

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

الملحقة الجامعية -مغنية-



قسم علوم التسيير



مذكرة لنيل شهادة ماستر ل.م.د تخصص إدارة الموارد البشرية

دور الذكاء الإقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية  
في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية  
-دراسة حالة اتصالات الجزائر-

تحت إشراف الأستاذة:

د. خلوط عواطف

من إعداد الطالبين:

بجدادة عمر

براهمي عبد العالي

لجنة المناقشة:

رئيسة

مشرفة

ممتحنة

الدكتورة: عيسي نبوية

الدكتورة: خلوط عواطف

الأستاذة: بن رمضان أنيسة

السنة الجامعية: 2015 - 2016

# كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم، والشكر على ما أولانا من  
الفضل والكرم، الصلاة والسلام على نبيه محمد سيد الخلق أجمعين  
نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن  
يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

ونتقدم بأخلص تشكراتنا إلى:

الأستاذة المشرفة الدكتورة "خلوط عواطف" التي ساعدتنا في عملنا هذا كما نشكر موظفي مؤسسة اتصالات  
الجزائر "موبيليس" على كل ما بذلوه معنا من جهد ومساعدة وتقديم التوجيهات. تشكراتنا الخالصة للجنة  
المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث و إلى كل من  
ساعدنا من قريب أو من بعيد وبارك الله لنا ولن ساهم في تعليمنا ولن تطأ  
عينه مذكرتنا.



# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

- إلى كل فكر خالص تواق إلى العلم ومن أجل العلم وكفى،
- إلى كل نفس عظيمة تواق إلى الحكمة والمعرفة
- إلى كل عقل حصين تواق إلى البحث عن الحقيقة فيما بدى وما خفى.

إلى من قال فيهما ربي عز وجل:

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من حملتني ووضعتني وكانت سندي في الوجود وتولتني بالحب والرعاية إلى مفتاح الصبر على الشدائد والسراج المنير في حياتي الغالية " أمي " وحسبي لفظ أمي. إلى أحلى كلمة يرددها لساني إلى أجمل كائن عرفته عيوني إلى أنقى وأقوى حب أحس به قلبي أبي حفظه الله أسأل الله سبحانه وتعالى أن يطيل في عمرهما على الطاعة وأن يتمتعهما بالصحة والعافية وأن يجعل عاقبتهم جنة عرضها السماوات والأرض وأن يكتب أجر هذا العمل في ميزان حسناتهما يوم العرض على رب العالمين.

إلى الشموع التي أضاءت لي مشواري إخواني وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ووفقهم في حياتهم العملية إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة طيبة إلى كل من أحب لي النجاح والخير في دراستي، إلى كل من أملك له مكانة في قلبي.

إلى الذي قاسمني عبء هذا العمل المتواضع عبد العالي

إلى كل الأصدقاء والصديقات بدون استثناء.

\* عمر \*

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من سهر الليالي وتعب على راحتي والدي الغاليين  
للذان لم يبخلا عني يوما بعطائهما، متعني الله بطول عمرهما  
إلى كل إخوتي

إلى كل الأصدقاء

إلى كل عائلتي الكريمة براهيمى وكل الأقارب  
إلى من قاسمني عبء إنجاز عملنا هذا عمر  
كما لا يفوتني أن أتقدم بالإهداء إلى كل من ساعدني  
لإنجاز وإتمام هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد، إلى كل زملائي  
على مدى مسيرتي الدراسية مع جزيل الشكر والعرفان

\* عبد العالي \*

A large, ornate, grey-toned decorative frame with intricate Islamic calligraphy and floral patterns. The frame is vertically symmetrical and features a central opening where the title is placed. The top and bottom of the frame are adorned with complex, multi-layered floral and geometric designs.

# خطة البحث

# خطة البحث

المقدمة العامة

**الفصل الأول: الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق.**

مقدمة الفصل الأول

المبحث الأول : الاطار النظري للذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني : عناصر أساسية في الذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث : تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

خاتمة الفصل الأول.

**الفصل الثاني : الذكاء الاقتصادي يساهم في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية**

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول : الإطار التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : عناصر أساسية عن إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالذكاء الاقتصادي

خاتمة الفصل الثاني.

**الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة الموارد البشرية**

**في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة).**

مقدمة الفصل الثالث

المبحث الأول : اهتمام الجزائر بالذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني : لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس

المبحث الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان

خاتمة الفصل الثالث.

الخاتمة العامة.

قائمة الأشكال والجداول

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
17	ملخص لتعاريف الذكاء الاقتصادي .	الجدول رقم 1	الفصل الأول
37	المصطلح المستعمل في المؤسسة .	الجدول رقم 2	
38	الإحساس بالحرب الاقتصادية في المنظمات .	الجدول رقم 3	
106	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس .	الجدول رقم 1	الفصل الثالث
106	تمثيل أفراد العينة حسب السن .	الجدول رقم 2	
108	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .	الجدول رقم 3	
109	تمثيل أفراد العينة حسب التأهيل العلمي .	الجدول رقم 4	
110	تمثيل مدى تناسب وظيفة أفراد العينة مع تأهيلهم العلمي.	الجدول رقم 5	
111	نوع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة .	الجدول رقم 6	
112	دور المعلومة في نشاط المؤسسة .	الجدول رقم 7	
113	وجود أشخاص معينين للحصول على المعلومات .	الجدول رقم 8	
114	أهم الوسائل المعتمدة في الحصول على المعلومات .	الجدول رقم 9	
115	مدى دوران المعلومة بين الأشخاص	الجدول رقم 10	
116	مدى توفر نظم معلومات لمعالجة المعلومات	الجدول رقم 11	
117	مدى التعرف على مصطلحي الذكاء واليقظة	الجدول رقم 12	
118	معنى مصطلح اليقظة في المؤسسة	الجدول رقم 13	
119	معنى مصطلح الذكاء في المؤسسة	الجدول رقم 14	
120	وجود الذكاء في المؤسسة	الجدول رقم 15	
121	أسباب عدم وجود الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	الجدول رقم 16	
122	المصلحة المسئولة عن الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	الجدول رقم 17	
124	مدى المشاركة الجماعية في تطبيق الذكاء الاقتصادي	الجدول رقم 18	
125	العبارات التي تمثل ضرورة تطبيق المؤسسة لنظام الذكاء	الجدول رقم 19	



## قائمة الجداول و الأشكال

126	الإدارة التي تدير الموظفين	الجدول رقم 20
127	نوع نشاط تخطيط الموارد البشرية	الجدول رقم 21
128	تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	الجدول رقم 22
129	أهمية نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة	الجدول رقم 23
130	إعلام الموظفين بالمؤسسة بالمناصب الشاغرة فيها	الجدول رقم 24
131	يبيّن كيف يستفيد الموظفون بالمؤسسة من المناصب الشاغرة فيها.	الجدول رقم 25
132	يبيّن توظيف موظفين جدد	الجدول رقم 26
133	طريقة الإعلان عن مناصب شاغرة	الجدول رقم 27
134	تنظيم المؤسسة لدورات التكوين	الجدول رقم 28
135	تحسين المستوى الأداء عن طريق التكوين	الجدول رقم 29
136	التقييم الدوري والمستمر للموظفين	الجدول رقم 30
137	الهدف من تقييم الموظف	الجدول رقم 31
138	يوضح رضا الموظف عن الأجر	الجدول رقم 32
139	يوضح تحفيز الموظفين	الجدول رقم 33
140	تأثير المعلومات الإستراتيجية على قرارات التوظيف في المؤسسة.	الجدول رقم 34
141	مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة.	الجدول رقم 35
142	مصادر الحصول على المعلومات في المؤسسة.	الجدول رقم 36
143	أهمية الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية.	الجدول رقم 37
144	تأثير الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية	الجدول رقم 38
145	تطبيق المؤسسة للذكاء الاقتصادي من أجل دعم إدارة الموارد البشرية .	الجدول رقم 39
146	ضرورة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.	الجدول رقم 40

# قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الأشكال \_\_\_\_\_ كال

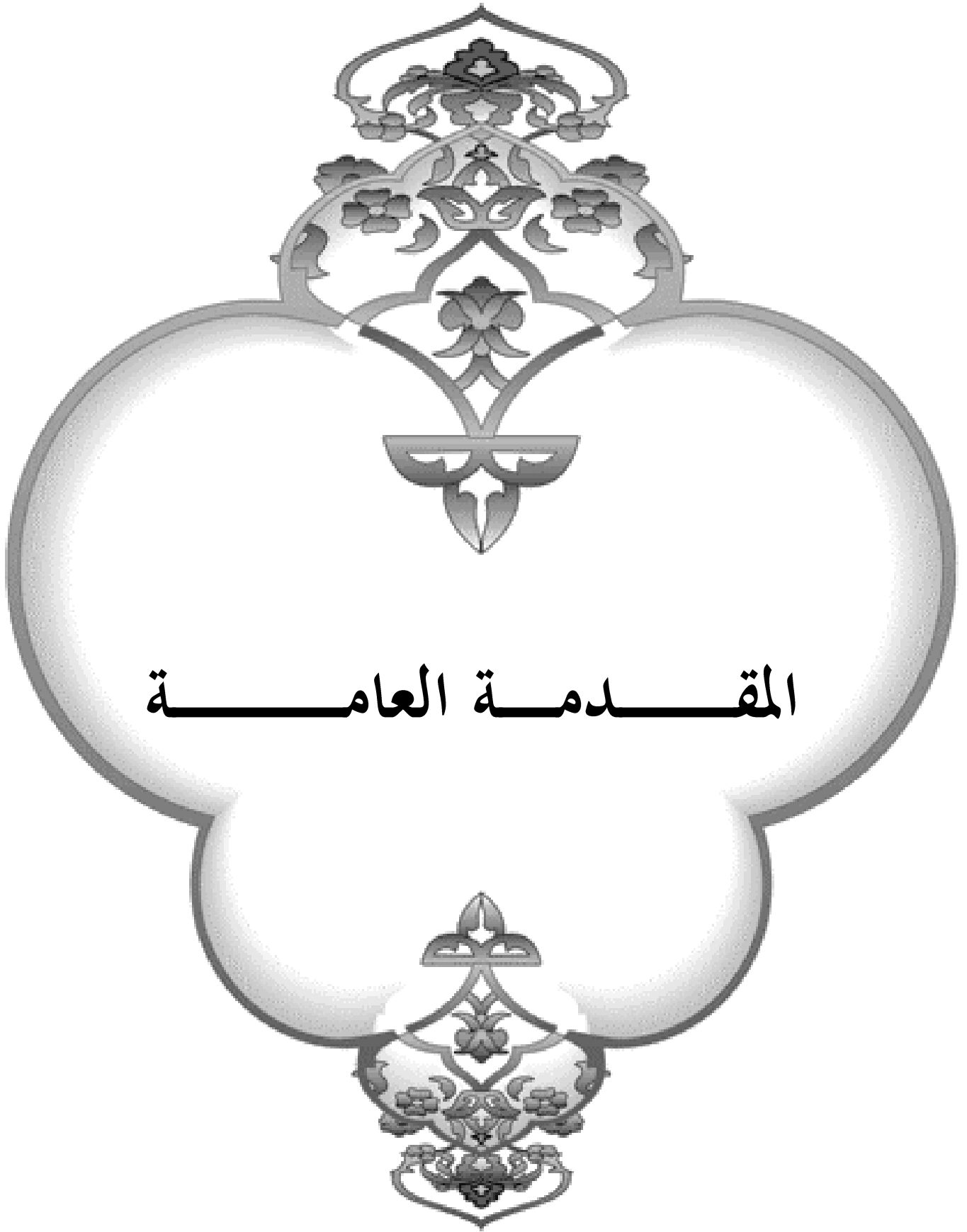
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
4	نظام معالجة البيانات.	الشكل رقم 1	الفصل الأول
20	العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية حسب F.Jakobialk .	الشكل رقم 2	
21	العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية حسب Corin	الشكل رقم 3	
24	لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .	الشكل رقم 4	
28	وظائف كل من اليقظة والذكاء الاقتصادي .	الشكل رقم 5	
32	مراحل الذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 6	
35	وثيقة تركيب عمل	الشكل رقم 7	
40	موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية	الشكل رقم 8	
42	سيرورة أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية .	الشكل رقم 9	
45	نموذج وضع المصلحة ذ.ا تحت وصاية المصلحة العامة .	الشكل رقم 10	
46	نموذج تقسيم المصلحة إلى وظيفة تابعة لوحدة عملياتية .	الشكل رقم 11	
48	نموذج خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة تسويقية	الشكل رقم 12	
78	تأثير الذكاء الاقتصادي على إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 1	الفصل الثاني

## قائمة الجداول و الأشكال

97	التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر .	الشكل رقم 1	الفصل الثالث
106	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس .	الشكل رقم 2	
107	تمثيل أفراد العينة حسب السن .	الشكل رقم 3	
108	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .	الشكل رقم 4	
109	تمثيل أفراد العينة حسب التأهيل العلمي .	الشكل رقم 5	
110	تمثيل مدى تناسب وظيفة أفراد العينة مع تأهيلهم العلمي	الشكل رقم 6	
112	نوع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة .	الشكل رقم 7	
113	دور المعلومة في نشاط المؤسسة .	الشكل رقم 8	
114	وجود خبراء في مجال الحصول على المعلومات وتحليلها .	الشكل رقم 9	
115	أهم الوسائل المعتمدة في الحصول على المعلومات .	الشكل رقم 10	
116	مدى دوران المعلومة بين الأشخاص	الشكل رقم 11	
117	مدى توفر نظم معلومات لمعالجة المعلومات	الشكل رقم 12	
118	مدى التعرف على مصطلحي الذكاء واليقظة	الشكل رقم 13	
119	معنى مصطلح اليقظة في المؤسسة	الشكل رقم 14	
120	معنى مصطلح الذكاء في المؤسسة	الشكل رقم 15	
121	وجود الذكاء في المؤسسة	الشكل رقم 16	
122	أسباب عدم وجود الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	الشكل رقم 17	
123	المصلحة المسئولة عن الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	الشكل رقم 18	
124	مدى المشاركة الجماعية في تطبيق الذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 19	
125	العبارات التي تمثل ضرورة تطبيق المؤسسة لنظام الذكاء	الشكل رقم 20	
126	الإدارة التي تدير الموظفين	الشكل رقم 21	
127	نوع نشاط تخطيط الموارد البشرية	الشكل رقم 22	
128	تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	الشكل رقم 23	
130	أهمية نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة	الشكل رقم 24	
131	إعلام الموظفين بالمؤسسة بالمناصب الشاغرة فيها	الشكل رقم 25	
132	يبين كيف يستفيد الموظفون بالمؤسسة من المناصب الشاغرة	الشكل رقم 26	

## قائمة الجداول و الأشكال

	فيها.	
133	يبيّن توظيف موظفين جدد	الشكل رقم 27
134	طريقة الإعلان عن مناصب شاغرة	الشكل رقم 28
135	تنظيم المؤسسة لدورات التكوين	الشكل رقم 29
136	تحسين المستوى الأداء عن طريق التكوين	الشكل رقم 30
137	التقييم الدوري والمستمر للموظفين	الشكل رقم 31
138	الهدف من تقييم الموظف	الشكل رقم 32
139	يوضح رضا الموظف عن الأجر	الشكل رقم 33
140	يوضح تحفيز الموظفين	الشكل رقم 34
141	تأثير المعلومات الإستراتيجية على قرارات التوظيف في المؤسسة	الشكل رقم 35
142	مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة	الشكل رقم 36
143	مصادر الحصول على المعلومات في المؤسسة.	الشكل رقم 37
144	أهمية الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 38
145	تأثير الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 39
146	تطبيق المؤسسة للذكاء الاقتصادي من أجل دعم إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 40
147	ضرورة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	الشكل رقم 41



# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

إن تسارع الأحداث الاقتصادية في جو تطبعه العولمة، جعل المؤسسة تعيش اليوم في محيط اقتصادي تسوده كثرة التغيرات المستمرة المتسارعة وصعوبة التنبؤ، هي أوضاع تجعل المؤسسة تواجه تحديات لم يسبق لها مثيل، فهي مجبرة على مسايرة الأوضاع والتحكم فيها إلى حد ما والتأثير عليها جعلها تتغير حسب أهدافها وإستراتيجيتها من اجل الحفاظ على مكاسبها بصفة عامة وحصصها من السوق بصفة خاصة، بل واكتساب حصص أخرى ومواجهة المنافسة التي تصبح يوما بعد يوم أكثر شراسة وأكثر قربا مهما كان موقعها في هذا العالم.

حيث فرضت هذه التغيرات نوعا جديدا من المعارف، إذ تطلب الأمر البحث في إدارة الموارد البشرية، لتعظيم الاستفادة من هذه الموارد من جهة وكيفية إدارتها من جهة أخرى وخلق المناخ المناسب لها للإبداع والابتكار، وبالتالي تعظيم الاستفادة من تأثيراتها الايجابية، بمعنى البحث عن وسائل تساعد إدارة الموارد البشرية في ملاحقة التطورات التكنولوجية، وتعظيم قيمتها المضافة. ولعل الذكاء الاقتصادي يعد أحد هذه الوسائل والتقنيات الحديثة التي تعطي للمؤسسات القدرة على التحكم في المحيط والتأثير عليه ومتابعته، فهو أسلوب منظم في إطار الإدارة الإستراتيجية، فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد على عملية اتخاذ القرار سواء في التخطيط، التوظيف، التكوين وغيرها..، وهو ما يسمح بتطوير نشاط المؤسسة وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وهذا كله في إطار استباقي يستوفي التكيف مع التغيرات الخارجية. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تحتاج أي مؤسسة لأنظمة ووسائل لجمع المعلومات وتنظيمها واسترجاعها، إذ أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة وموردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات وتسهيل عمل الأفراد وتحسين جودة الأداء.

إن الإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعالجة الآلية للمعلومات السريعة والمتغيرة في ظل بيئة متغيرة باستمرار، أين تجد المؤسسات نفسها أمام ضرورة البحث عن الحلول والبدائل الأكثر تطورا التي تزيد من مواردها التنافسية. وعلى هذا الأساس أصبح الذكاء الاقتصادي البديل المفضل للمؤسسة لأنه يساعد على امتلاك المعلومة السليمة والدقيقة في الوقت المناسب من اجل خدمة الأهداف الاقتصادية والأساسية للمؤسسة والتي تساعد موظفي الإدارة في بناء ثقافة المعلومات، العمل الذي يؤدي بها لانتهاج نموذج الابتكار والتجديد

## المقدمة العامة

والذي يسمح لها بتبني المنافسة والتوسع في السوق ويعزز لها المصالح الاقتصادية مع قدراتها التنافسية لمختلف مشاريعها وذلك من اجل تطوير التنمية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية لها، وتعتبر ادارة الموارد البشرية عصب الوجود الإنساني كله، بأفراده وجماعته ومنظماته فهي تلعب دورا أساسيا ومحوريا في كفاءة وفعالية المنظمات وتكاد تكون حجر المنطلق في كل شيء داخل المؤسسة وكل ما يتعلق بها من تغيرات أو مستجدات يحتاج إلى ادارة الموارد البشرية في وظائفها الأساسية. وفي هذا الإطار ركز M. Porter في تحليله لمفهوم الذكاء الاقتصادي على الهدف من استخدامه، والمتمثل في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال "إعطاء معلومة جيدة، للشخص المناسب، في أحسن وقت، من أجل اتخاذ أفضل قرار".

### ❖ الإشكالية

أصبح الذكاء الاقتصادي في الآونة الأخيرة يحتل مكانة عالية في اهتمامات مختلف الدول والمؤسسات كما تعمل هذه المؤسسات في ظل التطورات الحديثة الى إيجاد علاقة يساهم من خلالها الذكاء الاقتصادي في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر النواة الأولى لتكوين قاعدة اقتصادية متينة. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على شكل السؤال الرئيسي التالي :

- إلى أي مدى يمكن للذكاء الاقتصادي أن يدعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (الجزائرية) في ظل البيئة المتغيرة التي تعيش فيها ؟

### ❖ الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالذكاء الاقتصادي؟ ما هي أهم عناصره؟
- كيف يمكن للذكاء الاقتصادي دعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما واقع الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس) ؟

### ❖ الفرضيات:

- تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية مازال بعيدا.

