البيئة الاستثمارية	92,3
مدخلات الذكاء الاقتصادي	90,4
واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي	91,3
مخرجات الذكاء الاقتصادي	91,1
دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء	91,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

و بالنظر إلى معدل "ألفا كرونباخ" لكل محور فهو يدعم " ألفا كرونباخ" للدراسة ككل، لأن " ألفا كرونباخ" لكل محور تعدى 90% و هذا يعني ثبات و متانة كل محور من محاور الدراسة، و بأن المحور لو استخدم للمرة أخرى سيعطي نفس النتائج.

II-4- أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية التي يرى الباحث أنها كانت الأفضل للتعامل مع بيانات الدراسة و كانت هذه الأساليب كالتالي:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف مجتمع و عينة الدراسة و التحقق من إجابات الأفراد،
- معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة التنافس و التجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة،
- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة،
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها لترتيب إجاباتهم،
- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد و تشابهها حول متوسطات إجاباتهم،
- معامل الارتباط ستودنت لقياس درجة الترابط بين المحاور و كذا استخدامه لاختيار فرضيات الدراسة.
- و لحساب طول خلايا مقياس (ليكرت) الثلاثي بمعنى الحدود الدنيا و العظمى فقد تم حساب المدى العام وفق القانون : **E= Xmax- Xmin**

و يقاس طول الخلايا على النحو التالي:

- من 1 إلى 1,67 يمثل (منخفض) أو (أبدا)،
- من 1,67 إلى 2,34 يمثل (متوسط) أو (أحيانا)،

- من 2,34 إلى 3 يمثل (مرتفع) أو (غالبا).

III– عرض البيانات و تحليلها و تفسيرها

انطلاقا من أهداف و تساؤلات الدراسة التي تم تحديدها مسبقا ،فإننا سنحاول في هذا الجزء معرفة و تحليل ما تم التوصل إليه ميدانيا ،و الهدف من ذلك هو التعرف على واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي و كذا مدخلاته ومخرجاته إلى جانب التعرف على مدى و كيفية تأثيره على أداء البنوك الجزائرية.

و قد تم تناول نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

III– 1–دراسة البيئة الاستثمارية و مدخلات الذكاء الاقتصادي

سنتطرق لكل على حدى و هذا على النحو التالي:

III– 1–1– دراسة البيئة الاستثمارية

جدول رقم (IV-15): التوزيع التكراري و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستويات البيئة الاستثمارية

رقم العبارة	العبارة		الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			منخفض	متوسط	عالي		
01	يتوفر سوق العمل على معلومات تسهل عمل البنك	ت	0	46	34	2,60	0,60
		%	0	57,5	42,5		
02	يتوفر سوق العمل على يد عاملة مؤهلة بما يخدم تطلعات البنك و يحقق أهدافه	ت	0	43	37	2,49	0,61
		%	0	53,8	46,2		
03	يقبل الزبائن على الخدمات المقدمة من قبل البنك	ت	0	9	71	2,69	0,49
		%	0	11,2	88,8		
04	يسهل على البنك تقديم خدماته و الاتصال بزبائنه لتعدد فروعه	ت	4	16	60	2,65	0,53
		%	05	20	75		
05	ترجع سيطرة البنوك العمومية على نسبة كبيرة من السوق إلى كون التعامل معها أكثر أمنا	ت	21	26	33	2,58	0,67
		%	26,2	32,5	41,2		
06	يوجد عدد كبير من المنافسين في سوق عمل البنك	ت	8	22	50	2,69	0,46
		%	10	27,5	62,5		
07	توجد تنافسية قوية في مجال عملكم	ت	10	47	23	2,68	0,47
		%	12,5	58,8	28,8		
08	التشريعات القائم لا تتماشى و طموحات البنك	ت	12	22	46	2,32	0,61
		%	15	27,5	57,5		
09	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام					2,57	0,55

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج: spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أفراد العينة المدروسة يؤيدون توفر متغيرات المحور الأول المتعلق بالبيئة الاستثمارية، بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.57 وهذا يأتي ضمن الفئة الثالثة التي تتراوح بين 2.34 إلى 3 ، وكانت نتيجة كل عبارة على النحو التالي:

- جاءت العبارة الأولى: بدرجة 2.42 ، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤيد بدرجة مرتفعة توفر سوق العمل على المعلومات التي تسهل عمل البنك.
- جاءت العبارة الثانية: بدرجة 2.46، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤيد بدرجة مرتفعة توفر سوق العمل على يد عاملة مؤهلة تخدم تطلعات البنك وتحقق اهدافه.
- جاءت العبارة الثالثة: بدرجة 2.89، وهي أعلى نسبة للمتوسط الحسابي داخل هذا المحور، مما يدل على أن مجتمع الدراسة يؤيد بدرجة مرتفعة إقبال الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف البنك.
- جاءت العبارة الرابعة بدرجة 2.7، وهي ثاني أعلى نسبة للمتوسط الحسابي داخل هذا المحور، وهذا يعني أن أغلبية بنوك مجتمع الدراسة تملك فروع متعددة مما يسهل عليها تقديم الخدمات.
- جاءت العبارة الخامسة: بدرجة 2.15، وهي نسبة تنتمي إلى الفئة الثانية، بمعنى أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة متوسطة على كون سيطرة البنوك العمومية على نسبة كبيرة من السوق يرجع إلى كون التعامل معها أكثر أمانا.
- جاءت العبارة السادسة: بدرجة 2.52، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد على وجود عدد كبير من المنافسين في سوق العمل بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة السابعة: بدرجة 2.16، وهي نسبة تنتمي إلى الفئة الثانية، بمعنى أن مجتمع الدراسة يرى أن مستوى التنافسية في مجال عمل البنك يخضع لدرجة متوسطة من التنافسية.
- جاءت العبارة الثامنة: بدرجة 2.42، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤيد بدرجة مرتفعة عدم تماشي التشريعات القائمة بما يخدم طموحات البنك.

III-1-2- مدخلات الذكاء الاقتصادي:

جدول رقم (IV-16): التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور مدخلات الذكاء الاقتصادي

رقم العبارة	العبارة		الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			منخفض	متوسط	عالي		
01	يقوم البنك بعمليات البحث و التطوير	ت	4	9	67	2,79	0,52
		%	1,2	16,2	82,5		
02	يقوم البنك على استخدام تكنولوجيا مصرفية حديثة	ت	1	13	66	2,81	0,424
		%					
03	يعتمد رصدكم لمتغيرات البيئة على أعوان يقظة تابعين للبنك	ت	5	15	60	2,69	0,587
		%	6,2	18,8	75		
04	يعتمد رصدكم لمتغيرات البيئة على أعوان يقظة خارجيين	ت	27	43	10	1,79	0,65
		%	33,8	53,8	12,5		
05	المعلومة الإستراتيجية أساس اتخاذ القرار	ت	02	16	62	2,75	0,49
		%	2,5	20	77,5		
06	يقوم البنك بالرصد وفق مجال الرصد التنافسي		6	32	42	2,45	0,63
		ت	7,5	40	52,5		
07	يقوم البنك بالرصد رفق مجال الرصد التجاري	ت	2	22	56	2,68	0,52
		%	2,5	27,5	70		
08	يقوم البنك بالرصد وفق مجال الرصد المدني	ت	11	28	41	2,38	0,71
		%	13,8	35	51,2		
09	يمارس البنك الإدارة بالمعرفة في أدائها		5	26	49	2,55	0,61
			6,2	32,5	61,2		
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						2,54	0,57

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج: spss.

جاء المتوسط الحسابي الإجمالي عبارات المحور الثاني بدرجة 2.54 وهي بالتالي تنحصر بين 2.34 و3، وهذا يعني أنها تنتمي إلى الفئة الثالثة التي تؤيد مدى توفر مدخلات الذكاء الاقتصادي في البنوك بدرجة مرتفعة، وجاء المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني على النحو التالي:

- جاءت العبارة الأولى: بدرجة 2.79، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤيد بدرجة مرتفعة قيام البنك بعمليات البحث والتطوير.
- جاءت العبارة الثانية: بدرجة 2.81، وهي أعلى درجة متوسط حسابي داخل هذا المحور، ومنه فإن مجتمع الدراسة يؤكد استخدام البنك لتكنولوجيا حديثة بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة الثالثة: بدرجة 2.69، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد الاعتماد بدرجة مرتفعة على أعوان يقظة تابعين للبنك.
- جاءت العبارة الرابعة: بدرجة 1.79، وهذا يأتي ضمن الفئة الثانية، مما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يوافق بدرجة متوسطة على استخدام أعوان يقظة خارجيين.
- جاءت العبارة الخامسة: بدرجة 2.75، بمعنى أن مجتمع الدراسة يؤيد بدرجة مرتفعة استخدام المعلومة الاستراتيجة كأساس لاتخاذ القرار داخل البنك.
- جاءت العبارة السادسة: بدرجة 2.45، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤيد برجة مرتفعة اعتماد البنك على الرصد وفق مجال الرصد التنافسي.
- جاءت العبارة السابعة: بدرجة 2.68، وبهذا المتوسط الحسابي يكون مجال الرصد التجاري أكثر مجالات الرصد اتباعا من قبل البنوك.
- جاءت العبارة الثامنة: بدرجة 2.38، رغم أنها تنتمي إلى الفئة الثالثة إلا أنها أقل درجات المتوسط الحسابي الخاصة بمجالات الرصد وهذا يعني أن مجال الرصد المدني هو أقل مجالات الرصد اتباعا من قبل البنوك.
- جاءت العبارة التاسعة: بدرجة 2.55، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة على ممارسة البنك الإدارة بالمعرفة في أداء مهامه.