## المقدمة العامة

- مؤسسة اتصالات الجزائر لا تطبق الذكاء الاقتصادي من أجل دعم إدارة الموارد البشرية.

### ❖ أهمية الدراسة:

- تعد هذه الدراسة من الموضوعات الحديثة والتي تسمح بالتعريف بالذكاء الاقتصادي ومختلف جوانبه.
- تسليط الضوء على الذكاء الاقتصادي في دعمه لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية مما يساهم في تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف المسطرة.

### ❖ أسباب اختيار الموضوع:

- تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى الدوافع التالية:
- كون أن الدراسات والأبحاث في هذا المجال قليلة أو نادرة من جهة ومن جهة أخرى الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها موضوع البحث في الوقت الحالي باعتباره من المواضيع الحديثة التي أثرت المعرفة الاقتصادية وأصبحت تشكل أحد روافدها المهمة.
  - معرفة الجهود التي تبذلها الدولة الجزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي
  - الرغبة الشخصية ودافع الفضول العلمي كون معالجة هذه الإشكالية مازالت عبارة عن مادة خام، تدفعنا من أجل البحث واستنباط قيم علمية مضافة.

### ❖ أهداف الدراسة:

- من الأهداف التي يسعى البحث لتحقيقها:
- تقديم إطار مفاهيمي ومعرفي عن مدلول الذكاء الاقتصادي وكيفية عمله وأهميته في الوقت الراهن.
  - إبراز تطلعات المؤسسات الجزائرية حول مجال الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة الحالة.



وكما نعلم أن كل عملية بحث إلا تواجهها صعوبات وعراقيل، ومن الصعوبات التي واجهتها عند اعداد هذا البحث نذكر ما يلي :

- قلة المراجع والبحوث المتعلقة بتطبيق الذكاء الاقتصادي خاصة باللغة العربية.
  - صعوبة الدراسة الميدانية وذلك لامتناع بعض المؤسسات استقبالننا بحجة حداثة الموضوع.
  - صعوبات كثيرة عند اجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر، اذ كان من الصعب علينا دخول المؤسسة وإجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات لولا تدخل بعض الجهات الفاعلة.
- الفهم الخاطئ لموضوعنا من طرف المسئولين في المؤسسة، اذ اعتبروه نوع من التجسس مما جعلهم متحفظين في الاجابة عن بعض الأسئلة التي طرحناها في المقابلة.

## ❖ منهجية البحث:

للإجابة عن هذا الموضوع والإجابة عن إشكالية البحث وإثبات نفي أو صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في أغلب أجزاء البحث المتعلقة بمفاهيم تخص الذكاء الاقتصادي وإدارة الموارد البشرية وكذلك دراسة الحالة في القسم التطبيقي من الدراسة.

## ❖ هيكل الدراسة:

- قسم موضوع البحث إلى ثلاثة فصول يمكن عرضها على النحو التالي:
- الفصل الأول: تم تخصيصه للذكاء الاقتصادي وهو بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث فالأول يتناول الإطار النظري للذكاء الاقتصادي أما المبحث الثاني فيتمحور على العناصر الأساسية للذكاء الاقتصادي فيما يشمل المبحث الثالث : على تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.

- أما الفصل الثاني: فيدرس فيه كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ويبرز دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم الموارد البشرية وهذا من خلال ثلاث مباحث حيث يخصص المبحث الأول لدراسة الإطار التاريخي لإدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني يعرض فيه أهم العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية والذكاء الاقتصادي.
- الفصل الثالث وفي هذا الفصل حاولنا إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية وقد قمنا كذلك بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث الأول نحاول معرفة واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر أما المبحث الثاني خصصناه للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر والثالث خصص لتحليل نتائج الاستبيان.

### ❖ الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي عالجت الذكاء الاقتصادي قليلة جدا ومن ضمن الدراسات ليس هناك منها ما عالج إشكالية (إلى أي مدى يمكن للذكاء الاقتصادي أن يدعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل البيئة المتغيرة التي تعيش فيها ؟). ومنها نذكر :

- فيلالي أسماء: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع والمجهودات شهادة ماجستير 2014/2013، فتناولت فيه الباحثة موضوع الذكاء الاقتصادي وإبراز المجهودات المبذولة من خلال إسقاط الجانب النظري على دراسة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية.
- بلحاج أمينة: واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة شهادة ماجستير 2015/2014، فتناولت فيه الباحثة إبراز دور وأهمية الذكاء الاقتصادي في تفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وواقع تطبيقه فيها من أجل إرساء آلياته حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحسين تنافسيتها في الأسواق العالمية.



الفصل الأول الذكاء الاقتصادي  
بين النظرية والتطبيق

# الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

## مقدمة الفصل:

ان تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم في ظهور تحديات جديدة ، حيث لم يعد التحدي يتمثل في توفير المعلومة وإنما في سرعة الوصول اليها وكيفية هيكله هذه المعلومات وتحليلها وإثراءها بحيث تساعد في معرفة الفرص والتهديدات وكيفية حل المشاكل والوقاية منها وتطوير أساليب العمل في وقت وجيز .

ففي ظل هذه التطورات الحديثة برز الذكاء الاقتصادي كشكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد وحتى تستطيع منظمة الاعمال أن تبتدع ، تنتج ، تسوق فهي تحتاج الى معلومات أكيدة وقابلة للاستغلال ، فتحليل وتنظيم المعلومة ، أصبح عملا يتطلب الامام الجيد بما يدور في بيئة الأعمال ، فلا يمكن للمنظمة مهما كان نشاطها أن تتطور أو حتى تحافظ على وجودها اذا كانت تجهل معلومات تبني سياستها وإستراتيجيتها المستقبلية.

ومن اجل فهم أكثر لمعنى الذكاء الاقتصادي وإزالة الغموض عن هذا المفهوم سنعمل من خلال هذا الفصل لتناوله من خلال ثلاث مباحث رئيسية :

الأول سنتطرق فيه مفاهيم عامة حول المعلومة ونظم المعلومات واليقظة الاستراتيجية وتطوره التاريخي وكذلك نحاول ابراز العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية.

الثاني سنتعرض فيه الى العناصر الأساسية للذكاء الاقتصادي بذكر خصائصه وأهدافه ووظائفه ومراحلته.  
الثالث سنخصصه من اجل ابراز الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية ومحدداته من خلال تطبيقه وفي الأخير سنقوم بعرض أهم الأشكال الخاصة بتطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة الاقتصادية.

# الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

المبحث الأول :الاطار النظري للذكاء الاقتصادي

المطلب الاول :تعريف المعلومة ،نظم المعلومات ،اليقظة الاستراتيجية

الفرع الأول :تعريف المعلومات

المعلومات لغة هي احدى المفردات المشتقة من ”علم” تتسم بثراء مفرداتها وتنوع معانيها فهي تتصل بالعلم والمعرفة ،الدراية والإحاطة ،الادراك واليقين والإرشاد والوعي ،وغير ذلك من المعاني المتصلة بوظائف العقل وما تم الحصول عليه بالبحث والدراسة .<sup>1</sup>

ولتقديم تعريف المعلومات لابد من التعريف بالبيانات والمعلومات

أولاً\_البيانات :للبينات العديد من التعريفات من أبسطها وأبرزها ما يلي :

يمكن تعريفها على أنها حقائق غير مترابطة لا تعطي أي معنى لمتلقيها كونها لم يتم تقديمها لوصف هدف أو حالة معينة .

كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الحقائق الخام التي تم الحصول عليها بخصوص موضوع أو حدث معين وبالتالي تعتبر الحاضنة لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى أشكالها .

وتعرف أيضا أنها مجموعة الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة قد تكون أرقاما أو كلمات او رموز أو حروف .

ثانيا\_المعلومات :تعددت التعاريف المشار بها للمعلومة ،وذلك حسب مجال التناول وفيما يلي عرض لبعض التعاريف :

\_تعريف المعلومة على أنها ”مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة ،بحيث تعطي معنى خاص ،تركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم ،وقد لا تكون شيء يمكن لمسه أو رؤيته ”<sup>2</sup>

\_كما تعرف بأنها ” المخرجات الناتجة عن تشغيل نظام المعلومات والتي تعبر عن خصائص محددة لمستخدمي المعلومة في المنظمة ”<sup>1</sup>

<sup>1</sup>\_حسن عماد مكاي ،تكنولوجيا الاتصال الحديث في عصر المعلومات ،القاهرة ،الدار المصرية اللبنانية ،1993 ،ص 29

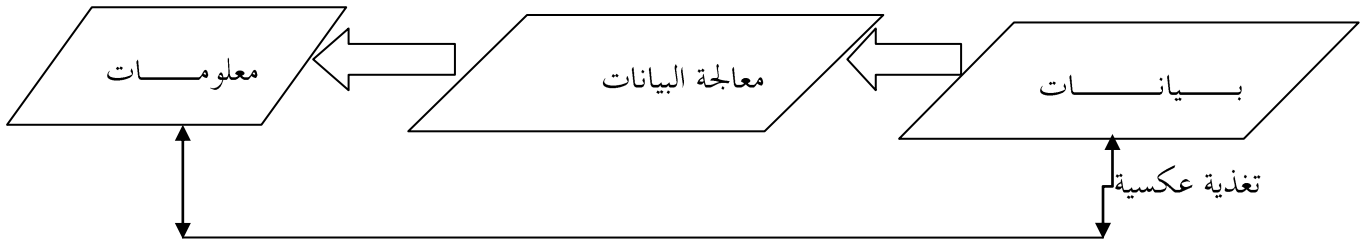
<sup>2</sup>\_عامر ابراهيم قنديلجي ،علاء الدين عبد القادر الجنابي ،نظم المعلومات ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2005 ،ص 35 .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

وتعرف كذلك بأنها ”نتائج عمليات النماذج، التكوين، التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي الى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل”<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف نستنتج العلاقة بين المعلومات والبيانات التي تتلخص كما يلي :

الشكل رقم (1\_1) يبين نظام معالجة البيانات



المصدر : محمد عبد العليم صابر ، نظم المعلومات الادارية ”مدخل معاصر” ، دار وائل للنشر الأردن ، 2005، ص 39،

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن اعطاء التعريف التالي : المعلومة عبارة عن بيانات منظمة ومركبة ناتجة عن تشغيل نظام المعلومات ، تمكن من زيادة مستوى المعرفة وتعطي قيمة مضافة لمدير الموارد البشرية .

### الفرع الثاني : مفهوم نظام المعلومات

ان كثرة الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع أدى الى عدم وجود تعريف محدد له ومن بين هذه التعريفات ما يأتي:

نظم ادارة المعلومات ”هي عبارة عن شبكات متناسقة من اجراءات بهدف تزويد المدير بمعلومات أنية تخدم القرارات الفعالة”<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> \_ محمد اسماعيل بلال ، نظم المعلومات الادارية ،الدار الجامعية الجديدة ،الاسكندرية ، 2005، ص 21 .

<sup>2</sup> \_ سونيا البكري ، نظم المعلومات الادارية ”المفاهيم الأساسية” ،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،الاسكندرية 1999 ، ص 106 .

<sup>3</sup> \_ علاء عبد الرزاق السالمي ، نظم ادارة المعلومات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2003، ص 38

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

نظم ادارة المعلومات هي "مجموعة منظمة من الأفراد، المعدات، شبكات الاتصالات، موارد البيانات والتي تقوم بتجميع، تشغيل، تخزين، توزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المؤسسة"<sup>1</sup> . ويعرف نظم ادارة المعلومات ايضا بأنه "مجموعة من الاجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة في التنظيم ومساعدة المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المتقدمة وخلق المنتجات الجديدة"<sup>2</sup> .

كما عرفه Robert Reix بأنه "بمجموع منظم من الموارد: أجهزة، برمجيات، أفراد، معطيات، اجراءات تسمح باقتناء، معالجة، تخزين، ونشر المعلومات (على شكل معطيات، نصوص، صور، أصوات... الخ) داخل المؤسسة"<sup>3</sup> .

### الفرع الثالث: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

وقبل التطرق الى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الاستراتيجية، يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي : اليقظة أو التيقظ: تطابق حالة الوعي أي تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطة منه، وفيما يلي بعض تعاريف اليقظة الاستراتيجية :

**التعريف الأول** Humbert Lesca الذي يعرفها بأنها "ذلك الاجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي وانسيابي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين"<sup>4</sup> .

**التعريف الثاني** Corin Cohen يعرف اليقظة على أنها "بصفة عامة بمجموع اليقظات المختلفة التي تشمل في اليقظة على الاستراتيجية، وهذه الأخيرة تعني الجهود التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة

<sup>1</sup> \_ سليم ابراهيم، نظم المعلومات الادارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 1998، ص 406

<sup>2</sup> \_ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الادارية "المفاهيم الأساسية"، مرجع سبق ذكره ص 14

<sup>3</sup> \_ Robert .R.systeme d'information et management des organisations .Vuibert.Paris.2002.p.75

<sup>4</sup> \_ Mohamed Jouad El qasmi .Le management par processus et la veille stratégique .article publie sur le site : [http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd.m%2024/isd.m24\\_elqasmi.pdf](http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd.m%2024/isd.m24_elqasmi.pdf)

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

(ليس حساب التوقعات الاستراتيجية، ولكن جمع المعلومات ذات طابع توقعي )، وهي تقوم عامة على مختلف أشكال اليقظة: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة السياسية، لتصل في الأخير الى استغلال الفرص والتنبيه بالتهديدات الممكنة<sup>1</sup>

**التعريف الثالث F.Jakobialk** التي عرفها على أنها ”ملاحظة وتحليل البيئة ثم النشر الجيد ciblée للمعلومات المختارة ومعالجتها للاستعمال في اتخاذ القرار<sup>2</sup>“

**التعريف الرابع مصطفى بوروي** ”يرى أنها طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الاشارات الضعيفة، التهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>3</sup>“

فاليقظة الاستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة بطريقة قانونية (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني ...) وهي عملية منظمة ومستمرة ومتكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات التي يتم ترجمتها في اطار ذكاء الأعمال لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وبذلك يمكن تعريف اليقظة على انها سيرورة متواصلة، تهدف من خلالها المؤسسة لحراسة محيطها الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، القانوني ... الخ من اجل جمع ونشر المعلومات، التي تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات فعالة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات .

<sup>1</sup> \_Cohin Corin .veille et stratégique ,édition la voisier ,France ;2004.p56

<sup>2</sup> \_ F.Jakobialk .L'intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'IE .édition organisation .Paris 2001.p63

<sup>3</sup> \_كرواش يمينة ، la veille stratégique dans les PME et PMI ،

الملتقى العلمي الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي ،جامعة تيزي وزو ،الجزائر ،جوان 2003 ،أنظر الى :



# الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

المطلب الثاني: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

الفرع الأول :أصل الذكاء الاقتصادي

سنحاول مراجعة البحوث لمعرفة تاريخ ظهور الذكاء الاقتصادي *intelligence économique* نجد ان هناك تضارب بين الباحثين حول أصل الذكاء الاقتصادي فهناك من يرجح أن الذكاء الاقتصادي كان موجودا خلال القرن 17 م أي مع بداية الثورة الصناعية والحركات الاستعمارية وهناك من يرى ان بداية الذكاء الاقتصادي كان خلال الحرب العالمية الثانية لكن العامل المشترك بين هذين الفكرتين أن الذكاء الاقتصادي كان يخص المجال العسكري أين كان التحري وتتبع المعلومات عن الخصم لمعرفة نقاط قوته وضعفه حيث أنه خلافا للاعتقاد الشائع.

أولا :الكتابات الأولى حول الذكاء الاقتصادي :ان أول كتابات التي تبرز الدور المحوري للمعلومات المفتوحة في قضية الاقتصادية التي هي ليست نتيجة للانعكاس الأكاديمي على العملية الانتاجية والتنافسية للمؤسسة ، وإنما هي نتيجة لأعمال محددة للغاية بشأن القضايا الغير العسكرية للدول ،حيث أن تقرير المهندس الألماني Hazborg يعد من الكتابات النادرة في هذا المجال ،حيث أن تقريره مبني على افتراض أن ألمانيا تخرج منتصرة من الحرب العالمية الأولى ،وأبرز خلاله وسائل العمل التي يتعين تنفيذها لحماية مصالح السلطة الألمانية تجاه الدول المنهزمة وبقية دول العالم ،فعلى سبيل المثال نقل الصناعات الألمانية الغير محلية من بينها منتجات الغير متوفرة في الخارج يتم على أساسه التفاوض لجلب المواد الأولية الضرورية ،حيث أن الكاتب كتب في هذا في هذا النوع من المقاييس ،مقالا يتحدث عن الدور التي تلعبه ادارة المعلومات :

” التوثيق الشامل والدقيق يعد عنصر مهم للنجاح ،حيث أن تنظيم برنامج استعلاماتي متكامل سوف يؤدي الى دفع المعلومات بقدر الامكان اتجاه الموظفين الدبلوماسيين والمكاتب التي شكلت خصيصا لهذا الغرض ،بصفة عامة فان جميع الألمان الذين يعيشون في الخارج يشكلون قدرة تنافسية من أجل جمع المعلومات ،من خلال الاعتماد على الاحصائيات التفصيلية للمواد ،وجمع ملفات استخباراتية اتجاه الأشخاص ،وكذا متابعة

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

كل الاختراعات والاكتشافات والتحسينات التقنية التي تتم في الخارج حيث يتم جلبها وإفادة الصناعات الألمانية والتي تكون ذات فائدة<sup>1</sup>

كتابات Hibert ليست الوحيدة في مجال الدفاع عن مصالح بالاعتماد على نظام وطني للذكاء الاقتصادي ،بعدها بسنوات Anton Zichka التي ركز فيها على المعلومات الهجومية في انعاش الاقتصاد الياباني ،حيث أظهر دور ادارة المعلومات المفتوحة في انعاش قطاع الصيد البحري من خلال تعزيز الحصة السوقية داخليا ثم خارجيا ،وكذا روح التعاون والتكامل بين المتعاملين الاقتصاديين من شأنه تنشيط الحركة الصناعية الوطنية وجعلها أكثر ديناميكية وتفاعلية التي تعتبر كشرط أساسي في تنمية الاستراتيجيات الجماعية وتطوير الصناعات الرئيسية .

**ثانيا :المراحل التاريخية لظهور الذكاء الاقتصادي :** تاريخيا بعض القوى لم تتردد تقريبا في مناقشة أهدافها التوسعية علنا وذلك رغبة في البقاء على قيد الحياة ،وهو ما تجلى أكثر لدى اليابانيين والألمان والتي ناقشت مرارا وتكرارا رغبتها التوسعية سواء في المجال الاقليمي أو التجاري ،ومثل هذه النقاشات لم يجد لها أثر عند الفرنسيين ،لفهم هذا الاختلاف الفكري ،التي اتخذت من الذكاء الاقتصادي كسلاح يحقق لها ذلك لكن في المجال العسكري ، لذا وجب على الأوساط الأكاديمية تتبع والبحث عن مسارات المناقشة في البلدان المعنية للتعرف أكثر على نفوذ الأجهزة الداعمة للهجومات التجارية في بعض اقتصاديات بلدان العالم .

**1\_ النموذج البريطاني:** التي تعتبر من النماذج الأولى التي عملت بالذكاء الاقتصادي في المجال العسكري حيث جاءت الثورة الصناعية لتؤكد الدور الاستراتيجي للمعلومات الاقتصادية ، حيث قامت الامبراطورية البريطانية بالاعتماد على مكتبين وهما :المكتب الاستعماري Colonial Office والمكتب الهندي Indian Office والذي كانا بمثابة اللوجيستية الحقيقية التي يتم من خلالها جمع ونشر المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصناعية حيث كان يتم الاعتماد على هذا المكتب في حالي وجود خطر يهدد التوازن

<sup>1</sup> \_Christian Harbulot et PhillipeBernard ;perspective historique de l'intelligence économique ;article paru en 1997 dans la premier numéro de la revue économique ;p 3 voir le site : [http://www.ege.fr/download/16.perspective\\_historique.pdf](http://www.ege.fr/download/16.perspective_historique.pdf)

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

الاقتصاد البريطاني بسبب المنافسة الخارجية، وهو ما حصل خلال القرن 19م (حرب القطن) في المصانع الانكشارية Luncashir التي تعتبر احدى المصانع الرئيسية لصناعة القطن في بريطانيا، حيث أن المنتجين الأمريكيين كانوا حريصين على اغتنام هذه التكنولوجيا، مسيري الصناعة النسيجية في بريطانيا أخذوا هذا التجسس الصناعي بمحمل الجد وخاصة أن العمال يعتبرون من العناصر المهمة في نقل المعلومات الى ما وراء الاطلسي فكان على الادارة البريطانية قطع هذا المورد .