III-2- واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي و مخرجاته في البنوك

III-2-1- واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي

جدول رقم (IV-17): التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي

رقم العبارة	العبارة		الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			منخفض	متوسط	عالي		
01	تقوم خلية مختصة برصد البيئة الخارجية	ت	9	32	39	2,38	0,69
		%	11,2	40	48,8		
02	يتم تنشيط عملية اليقظة بناءا على طلب مستخدم المعلومة مباشرة	ت	11	39	30	2,24	0,68
		%	13	48,8	37,5		
03	تكون عملية البحث عن المعلومة مستمرة من طرف بعض أفراد البنك دون أن تكون هناك حاجة لها	ت	9	36	35	2,32	0,67
		%	11,2	45	43,8		
04	يقوم البنك بعملية تقييم و مقارنة لخدماته مع تلك المقدمة من قبل البنوك الرائدة	ت	5	16	59	2,68	0,59
		%	6,2	20	73,8		
05	تعتبر شبكة الانترنيت أهم وسيلة يقظة إستراتيجية	ت	13	36	31	2,22	0,71
		%	16,2	45	38,8		
06	يساهم نظام المعلومات في تحقيق أهداف البنك	ت	6	17	57	2,64	0,62
		%	7,5	21,2	71,2		
07	تفسر المعلومة المجمعة من قبل أقسام محددة داخل البنك، لذلك لا يوجد تحليل واسع لها على مستوى كافة الأقسام	ت	9	30	41	2,40	0,68
		%	11,2	37,5	51,2		
08	يتم تحليل و دراسة المعلومات المجمعة من قبل خبراء	ت	5	19	56	2,64	0,60
		%	6,2	23,8	70		
09	يعمل البنك على وضع نماذج تنبؤ مستقبلية بالاستناد إلى المعلومات الواقعية	ت	0	21	59	2,74	0,44
		%	0	26,2	73,8		
10	يعتمد البنك في جمع المعلومة على المصادر الرسمية	ت	0	31	49	2,61	0,490
		%	0	38,8	61,2		

11	يعتمد البنك في جمع المعلومة على المصادر غير الرسمية	ت	28	20	32	2,05	0,87
		%	35	25	40		
12	يتم تحديد الهدف و الحاجة إلى المعلومة قبل البحث عنها	ت	2	23	55	2,66	0,52
		%	2,5	28,8	68,8		
13	يقوم البنك بحماية المعلومات من خلال أنظمة حماية خاصة به	ت	0	10	70	2,88	0,33
		%	0	12,5	87,5		
14	يقوم البنك بحماية المعلومات بإتباع أنظمة حماية متعارف عليها	ت	6	38	36	2,38	0,62
		%	5,7	47,5	45		
	المتوسط الحسابي و الانحراف العام					2,48	0,92

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج: spss.

جاء المتوسط الحسابي لإجمال عبارات هذا المحور بدرجة 2.48، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة مرتفعة على حسن سيرورة الذكاء الاقتصادي في البنك وهذا بانتماء المتوسط الحسابي ضمن الفئة الثالثة الواقعة بين 2.34 و3. وجاء المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور كالتالي:

- جاءت العبارة الأولى: بدرجة 2.38، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة قيام البنك برصد البيئة الخارجية وكل ما يتعلق بها.
- جاءت العبارة الثانية: بدرجة 2.24، وهي بهذا تأتي ضمن الفئة الثانية مما يشير إلى أن مجتمع الدراسة يؤيد بدرجة متوسطة تنشيط عملية اليقظة بناءا على طلب المستخدم المعلومة مباشرة.
- جاءت العبارة الثالثة: بدرجة 2.32، وهي كذلك تنتمي إلى الفئة الثانية، مما يدل على أن مجتمع الدراسة يؤكد على أن عملية البحث عن المعلومة لا تكون إلا بدافع حاجة مسبقة.
- جاءت العبارة الرابعة: بدرجة 2.68، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعةعلى قيام البنك بمقارنة خدماته مع الخدمات المقدمة من قبل البنوك الرائدة.
- جاءت العبارة الخامسة: بدرجة 2.22، وهذا يعني انتماء المتوسط الحسابي لهذه العبارة للفئة الثانية بمعنى أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة متوسطة على الاعتماد على شبكة الانترنت كوسيلة لليقظة الاستراتيجية في البنك.
- جاءت العبارة السادسة: بدرجة 2.64، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة مرتفعة على مساهمة نظام المعلومات داخل البنك في تحقيق الأهداف.
- جاءت العبارة السابعة: بدرجة 2.40، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة على أن تفسير المعلومة يكون على مستوى أقسام محددة.

- جاءت العبارة الثامنة: بدرجة 2.64، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة على استخدام الخبراء لتحليل المعلومات المجمعة على مستوى البنك.
- جاءت العبارة التاسعة: بدرجة 2.74، هذا يؤكد بدرجة مرتفعة على استخدام المعلومات الواقعية كأساس لبناء نماذج تنبؤ مستقبلية.
- جاءت العبارة العاشرة: بدرجة 2.61، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد الاعتماد على المصادر الرسمية في جميع المعلومات بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة الحادية عشر: بدرجة 2.05، هذا يعني انتمائها للفئة الثانية بمعنى أن الاعتماد على المصادر غير الرسمية يكون بدرجة متوسطة قريبة من الانخفاض.
- جاءت العبارة الثانية عشر: بدرجة 2.66، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة على أسبقية تحديد الحاجة إلى المعلومة قبل البحث عنها.
- جاءت العبارة الثالثة عشر: بدرجة 2.88، وهي أعلى درجة متوسط حسابي ضمن هذا المحور، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة على استخدام البنك لأنظمة الحماية الخاصة به في إطار حماية المعلومات.
- جاءت العبارة الرابعة عشر، بدرجة 2.38، هذا يعني أن الاعتماد على أنظمة الحماية المتعارف عليها لا يكون إلا بدرجة متوسطة.

III-2-2- مخرجات الذكاء الاقتصادي

الجدول رقم (IV-18): التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور مخرجات الذكاء الاقتصادي

رقم العبارة	العبارة		الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			منخفض	متوسط	عالي		
01	ينفرد البنك بخدمات تمكنه من بلوغ الريادة	ت	16	36	28	2,15	0,73
		%	20	45	35		
02	الإبداع منهج عمل البنك	ت	3	24	53	2,62	0,56
		%	3,8	30	66,2		
03	عملية الابتكار دائمة و متجددة على مستوى البنك	ت	4	15	61	2,71	0,55
		%	5	18,8	76,2		
04	استخدام نظام المعلومات أدى إلى التحسين المستمر لأداء البنك	ت	0	11	69	2,86	0,34
		%	10	13,8	86,2		
05	أدى الاهتمام بالعنصر البشري إلى تكوين رأس مال معرفي خاص بالبنك	ت	1	14	65	2,80	0,53
		%	1,2	17,5	81,2		
06	يتعامل المدراء مع الموظفين بطريقة أكثر انسيابية لا تدل على المناصب	ت	7	27	46	2,49	0,65
		%	8,8	33,8	57,5		
07	توجه المعلومات المتحصل عليها إلى الإدارة العليا	ت	2	6	72	2,88	0,402
		%	2,5	7,5	90		
08	توجه المعلومات المتحصل عليها إلى القسم صاحب الحاجة مباشرة	ت	19	40	21	2,02	0,71
		%	23,8	50	26,2		
09	يقوم البنك بمشاركة الأفكار الجديدة مع العاملين في جميع المستويات	ت	12	43	25	2,16	0,66
		%	15	53,8	31,2		
10	لا يقوم البنك بالتغيير إلا نتيجة للضغوطات التي يفرضها السوق	ت	1	44	35	2,42	0,52
		%	1,2	55	43,8		
11	يقوم البنك بالتغيير سعيا لمواكبة المستجد و المستحدث	ت	2	26	52	2,62	0,53
		%	2,5	32,5	65,0		
12	يشرك البنك فرق العمل في إدارة التغيير	ت	10	37	33	2,29	0,67
		%	12,5	46,2	41,2		
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						2,53	0,51

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج: spss.