**2\_النموذج الياباني:** ان التعاون الاستراتيجي بين المتعاملين الاقتصاديين والسياسيين لا يشكل فقط التوازن الاقتصادي في هذا القرن وإنما هو أيضا امتداد للثقافات وترسيخ لها، ومثل هذه النماذج يعود الى عشرينيات القرن الماضي في اليابان، حيث أنه في أواخر هذه الفترة كان المئات من المسيرين اليابانيين متعودين بانتظام على عقد جلسات في Kenzaclub الذي كان فرصة ومنتدى للنقاش وتبادل المعلومات أكثر و أقل سرية خاصة فيما يتعلق الأرشيفات والبيانات الاستراتيجية التي تم تجميعها في الأسواق الآسيوية والأوربية وحتى الأمريكية حيث أنه في هذا الاطار تم الاعتماد على عصابات التي شكلت الجسور الأولى في جمع هذه المعلومات ومراجعتها، كما أن المسيرين اليابانيين قاموا بإطلاق نموذج تحت اسم ”المواطن للتجسس” **citoyen\_espion** وباستخدام كل قوى الامة لجعل الاقتصاد الياباني أكثر تنافسية .

**3\_النموذج الألماني:** قبل الحرب العالمية الثانية خلال هذه الفترة كان الالمان أيضا يعتمدون على جهاز الاستخبارات الاقتصادية لإعادة بناء صناعاتهم العسكرية وفق سرية تامة، وذلك من خلال هجرة نخبة من الفنيين العسكريين الالمان الذي تمكنوا من اعادة هيبتهم من طرف Abuehr الى الولايات المتحدة الأمريكية، هؤلاء المتسللين **Agents infiltres** كانوا على دراية تامة بتأثر صناعاتهم الحربية عكس التقدم الذي كان عليه هذا المجال في الولايات المتحدة الأمريكية، فرغبتهم في الحصول على عمل في المصانع التي تخصص في صناعات محركات تبريد في الهواء، التكنولوجيا الحيوية من أجل بناء أسطول جوي قوي .

كما اعتمد الألمان قبل الحرب العالمية الثانية على نموذج ”الجندي الجسوس” الذي كان احدى الوسائل الأساسية التي اعتمدها في الحفاظ على سلامة الشرطة الصناعية التي تم خلقها من طرق النازيين لمواجهة

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

النقابات الاشتراكية وتأطير الطبقة العاملة الالمانية وتستخدم كأداة للمراقبة الاجتماعية ،قبل أن تلعب دورا نشيطا للغاية في مجال الاستخبارات الاقتصادية الدفاعية ثم الهجومية .

**3\_النموذج السوفيائي:** وهذا الحال لم يختلف عن النموذج السوفيائي الذي قام بإطلاق نموذج باسم ”العسكري\_تجسس” militant-espion والذي يعتمد على حماية اقتصاد معقل الأول للثورة العالمية من الاختناق ،الذي يقوم بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في الدول الرأسمالية خاصة في المجالات التقنية والصناعية ،وفي ذلك الوقت كانت السلطة السوفيائية تتوفر على أدوات اختراق هائلة للاقتصاديات الغربية ”les rebcors” وهي مليشيات تركز على الأحزاب الشيوعية في الدول الغربية التي كانت بمثابة مصنع المراسلات ”correspondents usine” التي كانت مكلفة بالتنديد بالظلم الاجتماعي ،وهذا لم يمنع من التواصل مع قيادة الحزب بسرية تامة وتزويدهم بالمعلومات الاساسية من خلال ممارساتهم المهنية ،هذه الكتلة من التفاصيل ،كانت موجهة من قبل المخابرات السوفيائية المركزية ،وهي وسيلة تعتمد اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفيائية للحفاظ على مستويات تكنولوجية معينة .

نجد أن النماذج التي عرضناها سابقا كانت لها فوائد مختلفة وغير متكافئة في اقتصاديات الوطنية الأصلية ،فاليابان وألمانيا كانت لها ثقافة استخباراتية جد دقيقة في مجال معالجة المشاكل التنافسية في ظل ما فرضته العولمة التجارية وعلى عكس ذلك نجد أن الاتحاد السوفيائي بالرغم من نوفره على جهاز استخباراتي ضخم في الخارج إلا أنه لم يتمكن إلا من تحصيل فائدة متواضعة جدا ،وذلك لإصابته بالشلل في ظل القيود التي فرضتها الحرب الباردة ، la nomen klatura المركبة بين ما هو صناعي وحربي حيث تم مصادرة معارفه التكنولوجية وسرقتها الى الغرب لاستغلالها في انتاج معدات حربية ،كما أن التقسيمات في المجتمع السوفيائي منعت اليات نقل المعرفة بين المختبرات المعمول بها في الجيش الأحمر والشركات المدنية .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

### الفرع الثاني : تطور مصطلح الذكاء الاقتصادي

بعد التطرق الى أصل الذكاء الاقتصادي سنحاول مراجعة تطور الذكاء الاقتصادي بمختلف مفاهيمه ومصطلحاته عبر بلدان العالم وكيفية التعايش وتطبيق كل منطقة لهذا المفهوم وعليه يمكن أن نتابع مراحل تطورات الذكاء الاقتصادي عبر النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### أولا : الذكاء الاقتصادي في اليابان

في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية و الصناعة (MITI) و منظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) لإنعاش اقتصادها .

#### ثانيا : الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية

نجد ظهور خلية الذكاء التسويقي في بريطانيا و خلية المنافسة الذكية في الو.م.أ وذلك في سنوات 1950 .  
-1954\_1961: وضعت الأساسيات لنماذج التخطيط الاستراتيجي، الذي ظهر في كتابات Havard Business School، وهم الأوائل الذين وضعوا مفهوم الحراسة المترجم للمفاهيم المعمقة للتهديدات والفرص المرتبطة ببيئة المؤسسة، غير أنه حتى نهاية الستينيات وضعت نقطة البداية لمفهوم الحراسة .  
1\_ ظهور أول مصطلح وتعريف للذكاء الاقتصادي  
-في 1958: وضع Luhn نظام الذكاء تحت اسم Business Intelligence System .  
-في 1967: عرف Wilensky سيرورة الذكاء المنظماتي الذي اقترحه Lhun .  
- وفي نفس السنة : قام Aguilar بتأليف كتاب بعنوان Scanning The Business Environement، أين استعمل مصطلح Radar من أجل شرح أن المؤسسة يجب عليها أن تضع نظام لتطبيق Bolayage لبيئتها والذي مثله اقتناء المعلومات عن البيئة وذلك من اجل مساعدتها على التعرف والفهم للفرص والتهديدات الاستراتيجية .

<sup>1</sup> -Cohen ; veille et l'intelligence stratégique ; op cit ;p-p (47-63) .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

2\_ الذكاء الاقتصادي يغطي مختلف البحوث في الولايات المتحدة الأمريكية و مع عوامة الأسواق و التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ، اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات و كان M.Porter ،أستاذ في جامعة هارفارد دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي.

3\_ بداية تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الأمريكية 1984- : من خلال implaning strategie management تم اظهار محاسن توصيات Aguilar المؤسسة يجب أن تطبق نظام system radar surveilling من أجل تحري الاشارات الضعيفة في بيئتها ،حيث أكد أن الحراسة يجب أن تكون نظامية متواصلة وخاصة على كل المجالات البيئية وكذلك أحسن منافسة تكنولوجيا اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا .

### ثالثا :دخول الذكاء الاقتصادي الى فرنسا

في حوالي 1970 :وضعت فرنسا سياسة للإبداع في بداية السبعينيات مع ظهور اليقظة التكنولوجية في فرنسا .

-من 1971 الى 1981 قام Thiery Gaudin المهندس العام في وزارة الصناعة الذي وضع استراتيجية ابداعية في فرنسا .

-في بداية سنوات الثمانينات دخل مصطلح Compétitive Intelligence الى فرنسا حيث ظهرت نجاحات مفاهيم الحراسة ،اليقظة الاستراتيجية ،الذكاء الاقتصادي .

-1983 :أشار J.M.Oury في كتابه la stratégie d'entreprise الذي خصص فيها فصل لتحليل النقاط المشككة لفعالية استراتيجية المطورة التي تعتمد على نظام حراسة معلومات البيئة وهي مهمة لأجل أن تمكن من توقع فرص التطور والتهديدات ومقاومتها بسرعة ،حيث يرى أن الحراسة تمكن المقررون من أخذ قراراتهم من خلال المعلومات الاستراتيجية الموردة لهم .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

-1989 تشكلت \*ANVAR في فرنسا وهي تساعد على التطوير المركزي على مستوى الدولة ولها مساعدين للإبداع محليين، وذلك لتطبيق اليقظة التكنولوجية .

-1991: تطور في البحوث في فرنسا نتيجة لما قدمه R .A.Theatret .

-1992: تم خلق SCIP الفرنسي، حيث تم تحديد مفهوم الذكاء الاقتصادي .

-1994: تم اعطاء أول تعريف للذكاء الاقتصادي من خلال تقرير الكوميسارية العامة للتخطيط الذي ترأسه

H .Martre من خلال تقرير تم نشره بعنوان الذكاء الاقتصادي واستراتيجيات المؤسسات .

- 18 أبريل 1995 شكل تقرير Martre الدافع لتأسيس لجنة التنافسية والأمن الاقتصادي (CCSE)

من طرف الوزير الأول المكونة من 7 أعضاء منتخبين .

في سنة 2002 قام Minefi (وزير الاقتصاد، المالية والصناعة) بوضع منشور يعتبر فيها الذكاء الاقتصادي

كأحد مكونات الدفاع الاقتصادي. و في نفس السنة 2002 طلب الوزير الأول Jean Pierre

Raffarin من النائب Bernard Crayon بتحرير تقرير حول الذكاء الاقتصادي والذي تم نشره سنة

2003 تحت عنوان : Intelligence économique ;compétitive et cohésion

. social

-في نهاية سنة 2003 وبواسطة مرسوم رئاسي تم تعيين Alain Juillet المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي

SGDN، والمكلف بتنسيق سياسة عامة للذكاء الاقتصادي، وهذا لتمتعه بتجارب عملية في القطاع الخاص

ومجال المعلومات .

في 13 سبتمبر 2005 قامت وزارة الداخلية بإرسال منشور للولاة المناطق حول الذكاء الاقتصادي المطبق

، يتضمن تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الاقليمي .

-في جوان 2008: اقترح الكتاب الأبيض للدفاع والحماية الوطنية خلق مديرية مركزية للمعلومات الداخلية

(DCRI) والذي مهمته حماية الارث المادي وغير المادي للقطاع الاقتصادي الفرنسي (المخابر، مراكز

الدراسات والبحث) .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

في سنة 2009 :تم الاطلاق العملي ل (DCRI) وتفعيل (DCRI) ادارة مقاطعة المعلومات الداخلية

أما اليوم فالذكاء الاقتصادي فقد عرف رواجاً وانتشاراً عبر مناطق جغرافية واسعة بل تعد الأمر أكثر من ذلك حيث تم تأسيس هيئات وشركات مختصة في مجال الذكاء الاقتصادي وتتميز بحجمها الضخم و الممتد إلى كافة أنحاء العالم حيث أنه في فرنسا توجد 473 هيئة تتلقى 0,09 % من الناتج الداخلي الخام ، في حين توجد 1200 هيئة من هذا النوع تتلقى 1, 2 % منه في أمريكا و 3000 هيئة في بريطانيا و 2000 هيئة في ألمانيا. ،و تستخدم طاقات و بشرية هائلة. و مثال ذلك المؤسسة الأمريكية Kroll International التي توظف ما بين 5000-6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم ،و تحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنوياً. تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناء على العوامل الستة التالية:الاستعلامات ،الأعمال و التحقيقات ،التحقق من السوابق المهنية ،خدمات الأمن و الحماية ،امن شبكات المعلومات ،المساعدة القضائية و التحليل الاستراتيجي و التنافسي<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث: ماهية الذكاء الاقتصادي

#### الفرع الاول: أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي :

لقد تعددت المفاهيم حول الذكاء الاقتصادي بتعدد توجهات وميولات الأطراف والهيئات التي تطرقت له ،حيث سنحاول التعرّيج على اهم الاسهامات التي جاءت لإعطاء تصور لهذا المصطلح من خلال التعريفات التالية :

1\_تعريف **HAROLD WELSENKY**:الذي يعد أول تعريف للذكاء الاقتصادي الذي تم وضعه في عام 1967 ،من خلال كتاب بعنوان "l'intelligence organisationnelle" ،فهو

<sup>1</sup> انظر الى الموقع الالكتروني التالي:

[http://www.fares-boubakour.edu.dz/Exp\\_Et/NEFS/specialite\\_savoirs\\_biskra/tebakhi\\_sana.doc](http://www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/specialite_savoirs_biskra/tebakhi_sana.doc)



## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

يعرف : " الذكاء الاقتصادي كمنشأ إنتاج عام لخدمة الاهداف الاقتصادية والإستراتيجية للأعوان الاقتصاديين حيث يتم تجميع المعلومات في اطار قانوني .

### 2\_تعريف MARTRE HENRI:

يعد هذا التعريف بمثابة أول ظهور لمفهوم ذكاء الأعمال في البيئة الفرنسية، وكان ذلك في سنة 1994، وارتكز تقرير Martre في تحديد مفهوم الذكاء الاقتصادي على البحث عن المعلومات، معالجتها بالشكل الذي يجعلها مفيدة ومن ثم تبليغها للأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار<sup>1</sup>، أي أن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من الأنشطة المنسقة فيما بينها من أجل التحكم في المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة والحفاظ على تنافسيتها.

3\_تعريف ALAIN JUILLET فقد عرفه المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه:

« L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays »<sup>2</sup>

أي أنه " يشتمل على السيطرة و حماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى:المنافسة في المجال الاقتصادي الأمن الاقتصادي أمن المؤسسات تعزيز سياسة التأثير " .

4\_تعريف Michael Porter: وهو أستاذ في جامعة Havard وله دور في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي.

<sup>1</sup> MOINET N., petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française, . HARMATTANE, 2010, p 27

<sup>2</sup> Frédérique PEGUIRON, Système et Application de l'Intelligence Economique dans un d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2006 op cit, P37.

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

اذ قال أنه ”يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب، والقيام بالتصرف المناسب والمثالي، وبالتالي تطوير بيئته في الاتجاه المناسب والملائم“<sup>1</sup>

### 5\_تعريف BESSON B. PESSIN J.C.

”هو القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها“<sup>2</sup>.

وعليه فإن الذكاء الاقتصادي على اعتباره وظيفة إدارية تركز على حماية المعلومات الأساسية فهو بذلك يتضمن اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة واستخدامها في التأثير على الغير .

### 6\_تعريف C.Revelli :

”الذكاء الاقتصادي هو سيرورة جمع، معالجة ونشر المعلومات بهدف تقليص حالة عدم التأكد في اتخاذ كل القرارات الاستراتيجية“<sup>3</sup>.

كما يعرف كذلك على أنه ”النشاط الذي يمكن المؤسسات الخاصة، أو العامة من مضاعفة مواردها، والوصول الى المعلومات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والإستراتيجية، للتمكن من التموّج في بيئتها التنافسية، اتخاذ القرارات السليمة والتحرك بناء عليها“<sup>4</sup>.

### 7\_تعريف Association Française pour le Développement de l'AFDIE

#### (l'Intelligence Economique)

”الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الوسائل المنظمة في نظام ادارة المعرفة، من أجل انتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار في ظل الأداء الناجع وخلق قيمة لكل الجوانب المؤثرة“<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Djibril Diakhate ;des cours en veille strategique ;2010-2011 ;p8 voire [http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf)

<sup>2</sup> BESSON B PESSIN J.C., dix ans d'intelligence économique en France, intelligence économique et gouvernance compétitive la documentation française 2006, p 36.

<sup>3</sup> Cohin Corin ;la veille et intelligence stratégique ;op cit p13 .

<sup>4</sup> AFNOR ;www.afnor.fr/portail.asp

<sup>5</sup> Alain Juillet ;modèle d'intelligence économique ;édition économique a Paris ;2004 ;p4

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

جدول رقم (1\_1) يلخص أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي:

الكاتب	خاصية التعريف
Harold.Welsensky	أهم خاصية في الذكاء الاقتصادي وهي الاعتماد على مصادر المعلومات القانونية
Henry.Martre	الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية تمر بعدة مراحل مفادها الاستغلال الأمثل للمعلومات من أجل تحقيق الاهداف .
Allain.Juillet	الذكاء الاقتصادي هو السيطرة على المعلومة من أجل تحقيق المنافسة والأمن .
M.Porter	يعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم الركائز التي يشملها الذكاء الاقتصادي من خلال تزويد المعلومة المناسبة لمتخذ القرار في الوقت المناسب .
B.Besson ;Possin	أساس الذكاء هو ضمان الحماية الملائمة لكل مراحل اعداد المعلومة وحماية ممتلكات المؤسسة.
C.Revelli	الذكاء الاقتصادي يعمل على تخفيض نسبة اللابقيين في عملية اتخاذ القرار
AFDIE	الذكاء أساس انتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الباحثان إنطلاقاً من تعاريف الذكاء الاقتصادي أعلاه

### الفرع الثاني: الفرق بين الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي

ان التقدم الاقتصادي اليوم رهين بالقدرة على الحصول على المعلومة الاقتصادية، والتجسس الاقتصادي هو الألية الكفيلة للحصول على المعلومة السرية.<sup>1</sup>

التجسس الاقتصادي هو ”الفعل الذي يساعد في الحصول على معلومات ومعطيات هامة ذات نفع اقتصادي بدون رضا الطرف المتجسس عليه، هذا ما يكبذه خسائر أو اعاقات في السوق الاقتصادي ” بصفة عامة هو ”كل أساليب وطرق مستعملة للحصول على المعلومات الاقتصادية التي تكون في ملكية الآخر بدون علمه أي الاعتماد على طرق غير شرعية ”. وهذا العمل كان ينحصر فقط على الأجهزة الاستخباراتية ولكن مع تطور

<sup>1</sup> فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات SNVI، رويبية) مدكرة تخرج شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة استراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2014/2013 ص81-

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

الفاعلين الاقتصاديين أصبحت الشركات الكبرى هي أيضا تعمل في هذا المجال، وهنا يجب أن نفرق بين الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي .

فالذكاء الاقتصادي كما رأينا سابقا هو ”عبارة عن مجموعة المناهج الخاصة بتقنيات جمع المعلومات وتحليلها بهدف انعاش وتحسين عمل الدولة، المؤسسات، المنظمات الدولية، الجمعيات.....الذين يعملون في المجال الاقتصادي، والذكاء هو احدى التطورات العلمية في سياسات الشركات، ويستعمل حسب مناهج وأليات متعارف عليها دوليا، ويدرس في مراكز الأبحاث المختصة ” وبالتالي فان الذكاء الاقتصادي يتم عبر قنوات الاقتصادية التي تؤثر على المعلومة للفاعلين الاقتصاديين، وبعد جمع هذه المعلومات يتم تحليلها من طرف الخبراء الاقتصاديين، ويتم ترجمتها في السياسة الاقتصادية، اذن نلاحظ أن الفرق بين التجسس الاقتصادي والذكاء الاقتصادي يكمن في الوسائل المستعملة للحصول على المعلومة اما بطريقة شرعية أو غير شرعية .

### الفرع الثالث : علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية

بعد تعرفنا لأهم المراحل والأحداث التي ساهمت في ظهور الذكاء الاقتصادي كفكرة و التطرق لأهم التعاريف التي تناولها المفكرين الاقتصاديين، سوف نحاول من خلال هذا المطلب إلى إبراز علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية بحيث نجد أن هناك خلط كبير بينه وبين اليقظة الاقتصادية حيث أن الخط الفاصل بين المفهومين لا يزال غير محدد بشكل واضح المعالم، وهذا بلا شك يعود إلى أن ترجمة مصطلح الذكاء من اللغة الإنجليزية أين معناه يختلف عن معنى نفس المصطلح، في اللغة الفرنسية، ففي المعاجم الإنجليزية يقصد بالذكاء(التخابر والاستخبار) وهو مختلف عن معناه في اللغة الفرنسية الذي لا يختلف معناه في اللغة العربية.