جاء المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات المحور الرابع بدرجة 2.53، وهذا يؤكد وجود مخرجات الذكاء الاقتصادي على مستوى البنوك بدرجة مرنفعة وذلك لانتماء المتوسط الحسابي لهذا المحور ضمن الفئة الثالثة الواقعة بين درجتي 2.34 و3. وجاء المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات هذا المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة الأولى: بدرجة 2.15، وهي بهذا تنتمي إلى الفئة الثانية، بمعنى أن مجتمع الدراسة يؤكد على انفراد البنك بخدمات ريادية لا يكون إلا بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة الثانية: بدرجة 2.62، وهي تؤكد على وجود الابداع والاعتماد عليه كمنهج عمل للبنك بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة الثالثة: بدرجة 2.71، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة على أن عملية الابتكار دائمة ومتجددة على مستوى البنك.
- جاءت العبارة الرابعة: بدرجة 2.68، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد على أن استخدام نظام المعلومات يؤدي إلى تحسين الأداء على مستوى البنك بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة الخامسة: بدرجة 2.80، وهذا يؤكد بدرجة مرتفعة على أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى تكوين رأس مال معرفي خاص بالبنك.
- جاءت العبارة السادسة: 2.49، هذا يؤكد على أن تعامل المدراء مع الموظفين يكون بدرجة مرتفعة من الانسيابية لحد أنها لا تدل على المناصب.
- جاءت العبارة السابعة: بدرجة 2.88، وهي أعلى درجة متوسط حسابي ضمن هذا المحور، بمعنى أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة على أن المعلومات المتحصل عليها توجه بصفة شبه كلية للإدارة العليا.
- جاءت العبارة الثامنة: بدرجة 2.02، وهي درجة تنتمي إلى الفئة الثانية، وهذا يعني أن توجيه المعلومات إلى القسم صاحب الحاجة مباشرة يكون بدرجة متوسطة أقرب ما تكون غلى الضعف.
- جاءت العبارة التاسعة: بدرجة 2.16، وهي درجة تنتمي إلى الفئة الثانية وهذا يعني أن مشاركة الأفكار مع جميع العاملين لا تكون إلا بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة العاشرة: بدرجة 2.42، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة على أن البنوك لا تقوم بالتغيير إلا نتيجة للضغوطات التي يفرضها السوق.
- جاءت العبارة الحادية عشر: بدرجة 2.62، وهي أعلى من درجة العبارة التي تسبقها وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد على أن التغيير يكون بدرجة أكثر ارتفاعا نتيجة لمواكبة المستجد والمستحدث.
- جاءت العبارة الثانية عشر: بدرجة 2.29، وهي تنتمي للفئة الثانية بمعنى أن إشراك فرق العمل في إدارة التغيير على مستوى البنوك لا يكون إلا بدرجة متوسطة.

III–3– دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء:

الجدول رقم (IV-19): التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء

رقم العبارة	العبارة		الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			منخفض	متوسط	عالي		
01	يقوم البنك بالتحسين المستمر للجودة من خلال تحديد فجوة الأداء بين ما يقوم به البنك و ما تقوم به البنوك المنافسة	ت	5	22	53	2,60	0,60
		%	6,2	27,5	66,2		
02	يقوم البنك بدراسة وضعية المنافسة للبقاء على استعداد دائم لمواجهة خطر المنافسة	ت	5	31	44	2,49	0,61
		%	6,2	38,8	55,0		
03	يقوم البنك بمتابعة الزبائن و المهارات و المستجدات داخل السوق للبقاء على دراية دائمة بالسوق و ظروفه	ت	1	23	56	2,69	0,49
		%	1,2	28,8	70		
04	يقوم البنك بالترصد و الترقب لزيادة الوعي و دعم اتخاذ القرار	ت	2	24	54	2,65	0,53
		%	2,5	30	67,5		
05	يؤدي تحليل المعلومات المجمعة من قبل الخبراء إلى تخفيض حالات عدم التأكد	ت	8	18	54	2,58	0,67
		%	10	22,5	67,5		
06	يعتمد البنك على نظام معلومات تتميز بدرجة عالية من الشفافية مما يزيد من أثر التعاون بين الأقسام	ت	0	25	55	2,69	0,46
		%	0	31,2	68,8		
07	يعتمد البنك في تحسين أدائه على الاستثمار المستمر في نظام المعلومات	ت	0	26	54	2,68	0,47
		%	0	32,5	67,5		
08	تعتبر الشراكة و التحالف أحد الأساليب المتبعة لتحسين الأداء	ت	6	42	32	2,32	0,61
		%	7,5	52,5	40		
09	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري					2,58	0,55

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج: spss.

جاء المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور بدرجة 2.42 وهي تنتمي للفئة الثالثة الواقعة بين 2.34 و3، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة مرتفعة على دور الذكاء في تحسين الأداء. وجاء المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات هذا المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة الأولى: بدرجة 2.60، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد على التحسين المستمر للجودة من خلال تحديد فجوة الأداء بين ما يقوم بالبنك وما تقوم به البنوك المنافسة.
- جاءت العبارة الثانية: بدرجة 2.49، وهي تدل على أن البنك بدراسة وضعية المنافسة بدرجة مرتفعة لمواجهة أي خطر من قبلهم.
- جاءت العبارة الثالثة: بدرجة 2.69، وهي تدل على أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة قيام البنك بمتابعة الزبائن والمهارات والمستجدات داخل السوق للبقاء على دراية دائمة بالسوق وظروفها.
- جاءت العبارة الرابعة: بدرجة 2.65، بمعنى أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة على الاستعانة بالرصد لزيادة الوعي ودعم اتخاذ القرار.
- جاءت العبارة الخامسة: بدرجة 2.58، بمعنى أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة على ان الاستعانة بالخبراء لتحليل المعلومات يؤدي إلى تخفيض حالات عدم التأكد.
- جاءت العبارة السادسة: بدرجة 2.69، وهي أعلى درجة متوسط حسابي ضمن هذا المحور، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة على أن نظام المعلومات على مستوى البنوك يقوم بدرجة عالية من الشفافية والسرعة والمرونة مما يزيد من أثر التعاون بين مختلف الأقسام.
- جاءت العبارة السابعة: بدرجة 2.68، هذا يعني أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة مرتفعة الاعتماد على الاستثمار في نظام المعلومات لتحسين الأداء.
- جاءت العبارة الثامنة: بدرجة 2.33، وهي بهذا تنتمي إلى الفئة الثانية، بمعنى أن مجتمع الدراسة يؤكد بدرجة متوسطة على استخدام الشراكة والتحالف كأسلوب كتحسين الأداء.

III-4 ترابط محاور بنائية الذكاء الاقتصادي واختبار الفرضيات:

III-4-1- ترابط محاور بنائية الذكاء الاقتصادي

سيتم الاهتمام و الأخذ بعين الاعتبار الترابط بين المحور الثاني و الذي يمثل مدخلات الذكاء الاقتصادي و المحور الثالث المتعلق بواقع سيرورة الذكاء الاقتصادي في البنوك و كذا الربط بين المحور الثاني الذي يمثل المدخلات الخاصة بالذكاء الاقتصادي و المحور الرابع المتعلق بالمخرجات، هذا من جهة، ومن جهة ختامية سيتم الربط بين المحور الرابع صاحب مدخلات الذكاء الاقتصادي و المحور الخامس دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء.

أ- الربط بين المحور (2) و المحور (3):

نضع الفرضيات : لا توجد علاقة : H_O

توجد علاقة : H_1

(مستوى الخطر) $\alpha = \%\ 5$

باستخدام اختيار ستودنت نتحصل على:

ومنه العلاقة طرد $R=0,5\%$ $\Longleftarrow$ $R=50$ ، وهذا ما يؤكد صحة علائقية عبارات محور مدخلات الذكاء الاقتصادي بمحور سيرورة الذكاء الاقتصادي للمنظومة البنكية الجزائرية.

ب- الربط بين المحور (3) و المحور (4):

نضع الفرضيات : لا توجد علاقة: H_O

توجد علاقة: H_1

$\alpha = \%\ 5$ (مستوى الخطر)

باستخدام اختيار ستودنت نتحصل على: $R=0,5\%$ $\Longleftarrow$ $R=50$

ومنه توجد علاقة طردية بين المحور الثالث والمحور الرابع، وهذا ما يؤكد وجود علائقية عبارات محور واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي و مخرجات الذكاء الاقتصادي.

ج-الربط بين المحور (2) و الحور (4):

نضع الفرضيات لا توجد علاقة: H_O

توجد علاقة: H_1

$\alpha = \%\ 5$ (مستوى الخطر)

باستخدام اختيار ستودنت نتحصل على:

توجد علاقة طرد $R=0,60R=$ $\Longleftarrow$ $\%6$ رابع ، وهذا ما يؤكد صلة الترابط الطردية تتابعية بين عبارات محور مدخلات الذكاء الاقتصادي وعبارات محور مخرجات الذكاء الاقتصادي.

د- الربط بين المحور (4) و المحور (5):

نضع الفرضيات لا توجد علاقة: H_O

توجد علاقة: H_1

$\alpha = \%\ 5$ (مستوى الخطر)

باستخدام اختيار ستودنت نتحصل على : $R=0,50R=$ $\Longleftarrow$ $\%5$

توجد علاقة طردية بين المحور الرابع و المحور الخامس ، وهذا ما يؤكد وجود علائقية عبارات محور مخرجات الذكاء الاقتصادي وعبارات محور دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء، مما يعني أن عبارات المحور الرابع تستوجب بصفة حتمية ترابطها مع عبارات المحور الخامس.

III-4-2- اختبار الفرضيات:

نستعين بمؤشر ستودنت لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها، مع العلم أن الفرضية الأولى هي فرضية نظرية لذلك لن يتم اختبارها.

- الفرضية الثانية: توجد مساعي متسارعة لتبني الذكاء الاقتصادي، رغم حداثة هذا المفهوم على الساحة الاقتصادية الجزائرية.

نضع: نرمز للفرضية الثانية: t_1.

نرفض t_1: H_0.