فعندما نقول (Economic Intelligency) فالمقصود الاستخبار الاقتصادي .

حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة.

**الاتجاه أو المدخل الأول:** وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة(الحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني...إلخ) وهي عملية منظمة

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

**الاتجاه أو المدخل الثاني:** وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الاقتصادية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل<sup>1</sup>.

فالذكاء الاقتصادي إذن يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها و يضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب، و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة. و لقد تم إختيار مصطلح الذكاء لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة، فهو يعنى القدرة على التأقلم مع المحيط. فهذا التعريف يرتكز على الأفكار الأساسية التالية:

—فكرة إنتاج المعلومة .

—فكرة دوران و معالجة المعلومة ، حيازة ، معالجة ، بث المعلومة .

—فكرة المعلومة المفيدة و الملائمة .

**الفرع الأول :حسب F.Jakobiak<sup>2</sup>:** يرى الكاتب ان كلمة الذكاء تتعدى اليقظة لأنه في الذكاء الاقتصادي هناك قصد استراتيجي وتكتيكي مع ارادة الحوار interaction بين كل مستويات النشاط كل أنواع الأعوان الاقتصادية، حيث تطور اليقظة التكنولوجية الى يقظة تنافسية وذلك من خلال ما طرحه المؤسسات في السوق من منتجات ذات تطور تكنولوجي عالي والعمل على تحقيق الذات تنافسية في الخارج أي الأسواق الخارجية، فان المؤسسة من خلال يقظتها التنافسية تحتاج للقيام أو اللجوء لتحقيق جهاز الذكاء

---

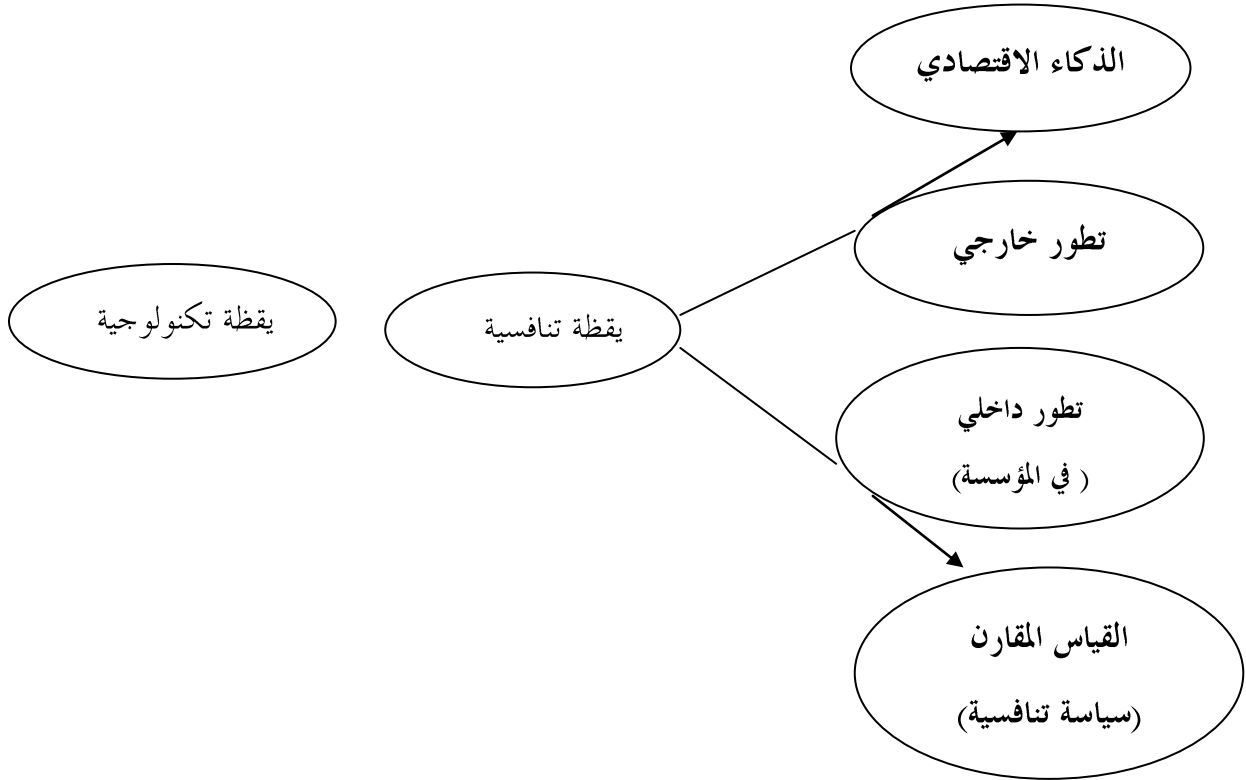
<sup>1</sup> جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، نحو تبني استراتيجية الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، يومي 27\_28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير، جامعة حسبية بن بو لعيد، الشلف.

<sup>2</sup> \_F.Jakobiak ; l'intelligence économique en pratique ;op cit p109 .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

الاقتصادي، وفيما يخص تحقيق الذات تنافسية في الداخل أي الاسواق الداخلية فالمؤسسة تعمل على التطور الداخلي من خلال استعمال تقنيات القياس المقارن Benchmarking وذلك كما هو مبين في الشكل التالي

الشكل رقم (2\_1) يبين العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية حسب F.Jakobiak



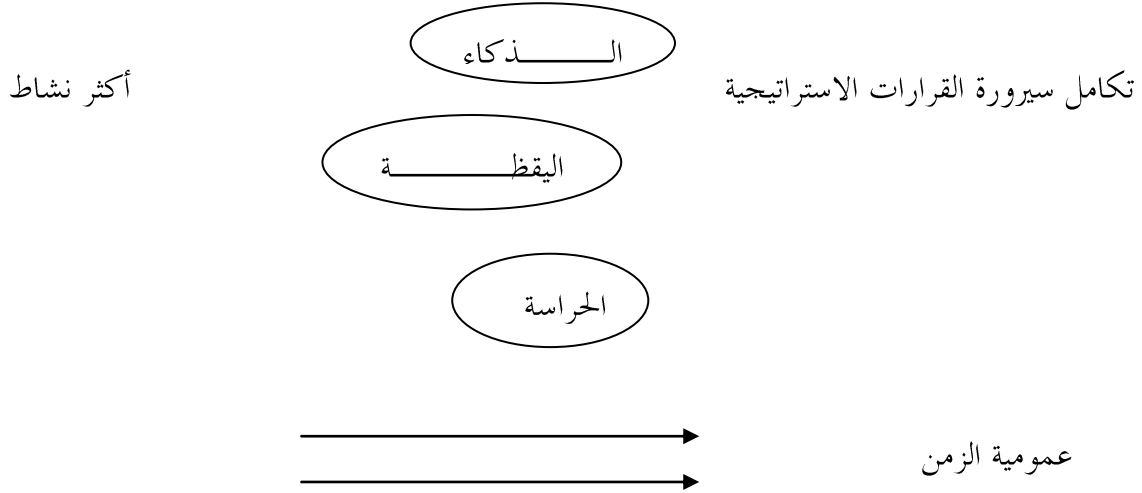
Source :F.Jakobiak ;l'intelligence économique en pratique ;op cit p14

من خلال الشكل يتضح لنا أكثر البعد الدولي للذكاء الاقتصادي باعتباره وسيلة لتحقيق المنافسة دوليا فيما أن اليقظة تقدم نتائجها أو بتعبير آخر نتائج اليقظة هي معطيات لانطلاقة أو (سيرورة) الذكاء .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

الفرع الثاني: حسب **Corin Cohen**<sup>1</sup>: لقد اعتمد الكاتب الى شرح العلاقة بين كل من الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية من خلال التطور الزمني للمفهومين من الحراسة لليقظة وبعده الذكاء ، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1\_3) يبين العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية حسب **Corin Cohen**



Source : Corin Cohen ;la veille stratégique ;op cit p67.

من الشكل نلاحظ من خلال الخط المشير للوقت أولا ظهر مفهوم الحراسة ثم تلاه مفهوم اليقظة وبعدها الذكاء الاقتصادي ، وذلك كما سبق شرح زمنيا من المطلب السابق ، ومن خلال خط العمومية نلاحظ أن الذكاء أشمل وأعم من النشاطين الآخرين .

فوفق الكاتب الحراسة هي موقف الملاحظة الفعلية لبيئة المؤسسة ، واليقظة هي أكثر توقعية التي تأتي كزرع لوظيفة الاعلام الآلي أكثر وأكبر ، وهي وظيفة تحليلية يمكن أن تأخذ منع أثر الأحداث التي تأتي على المنظمة ، والذكاء الاقتصادي يأخذ بعد أكثر في معالجة المعلومات وهو (الذكاء) الذي يتفوق في معرفة الآثار من أجل

<sup>1</sup> \_Corin Cohen ;la veille stratégique ;op cit p67.

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

التوصيات لمستخدمي القرارات، وهو أكثر عمومية وأكثر دفاعية، وبعض محاسن في سيرورة القرار الاستراتيجي أكثر من اليقظة .

وكنتيجة اليقظة هي مركبة للذكاء، حيث الذكاء اليوم يجمع خبرة ويأخذ شكل في عدد كبير من المؤسسات، يتعزز من خلال الأبعاد الجديدة الانترنت والتكنولوجيا الجديدة للمعلومات التي أعطت دفع قوي لجمع ومعالجة المعلومات، وكذا النشر السريع لها داخل مختلف أجزاء المؤسسة ولمختلف العمال في أي مستوى كانوا أو في أي مكان (داخل أو خارج المؤسسة)، كما أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يرتبط ارتباطا وطيدا بالمنهجية، المعارف، ادارة المعرفة....

**الفرع الثالث : حسب Bernard Bosson و Jean Claude Possin** يرى الكاتبان أن الذكاء الاقتصادي مكمل لليقظة حيث أن المؤسسة تحتاج لمعلومات تكنولوجية سواء عن المنافسين، الزبائن، الموردن أي كل المعلومات المتواجدة على مستوى بيئتها الخارجية، وخاصة المتعلقة بالمنافسين لأنها مجبرة على ترقب وترصد كل ما هو جديد، وتتبع الابتكارات والإبداعات والاختراعات، ونظرا لتعدد المتغيرات الخارجية والتي تقود لتعدد المعلومات، فان هذا الوضع يجبر المؤسسة على التأهب واليقظ الدائم والمراقبة الفعّالة نحو المحيط، من أجل التكيف مع هذه المتغيرات مستقبلا، وذلك لا يتم إلا من خلال البحث والترقب للمحيط الذي يؤدي الى التحسين في منتجات جديدة في اطار اليقظة التنافسية التي تمكن المؤسسة من معرفة استراتيجيات كل منافس، كفاءاته، امكانياته، ووضعيته السوقية وعلاقته التجارية مع الزبائن والموردن، من خلال معرفة :من هم منافسوننا ' ما نوع منتجاتهم ' فيما تتمثل امكانياتهم التكنولوجية ' ما هو مجال ابداعاتهم '.... الخ وبالإجابة على هذه الأسئلة تكون المؤسسة على اضطلاع لتطورات المنافسين الحاليين أو المرتقبين، وتتمكن من اختيار الاستراتيجية المناسبة لها والاتخاذ الأمثل للقرارات في مسارها العملي، ومن أجل فعالية وفاعلية هذا الأخير أي اتخاذ القرار يتطلب ذلك وجود الذكاء الاقتصادي الذي يعمل على مراقبة المحيط المعقد والديناميكي بهدف الحماية من الأخطار واستغلال الفرص، وبذلك تغذية متخذي القرار بالمعلومات الضرورية والتي تأتي عن طريق اليقظة الاستراتيجية. أي أن اليقظة الاستراتيجية تغذي الذكاء الاقتصادي بالمعلومات



## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

المختلفة عن البيئة، وهو بدوره أي الذكاء يغذي متخذ القرار بما يسهل عليه الاختيار الامثل للقرار الذي يقود المؤسسة نحو الريادة والاستمرار. من هنا يمكن القول ان الذكاء الاقتصادي مكمل لليقظة .

اذن الذكاء الاقتصادي أكثر بعد وعمومية ”شمولية” من اليقظة، حيث يعتبر كوظيفة للقدررة على طرح والإجابة عن أسئلة غير متوقعة ومختصرة من طرف شخص أو أكثر وهذا يمثل في دورة سؤال-جواب أو أسئلة-أجوبة وهذه الأخيرة تمكن من خلق معارف والاهتمام باقتصاد المعرفة، وهذه الخاصية للذكاء الاقتصادي تميزه عن اليقظة وقد وصف Bernard Bosson و Jean Claude Possin الذكاء الاقتصادي بمثابة العيون والأذان الصاغية للبيئة والمتيقظة لها للعمل على رد الفعل الذي يسمح بالنجاح والبحث .

فيما أن اليقظة بمختلف أنواعها تعمل على متابعة نظامية لكل عناصر النشاط، وهذا يعتبر غير كاف، فيجب الأخذ في الحسبان عند مراقبة البيئة العوامل الثقافية، جماعات الضغط، التأثير، الاستعمال الهجومي والدفاعي للمعلومة، وهذا ما يعطي البعد الشمولي للذكاء عن اليقظة .

### المبحث الثاني:عناصر أساسية في الذكاء الاقتصادي

#### المطلب الأول:خصائص وأهداف الذكاء الاقتصادي

من خلال هذا المطلب سوف نذكر باختصار أهم أهداف وخصائص وأهمية الذكاء الاقتصادي نظرا للخلط الموجود بين مختلف المصطلحات المشابهة له، ومختلف العناصر التي يعتمد عليها .

#### الفرع الاول:خصائص الذكاء الاقتصادي :<sup>1</sup>

بعد التطرق لأهم التعاريف المتعلقة الذكاء الاقتصادي والتي زادت أهمية خاصة في ظل بيئة تتميز بالديناميكية وسرعة التغير وعدم التأكد، ننتقل الآن الى خصائص الذكاء الاقتصادي والتي بالأخص سلطت الضوء على تطبيقه باعتباره وسيلة أو نظام مناجيري .ومن بين هذه الخصائص نذكر مايلي :

<sup>1</sup> بلحاج أمينة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،شعبة علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي،جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان 2015/2014 ص33

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

- الاستخدام الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات .
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين .
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية والمحلية .
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- إدماج المعارف العلمية،التقنية،الاقتصادية،القانونية والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

### الفرع الثاني:أهداف الذكاء الاقتصادي

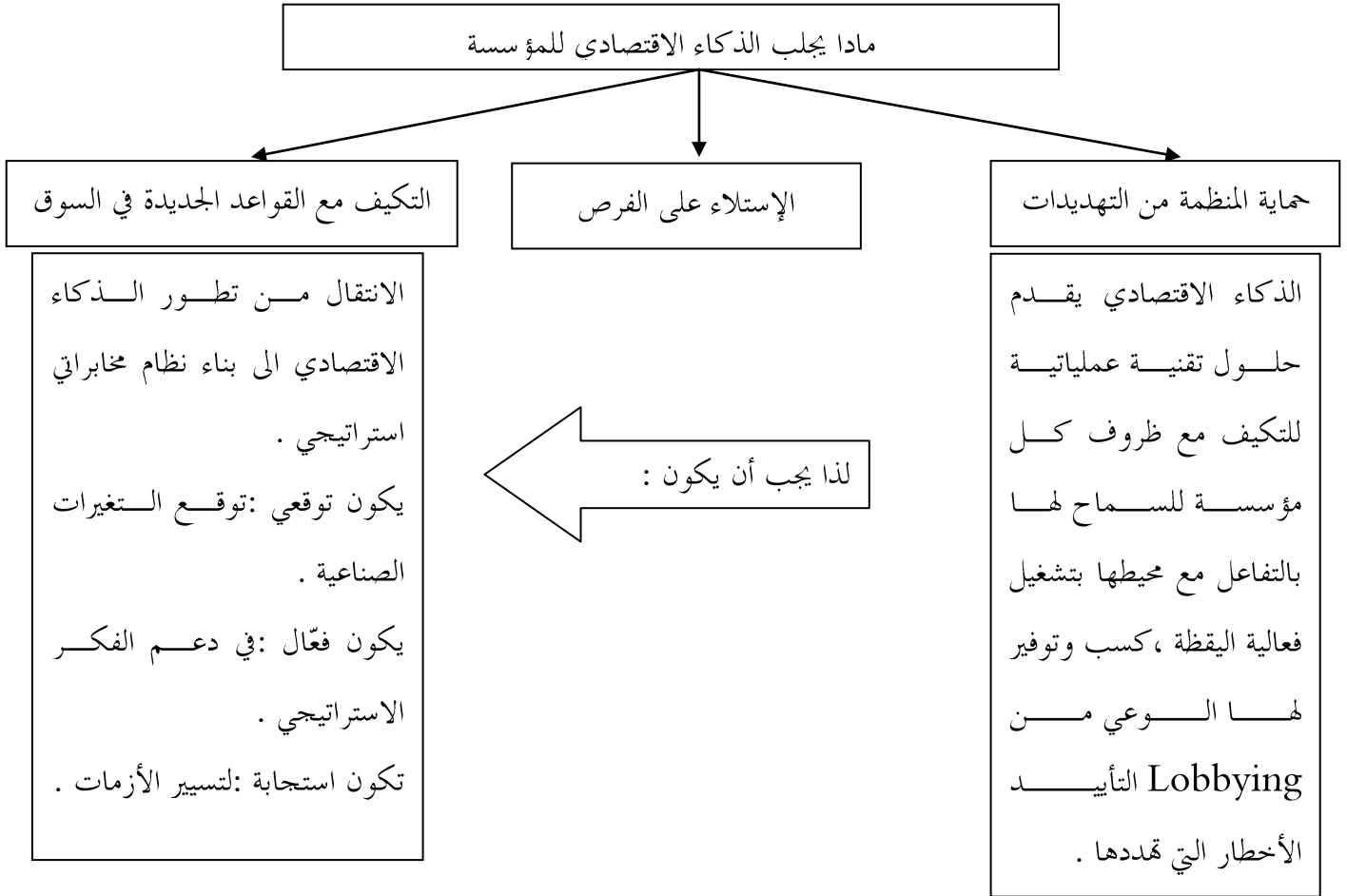
كل شيء وعمل في الوجود باعتبار انه مخطط له ومنظم ،فانه يرمي الى تحقيق أهداف مرجوة ومسطرة ،ونتيجة لظروف كانت السبب في اللجوء لذلك العمل أو في خلقه وهذا هو شأن الذكاء الاقتصادي ،حيث يستهدف منه تحقيق :

- \_تحسين تنافسية المؤسسات وهذا هو الهدف الرئيسي للذكاء الاقتصادي.
  - \_حماية ارث المؤسسة والتحسين الدائم لها بواسطة أنشطتها التالية :
  - توقع السوق المستقبلي .
  - فهم ومعرفة استراتيجيات المنافسين .
  - نشر صحيح للمعلومات في داخل المؤسسة .<sup>1</sup>
- والشكل التالي المقترح من طرف F. Jakobiak الذي يوضح أهداف الذكاء الاقتصادي في المؤسسة :

<sup>1</sup> F.Jakobiak ,L'intelligence économique :la comprendre ,l'implanter ,l'utiliser ,édition d'organisation ,Paris ,2004 ; p.85.

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

الشكل رقم (1\_4) يبين لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



هذا ما يسمح بخلق حدة استخباراتية وسيولة أو سرعة في الأنظمة المساعدة للتحليل وفي اتخاذ القرارات

économique dans l'entreprise et a la veille stratégique ;Alger Hotel El-Aourassi .Algerie le 23-08-2008 ;P3 .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

حيث من خلال الشكل نلاحظ أنه لمعرفة أهداف الذكاء الاقتصادي نطرح السؤال لماذا؟ Pourquoi والإجابة على هذا السؤال ،يكون استعراض لأهداف الذكاء الاقتصادي عند تطبيقه على مجموعة من الأهداف وهذه الأخيرة تتمثل في :<sup>1</sup>

— جلب وخلق معارف تتوافق مع العولمة واستراتيجيات التطور للبلدان .

— تطوير أكثر للعمليات والتعليمات من أجل فهم أحسن وتسيير بيئتها .

— انتاج معلومات بقيمة مضافة أكثر وتقليص عدم التأكد في القرارات.

كما هناك أهداف أخرى للذكاء الاقتصادي نذكر منها ما يلي :<sup>2</sup>

— التحكم في المعارف وما يجب عمله .

— فهم ومعرفة الفرص والتهديدات .

— التنسيق بين مختلف الأعوان ( اعداد والتحكم في شبكة أو شبكات داخلية وخارجية ) .

— اعداد استراتيجيات للتأثير .

بالإضافة لكل ما سبق فان Oliver Guilton عبّر عن أهداف الذكاء الاقتصادي حسب الزمن وقسمها

الى طويلة الأجل ،متوسطة الأجل ،قصيرة الأجل كما يلي :<sup>3</sup>

أ- أهداف طويلة الأجل :حيث يعمل الذكاء الاقتصادي على توقع الاشارات الضعيفة من البيئة (حول وضعية

المنافسين ،تغير قوى السوق ..... ) *alimenter la réflexion stratégique* والعمل على بناء

التصورات الممكنة للمستقبل .

ب- أهداف متوسطة الأجل :توافق المبادئ والقوانين مع تطور البيئة الذي يسمح بتكيف المؤسسة مع البيئة .

<sup>1</sup> \_Khalifi Amal ;l'intelligence économique au service de développement économique perspective d'une application en Algérie ;thèse de docteur en sciences économiques option planification F.S.G université Alger 2007-2008 ;P121 .

<sup>2</sup> -Pierre Achard ;la dimension humain de l'intelligence économique ;édition la voisier ;Paris ;2005 ;p-p (151-152)

<sup>3</sup> -B.Bernard et P.Jean-Claude ;du renseignement a l'intelligence économique ;2<sup>em</sup> édition ;dumond ;Paris ;2001 ; p7 .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

ج-أهداف قصيرة الأجل: العمل ورد الفعل للإشارات القوية التي تنشأ وتحذر للاعتناء بالمناجحت في اتخاذ القرارات وخطط الأعمال.

المطلب الثاني : وظائف الذكاء الاقتصادي :لقد تناول العديد من الباحثين وظائف الذكاء الاقتصادي التي يمكن ابرازهم كالآتي :

### 1\_وظائف الذكاء الاقتصادي حسب Bruno Martinet et Yves –Michel Marti

وظائف الذكاء الاقتصادي هي :<sup>1</sup>

أ\_وظيفة اليقظة **la veille** أو **la vigilance** السهر من أجل الحماية من المخاطر وربح الفرص ،وذلك باعتبار أن البيئة معقدة ومتغيرو باستمرار وبسرعة كبيرة .

ب\_وظيفة فهم البيئة الخاصة بالمؤسسة :حيث عند فهم المؤسسة لبيئتها وكيفية تغيرها وتطورها ،ومنه العمل على التأقلم معها يمكنها من تحقيق الذات والاستمرار .

ج\_وظيفة المعرفة **reconnaissance** أو الاستعلام **renseignement** حيث يتم مراجعة وفحص اذا ما كانت النتائج صحيحة ومرضية لتحقيق الأهداف المنتظرة .

### 2\_وظائف الذكاء الاقتصادي حسب LARIVET :حيث يرتكز الذكاء الاقتصادي بالنسبة لـ

LARIVET على الوظيفة الاستعلامية والتي تقود بدورها إلى وظيفتي الحماية والتأثير<sup>2</sup> . وعليه فإن وظائف الذكاء الاقتصادي هي:

أ\_وظيفة الاستعلام :تسمح وظيفة الاستعلام للمؤسسة بتوقع المخاطر والفرص المتاحة ،أي أنها تساعد على تجنب و تقليص من حالات عدم التأكد ،ويمكن للمؤسسة أن تمارس هذه الوظيفة من خلال البحث عن أنسب

<sup>1</sup> -Bruno Martinet , Yves Michel Marti ;l'intelligence économique :les yeux et oreille de l'entreprise ;édition organisation ,Paris ,1995 ;P15 .

<sup>2</sup> \_SOPHIE LARIVET, FRANÇOIS BROUARD, stratégies des pme et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique, Communication , 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat 2007,sherbrooke, 4-5 octobre 2007, p3.

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

طريقة للاستعلام عن المحيط والمنافسين، إذن إن وظيفة الاستعلام تسمح للمؤسسة بتغيير وضعية ودرجة عدم تماثل المعلومات بينها وبين المنافسين الآخرين، حيث عرف LARIVET هذه الوظيفة على أنها إجراء من خلاله تتمكن المؤسسة من متابعة تغيرات المحيط من أجل اتخاذ القرارات التي تتماشى و أهدافها، فعلى سبيل المثال تعبر دراسة السوق عن وظيفة الاستعلام، ومن خلالها يمكن تقدير الفرص المتاحة للمؤسسة من خلال بيع المنتج، كما يمكنها تجنب حالة عدم التأكد التي يمكن التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

ب\_وظيفة الحماية: تسمى هذه الوظيفة بوظيفة تسيير الخطر المتعلق بالمعلومات، وتسمح للمؤسسة بالحفاظ على المعلومات التي حصلتها والمعلومات التي قامت بتبليغها لدى هيئة أو عون معين، وتكون الحماية على الخصوص من المنافسين؛ وعليه فإن وظيفة الحماية تحمي المؤسسة من خطر عدم تماثل المعلومات.

ج\_وظيفة التأثير: تهدف هذه الوظيفة إلى تغيير المحيط من خلال سياسة الضغط بواسطة المعلومات، كسياسة بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية في الضغط على دول أخرى عبر الهيئات الدولية (المنظمة العالمية للتجارة)، وهذه السياسة هي سياسة ضغط كلاسيكية لأنه أصبحت توجد في الوقت الحاضر سياسات ضغط حديثة، كسياسة التنسيق وسياسة الإحباط.

### 3\_حسب Corin Cohen : لقد قام Corin Cohen بتقسيم أحر لوظائف الذكاء كما يلي<sup>1</sup>:

حسب الكاتب تتمثل وظائف الذكاء في: الوظيفة التوقعية، ووظيفة الاعلام الألي، الوظيفة التحليلية التركيبية، ووظيفة الوضع في شكل، ووظيفة التنشيط والاتصال، ووظيفة التعرف على حاجات المعلومة، ووظيفة الحماية، ووظيفة التنسيق، ووظيفة proactive وهذه الوظائف مشتركة بين اليقظة والذكاء كما هو موضح في الشكل التالي

<sup>1</sup> -Corin Cohen ;veille et intelligence stratégique ;op cit ;p-p (104-107) .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

الشكل رقم (1\_5) يوضح وظائف اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي :

الوظائف	
الذكاء	أكثر نشاط Preactive ( 1 et 2)
	التنسيق Coordinataire
	الحماية ( الأمن) sécuritaire
	الحماية protection
اليقظة	التعرف على الحاجات من المعلومات Connaitre les besoins
	التنسيق و الإتصال Animation et communication
	التحليلية التركيبية ووضع في نشاط Analytique et synethyque
	الإعلام الآلي informative

**Source :**Corin Cohen ;veille et l'intelligence stratégique ;op cit ;p-p (104-107)

من خلال الشكل الذي يبين وظائف كل من اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي ،نلاحظ أنه توجد وظائف مشتركة بينهما ،غير أن وظائف الذكاء الاقتصادي باعتباره أشمل من اليقظة وفيما يلي عرض لهذه الوظائف :

أ\_ الوظيفة التوقعية **anticipative** وتقوم على توقع التهديدات والفرص المرتقبة أن تأتي من بيئة المؤسسة ،حيث يجب توقع التطورات للأسواق المناسبة ،التشريعات .....مصادر التهديدات والفرص متعددة ومختلفة ،التهديدات يمكن أن تأتي مثلا من المنافسين ،وكذا من طرف التشريعات الجديدة أو

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

obsolescence للإرث العلمي والتقني للمؤسسة، تهديد معروف جيد لمسؤولي اليقظة التكنولوجية خاصة الفرص يمكن أن تكون من خلال التحري للاقتناء أو التحالفات المحتملة، تصور منتج جديد، التموّج في سوق جديد خارجي .

ب\_وظيفة الاعلام الالي **informative**: الحجة أو السبب لليقظة والذكاء هو تزويد المعلومة هذه المعلومة التي يبحث عنها وتجمع بوسائل متعددة الطرق والتقنيات يجب أن تكون مناسبة، هذا يعني القيمة والموافقة لحاجات المستعملين، الهدف هنا اشباع الحاجات المعلوماتية بقيمة المستعملين، يمكن أن تقوم بتركيب معلومات لبلد المنافسين، بعد دراستها دراسة وفيه (monographies) ...وظيفة الاعلام الآلي هي وظيفة قاعدية أي أساسية من وظائف اليقظة والذكاء، حيث بعد تجميع المعلومات يتم توريدها، وهذه المعلومات قد تكون غير معالجة أو معالجة، ففي الحالة الثانية هي من اختصاص اجراء التحليل، التركيب، ووضع في شكل .

ج\_الوظيفة التحليلية التركيبية (**analytique et syneque**): والتي تقوم على تحليل المعلومات المجمعة، وهذا يعني تجزئتها من أجل اخراج أو الخروج بعناصر مهمة .

التركيب يكون **indissociable** للتحليل وهو يسمح بوضع في علاقة وارتباط مقتطفات المعلومات، وقطعها (أجزائها) غير المتجانسة، من أجل تحديد التركيب في معنى بتعبير آخر التركيب اجمع لعناصر المعارف في مجموعة مترابطة موجهة خاصة لتسهيل اتخاذ القرار .

التحليل والتركيب هما وظيفتان مهمتان، خاصة لأن المعلومة تكون **surabondante** (حجة واثبات آخر للحراسة) هما التحليل والتركيب حيث يساعدان للتقديم أو المواكبة لأي عملية معالجة أو اختيار .

د\_وظيفة التنشيط والاتصال: فاليقظة والذكاء يجب أن تتصل بأحسن مرسل اليه للمعلومات التي جمعتها، حللتها، ركبته. هي خاصة من أجل وظيفة تنشيط شبكة اليقظة وذلك لتسهيل تدفق المعلومات التي اجتازتها (اختارتها) .

ه\_وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات: ان التعرف بالحاجات من المعلومات حيث تعتبر وظيفة من وظائف اليقظة والذكاء ولذلك يجب الاجابة **aux attentes** للمشكلة بواسطة المستعملين، ولكن أيضا كشف وإشباع **les attentes implicites** .



## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

ووظيفة الحماية لليقظة والذكاء **protectrice**: وتقوم على وظيفة مفصّلة بين اليقظة والذكاء التي تترجم نظرتين مختلفتين للحماية، وهي خاصة تقوم وترتكز كثيرا على الوظيفة التوقعية لتهديدات اليقظة التي تكون مكتملة للتحري أو توقع للتهديدات مواكبة لعملية الحماية .  
تعتبر هذه الوظائف سابقة الذكر مشتركة بين الذكاء واليقظة، غير أن الذكاء يشتمل على وظائف أخرى وهي تتمثل فيما يلي :

أ\_وظيفة التنسيق (**coordinatrice**): توجد وظائف مختلفة على المستوى الاستراتيجي ومستوى العمليات للمؤسسة، ولكن هذه الوظيفة يمكن تصنيفها كرابط أي أن الذكاء الاقتصادي له دور في تنسيق الاستراتيجيات من أجل العمل على تفضيل واختيار التأثيرات الجماعية من هذه الاستراتيجيات حيث أن الذكاء الفعال يسمح بالقيادة للنسق والتوافق العمليات بين الوظائف .

ب\_وظيفة أكثر نشاط (**proactive**): الذكاء هو من أجل مهمة توريد المعلومات المنشطة أي المعالجة القيمة وهذا يعني تحويل نشاط أو أنشطة للوصول الى فائدة وقيمة أكثر للمعلومات .  
الجزء الأول لوظيفة أكثر نشاط **proactive** للذكاء التي يمكن أن نسميها 1 **proactive** للذكاء التي هي تحقيق في الوقت، توزيع منتجات الى مستعملين، المعارف المنقولة بطريقة أقل أو أكثر داخلية داخل شكل **prespection** للتوصية أو التوصيات للأنشطة هذه العناصر المختلفة محددة وداخلية أكثر قوة للذكاء الاقتصادي في سيرورة القرارات الاستراتيجية .

الجزء الثاني في الوظيفة مطابق للنشاط نفسه، الذي يقوم على وضع بالإمكان أنشطة التأثير مثلا **proactive** 2 وهي تستعمل من طرف المؤسسات التي يعتمد على الذكاء بشكل كثير ومتعدد التأثير أو جماعات الضغط هي أداة إستراتيجية المؤسسات لمواجهة عوامة الأسواق وتعمل خاصة على عدم استقرار المنافسة، يمكن معرفتها جماعات الضغط تترجم دائما الطموح التجاري، على سبيل المثال الوصول الصعب لسوق ما، فهي تركز على المحيط الذي ينشر المعلومات الصحيحة والملائمة قرب المرسل اليه المحدد، وهي يمكن أن تأخذ شكل أي بروتوكول للربط مع فريق **écologique** في صناعة البيئة أو لأي تمويل لنفس الفريق من أجل معرفة استراتيجيته ويمكن أن يقوم أيضا بالضغط على السلطات لاقتراح تنظيم (قوانين)

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

بعد هذا العرض لوظائف الذكاء الاقتصادي التي يمكن كما سبق الإشارة إليه أنما في جزء منها تمثل نفس وظائف اليقظة .

### المطلب الثالث :مراحل الذكاء الاقتصادي

باعتبار الذكاء الاقتصادي سيرورة لخلق المعرفة واستغلالها كما يصفه الكاتب Jean-Luis Levet في كتابهما IE et l'économie de la connaissance ،فانه حتى تتم هذه السيرورة يجب أن تمر بمراحل التالية:

#### 1- مراحل الذكاء الاقتصادي حسب Jean\_luis Levet et Bernard Guillon Alice

**et Guillon**: اعتمدوا في دراستهم حول الذكاء الاقتصادي على سيرورة منظمة في مراحل تتمثل في خلق المعلومات (الجمع) ،المعالجة ،انسجام القصد (نية) أي تحديد الطرق المناجيرية التي من خلالها يتم نشر المعلومات المعالجة لخلق معارف وخبرات تسييرية ،حيث أن هذه المعارف عند الاستفادة منها تتمكن المؤسسة في تحقيق أهدافها ،وفيما يخص مرحلة النشر فتكون بواسطة وسائل سواء مادية أو بشرية حتى تضمن فعالية المعلومات المعالجة وبالعودة للجدول نلاحظ أن A.Guilhon أضاف مرحلة أخرى وهي خلق معارف ومهارات من خلال العمل الجماعي للأفراد .

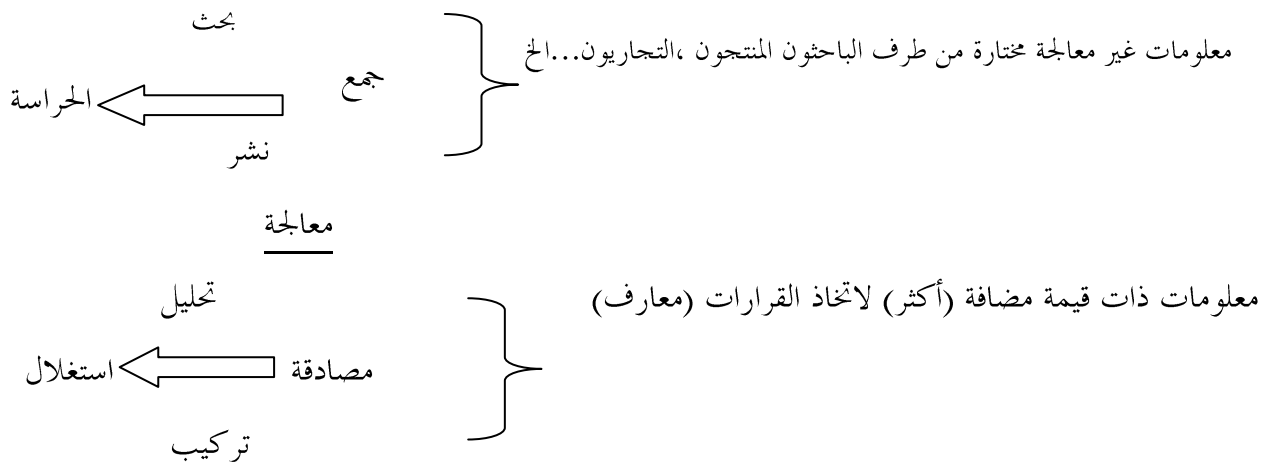
#### 2\_ مراحل الذكاء الاقتصادي حسب F.Jakobiak

فانه تناول مراحل الذكاء الاقتصادي بتحليل يقود على شبكتين حيث ان الشبكة الأولى تقوم على البحث ،الجمع والنشر بالاعتماد على نظم معلومات متطورة وأفراد ذوي مهارات مختلفة من مراقبون ،ملاحظون ومختصون في المعلومات الوثائقية ،أما الشبكة الثانية فتقوم على التحليل ،المصادقة والتركيب للمعلومات من خلال خبراء مختصون في ذلك بالاعتماد على النظم الخبيرة في المعلومات ،مع العلم أنه توجد مرحلة المعالجة للمعلومات ،وهذه الاخيرة تقع بين الشبكة الأولى والثانية حيث يتم معالجة المعلومات لإعطائها قيمة مضافة يستفاد منها عند الاستعمال وتنتهي سيرورة الذكاء حسب

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

F.Jakobiak باستعمال المعلومات المصادقة والمركبة في اتخاذ القرارات، والشكل التالي يوضح مجمل مراحل الذكاء الاقتصادي الذي تناولها الكاتب F.Jakobiak :

شكل رقم (1\_6) يبين مراحل الذكاء الاقتصادي حسب F.Jakobiak



**Source :** F.Jakobiak ;l'intelligence économique ;la comprendre ;op cit ;p99

من خلال الشكل نلاحظ أن الكاتب، تناول كل ثلاث مراحل تحت اسم واحد وفي شبكة واحدة، حيث عملية الحراسة تتم من خلال البحث، الجمع والنشر كما سبق ذكره وفي الشبكة الاولى التي تكون فيها

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

المعلومات غير معالجة، أما عملية الاستغلال فتكون من خلال التحليل، المصادقة والتركيب التي ينتج عنها معلومات ذات قيمة مضافة يتم استغلالها في القرارات المتخذة، وفيما يلي نشرح بشكل مبسط لكل مرحلة<sup>1</sup> :  
-البحث :يتحقق أكثر على مستوى قاعدة البيانات، المجالات العلمية أو الاتصالات التي يقوم بها المختصون في البحث اما الاتصال بالزبائن، الموردين، المنافسون....الخ حيث عملية البحث تكون بواسطة الملاحظون المختصون في المعلومات الوثائقية أو عن طريق البحث عن المعلومات المنشورة والمتخصصة، ويجب أن يكون الباحثون يعرفون الموارد المعلوماتية وإمكانية الحصول على التطورات التكنولوجية التي تخص المجالات المعطاة من طرفهم .

-الجمع :وهذه المرحلة يمكن أن تتم بطريقة سرية، دورية أو دائمة (متواصلة) : فالجمع السري للوثائق المعلوماتية يكون من طرف مختصون في (ID)، حيث يركز عملهم على الحصول على النصوص التامة للوثائق باحترام مصادر النقل من طرف الخبراء، وكذا يتم الاعتماد على المصادر الداخلية الخاصة بأرشفيف المؤسسة بما تم جمعه ومعالجته من معلومات .

أما الجمع الدوري للمعلومات الذي يعتمد خاصة على المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة والموردين سواء معلومات دورية (فصلية أو سنوية) أو التقارير من خلال تصريحات المنافسين (عن طريق تلفزيون، صحافة... الخ) حيث الدراسة والتحليل للمعلومات الدورية للمنافسين يكون مفيد، ويكشف ثقافة سياسة تطور والأعمال الأساسية للمنافسين، حيث الحصول على هذه المعلومات يكون إما بشكل مباشر أو بواسطة انترنت وكذا من خلال WEB، فيما يخص المعلومات الخاصة بالموردين المواد الأولية، تكنولوجيا.... تكون نافعة لمعرفة آخر الاصدارات من التكنولوجيات المتنوعة .