نقبل t_1: H_1.

مستوى المعنوية: α=0,5%, sig(0%).

الجدول رقم (IV-20): اختبار ستودنت للفرضية الأولى

مستوى المعنوية (sig)	درجة الحرية (n-k)	قيمة ستودنت (t)	اسم الفرضية
0,26%	79	0,5	t_1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج: spss.

بما أن: $sig<\alpha$ ⇦ $0,26<0,5$

نقبل الفرضية: H_1، نرفض الفرضية H_0.

هذا يعني للفرضية الثانية هي فرضية صحيحة مقبولة، وهذا راجع إلى كون مستوى المعنوية الخاص بها (sig=0,26) أقل من مستوى الخطر (α=0,5%).

- الفرضية الثالثة: واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظومة البنكية الجزائرية عبارة عن ممارسات ضمنية، في ظل بيئة استثمارية شبه عديمة المنافسة.

نضع: نرمز للفرضية الثالثة: t_2.

نرفض t_2: H_0.

نقبل t_2: H_1.

مستوى المعنوية:sig(0%) .

مستوى الخطر: α=0,5%.

الجدول رقم (IV-21): اختبار ستودنت للفرضية الثانية

مستوى المعنوية (sig)	درجة الحرية (n-k)	قيمة ستودنت (t)	اسم الفرضية
0,17%	79	0,6	t_2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج: spss.

بما أن: $sig<\alpha \Leftarrow 0,17<0,6$

نقبل الفرضية: H_1، نرفض الفرضية H_0.

هذا يعني للفرضية الثالثة هي فرضية صحيحة مقبولة، وهذا راجع إلى كون مستوى المعنوية الخاص بها ($sig=0,17\%$) أقل من مستوى الخطر ($\alpha=0,5\%$).

– الفرضية الرابعة: يمكن الربط بين مدخلات الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية ومخرجاته، بالقياس بين مدى توفر المدخلات وحجم المخرجات.

نضع: نرمز للفرضية الرابعة: t_3.

نرفض t_3 : H_0.

نقبل t_3 : H_1.

مستوى المعنوية:$sig(0\%)$.

مستوى الخطر: $\alpha=0,5\%$.

الجدول رقم (IV-22): اختبار ستودنت للفرضية الثالثة

مستوى المعنوية (sig)	درجة الحرية (n-k)	قيمة ستودنت (t)	اسم الفرضية
0,03%	79	0,5	t_3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج: spss.

بما أن: $sig<\alpha \Leftarrow 0,03<0,5$

نقبل الفرضية: H_1، نرفض الفرضية H_0.

هذا يعني للفرضية الرابعة هي فرضية صحيحة مقبولة، وهذا راجع إلى كون مستوى المعنوية الخاص بها ($sig=0,03\%$) أقل من مستوى الخطر ($\alpha=0,5\%$).

– الفرضية الخامسة: الذكاء الاقتصادي جملة من العوائد والإيرادات الفعالة التي يدرها لتحسين آداء المنظومة البنكية.

نضع: نرمز للفرضية الخامسة: t_4.

نرفض t_4: H_0.

نقبل t_4: H_1.

مستوى المعنوية:$sig(0\%)$.

مستوى الخطر: $\alpha=0,5\%$.

الجدول رقم (IV-23): اختبار ستودنت للفرضية الرابعة

اسم الفرضية	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية (n-k)	مستوى المعنوية (sig)
t_4	0,5	79	0,21%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج: spss.

بما أن: $sig<\alpha \Leftarrow 0,21<0,6$

نقبل الفرضية: H_1، نرفض الفرضية H_0.

هذا يعني للفرضية الخامسة هي فرضية صحيحة مقبولة، وهذا راجع إلى كون مستوى المعنوية الخاص بها ($sig=0,21\%$) أقل من مستوى الخطر ($\alpha=0,5\%$).

خلاصة:

كنتيجة للدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مجموعة من البنوك في إطار الوقوف على واقع الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية، بالاعتماد على الاستمارة التي شملت أغلب الجوانب التي يمكن أن يمارس بها الذكاء الاقتصادي على مستوى هته المنظومة بالتحليل التفصيلي لكل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.

وتم تدعيم نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، بالاعتماد على برنامج SPSS الذي يعطي نتائج ذات منهج قياسي تمكن من إظهار نقاط القوة والضعف وتوضيح علاقات الربط بين المحاور خاصة ما تعلق منها بالفعل ورد الفعل ، الدخل والمخرج ، وكذا المخرج ومستوى الأداء.

وخلصت نتائج الدراسة إلى عدم تبني مفهوم الذكاء الاقتصادي بشكل صريح من قبل المنظومة البنكية الجزائرية، و انما توفر كممارسة ضمنية قي طيات الأداء.

الخاتمة العامة

يعتبر الذكاء الاقتصادي أحد منظورات الاقتصاد المعاصر، وأحدث أوجه الممارسة في ساحة متغيرة ومضطربة والتطورات فيها آنية، وذلك لكون الذكاء الاقتصادي والمتكون من اليقظة الإستراتيجية، الحماية والتأثير، يتحلى بدرجة عالية من العلائقية ، يتمثل أهمها في :

- في ظل الافتراضية يعد الذكاء الاقتصادي وجه الممارسة،
- الذكاء الاقتصادي يخلق ويوجد من العدم (مجرد فكرة)،
- يسمح الذكاء الاقتصادي بمواجهة رفض التغير وإعانة إدارة التغير،
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الوجه المادي للذكاء الاقتصادي،
- الذكاء الاقتصادي من خلال ذكاء الأعمال يعتبر بوابة الريادة،
- يعد الذكاء الاقتصادي أقوى وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المنظمة،
- المعلومة هي المادة الخام و الأساس في الذكاء الاقتصادي،
- الإبداع والابتكار منهج عمل الذكاء الاقتصادي،
- يحمل الذكاء الاقتصادي مبدأ التغيير ضمن طياته،
- خضوع مستوى الذكاء الاقتصادي لمبدأ النسبية،
- جدلية الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية تفضي إلى كون هته الأخيرة، جزء من المفهوم الأول،
- نظام المعلومات عامل سيرورة الذكاء الاقتصادي،
- لا يصب الذكاء الاقتصادي في بعد واحد، وإنما له عدة أبعاد، تتعدد بتعدد المفهوم الاقتصادي،
- الذكاء الاقتصادي حتمية فرضها اقتصاد العولمة، ، اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي،
- تكامل العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة،
- يعمل الذكاء الاقتصادي وفق منهج الإستراتيجية،

كما يعمل الذكاء الاقتصادي وفق عدة أبعاد ونماذج تحليل تمكن من التعامل مع مستجدات الواقع ومحاكاة المستحدث، هته المحاكاة التي تعتبرالمنظومة البنكية الجزائرية، أحوج ما تكون إليها، وهذا راجع لكون المنظومة البنكية الجزائرية ورغم الاصلاحات والمساعي الهادفة للنهوض بها والرفع من مستوى آدائها، لا تزال دون المستوى المطلوب، خاصة في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، تحرير التجارة الخارجية والعولمة المالية، إضافة إلى الانضمام لمنظمة التجارة الدولية.

ومنه فإن إدخال التغيير على مستوى المنظومة البنكية الجزائرية أصبح حتمية تمليها بيئة الأعمال، وهذا بغية البقاء والاستمرارية.

ويعتبر الذكاء الاقتصادي أنجع وسيلة يمكن أن تتبعها المنظومة لتحسين حالها والرفع من كفاءة آدائها، من خلال مجموعة من الممارسات العملياتية،والتنافسية التي تؤدي بالضرورة إلى تغيير طرق آداء المهام ،والمساهمة في إدارة التغيير بواسطة أساليب وتقنيات سلسلة تحمل مبدأ المشاركة في التغيير.

نتائج الدراسة:

شملت الدراسة على نتائج نظرية، وأخرى تطبيقية، كانت على النحو التالي:

النتائج النظرية:

- الذكاء الاقتصادي هو أداة لدعم القرارات الاستراتيجية ،وتفعيل المعلومات المفتاحية سواء كانت داخلية أو خارجية،
- يتم على مستوى الذكاء الاقتصادي تحويل المعلومات الخاصة إلى معارف تنظيمية، والتي يتم رسملتها، توزيعها واستغلالها، مما يؤدي إلى خلق القيمة المضافة باستمرار،
- الذكاء الاقتصادي كنظام معلومات يعمل على استيعاب المعلومات عبر اليقظة المستمرة لكل ما يحدث في بيئة الأعمال، بما يقلل من درجة عدم التأكد والمخاطر عند اتخاذ القرار،
- يعتبر الذكاء الاقتصادي سيرورة تسيير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، التي من شأنها تدعيم وتحسين آداء المنظمة، بمعنى أنه رافعة نمو، كونه يطور وينمي الكفاءات الجديدة للمنظمة،
- يقوم الذكاء الاقتصادي بانتقاء المعلومات الجوهرية، أمام الكم الهائل من المعلومات والاختيار الدقيق والمعبر منها،
- الذكاء الاقتصادي فكرة تعتمد على السبق في الميدان والشجاعة ،ووجود الأفكار والمعلومات الرائدة، لأن غيابها سيؤدي إلى الفشل في اتخاذ القرارات الفاعلة،
- الذكاء الاقتصادي فكرة تتميز بالرؤيا الشفافة الواضحة، والتي تحمل مخاطر محسوبة،
- الذكاء الاقتصادي يتطلب وجود قدرات وخصائص خاصة للمنظمة والمدير، وإن يكون لها موازنات خاصة ووحدات عمل متخصصة،
- الذكاء الاقتصادي يوفر للفرد والمنظمة مجموعة أدوات تؤدي إلى تحقيق الأهداف ،عن طريق وجود برمجيات تدعم عمل المنظمة،
- يدعم ويساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق الأفكار الجديدة ،التي تؤدي إلى خلق منتجات أو خدمات جديدة أو آداء جديد،
- يملك الذكاء الاقتصادي مجموعة من الخصائص المستندة إلى العمليات الإدارية، والتي تساهم من خلال عملية التفاعل بينها في تحقيق الأداء الجديد ،الجيد والناجح.