أما الجمع المتواصل للاستعلامات المبعثر :حيث هذه الطريقة في جمع المعلومات تكون غير منظمة وغير مقصودة، كيف يكون عن طريق الاتصالات التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة بحكم وظائفهم من خلال الدورات التكوينية، العقود بالخارج أو مع مؤسسات أخرى .... حيث الاطارات والأعوان في المؤسسة هم يلتقون

<sup>1</sup> - F.Jakobiak ;l'intelligence économique ;la comprendre ;op cit ;p-p(99-109) .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

زبائن، موردين أو منافسون وذلك في اطار المعارض أو الاحتفالات الهامة، وبذلك يحصلون على المعلومات، التي هم بصدد دراستها وتحليلها الذين يكونون قد حصلوا على قيمة مضافة .

مع الاشارة أن المعلومات غير الرسمية تلعب دور هام في المجالات التكنولوجية والتقنو-اقتصادية. بعد عملية الجمع يجب تنظيم ما تم الحصول عليه من معلومات وذلك للتمكن من مراقبة حاجات المؤسسات، عواملها الحرجة، نجاحاتها، ثقافتها، ارثها وذلك في شكل منظم للوظائف والمنتجات الخاصة بهم .

**النشر:** حيث يتم نشر المعلومات لأعوان الذكاء اما في شكل غير معالج معلومات كاملة، مصادر معلومات أي بتصرف الذي قام به من عملية الجمع، أو في شكل معلومات مرئية ومنظمة، وعملية النشر تكون اما من خلال المراسلات مباشرة نحو المرسل اليه أو عن طريق شبكة انترنت أو بالاتصال الشخصي لتقديم توضيحات عن ما يتم نشره وذلك لربح الوقت من أجل التحليل والمصادقة، ومن الاحسن عند نشر المعلومات يتم تبويبها وإعطائها شارة سرية يفهمها فقط المرسل والمرسل اليه حتى لا يتم العبث بالمعلومات المجمعة والتي عند معالجتها والمصادقة عليها ومنه استخدامها في اتخاذ القرارات التي من الممكن أن تؤدي بالمؤسسة الى عواقب غير منتظرة .

**المعالجة:** والتي من خلالها يتم تحضير المعلومات لأي قيمة مضافة اما عن طريق المعالجة لوضع في شكل أو المعالجة لتحليل الاحصائيات أي هنا تتم عملية خلق المعارف حيث المعالجة لوضع في شكل تؤدي الى التخليص والاختيار للمعلومات المنشورة من أجل الخروج بمخلصات حول المنافسين، الموردين... الخ ثم استبعاد منها كل ما هو غير مهم، ثم بعدها يتم نشخ وتركيب الكترونيا لمجموع الملخصات في وثائق عذراء (vierge) توضع في شكل برامج logiciel المعالجة للنصوص ثم يتم تقديم تفسيرات للملخصات المهمة واللازمة.

فيما يخص المعالجة لتحليل الاحصائيات، فهي مهمة أكثر من أجل الاستغلال النظامي للمعلومات وبلا شك لتحليل الاحصائي للشهادات brevets وهذه المعالجة تتحقق بواسطة مختصون في المعلومات الوثائقية وذلك بهدف معرفة تقنيات الترتيب الدولي للشهادات CIB وبواسطة الانترنت وبتوفر موقع en ligne للتحليل الاحصائي للشهادات حيث أصبحت تتم هذه العملية بشكل أكثر سهولة .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

\_التحليل والمصادقة: عملية التحليل تعتبر دراسة معمّقة للوثائق من أجل خلق وسائل معلومات للمساعدة على اتخاذ القرار والمساعدة على العمل الاستراتيجي وبعد التحليل تتم المصادقة حيث ان المصادقة لا تتم الا من خلال الاشخاص ذوي المهارات والمختصون في المجال لأن المعلومات المختارة والمعالجة تتعلق خاصة بالمجال التكنولوجي والتكنو-اقتصادي .

\_التركيب: نتيجة حصيلة للتحليل والمصادقة توضع من طرف الخبراء وثيقة ”تركيب” قادرة على المساعدة في اتخاذ القرار، والشكل التالي عبارة عن وظيفة تركيب-عمل التي تعتبر كثمرة وجهد لمراحل الذكاء الاقتصادي .

الشكل رقم (1\_7) يبين وثيقة تركيب-عمل

الموضوع
المدة المعطاة
تفسيرات التركيب 1-مظهر تقني 2-مظهر منافسة، سوق
اقترح العمل: -برنامج البحث -مشاريع التطوير -توافق التنسيق -الاجازة -أعمال أخرى
عناصر الملف مجموعة مراجع، المرسل اليه، الرمز، تاريخ

Source : F.Jakobiak ;l'intelligence économique ;la comprendre ;op cit ;p108

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الوثيقة تركيب-عمل والتي كما سبق تمثل ثمرة لمراحل الذكاء الاقتصادي ،تحتوي على تفسيرات وتعليقات حول ما تم تجميعه ومعالجته بالإضافة الى مقترحات حول برنامج البحث ،مشاريع التطوير ،توافق التنسيق بين المعلومات ،أما عن النقطة الاخيرة التي تحتويها القائمة فهي عبارة عن ملفات مختلفة منها المراجع ،التواريخ كتواريخ الجمع للمعلومات ،معنى بعض الرموز المستعملة في تفسير المعلومات حيث ان اعداد قائمة التركيب-عمل يتم من طرف خبراء مختصون منهم الباحثون ،المنتجون .....الخ وذلك لأهميتها القائمة في اتخاذ القرار.

بالإضافة الى المراحل السابقة لا بد من حماية المعلومة حيث لا يمكن للمؤسسة أن تواكب التطورات الحاصلة وصياغة استراتيجياتها دون ان تكون لها القدرة على حمايتها من المنافسين لذلك نجد أن العديد من المؤسسات الرائدة تحاول من الاعتماد على أسلوب حماية يكفل لها الاستفادة الحصرية من المعلومات المفيدة التي يمكن أن تستغلها المؤسسة في أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية وفي مختلف وظائف المؤسسة التي تمكنها من الرفع من ميزاتها التنافسية .

### المبحث الثالث : تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

بعدما كانت تطبيقات الذكاء الاقتصادي حكرا على الهيئات العمومية ،أصبح الذكاء الاقتصادي في الآونة الأخيرة يحتل مكانة عالية في اهتمامات العديد من المؤسسات الاقتصادية الكبرى ،وذلك نتيجة للامتيازات التي حققها في مجال رفع القدرات التنافسية للمؤسسات و زيادة التأثير في محيطها الخارجي خاصة في ظل البيئة المعقدة التي تعيش فيها.

### المطلب الأول : الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

في ظل التحديات التي أصبحت تعيش فيها المؤسسة الاقتصادية اليوم ،أصبح لزاما عليها تبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي أساسه هو التحكم في المعلومات من أجل استغلال الفرص ومواجهة التحديات .

### الفرع الأول : المصطلح المستعمل في المؤسسة الاقتصادية

ان المصطلح الأكثر استعمالا في المؤسسات الاقتصادية ،حيث نجد أن الأدبيات الأمريكية تفضل استعمال مفردات الذكاء التسويقي " Marketing Intelligence " و الذكاء الاقتصادي " Economic

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

"Intelligence" عن استعمال مصطلح ذكاء المنافس "competitor Intelligence" الذي يعد مفهوما ضيقا. حيث هناك العديد من المصطلحات المستعملة في منظمات الأعمال حسب ما أوضحته دراسة إحصائية أجريت في فرنسا سنة 1999 على 1200 منظمة. و لقد أجريت من قبل المعهد العالي لدراسات الدفاع الوطني L'IHEDN. كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (2\_1) : المصطلح المستعمل في المؤسسة

مؤسسة تطبيق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n1	مؤسسة في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n2	
9,8%	13,1%	الذكاء الاقتصادي
54,5%	45,8%	الذكاء التنافسي الاستراتيجي
35,9%	41,1%	اليقظة
100%	100%	المجموع

Source :F.Bournois ,P.J.Romani ,l'intelligence économique dans les entreprises française ;Economica ;Paris ;p.62

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

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

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

فالذكاء الاقتصادي و التنافسي ظهر منذ زمن ، لكن الجديد في ذلك هو أنه في مرحلة عدم التأكد هذه ، أصبح ضروري جدا للمنظمات<sup>1</sup> :

بالنسبة للمنظمات الكبيرة ،لأن المحيط يتغير و يجب أن تتكيف و تتعايش معه .

<sup>1</sup> عبد الرزاق خليل، أمل بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة ، الأردن : 27-28 أبريل 2005، ص 3



## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

بالنسبة للمنظمات الصغيرة، و هي دائما مهددة من طرف منافسيها .  
بالنسبة للمنظمات المتوسطة، و التي تطمح أن تصبح قوية، و لذلك عليها أخذ الأحسن .  
و ما يدل عن شعور الخوف الذي ينتاب منظمات الأعمال من منافسيها، هو شعور بالحرب الاقتصادية. و هو ما تؤكدته الدراسة السابقة الذكر. حيث يبين الجدول رقم 2 أن حوالي 95% من المديرين يؤكدون بأنهم في حالة حرب.

جدول رقم (1\_3) : الإحساس بالحرب الاقتصادية في المنظمات :

%	مؤسسات تمارس الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n1	مؤسسات في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n2
حرب اقتصادية	94,6%	96%
عدم وجود حرب اقتصادية	5,4%	4%
المجموع	100%	100%

Source : F.Bournois , P.J.Romani,op.cit.,p.62

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

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

الفرع الثالث : شروط وأدوات فعالية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة شروط وأدوات يجب توفرها من أجل تفعيل عمل الذكاء الاقتصادي من بينها :

1\_توفر الوسائل البشرية :معظم المعلومات التي تستقبلها المؤسسات ويتبادلها العمال فيما بينهم تكون في اطار غير رسمي، لذا من الواجب تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق تعرف وظائفه في مدونة المؤسسة والاعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة، اضافة الى وجود مختصين في المعلومات والزبائن .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

2- **تقوية شبكات الاتصال**: تعد شبكات الاتصال أهم شيء بالنسبة للذكاء الاقتصادي ، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها ، وتحسين الاتصال بين الموظفين ، فبنية الذكاء الاقتصادي عليها ان ترتبط مباشرة بمديرية الممثلين لكل قسم من أجل تكريس الوقت الملائم له .

3- **مشاركة مديرية المؤسسة**: على مديرية المؤسسة أن تشارك بقوة في وضع نظام الذكاء الاقتصادي ، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من امتيازاته ، كما أن اعتبار الذكاء الاقتصادي كوظيفة ادارية لا بد الالتزام بها .

4- **مصادر المعلومات والوثائق**: يجب على كل مؤسسة أن تضع اشخاصا مؤهلين ومختصين في جمع المعلومات ، يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات ، واختيار احدها ، والتي تكون في علاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها ، الى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومة المتاحة سواءا كانت داخلية أو خارجية ، إضافة الى البث الجيد للمعلومة .

5- **المصادر المنهجية والتقنية**: جمع المعلومات الاستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة والاعتماد على وسائل تكنولوجية (هندسية ، ادارة معارف ..) إضافة الى :

أ- **التحكم في الوقت**: حيث يجب القبول بتسخير الوقت والتحكم الجيد فيه لأن السرعة أو التماطل في التعامل مع المعلومات يمكن ان يؤدي الى نتائج غير مرغوب فيها .

ب- **الحد الأدنى من الهياكل**: فالمعلومة تعطي لها قيمة حسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف اطارات ذات وظائف محددة بمعنى يجب اعادة تنظيم وهيكل وبنية المؤسسة ، عن طريق ازالة الفوارق بين الوظائف للتخفيف من المستويات التي تعيق حركية المعلومة .

ج- **روح جماعية قوية**: وهذا بين مختلف الموظفين .

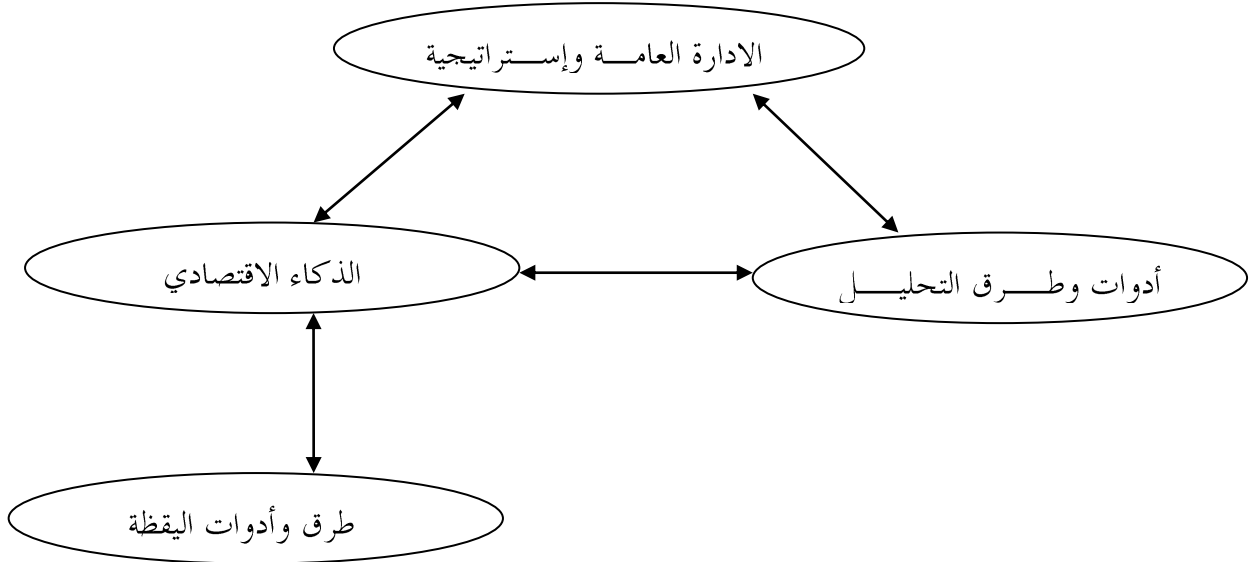
د- **توفير وسائل وميزانية خاصة بالذكاء الاقتصادي** .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

الفرع الثالث : موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

يمكن تبيان موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1-8) يبين موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية .



**Source :** L'intelligence économique, un dispositif de gestion de l'information stratégique, Conference Club IE du Cluisir RhA, le 13 Octobre 2010, CLUSIR, CLUISIR, P13 voir : [www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf](http://www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf)

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي هو اختصاص الادارة العامة للمؤسسة التي تقوم بتحديد طرق التحليل الاستراتيجي وتحديد سياسة الذكاء الاقتصادي، هذا الأخير بصفته تعمل على تحديد طرق وأدوات اليقظة التي يجب أن تتواجد بكل مديريات المؤسسة، من أجل أن تجمع كل منها المعلومات المتعلقة بمجالها، وتتيقظ للبيئة المحيطة بها، وبالتالي نستنتج أن الذكاء الاقتصادي يتموقع في قمة هرم المؤسسة أي ضمن السياسة العامة للمؤسسة .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

### المطلب الثاني: جوانب تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية

في أدبيات الادارة الاستراتيجية فان الذكاء الاقتصادي يعرف على أنه يتماشى مع عمليات ادارة المعلومة والمعرفة خاصة فيما يتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي مناسبة للعمليات المعقدة خاصة فيما يخص جمع ومعالجة وبث المعلومة الاستراتيجية من أجل خلق معارف جديدة التي يستخدم من أجل اتخاذ القرار ، كما أن تعقيدات العمليات تعتمد على القدرات المعرفية المجمعة وكذلك مدى توفر مجموعة الأدوات والعمليات وذلك من أجل تحويل المعلومات الى معارف علمية يمكن أن تفيد بها المؤسسات الاقتصادية خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرار .

### الفرع الأول :مجالات وأهمية تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

كما أن الذكاء الاقتصادي أصبح مهما للعديد من المؤسسات مهما كان حجمها فالقوية منها تحتاج للذكاء لأن البيئة تتغير ويجب عليها أن تتوقعها ، حيث ان المؤسسة الاقتصادية ترمي لأن تكون قوية فبالذكاء تتمكن من أن تصبح الأحسن ،ويمكن تعداد مجالات وأهمية الذكاء الاقتصادي من خلال ما يتوصل اليه ،أي يمكن للمؤسسة من تحقيقه ،وهذه الاخيرة تتمثل في :<sup>1</sup>

- 1\_ تطوير منتوجات جديدة:** لأن دخول منافسين جدد كل وقت يهدد المؤسسات العاملة في السوق ،ولذلك بالذكاء الذي يمكن من التنبؤ بالجديد وهذا يؤدي الى العمل على الاختراع والإبداع وفق متطلبات الجديدة لضمان النجاح والاستمرارية للمؤسسة وذلك يتم من خلال التطورات التقنية ،التجارية ،القانونية .... الخ
- 2\_ يقود للأداء الناجح:** وذلك لأن الذكاء الاقتصادي من طرقه القياس المقارن Benchmarking الذي يقوم على الدراسة المقارنة للمحاسن (الميزة) التنافسية التي تعتبر أحسن تكوين وتغيير للنقل والتعلم من الآخرين (خاصة الاقوياء) ، كما أن دراسة طرق انتاج المنافسين تسمح بتحسين الانتاجية وتفاذي الخسائر المالية وحتى غلق وخسارة المؤسسة .

---

<sup>1</sup> Bruno Martinet ;Yves-Michel Marti ;l'intelligence économique :les yeux et oreilles de l'entreprise ,op cit p-p(13-15) .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

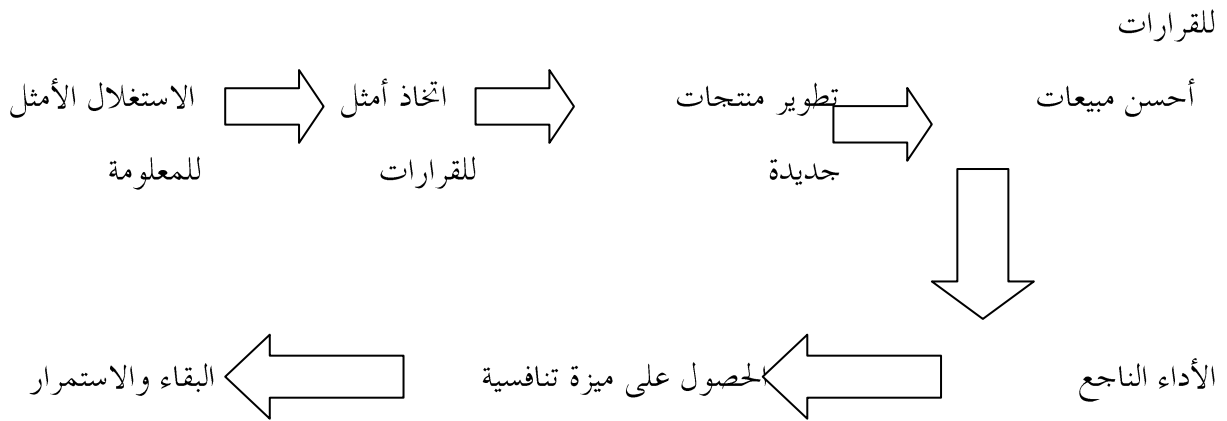
**3\_ اتخاذ القرارات:** لأنه يجب اتخاذ قرارات مهمة مثل الاستثمار، تغيير الاستراتيجية أو مواجهة المنافسين والذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ أحسن قرار، الذي يمكن من تقليل المخاطر لأنه يعمل أي الذكاء على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي على أساسها (المعلومات) يتم اتخاذ هذه القرارات .

**4\_ تحقيق أحسن المبيعات:** الذكاء الاقتصادي هو وسيلة للبائعين، حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق أعلى نسبة مبيعات اذا لم تعرف وتكون على دراية المنافسون ويطرحونه للسوق سواء من حيث الكم أو الكيف، ومنه فان الذكاء الاقتصادي يسمح بتحديد القرارات ومعرفة أو توقع الأرباح .

**5\_ الحصول على ميزة تنافسية:** الميزة التنافسية الاكثر دوام التي يمكن الحصول عليها من طرف أي مؤسسة، هي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين، حيث أن خلية الذكاء الاقتصادي والتنافسي يمكن أن تغطي هذه الفائدة للمؤسسة، التي ترتبط دائما بالذكاء، لأنه حتى يستطيع المنافسون الوصول الى مستواها، يجب عليهم تغيير مخططاتهم ورؤيتهم للسوق بطريقة مختلفة .