النتائج التطبيقية:

انطلاقا من الدراسة القياسية، أين تم اختبار فرضيات الدراسة والتي تم قبولها جميعا ،بالاعتماد على نظام SPSS ،كما هو موضح في آخر عنصر من الفصل الرابع، فإن أهم نتائج الدراسة التطبيقية تتجسد في:

- تتجسد مساعي الدولة الجزائرية لتبني مفهوم الذكاء الاقتصادي في النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، والذي يعتبر مرصد المعلومات الأهم في الجزائر،و الذي وجد لدعم المنظمات الجزائرية بالمعلومات التي

تحتاج إليها، كما تم تدعيم هذا النظام بكل من أنشطة البحث والتطوير، وكذا إطلاق الإحصاء الوطني حيث يعتبر أساس استمداد المعلومات صاحبة أعلى درجة من الصحة.

- تمارس المنظومة البنكية الجزائرية الذكاء الاقتصادي كأسلوب ضمني، دون تقصد أو تحديد لذاته، لأن مفهوم الذكاء الاقتصادي كان مفهوم دخيل عند طرحه على مستوى المنظومة البنكية، أين وجدنا قلة منهم فقط تعرف ما يرمي إليه هذا المفهوم، لكن بالدراسة القياسية، تم إثبات أن المنظومة البنكية الجزائرية تمارس الذكاء الاقتصادي، ورغم اختلاف درجات ممارسته ومستوياته، فالأهم أنه ممارس.
- توفر مدخلات الذكاء الاقتصادي في المنظومة البنكية الجزائرية، بنسب مقبولة، على اعتبار أن المنظومة البنكية تفرض عليها طبيعة عملها امتلاك التكنولوجيا واستخدامها ،وكذا القيام بعمليات البحث والتطوير، مع الرصد الدائم لبيئة الأعمال، بالاعتماد على خلايا اليقظة الداخليين، أما مخرجات الذكاء الاقتصادي فنتائج الدراسة القياسية أثبتت وجودها وبنسب أعلى من درجة المتوسط.

ويمكن تفسير الربط بين حجم المدخلات و حجم المخرجات وإرجاع الاختلاف في النسب إلى ممارسة الذكاء الانفعالي من قبل مديري البنوك، وحسن معاملة الموظفين ،إضافة إلى الاستعانة بالباشمركينغ، الذي يساعد في معرفة الفجوات، ويحدد المكانة في السوق مقارنة بمكانة المنافسين.

- للذكاء الاقتصادي دور فعال في تحسين أداء المنظومة البنكية الجزائرية، ويتجسد ذلك في جملة العوائد التي يدرها الذكاء الاقتصادي عليها، ونذكر منها:
  - ✓ خلق منظمات ذكية وإدارة التغيير،
  - ✓ بلوغ الريادة وإكساب ميزة تنافسية وكذا أداء متميز،.
  - ✓ خلق عمليات إدارية جديدة ودعم اتخاذ القرار الصائب،
  - ✓ إشراك الأفراد وتقبل الأفكار،
  - ✓ دعم الإبداع والابتكار،
  - ✓ خلق منافذ وآفاق مستقبلية جديدة،
  - ✓ دعم القدرة على البقاء والاستمرارية والمواجهة.

الاقتراحات والتوصيات:

انطلاقا من نتائج الدراسة، يمكن طرح جملة من التوصيات وهي:

- التعامل مع المعلومة كمورد استراتيجي ،والاهتمام الخاص بالمعلومة غير الرسمية ،على اعتبار على أنها تأتي بما لا يوجد في المعلومة الرسمية، مع الحذر في اختيار المصدر،
- ضرورة مراعاة خصوصيات العمل عند تصميم مختلف البرمجيات والنظم المعلوماتية، وهذا حتى تكون هذه النظم أكثر استجابة لاحتياجات مستخدميها،
- الاستثمار في رأس المال البشري لتكوين الإطارات والكفاءات، التي تقوم بعمليات الإدارة،
- الاستثمار في رأس المال المعرفي لجعل المنظومة تملك مجموعة معارف خاصة بها تنفرد بها عن غيرها،

- الاستعانة في أداء المهام بأنظمة المعرفة كالأنظمة الخبيرة وأنظمة الذكاء الاصطناعي ،للمساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة،
- إيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية ،مما يستوجب تركيز جل اهتمامها على نوعية العاملين لديها ومستوى آدائهم وكفاءاتهم،
- فتح المجال لجميع الموظفين ،وفي جميع المستويات بتقديم الافكار ،وعدم إهمال أي منها قبل عملية التنقية والتصفية،
- إقامة خلايا يقظة على مستوى كل بنك للبقاء على اطلاع دائم بالمستجد والمستحدث،
- الاستثمار في نظم المعلومات لخلق نظم خاصة بالبنك،
- الاعتماد على أسلوب الشراكة والتحالف لتقوية الوضعية التنافسية و السوقية وتدارك التخلف،
- اعتماد أو إدخال عملية الذكاء الاقتصادي في المنظمة يترتب عليه تغيرات تنظيمية وإجرائية في نشاطاتها، ولإنجاح العملية يجب على المشرفين عليها الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:
  - ✓ تحديد الهداف بدقة وموضوعية،
  - ✓ الفهم الجيد للطريقة والمنهجية التي أعدت بها المعلومات،
  - ✓ جمع، تخزين، توزيع، تحليل، وتنفيذ المعلومات بشكل ممنهج ومنظم،

آفاق الدراسة:

تبقى آفاق الدراسة مفتوحة لكل الباحثين في مجال الذكاء الاقتصادي، على اعتبار أنه مجال واسع مترامي الأبعاد ومتعدد التفرعات، وصالح العمل به في مختلف الأصعدة والميادين.

تجدر الإشارة في الأخير إلى أن هذا العمل، ما هو إلا محاولة للمساهمة في إثراء ووضع الأرضية للدراسات المستقبلية، وهنا تكمن روح البحث العلمي، باعتباره يتطور ليحقق فعاليته من خلال تتابع وتلاحق الدراسات.

قائمة المراجع

أولا:المراجع باللغة العربية:

❖ **الكتب:**

1. أحمد الخطيب، خالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظام المعلومات**، جدار للكتاب، عمان، 2009 .
2. أحمد صلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
3. أحمد عبد الو نيس ،مدحت أيوب، **اقتصاد المعرفة**، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة،2007.
4. أحمد علي الشرقاوي، **العملية الإدارية: وظائف المدير**، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2002.
5. أفندي عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
6. بخزاز بعدل فريدة ، **تقنيات وسياسات التسير المصرفي** ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2000.
7. بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار الميسرة، عمان، 2011.
8. الجاسم جعفر، **تكنولوجيا المعلومات**، دار أسامة، عمان، 2005.
9. جمال الدين المرسي، **الثقافة التنظيمية والتغير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
10. جميل أحمد وفيق، **إدارة الأعمال**، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، عمان، 2003.
11. حسن حريم، **إدارة المنظمات**، دار الحامد، عمان، 2003.
12. حسن راوية، **مدخل إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
13. حسن علي الزغبي، **نظام المعلومات الإستراتيجية**، دار وائل، عمان، 2005.
14. حسين عجلان، **الإدارة الاستراتيجية للمعرفة**، دار إثراء، عمان، 2008.
15. حسين علي الزغبي، **نظام المعلومات الاستراتيجية**، دار وائل، عمان، **2005.**
16. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2004.
17. دانيا جانيس روبنسون، جيمس روبنسون، **ادارة التغيير**، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008.
18. ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصفاء، عمان، 2007.
19. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2005.
20. زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفية، عمان، 2006.
21. سامر جلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، دار أسامة، عمان، 2009.
22. سعد علي الغنجي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، **2009.**

23. سعيد يس عامر، **الاتصالات الإدارية ومدخل السلوكي لها**، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، عمان، 2000.
24. سونيا محمد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة ، 2003.
25. شاكر القزويني،**محاضرات في اقتصاد البنوك**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2000.
26. الشيمي حسن عبد الرحمن، **إدارة المعرفة الرأسمالية بديلا**، دار الفجر ، عمان، 2008.
27. صلاح الشنواني، **دراسات في اقتصاديات الأعمال**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
28. صونيا البكري، إبراهيم سلطان، **نظام المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
29. طارق طه، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
30. الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك** ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2000.
31. عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007.
32. عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السمرائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، مؤسسة الوراق، عمان، 2002.
33. عبد الرحمان الصباح، **نظام المعلومات الإدارية**، دار الثقافة، عمان، 1998.
34. عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز العلمية، عمان، 2007.
35. عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات**، دار الحامد ، عمان، 2006 .
36. علي شريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية ، عمان، 2005.
37. عماد عبد الوهاب الصباغ، **نظم المعلومات**، الدار الثقافية، عمان، 2000.
38. غسان قاسم اللامي، **الإدارة التكنولوجية**، دار المناهج، عمان، 2007.
39. فايز جمعة، صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، دار حامد، عمان، 2007.
40. فليح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، دار الكتاب العالمي، عمان، 2007.
41. كريس آشتون، **تقييم الأداء الاستراتيجي**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.
42. كمال السيد غراب، **نظام المعلومات الإدارية**، دار الإشعار الفنية، 1998.
43. محمد الصالح الحناوي و آخرون، **الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
44. محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
45. محمد الضريري، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار أسامة، عمان، 2005.

46. محمد بن يوسف، النمران عطية، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، دار حامد، عمان، 2006.
47. محمد حافظ الحجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005.
48. محمد سعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية**، دار حامد، عمان، 2008.
49. محمد صالح الحناوي وآخرون، **الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
50. محمد عبد المنجي، **اليقظة و استراتيجياتها**، دار اليازوري، عمان، 2009.
51. محمد مصطفى أحمد، **العلاقات العامة الإدارية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
52. محمود الخوالدة، **الذكاء الانفعالي**، دار الشروق، عمان، **2004.**
53. محمود حميدات ،**مدخل للتحليل النقدي** ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،**1996**.
54. مفتاح محمد دياب، **معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال**، الدار الجامعية، القاهرة، 1995.
55. مفيد عبد اللاوي،**محاضرات في الاقتصاد النقدي و السياسات النقدية** ،مطبعة مزوار الوادي، الجزائر ،2007.
56. منال محمد الكردي، **نظام المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
57. ناظم نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبدلات، **الصيرفة الالكترونية في البلدان العربية**، المؤسسة الحديثة للكتاب، بيروت، 2006.
58. نبيل مرسي محمد ،**الادارة الاستراتيجية :تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس**،دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،**2003.**
59. نجم عبد الله لحميدي ، **نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**، دار وائل، عمان، 2004.
60. نجم عبد الله لحميدي، وآخرون، **نظام المعلومات الإدارية مدخل معاصر**، دار وائل، عمان،2005.
61. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، دار الوراق، عمان، 2001.
62. الهادي خالدي ، **المرآة الكاشفة لصندوق النقد الدولي** ،دار هومة ،الجزائر ،1996 .
63. هشام أحمد عطية، **مدخل إلى نظام المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
64. وكيل محمد السعيد، **وظائف المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
65. ول جامبل، جون بلاكبول، **إدارة المعرفة**، دار الفاروق ، عمان، 2006.

❖ **المجلات:**

1. مجلة الباحث ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،العدد02 ،2003.
2. مجلة الباحث ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة ،العدد2005،03.
3. مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، العدد 06، 2008.
4. مجلة الباحث،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 07، 2010.
5. مجلة البحوث الاقتصادية العربية ،المنظمة العربية للتنمية،القاهرة ،العدد30 ،2003.
6. مجلة التنمية و السياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، المجلد الخامس، العدد**01**، ديسمبر **2002.**

❖ **الملتقيات والمؤتمرات:**

1. المتلقى العلمي الحادي عشر حول: **ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة،** كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام 23-26 أفريل 2012.
2. الملتقى الدولي الأول حول: **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الألفية،** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، أيام 16-17 نوفمبر 2008.
3. الملتقى الدولي حول : **الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة،** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 06-07 نوفمبر 2012.
4. الملتقى الدولي حول : **المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية،** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 27-28 نوفمبر 2007.
5. الملتقى الدولي حول : **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد** ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير .جامعة قاصدي مرباح،ورقلة و17-18 ديسمبر 2003 .
6. الملتقى الدولي حول: **التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة،** كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام9-10 مارس 2004.
7. الملتقى الدولي حول: **الذكاء الاقتصادي و متطلبات التنمية،** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام، 09-10 ماي 2012.

8. الملتقى الدولي حول: **المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005.
9. الملتقى الدولي حول: **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 17-18 أفريل 2006.
10. الملتقى الوطني حول : **المنظومة البنكية في ظل التحولات الاقتصادية و القانونية**، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، المركز الجامعي بشار ، أيام 24-25 افريل 2006.
11. الملتقى الوطني حول: **المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و آفاق–** ،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،جامعة الشلف ،ايام 14-15 ديسمبر 2004 .
12. المؤتمر الدولي حول: **تجارة الخدمات**، وزارة التجارة و الصناعة و تقديم الخدمات ،طرابلس ،ليبيا ،ايام 15-16 ديسمبر 2009 .
13. المؤتمر العالمي حول: **الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005.
14. المؤتمر العربي الرابع حول: **المعلومات الصناعية والشبكات**، كلية العلوم ادارة الاعمال ، جامعة الامير ال سعود، الرياض، أيام 20-21-22 ديسمبر 2009.
15. المؤتمر العلمي الخامس حول :**مناخ الاستثمار و الاعمال المصرفية الالكترونية** ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي خميس مليانة ،2007.
16. المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول: **إدارة المعرفة في العالم العربي**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام: 26-27 أفريل 2004.
17. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: **اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية ،عمان ، أيام 27-28-29 أفريل 2005.

❖ **المذكرات والرسائل العلمية:**

1. اسيا سعدان ، **تاهيل النظام البنكي الجزائري في ظل التطورات المالية العالمية** ،مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص نقود و مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير ،جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، 2006.
2. بدريسي جميلة، **تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التشغيل**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاعلام آلي في التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

3. بوقموم محمد ، **دور البنوك التجارية في تمويل الاستثمار** ،مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و مالية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة 08 ماي 1945 ،قالمة،2006/2005.

4. دريس رشيد، **استراتيجية تكييف المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق** ،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر ،2007/2006 .

5. رتيبة لحاسية، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

6. ساهل سامية، **تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة رياض سطيف**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004/2003.

7. ساهل سيدي محمد،**آفاق تطوير التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان ،2005/2004.

8. سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012/2011.

9. عمار بشير ،**تحديث البنوك التجارية –دراسة حالة الجزائر –** ، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و بنوك ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب، البليدة ،2004-2003.

10. قريشي محمد الجموعي، **قياس الكفاءة الاقتصادية :دراسة نظرية و ميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة (1994–2003)**،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير،جامعة الجزائر، 2006/2005.

11. لمين علوطي، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

12. محاجبية نصيرة،**وظيفة الهندسة المالية في البنوك** ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص نقود و مالية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة 08 ماي 1945 ،قالمة ،2006.

13. محدادي نور الدين ،**الجهاز المصرفي الجزائري و اصلاحات نظام التمويل** ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية .تخصص مالية و بنوك ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2002/2001.

14. محمد يدو، **تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دورها في تحديث الخدمة المصرفية –دراسة حالة الجزائر–**،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص نقود ومالية البنوك ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب ,البليدة ،2008/2007.

15. ميادة حناوي، مهدي اللهيبي، **المواءمة بين الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والقانونية، جامعة الكوفة، 2010/2009.

16. نوال جمعون ،**دور التمويل المصرفي في التنمية الاقتصادية –دراسة حالة–الجزائر** ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص نقود و مالية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2005/2004 .

17. ير فجليد نور الدين ،**تطوير وسائل الدفع في الجهاز المصرفي الجزائري** ،مذ كرة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص مالية نقود وبنوك ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،الجامعة الجزائر، 2008/2007 .

❖ **الجرائد:**

1. يومية الخبر،العدد 393، الصادرة بتاريخ 2004/07/14 ،الجزائر .
2. جريدة القدس العربية، العدد 6061، الصادرة بتاريخ 27 /11 2008.القاهرة.
3. يومية الخبر ،العدد 5875 ،الصادرة بتاريخ 2010/01/14 .الجزائر.

❖ **المراسيم والقوانين:**

1. المرسوم التشريعي رقم 10-123، المؤرخ في: 4 أفريل 2010،المحدد للشروط لتحضير وتنفيذ الإحصاء الاقتصادي.
2. المرسوم التنفيذي رقم 95-159، المؤرخ في: 03 فيفري 1995، والمعدل للمرسوم 82-489، المؤرخ في: 18 سبتمبر 1982.المعدل والمتضمن القانون الأساسي للديوان الوطني للإحصائيات.
3. المرسوم التنفيذي رقم 06-346، ، المؤرخ في :02 أكتوبر 2006،المتضمن إنشاء المحافظة العامة للتخطيط والاستشراف، مهامها وتنظيمها.

4. المرسوم التشريعي رقم 234-90، المؤرخ في: 90/10/27، والمتعلق بإنشاء مؤسسات مراقبة متابعة المصارف.
5. المرسوم التنفيذي رقم 21-92، المؤرخ في: 92/09/05، والمتعلق بإنشاء مؤسسات مركزية عوارض الدفع وجهاز مكافحة شيك بدون رصيد.
6. المرسوم التشريعي رقم 94- 01،المؤرخ في: 25 جانفي 1994 ،المتعلق بالمجلس الوطني للإحصاء وعمله.
7. أمر رئاسي رقم 04-01،المؤرخ بتاريخ في: 2004/03/21، المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية.
8. القانون التوجيهي رقم 08-12، المؤرخ في :06 جوان 2008،المتعلق ببرنامج الخماسي الثاني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

❖ **التقارير:**

1-كريم جودي،كمال رضوان بادسي ،**السياسة النقدية في الجزائر و السياسات النقدية في الدول العربية** ،صندوق النقد العربي ،ابو ظبي ،1996.

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:

❖ **LES LIVRES:**

1. Abdelkrim sadeg , **le système bancair algerien:la nouvelle reglementation**, dehleb,ALGER .2004 .
2. Achard. P, **La dimension humaine de l'intelligence économique**, Hermés, Paris.2005.
3. Anguilar.F.J,**Scanning thebusiness environnement**, Macmillan, New York, 1967.
4. Benhalima ammour,**le système bancaire algerien,**D ehleb ,alger,2001.
5. Bertacchimi Y, **le territoire, une entreprise d'intelligence collective à organiser ver la formation du capital formel,** Bordeaux, Paris, 2004.
6. Besson .B, Posson.J.C, **du renseignement a l'intelligence économique : détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise**, Dunod, Paris, 1996.
7. Besson.B et all, **La performance des organisations**, AFDIE , Paris,2001.
8. Boumard.P,**Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels**, Mosson, Paris, 1991.

9. Bournoid. F, Romani. P-J, **l'intelligence économique et stratégie dans les entreprises francaises**, Economica, Paris, 2000.
10. Choo.c.w, information management of the intelligent organisation the art of scanning the environment, Medford,London, 1998.
11. Christaine Harbulot ,Philipe Baumard, **l'intelligence économique et stratégie des entreprises, une nouvelle donne stratégique**, 5éme conférence annuelle de l'association international de stratégie, Economica, Paris, 1996.
12. Christian Harbulat, Philipe Baumard, **l'intelligence économique**, Economica,Pais , 1997.
13. Claude Alazard ,Aline Separl, **Control de gestion**, Dunod, Paris, 2001.

14. D.Picard, **la veille sociale: prévoir et gérer la conflictualité industrielle**, Librairie Vuibert, Paris, 1999.
15. Daniel Caumant, **les études de marché**, Dounod, Paris, 1998.
16. Dominique Forey, **l'économie de la connaissance**, la Découverte, Paris, 2000.
17. Dose. R, **Competetive intelligence process and tools for intelligence analysis**, Vol, 2008.
18. Duppré. J,**Renseignement et entreprise: Intelligence économique espionnage industriel et sécurité juridique**, Vauzelle, Paris, 2002.
19. Emmanuel Parteeyron, **la veille stratégique**, Economica, Paris, 2009.
20. Freemant Soete, **Technologie d'information et domaine de croissance**, EDOCD, 1998.
21. G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, Organisation, Paris, 1994.
22. Gérard CHARREAUX, **la gouvernement des entreprises**, Economica,Paris , 2001.
23. Gilbert. G, **Le benchmarking : nouvel outil de management**, Revue, 1993.
24. Hugues Angot, **Système d'information de l'entreprise**, Deboeck, Bruxelles, 2006.
25. Jakobiak. F, **l'intelligence économique : la comprend, l'implanter et l'utiliser, organisation**, Paris, 2004.
26. Jakobiak. F, **L'intelligence économique**, Organisation, Paris, 2001.
27. Jakobiak.F. **l'intelligence économique en pratique**, Organisation, Paris, 1998.
28. James. A,and all, **Management, prentice-hall international**, Sixth edition,New York,1995 .

29. Jean Louis, **Les systèmes d'information dans les organisations**, Dunod, Paris, 2001.
30.jean, Louis Levet, **L'intelligence économique : mode pensée, mode d'action**, Economica, Paris,2001.
31. Jean. B, **les meilleurs pratiques du management**, Organisation, Paris, 2001.
32. Lachmann Jean, **Le financement des stratégies de l'innoration**, Economica, Paris, 1993.
33. Lackman C, and all**, the contribution of economique intelligence to tactical and stratégie business decision**, Vol, 2000.
34.M. Porter, **l'avantage concurrentiel: comment devancer, ces concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1990.
35. Matheson David, Matheson James, **the smart organization, greating value through stratigic**, Harvard, Boston, 1998.
36.P. Achard, **La dimension humaine de l'intelligence économique**, Hèrnes, Paris, 2005.
37. Patrick Gilbert ,Géraldine SCHMIOT, **Evaluation des compétences et situations de gedtion**, Economica, Paris.
38. Peaucelle. J. L, **les systèmes d'information : la représentation**, Maison Universitaire, Paris, 1981.
39.R.A.Thietart, J.M.Kuerab, **Strategies method, mise en oeuvre**, Dunod, Paris, 2005.
40. Rebert Houdayer, **Evaluation financière des projeys**,Economica ,Paris , 2003.
41. Reix Reber ,**Système d'information et management des organisations** ,Vuibert ,Paris,2000.
42. Rundner. M, **Contemporary threats, futur tasks**, Toronto, London, 2002.
43. Sadek khaddache, les principeaux outils du marketing direct, Magazine d'algérie, 2005.
44. Salles. M, **Stratégie de PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin**, Economica, Paris, 2003.

45. Vidal. P, Petit. V, **Systèmes d'information organisations**, Peasson education, Paris, 2009.
46. Yves. F, **organisation théorie de pratique**, Dunod, Paris, 2005

❖ **LES RAPPORTS :**

1. Commissariat Général du plan, Rapport de Mertert, **Intelligence économique et stratégique des entreprises ,**Documentation, Paris, 1994.

2. Modarnisation de Linfrastractar du System Bancair ,rapört 2005 ,banc d'Algerie ,16 avril 2006 .
3. Rapport du Caryon. B, **Intelligence économique compétitive et cohésion social BU**, la documentation française, Paris, juin 2003.
4. Rapport du Merter. M, **Intelligence économique compétitive et cohésion social BU**, la documentation française, Paris, juin 2003.

❖ **LES SEMINAIRS:**

1. Madjid Dahman, Ratiba Kellou, **la veille stratégique un autout clé pour l'entreprise**, séminaire international sur la veille stratégique (mrttre en ouvre la veille stratégique), Algérie télécom et CERIST, Alger, 18 juin 2005.
2. Youcef Amerouali, **démarche d'ensemble pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique en entreprise**, séminaire internationale sur la ville stratégique (mettre en ouvre la veille stratégique), algérie télécom et CERIST, alger, 18 juin 2005.
3. Sophie Larivet, **intelegenc économique : acceptation et multi dimensionnalité**, 11 éme conférence de l'association internationale de management strategiqu, université laval , Québec, le:13- 14- 15 juine 2001.

❖ **LES THESES:**

1. Stéphane garia ,**l'expression du problème dans la recherche d'injornation : application a un contact d'intermédiation territoriale**, thése doctorat aux sciences de l'information et de la communication université Nancy 2, 2006.
2. Fridirique Peguiron, **application de l'l'intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire : ls apports de la modalisation des acteurs**, thèse doctorat aux science de la formation et de la communication, université Nancy 2, Paris,2006 .

ثالثا:المواقع الالكترونية:

http://www.sama-7oob.com/elim-34.html.
http://www.3ie.org.
http//fr.wikipedia.org/wiki/avantage-comp/a9titi.
http//www.boubakour. Edeu. Dz/ teba mhi. Sana. Doc
www.CSL. dz/ index. php ? option.

http : //www.Madrismad. Org / quessmadrinasd/ socices- europeos/ des cripcionproyectors/ document/ CETISME- quide- English.pdf.
http : // www. Cnes, dz/ cnes/ document. html .
http : //www. la gestion des connaissances.bloguez.com .
http : // www. journal de met. Com./ solution / pratiques/ intelligence économique. html.
http : // le cercle. Le sechos.fr/ entreprises- marches./ management/ 221133546/'intelligence- économique –et- méthode- complicité.
http://www.sana.sy/ara/4/2010/10/05/311286.html.
http://www.competitivereviews.com.
http://www.startimes.com.
http://www.champagn-ordenne.cci.fr/fr/stratégies/pagesco/pdf/protéger-mémoire- entreprise. pdf.
http://www.memoireonline.com.
http://www.globalanalysisfrance.blogspot.com/2010/09/l'intelligence-economique-et-gestion-des.html.
http://www.espionageinfo.com/Ec-Ep/economic-intellegence.html.
http://www.kantakji.com.
http://www.kenanonline.com.
http //www.cch-chaab.com.
http ://www.el –massa.com.
http//www.el –massa .com .
http//WWW.AL-FADJR.com.
www.banc of .algeria .dz.
http://www.avabcim.net .
http://www.umc.edu.dz/versionfrancais/documents/visio conference/politiques appui .pdf.
http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_vemository et itemid=21.
boubakoura.edeu.dz/tabakhi.sana.doc.www.faves(10/10/2012) .
www.sys N d'i eco.dz
http://marhter.1talk.met/t186-topic.
www.memoireonline.com.
www.oms.dz.
http://www.alra kameiat.com.
www.cerist.dz.
www.caci.dz.
www.andi.dz.
http://www.arabic-military.com/t3761-topic.
www.elchoroque.online.com.
http://www.lindi.dz.

الملاحـــق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

دراسة ميدانية لدراسة مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المنظومة البنكية الجزائرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم هذه الاستمارة بدراسة مدى ممارسة الذكاء الاقتصادي في البنوك الجزائرية، وكذا مدى استخدامه من قبل البنوك في تحسين الأداء، وهذا استكمالا لمذكرة تخرج بعنوان "**الذكاء الاقتصادي كمدخل لتحسين أداء المنظومة البنكية الجزائرية**"، والتي تأتي ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: تمويل التنمية.

فالرجاء الإجابة على الأسئلة المرفقة بكل موضوعية، حتى تتحقق الأهداف المرجوة من الدراسة، علما أنها لا تستخدم إلا لأغراض علمية، وستحظى بالسرية التامة.

تعتمد طريقة الإجابة على وضع علامة (×) أمام كل عبارة في الحقل المناسب.

شكرا على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذ:

– سعاد ربيعي – شرياق رفيق

السنة الجامعية: 2012/ 2013

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، الرجاء وضع علامة (×) أمام العبارة المناسبة وتعبئة الفراغ وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

- أقل من 30 سنة ☐
- من 30 سنة إلى 39 ☐
- من 40 سنة إلى 49 ☐
- من 50 سنة فما فوق ☐

المستوى العلمي:

- ليسانس ☐
- ماستر ☐
- ماجستير ☐
- دكتوراه ☐

المركز الوظيفي:

- مدير عام ☐
- رئيس قسم ☐
- متصرف رئيسي ☐
- وظيفة أخرى ☐

الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى 10 سنوات ☐
- 11 سنة فما فوق ☐

نوع البنك:

- جزائري ☐
- أجنبي ☐

طبيعة ملكية البنك:

- عمومي ☐
- خاص ☐

طبيعة نشاط البنك:

- إسلامي ☐
- وضعي ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: معلومات عن البيئة الاستثمارية

– ما مدى توفر المتغيرات التالية في البيئة الاستثمارية للبنك؟

– الرجاء وضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

رقم العبارة	الإجابة / العبارة	أبدا	أحيانا	غالبا
01	يتوفر سوق العمل على المعلومات التي تسهل عمل البنك			
02	يتوفر سوق العمل على يد عاملة مؤهلة ،بما يخدم تطلعات البنك ويحقق أهدافه			
03	يقبل الزبائن على الخدمات المقدمة من قبل البنك			
04	يسهل على البنك تقديم خدماته لتعدد فروعه			
05	ترجع سيطرة البنوك العمومية على نسبة كبيرة من السوق إلى كون التعامل معها أكثر أمانا			
06	يوجد عدد كبير من المنافسين في سوق عمل البنك			
07	توجد تنافسية قوية في مجال عملكم			
08	التشريعات القائمة لا تتماشى وطموحات البنك			

المحور الثاني: متطلبات بناء الذكاء الاقتصادي في البنك

- ما مدى توفر المتغيرات التالية على مستوى البنك؟

- الرجاء وضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

رقم العبارة	الإجابة / العبارة	أبدا	أحيانا	غالبا
01	يقوم البنك بعمليات البحث والتطوير.			
02	يقوم عمل البنك على استخدام تكنولوجيا مصرفية حديثة.			
03	يعتمد رصدكم لمتغيرات البيئة على أعوان يقظة تابعين للبنك.			
04	يعتمد رصدكم لمتغيرات البيئة على أعوان يقظة خارجين.			
05	المعلومة الإستراتيجية أساس اتخاذ القرار في البنك.			
06	يقوم البنك بالرصد وفق مجال الرصد التنافسي.			
07	يقوم البنك بالرصد وفق مجال الرصد التجاري.			
08	يقوم البنك بالرصد وفق مجال الرصد المدني.			
09	يمارس البنك الإدارة بالمعرفة في أداء المهام.			

المحور الثالث: واقع سيرورة الذكاء الاقتصادي في البنك

- ما هو الأسلوب المتبع لتفعيل الذكاء الاقتصادي في البنك؟

- الرجاء وضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

رقم العبارة	الإجابة / العبارة	أبدا	أحيانا	غالبا
01	تقوم خلية مختصة برصد البيئة الخارجية .			
02	يتم تنشيط عملية اليقظة بناءا على طلب مستخدم المعلومة مباشرة			
03	تكون عملية البحث عن المعلومات مستمرة دون أن تكون هناك حاجة خاصة للمعلومة.			
04	يقوم البنك بعملية تقييم ومقارنة لخدماته مع تلك المقدمة من قبل البنوك الرائدة.			
05	تعتبر شبكة الانترنت أهم وسيلة لليقظة الإستراتيجية في البنك.			
06	يساهم نظام المعلومات في تحقيق أهداف البنك.			
07	تفسر المعلومة المجمعة من قبل أقسام محددة داخل البنك ،لذلك لا يوجد تحليل واسع لها على مستوى كافة الأقسام.			
08	يتم تحليل ودراسة المعلومات المجمعة من الترصد البيئي من قبل خبراء.			
09	يعمل البنك على وضع نماذج تنبؤ مستقبلية بالاستناد إلى المعلومات الواقعية.			
10	يعتمد البنك في جمع المعلومة على المصادر الرسمية.			
11	يعتمد البنك في جمع المعلومة على المصادر غير الرسمية.			
12	يتم تحديد الهدف والحاجة إلى المعلومة قبل البحث عنها.			
13	يقوم البنك بحماية المعلومات من خلال خلق أنظمة حماية خاصة به.			
14	يقوم البنك بحماية المعلومات بإتباع أنظمة حماية متعارف عليها.			

المحور الرابع: مخرجات عن الذكاء الاقتصادي في البنك

- ما مدى توفر المتغيرات التالية على مستوى البنك؟

- الرجاء وضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

رقم العبارة	الإجابة / العبارة	أبدا	أحيانا	غالبا
01	ينفرد البنك بخدمات تمكنه من بلوغ الريادة.			
02	الإبداع منهج عمل البنك.			
03	عملية الإبتكار دائمة ومتجددة على مستوى البنك.			
04	استخدام نظم المعلومات أدى إلى التحسين المستمر لأداء البنك.			
05	أدى الإهتمام بالعنصر البشري إلى تكوين رأس مال معرفي خاص بالبنك.			
06	يتعامل المدراء مع الموظفين بطريقة أكثر إنسيابية لا تدل على المناصب.			
07	توجه المعلومات المتحصل عليها إلى الإدارة العليا.			
08	توجه المعلومات المتحصل عليها إلى القسم صاحب الحاجة مباشرة.			
09	يقوم البنك بمشاركة الأفكار الجديدة مع العاملين في جميع المستويات.			
10	لا يقوم البنك بالتغيير إلا نتيجة للضغوطات التي يفرضها السوق.			
11	يقوم البنك بالتغيير سعيا منه لمواكبة المستجد والمستحدث.			
12	يشرك البنك فرق العمل في إدارة التغيير.			

المحور الخامس: دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء

- ما هو الأسلوب الذي يساهم به الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء البنك؟

- الرجاء وضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

رقم العبارة	الإجابة / العبارة	أبدا	أحيانا	غالبا
01	يقوم البنك بالتحسين المستمر للجودة من خلال تحديد فجوة الأداء بين ما يقوم به البنك وما تقوم به البنوك المنافسة			
02	يقوم البنك بدراسة وضعية المنافسة في السوق للبقاء على استعداد دائم لمواجهة أي خطر من قبلهم.			
03	يقوم البنك بمتابعة المستجدات داخل السوق للبقاء على دراية دائمة بالسوق وظروفها.			
04	يقوم البنك بالرصد لزيادة الوعي ودعم اتخاذ القرار.			
05	حرص البنك على تحليل المعلومات من قبل خبراء، يؤدي إلى تخفيض حالات عدم التأكد.			
06	يعتمد البنك على نظام معلومات يتميز بالشفافية والسرعة والمرونة ،مما يزيد من أثر التعاون (التآزر) بين مديري مختلف الأقسام.			
07	يعتمد البنك في تحسين أدائه على الاستثمار المستمر في نظام المعلومات.			
08	تعتبر الشراكة والتحالف أحد الأساليب المتبعة لتحسين أداء البنك.			

قائمة المختصرات

TIC : تكنولوجيا المعلومات والاتصال

TI : تكنولوجيا المعلومات

TC :تكنولوجيا الاتصال

SI :نظام المعلومات

MITI : وزارة التجارة الدولية والصناعة اليابانية

JITRO : منظمة التجارة الخارجية اليابانية

SDIE: نظام معلومات الذكاء الاقتصادي

FBIE : الجمعية الفرنسية لتنمية الذكاء الاقتصادي

EEA : القانون الأمريكي للجوسسة الاقتصادية

SGCI : الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارات الفرنسية

CGDN : الأمانة العامة للدفاع القومي الفرنسي

ADIT : وكالة نشر المعلومات التكنولوجية

CEIS : الشركة الأوربية للذكاء الاستراتيجي

HEC : مجموعة الدراسات التجارية العليا

CCB : شهادة الثقافة البنكية

BB: إجازة بنكية

CPES : شهادة تحضيرية للدراسات العليا

DESS : الشهادة في الدراسات العليا للبنوك

RTGS : نظام التسوية الفوري بين البنوك

ATC : نظام الدفع الشامل

SPSS : برنامج خاص بمعالجة الدراسات القياسية