وعليه فان الذكاء الاقتصادي يؤدي الى الاستمرار والبقاء انطلاق من استعمال المعلومات كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1\_9) يبين سيورة أهمية الذكاء الاقتصادي



المصدر: اعداد الباحث

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

### الفرع الثاني: محددات تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

على الرغم من خصوصية المؤسسة الاقتصادية تجاه نظام المعلومات، إلا أنها تتميز بسهولة تطبيق عوامل الذكاء الاقتصادي، هذه الأخيرة حصرها GHILHON A. في النقاط التالية<sup>1</sup> :

1-الثقافة التنظيمية الجيدة : تتركز مختلف القرارات في المؤسسات الاقتصادية بالقرب من المسير، وهو ما يستجيب إلى تسهيل الوظيفة الاستعلامية، لأن القرارات والمعلومات تمر عبر المسير نظرا لضعف العلاقات السلمية في اتخاذ القرار، لان المسير في غالب الأحيان يكون مالكا للمؤسسة، وفي هذه الحالة بدلا من أن يكون الحجم عائقا يصبح يؤدي دورا هاما في تركيز مجال البحث عن المعلومات.

2-السلوك الجيد للتغيير : في المؤسسات الاقتصادية هناك تداخل كبير في المهام و الأنشطة، ناتج بالدرجة الأولى عن ميزتها في عدم اختصاص مستخدميها خاصة المؤسسات التي تعتمد على كثافة اليد العاملة بدلا عن كثافة رأس المال، وهو ما يرفع من مرونتها، هذه الأخيرة تساعد على سرعة التأقلم مع الإختلالات الاقتصادية والتغيرات التي يفرضها المحيط .

3-سهولة جمع العمال والمستخدمين : تتميز المؤسسة الاقتصادية بقدرتها على وضع رؤية جديدة ثم تعبئة كل الجهود من أجل تأطير وتجسيد تلك الرؤية، إذ أن وظيفة المسير لا تقتصر على تشكيل الفكرة، بل تمتد إلى إيصالها للغير ومن ثم إلى تطبيقها، وفي هذا الإطار يرى كل من NUNUS و BENNI أن قدرة المؤسسة تكون محدودة بالأفكار التي يمكن لها إيصالها للمحيط الداخلي والمحيط الخارجي، ومن خلال القدرة على إقناع المحيط الداخلي والخارجي، يتم الاستفادة من الذكاء الاقتصادي، كفن للتأثير في الغير، عبر صناعة الأفكار ثم تجسيدها على أرض الواقع، أي ترجمة الأهداف إلى إجراءات.

بين LARIVET<sup>1</sup>، أن الحجم، قطاع النشاط و الانضمام إلى مجموعة، ليست من محددات استخدام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مما يؤكد أن المؤسسات الاقتصادية لا تتأثر بحجمها من حيث البحث عن

<sup>1</sup> لعبورة صندرة، العايب ياسين الذكاء الاقتصادي آلية لدعم ثقافة المقاولية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يومي 18 و 19 أفريل 2012، جامعة ورقلة ص 9-10.

<sup>1</sup> Sophie Larivet, Intelligence économique, enquête dans 100 pme, HARMATTAN, 2009,p178

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

المعلومات واستخدامها في التأثير على محيطها ، وفي مقابل ذلك بين أن هناك مميزات ترتبط بكفاءة الإدارة في إنتاج وتبليغ المعلومات التي يبنى عليها الذكاء الاقتصادي ، ومن بين تلك المميزات ما يلي:

- وجود نظرة إستراتيجية لدى المؤسسة.

- ممارسة بعض سلوكيات الميزة التنافسية كالتنوع والتمايز.

- إتباع إستراتيجية الإبداع والابتكار.

- توفر البعد الدولي للمنافسة.

إن الحجم إذن لا يؤثر في الذكاء الاقتصادي ، لأن هذا الأخير يرتبط بكيفية الاستعلام عن المحيط وبحث المناهج التي تساعد المؤسسة على التأثير فيه، لكن الواقع يثبت عكس ذلك ، ويتعارض مع نتائج العديد من النظريات والأبحاث ، فبالنسبة لرائد المقاولية **Schumpeter J**، إن الحجم عنصر مؤثر في كل قرارات المؤسسة خاصة المرتبطة بالأبحاث العلمية ، ومنه فالمؤسسات الكبيرة هي فقط القادرة على الاستفادة من عوامل الذكاء الاقتصادي نظرا لما تتحمله من تكاليف على الأبحاث العلمية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> SCHUMPETER J., capitalisme, socialisme et démocratie, PAYOT, PARIS, 1951, p195.

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

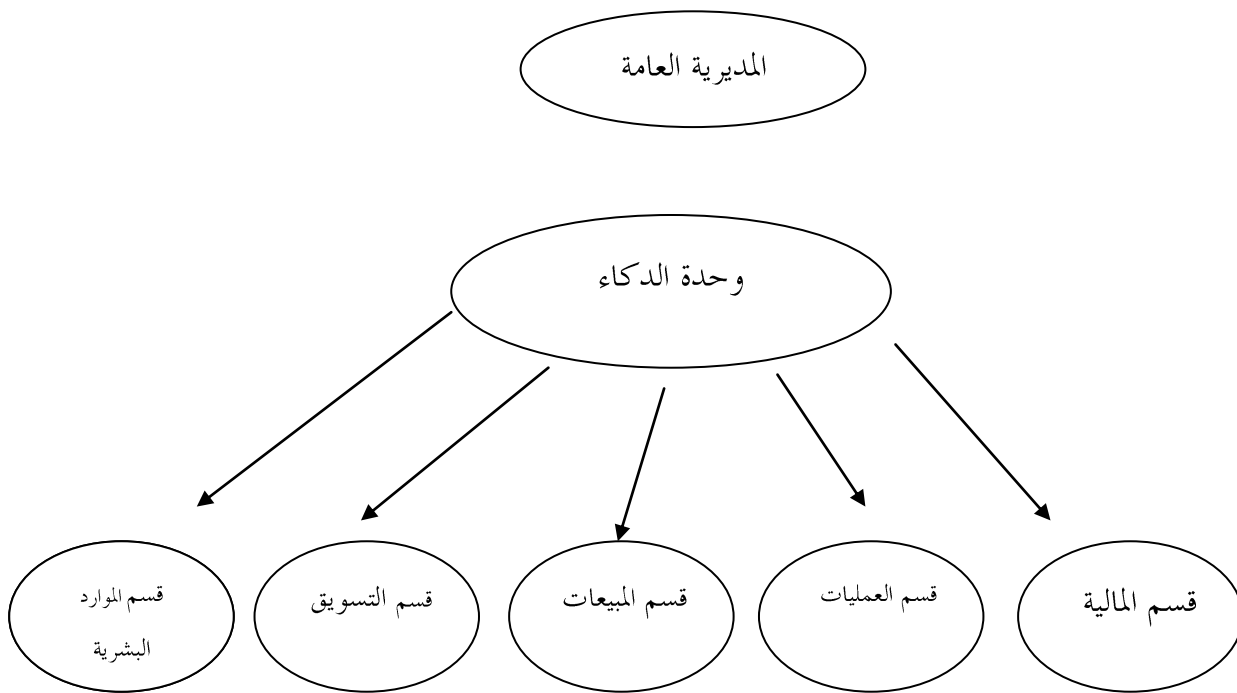
المطلب الثالث: اشكال تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية:

ان الذكاء الاقتصادي ياخذ عدة اشكال في المؤسسة نذكر منها:<sup>1</sup>

الفرع الاول: نموذج حسب الذكاء الاستراتيجي:

حيث يمكن ابراز هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 10 ) يبين نموذج وضع مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت وصاية المديرية العامة:



Source :intelligence économique ,un guide pour débutans et praticiens, voir le site : [http://www.breillat.fr/users/jb2927/guide\\_ie\\_decilor.pdf](http://www.breillat.fr/users/jb2927/guide_ie_decilor.pdf)

<sup>1</sup> Intelligence économique ;un guide pour débutans et praticiens ;rapport de CIE (Cercle Intelligence Economique) du MEDEF ,Paris ,Novembre 2006 ,P33

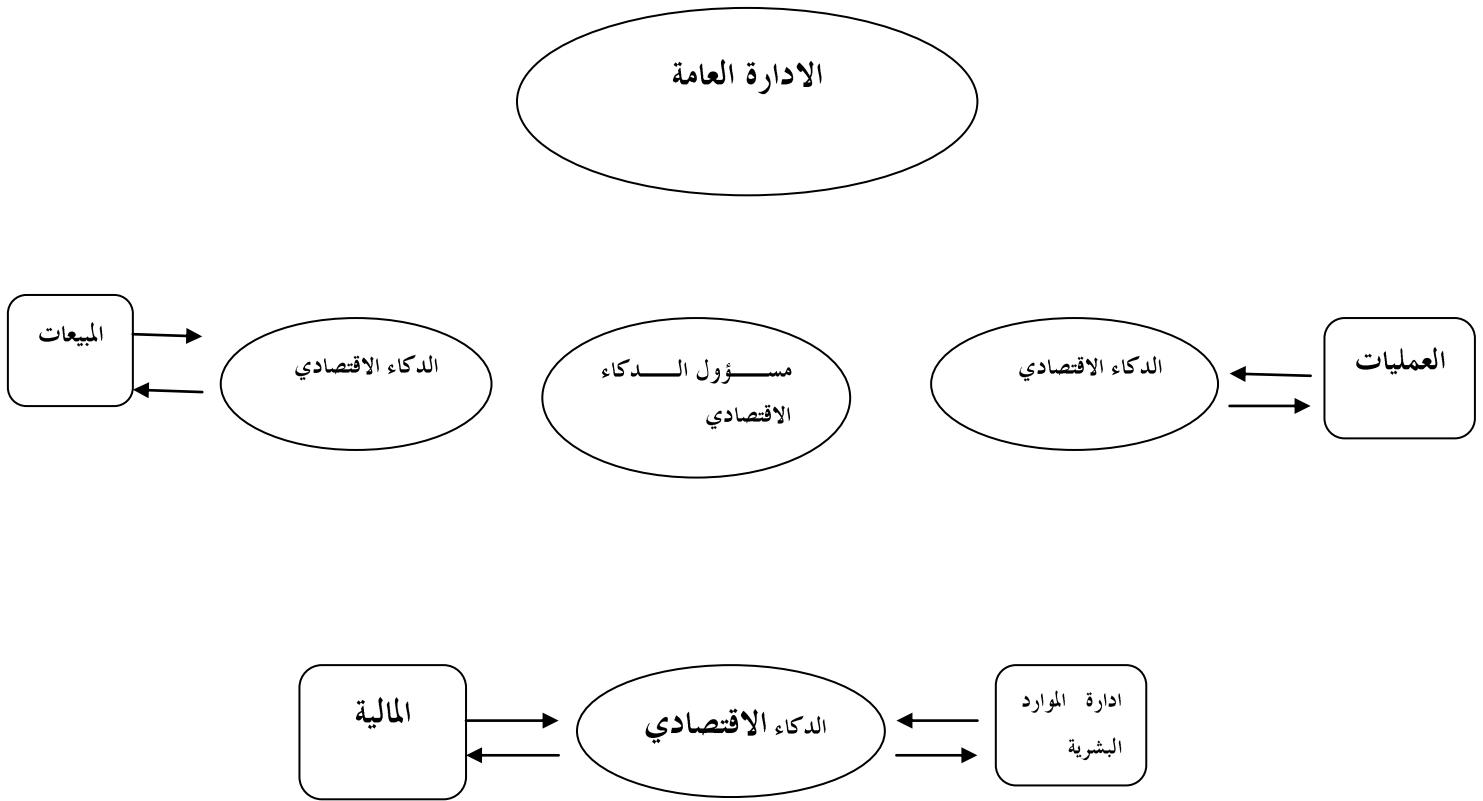


## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

من الشكل (10-1) نلاحظ ان الذكاء الاقتصادي عبارة عن وحدة مستقلة لها علاقة مباشرة مع مختلف مصالح المؤسسة والادارة العامة اي التعامل لا يكون وسيط بل بصفة مباشرة. بحيث نجد ان وحدة الذكاء الاقتصادي تقوم لوحدها بجمع وتحليل ونشر المعلومات وتقديمها لمدراء الاقسام بمختلف مستوياتها ومساعدة الادارة العامة على رسم اهدافها الاستراتيجية من خلال تقديمها لمعلومات ضرورية التي تساعد مديري الموارد البشرية على اختيار افضل البدائل وهو ما يمكن ان نطلق عليه اسم الذكاء الاستراتيجي.

الفرع الثاني: نموذج حسب الذكاء العملياني:

الشكل (11-1) يبين تقسيم المصلحة الى وظيفة تابعة لوحدة عملياتية



Source : Intelligence économique, un guide pour débutants et praticiens, op cit,p33

Site : [http://www.breillat.fr/users/jb2927/guide\\_ie\\_decilor.pdf](http://www.breillat.fr/users/jb2927/guide_ie_decilor.pdf)

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

من خلال الشكل (1-11) نلاحظ ان الذكاء الاقتصادي موزع على مختلف مصالح المؤسسة اي لكل منها وحدة ذكاء خاصة يتحكم فيها الفرع الكبير والذي هو منشط للذكاء الاقتصادي والذي يختص أيضا بالادارة العامة، وهو ما يمكن ان نطلق عليه بالذكاء العملياتي حيث ان لكل قسم وحدة ذكاء اقتصادي خاصة به التي يمكن ابرازها كالآتي :

- وحدة الذكاء الاقتصادي الخاصة بقسم المالية هدفها جمع وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالميزانية التقديرية، الحسابات والايرادات والنفقات ومصادر التمويل وطرق الاستثمار والقوانين وتشريعات الانظمة المالية.

- وحدة الذكاء الاقتصادي الخاصة بقسم المبيعات هدفها انها تحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء والمراسلات والعقود المبرمة وقوانين البيع التي تحدد نوع اصناف التي تم بيعها وعدد وحداتها وسعر بيع الوحدة منها وطريقة دفع قيمة مبيعات وطرق شحن الاصناف المباعة وتكاليف الشحن والتأمين وحسابات والعلاء وديونها.

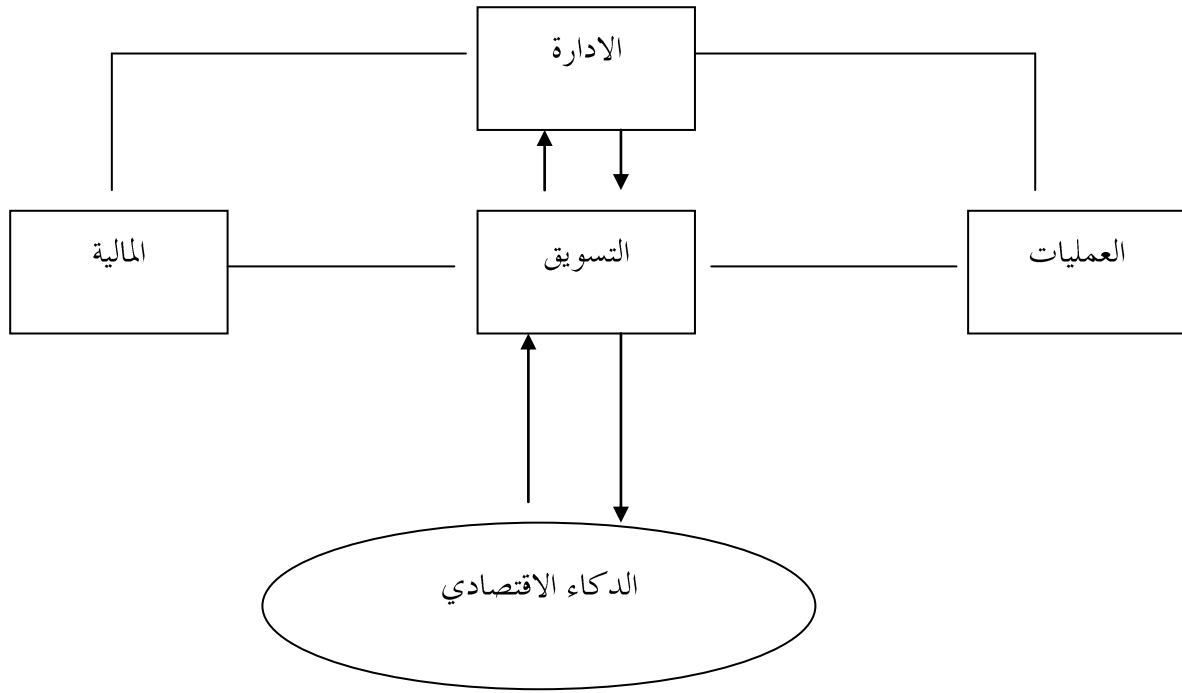
- وحدة الذكاء الاقتصادي الخاصة بقسم العمليات هدفها هي المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات العمليات الانتاجية ومواصفات المنتجات وعدد الآلات وطاقاتها الانتاجية وساعات تشغيلها وتعطيلها وبرامج الصيانة والاصلاح ووضع مواصفات العملية الانتاجية

- وحدة الذكاء الاقتصادي الخاصة بادارة الموارد البشرية هدفها جمع المعلومات المتعلقة بالادارة ومواردها ككل وتوفير جو من التحكم في طاقاتها البشرية .

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

الفرع الثالث: نموذج حسب الذكاء التسويقي

الشكل رقم (1-12) يبين خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة تسويقية



Source : Intelligence économique, un guide pour débutants et praticiens, op cit p34

Site : [http://www.breillat.fr/users/jb2927/guide\\_ie\\_decilor.pdf](http://www.breillat.fr/users/jb2927/guide_ie_decilor.pdf)

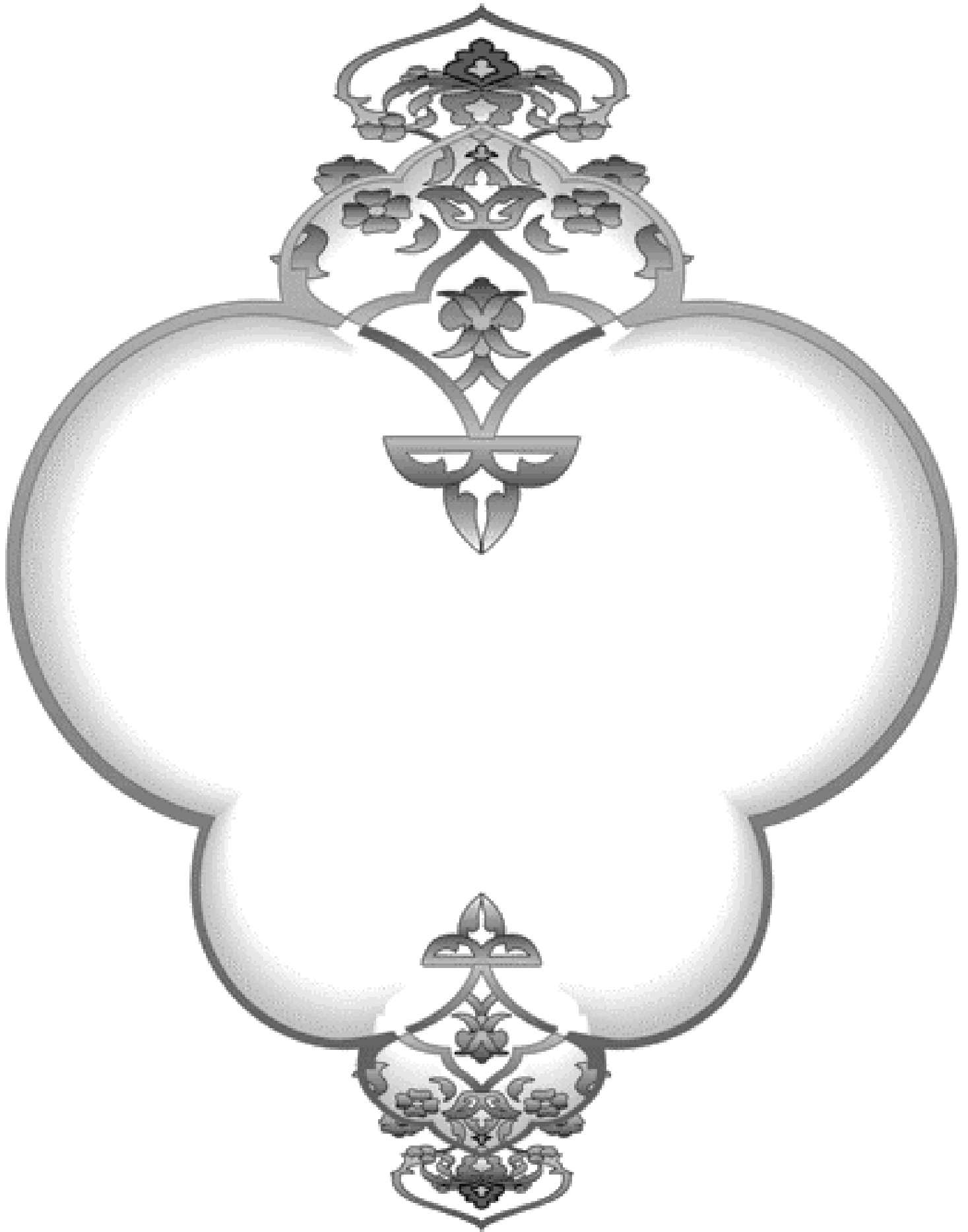
في الشكل رقم (1-12) نلاحظ ان الذكاء الاقتصادي يتعامل بصفة خاصة مع مصلحة التسويق باعتبارها عصب المؤسسة الرابط بينهما وبين الزبون والذي بدورها لها علاقة مباشرة مع الادارة العامة ومع مختلف المصالح الاخرى للمؤسسة حيث نجد هذا النموذج يعكس الطبيعة التجارية للمؤسسة التي تهتم بالمعلومات حول المنتجات التي تباعها هذه المؤسسة او المنتجات البديلة التي تريد ادخالها للسوق لمواجهة منافسيها كما تهتم بالمعلومات التي تخص الاسعار والاشهارات وتكاليف التوزيع وهو ما يمكن اطلاق عليه ما يعرف بالذكاء التسويقي.

## الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق

### خاتمة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية حيث عرضنا في الأول مفاهيم عامة حول المعلومة ونظم المعلومات واليقظة الاستراتيجية والتطور التاريخي للذكاء الاقتصادي أما في المبحث الثاني فأبرزنا العناصر الأساسية للذكاء الاقتصادي. أما الثالث خصصناه الى تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية من خلال عرض أهم الأشكال الخاصة بتطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة الاقتصادية. وعليه استخلصنا ما يلي :

- أصبحت المعلومة في وقتنا الحاضر تشكل موردا أساسيا في تسيير جميع النشاطات الحيوية لهذا فإن مفهوم القوة اليوم أصبح مرتبط بالقدر على اكتساب المعلومة وإنتاجها وعلى منظمة الأعمال التي تسعى للريادة أن تجتهد لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.
- يعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الذكاء الاقتصادي له جانبين : جانب دفاعي يتمثل في الحماية والأمن ، وجانب هجومي يتمثل في التأثير واليقظة
- ان تطبيقات الذكاء الاقتصادي تختلف من مؤسسة اقتصادية الى أخرى تبعا للثقافة الاستعلامية المكتسبة ، كما تختلف تبعا لحجم المؤسسات وأنشطتها ، إلا أن الذكاء الاقتصادي يركز على العموم حول كيفية الاستعلام والبحث عن المعلومات المفيدة بهدف استخدامها في الحفاظ على ثروة المؤسسة والتأثير على المحيط التي تعيش فيه .



## الفصل الثاني الذكاء الاقتصادي يساهم في تفعيل ادارة الموارد البشرية

### مقدمة الفصل

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً على الإطلاق وقد نجد أن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية للفرد وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وأرباح المنشآت . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع . على مدى كفاءة، وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها . ولما كانت المتغيرات المحيطة بالعنصر البشري ذات تأثير واضح على ايجابيته في العمل مما يؤثر بالسلب على انجازات ذلك المخلوق الذي كرمه الله في العديد من آياته لذا كان لا بد من تفعيل

## الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي يساهم في تفعيل ادارة الموارد البشرية

دور العنصر البشري عن طريق زيادة مهاراته وتطوير كفاءاته بطريقة غير تقليدية حيث زيادة المواهب والخيال والإبداع الفكري والتنظيم السلوكي الذي سوف ينعكس فيما بعد على أدائه في العمل بطريقة ايجابية ، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. و ذكرت حسن الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل حيث ان الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها.

وللتعمق أكثر في هذا الفصل ارتأينا الى ان نقسمه الى ثلاثة مباحث رئيسية:

الأول سنتطرق فيه الى مفاهيم نشأة وتطور والعوامل المؤثرة على تطور ادارة الموارد البشرية.

الثاني سنتعرض فيه الى العناصر الاساسية لإدارة الموارد البشرية وموقع وموقع واثر الادارة على نجاح المؤسسات الاقتصادية.

الثالث سنخصصه من اجل ابراز العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و الذكاء الاقتصادي.

### المبحث الأول: الإطار التاريخي لإدارة الموارد البشرية

#### المطلب الأول : نشأة إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

إن تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين،

---

<sup>1</sup>لحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية،(دراسة حالة بلدية ولاية شلف) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة جامعة أبو بكر بالقائد- تلمسان- 2013/2014 ص3

تبحث في شؤونهم وتعني بكل ما يتعلق بهم.. وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة؛ منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... إلخ.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري.. حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهر هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية.. ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد".. حتى عام 1980 م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وإن هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن..! وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها.. تعمل من خلالها على تحقيق الإستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد الأعضاء بل من الأعضاء المؤثرين في الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة. وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم أخصائيون لهم دراسات خاصة، وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثر الكبير في توجه العديد من الجامعات الكبرى آنذاك إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية". وقد شهدت الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حالياً. ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدواراً عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنبنت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجياً لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمها العلوم الإدارية، وبالرغم من أن زمان ومكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية العام 1800 م أو ما قبله بقليل، لذلك برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنجلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

**المطلب الثاني: مراحل تطوير إدارة الموارد البشرية**



يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد أستقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتمثل هذه التطورات المرحلية فيما يلي:

### ❖ إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح ، حيث أن التجمعات الزراعية أو أغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل ، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، حيث يجد ذلك واضحاً في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتاجها مسلة حمورابي ، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات ، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم ملامحها الأساسية ، وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد والكفؤ، فبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة ألا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي ، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة ، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الاقطاعات الزراعية يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها . وقبل الثورة الصناعية كان المصدر الأساسي للموارد البشرية في حلقة إنتاجية يقوم بها الأفراد من عملية التفكير حتى التنفيذ ، بحيث أن النمط السائد آنذاك هو الإنتاج اليدوي أما النظام السائد هو نظام الصببية وهو الأسلوب الذي يكسب الفرد المهارات اللازمة للعمل في حرفة معينة وبالتالي لم تكن هناك حاجة ملحة لاستخدام الأساليب العلمية المتطورة من أجل الوصول إلى رقي الموارد البشرية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي أنظر الموقع الإلكتروني:

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Importance-of-human-resources.pdf>

### ❖ مرحلة التصنيع أو الثورة الصناعية

#### 1- الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها...)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

#### 2- ظهور الحركات العمالية

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقربت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور، وساعات العمل.

#### 3- الإدارة العلمية

أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال (Fredrick Taylor) حاول فردريك تايلور وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور محفزة.

#### 4- ظهور علم النفس الصناعي

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية

#### 5- ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة

" (Elton Mayo). لتجارب مصانع "هاوثورن" والتي أشرف عليها "إلتون مايو

### 6- البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

كانت أولى المنظمات أخذًا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي

### 7- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلًا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب، والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

### 8- ظهور حركة العلوم السلوكية

أثرت هذه الحركة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء و تعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

### 9- تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية

لا يمكن متابعة تطور حجم ودور نظام الموارد البشرية في المؤسسة بدون ربطها بالتطورات التي شاهدها الصناعة، والتطور التكنولوجي، وتغيرات في الهياكل التنظيمية الإدارية للمؤسسات وظروف العمل.<sup>2</sup>

❖ تحسن المستوى التعليمي مع ظهور النقابات:

<sup>1</sup> الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي انظر الموقع الإلكتروني:

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Importance-of-human-resources.pdf>

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004 ص7

مع التحسن الذي عرفه العامل اليدوي في مستواه التعليمي مع تطور الوضع الاجتماعي، أصبح يستطيع متابعة التغيرات السياسية والاجتماعية التي تحدث حوله من خلال إدراكه للتطورات في أفكار الطبقة العمالية حيث أصبح واعيا بكرامته الشخصية وبقيمة عمله حيث سمحت له أفكار هذا الاتجاه بفهم أن التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع الذاتي. مما مكنهم من الدفاع عن حقوقهم بواسطة أكثر من طريقة وبشكل جماعي مثل المقاومة السلبية ومقاطعة المصانع والإضرابات عن العمل. وبعد أن كان العامل لا يستطيع رد أوامر صاحب العمل، أصبح اليوم يستطيع أن يسمع أفكاره للغير. كما شهدت نوعا من الديمقراطية في مجالات متعددة، مثل تحديد الأجور والعطل وتناقص تصرفات طرد العمال مجرد توقف النشاط.

### ❖ تطور وتنظيم الصناعة:

ومن جهة أخرى فالتطور الذي شهدته الصناعة الحديثة في هيكلتها جعل منها أكثر اتجاها نحو استقرار العمال ذوي التكوين وما تفرضه الصناعة حسب التقسيم العلمي للعمل، من تكوين وتقديم بعض المعطيات حول المهام المختلفة للعامل.

### ❖ تطور التكنولوجيا:

لقد ساهم التطور التكنولوجي للآلات والصناعة بشكل عام في إظهار الدور الخاص بالعامل في المؤسسة أكثر فأكثر حيث لا يمكن اعتبار هذا الأخير كما كان في الصناعة بعد أن أصبح في إمكانه متابعة عدد من الآلات في نفس الوقت، وبإدراك ما يمكن أن يحصل لها في حالة إهمال لها، أو تأثيره سلبيا عليها، وما لذلك من أثر معتبر على نتيجة المؤسسة ككل. فالمسؤول مطالب بتحسين مستوى عماله الثقافي والمهني، والعمل على إبعاد نقص المعرفة لديهم عكس ما كان يحافظ عليه حتى لا يطالبون بأجر أعلى، لأن الاختراعات الحديثة تستوجب إطلاعهم أكثر لمسائرتهم واستعمالها الجيد في خدمة المؤسسة.

### ❖ الاهتمام بمرودية العامل:

من أوائل من جلب الانتباه للصناعة بشكل كبير إلى العامل وارتباطه بالآلة كان **F. Taylor** وهو الأول الذي أظهر حجم المزايا التي يمكن تحقيقها من طرف المؤسسة بدراسة العامل مع الآلة كفرد، وليس فقط بأخذ العمال كجماعات. وجاء **H. Fayol** بدوره في نفس الفترة يدعم هذا الاتجاه بعمله المكمل لعمل تايلور، وقد لاحظ أن عمل المسؤول هو العمل على ضمان تكييف توفيقه لكل الأفراد المتعاونين في عمل

معين، حيث كان لهذين الرائدتين في علم الإدارة دفعا معتبرا لأبحاث ونظريات أخرى في مجال سوسولوجيا وبسيكولوجيا العمل في ثلاثينات هذا القرن.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: عناصر أساسية عن إدارة الموارد البشرية

بعد تعرفنا لأهم المراحل والأحداث التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية، سوف نحاول من خلال هذا المبحث إلى إبراز العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية

#### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

- ❖ يمكن تعريفها على أنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>2</sup>
- ❖ ويمكن تعريفها أنها عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد.<sup>3</sup>
- ❖ ويمكن تعريفها كذلك: هي عملية تنطوي على التحليل والإدارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال، وذلك بهدف ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضا، وبالتالي هذه العملية تهم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها، وتعيينه وترقيته وتقييم أدائه في ضوء الأهداف المحققة.<sup>1</sup>
- ❖ وبالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، نفس المرجع ص 8-10

<sup>2</sup> د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 27-35

<sup>3</sup> د. هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع، ص 70

<sup>1</sup> د. هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، نفس المرجع، ص 70

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 28

❖ هي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها، ويجعلهم يبدلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي في المدى الطويل.
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقية.
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بدل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا يزيد من إنتاجيتهم، ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات لاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض الإنتاجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان الطبعة الأولى 2003ص20

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، " نفس المرجع، ص 29

الفرع الثاني: أهداف وخصائص إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها. أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية المنظمة .

ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى جانبين هما، المنظمة والأفراد .. فالأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية، هي<sup>1</sup>:

- الكفاءة والفعالية.
- التجانس.
- الاستقرار.
- تطوير وتنمية المهارات.
- تحقيق الانتماء والولاء.

أما أهداف الأفراد، فتتلخص فيما يلي:

- فرص عمل جديدة.
  - ظروف ومناخ عمل جيد.
  - العدالة في الأجور والمعاملة.
  - فرص للتقدم الوظيفي.
  - تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها.
- ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية من خلال الهدف العام والأهداف الفرعية، فالهدف العام، هو:

- استمرارية الأداء في المنظمة، بكفاءة وفعالية، بواسطة الموارد البشرية.

أما الأهداف الفرعية التي من خلالها يمكن الوصول للهدف العام، فهي:

- التوفيق بين الأفراد (الموارد البشرية) والوظائف المطلوبة.

<sup>1</sup>الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي انظر إلى الموقع الإلكتروني:

<http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-18.pdf>

- ديمومة تحقيق الإشباعات المناسبة (دافع/حافز).
  - توفير المعارف وإكساب و تنمية المهارات التأهيلية والتطويرية.
  - التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية.
  - تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.
- كما يمكن أن نقسم الأهداف إلى<sup>1</sup>:
- \* هدف تنظيمي : ابتكار الطرق التي تساعد الإدارات على تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة نتيجة التخطيط السليم للعنصر البشري.
- \* هدف وظيفي : مد الإدارات الوظيفية بالاحتياجات النوعية والكمية من القوى العاملة ، مع تحقيق التوازن بين العرض والطلب للقوى العاملة.
- \* هدف اجتماعي : التخلص من الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.
- \* هدف شخصي : التنسيق بين الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف الكلية للمؤسسة.

### ثانياً: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>2</sup>

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملية الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.

<sup>1</sup> انظر إلى الموقع الإلكتروني:

<http://www.stooob.com/529001.html>

<sup>2</sup> الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي انظر إلى الموقع الإلكتروني:

<http://www.abahe.co.uk/human-resources-courses/human-resources-4-04.pdf>



- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد.
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
- القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن على إدراك قيمة العمل والتعامل بمنطق مع الفريق.
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وإتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لا تكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أناط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها، وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى: وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، ووظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.<sup>1</sup>

**أ) الوظائف الفنية:** وتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف مايلي:

- تحليل، توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة حسب تخصصاتهم ثم القيام بتعيينهم.
- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي، ومكافئتهم على أدائهم.
- تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم المهنية على المدى الطويل.
- تقييم أداء العمل: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستوى أدائهم.

**ب) الوظائف الإدارية:** وتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التحفيز وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح:

<sup>1</sup>. أحمد داوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

1- **التخطيط:** هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية:<sup>1</sup>

- **الاتجاه الأول:** حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالاعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.
- **الاتجاه الثاني:** حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.
- **الاتجاه الثالث:** أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة وعند وضع المخطط الاستراتيجي للمنظمة، وتعرف هذه المنظمات إستراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءاتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية والكيفية. ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.

2- **التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطات اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم. كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

3- **الرقابة:** يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص33-34-35

بشروط عملهم بالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات لتصحيحها.

والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية ( عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:

\* وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

\* قياس الأداء الحقيقي.

\* مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

\* القيام بتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع سياسات الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة والتي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم، أما الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة، وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات ويتم وضع المؤشرات التي ستعمل الرقابة عن طريق المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروق الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.

4- التوجيه والتحفيز: تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

5- مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.

المطلب الثالث: موقع وأثر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: بيئة إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

تتكون بيئة إدارة الموارد البشرية من عنصرين رئيسيين هما: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وسوف نشير بإيجاز

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع ص33

إلى العناصر التي تكون كلا من هاتين البيئتين :

➤ أولاً: بيئة إدارة الأفراد الداخلية: وتتكون هذه البيئة من العناصر التالية:

- موارد المؤسسة المادية.
  - أهداف المؤسسة العامة والخاصة.
  - خصائص الوظيفة وتشمل: عبء العمل من الناحية الكمية والكيفية، التنوع في العمل، ظروف العمل المتوفرة من الناحية المادية والاجتماعية والنفسية.
  - الجماعات في المؤسسة وتشمل: العاملين في الأقسام والوحدات التنظيمية ذات الطبيعة الواحدة وتأخذ شكلاً دائماً، التنظيمات غير الرسمية السائدة، الجماعات الصغيرة (اللجان) التي يتم تشكيلها لأداء مهمة معينة ثم تحل بعد أن تنهي المهمة التي شكلت من أجلها.
  - خصائص العاملين وتشمل: طاقاتهم وقدراتهم، معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم، مستوى ثقافتهم، حاجاتهم وتوقعاتهم، شخصياتهم.
  - الخصائص الهيكلية وتشمل: المستويات الإدارية في المؤسسة مدى الإشراف حجم الإدارات في المؤسسة شكل التنظيم وهل هو منبسط (أفقي) أم طويل درجة المركزية أو اللامركزية وقنوات الاتصال ومستوياته وأنواعه.
  - الخصائص العامة للمؤسسة وتتضمن:
    - طبيعة المؤسسة من حيث الظروف التي نشأت فيها المؤسسة، نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها، حجم المؤسسة، الملكية من حيث كونها عامة أو خاصة ومرحلة نمو المؤسسة.
    - نمط القيادة في المؤسسة
    - المناخ التنظيمي في المؤسسة
    - الممارسات و السياسات المستخدمة في المؤسسة.
- ولا شك أن هذه البيئة الداخلية بعناصرها المختلفة تتفاعل مع إدارة الأفراد وتتأثر بها، وأن تأثيرها يشمل وضع الأفراد الحالي والمستقبلي. وتأثير هذه العوامل التنظيمية على إدارة الأفراد قد ينعكس في نواح مثل: أهداف الموظفين وقراراتهم، أحوال الموظفين المادية ورضاهم الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة بمفهومها المادي والإستخدامي وغيرها.

➤ ثانياً: بيئة إدارة الأفراد الخارجية: وهي نوعان: البيئة القريبة أو البيئة المرتبطة بمهام المؤسسة وبيئة بعيدة عامة.

- ❖ **البيئة الخارجية القريبة (المرتبطة)**: ونعني بها تلك القوى والعناصر والجماعات التي يقوم بينها وبين إدارة الأفراد تفاعل وتبادل مباشر مكثف، من عناصر هذه البيئة الخارجية القريبة ما يأتي:
  - الزبائن أو الجمهور وهم المستفيدون من خدمات إدارة الأفراد ومن المؤسسة بشكل عام.
  - الموردون ويشمل تلك الفئات أو المجموعات التي تقوم بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية
  - المنافسون: يحاول المنافسون الحصول على الموارد المحدودة التي تقدمها فئة المزودين بالموارد (الموردون) ومن ثم يشكل هؤلاء تهديداً للمؤسسة. ومن الأمثلة على ذلك أن بعض المؤسسات تحاول اجتذاب الموظفين المؤهلين الذين يعملون في مؤسسات منافسة مما يجرم تلك المؤسسات من خيرة العاملين بها.

- ❖ **البيئة الخارجية البعيدة**: وهي تلك القوى العاملة والعوامل المجتمعة العامة التي تتفاعل مع وفي الغالب تؤثر على إدارة الموارد البشرية وعلى عناصر البيئة القريبة. والواقع أن هذا التفاعل هو تفاعل غير مباشر. ويختلف في عدد مراته، وشدته، عن التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة. ولكن مدته أطول من التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة. وتشكل تلك القوى والعوامل المجتمعة أنظمة مثل النظام الاقتصادي، السياسي والقانوني، الحضاري والاجتماعي والنظام التكنولوجي، التربوي، الإداري، النظام الديني أي الدين بتشريعاته وأحكامه وعقيدته وتعليماته يحتل نظاماً يؤثر على حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات، وعلى المسؤولين في إدارات الأفراد أن يعوا النصوص الدينية ذات العلاقة بحياة الأفراد، وبالمارسات فإنه الذي يتغلغل في حياة الناس، ويمكن أن يكون قوة دافعة لمزيد من العمل والانتماء والالتزام والإنتاجية.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.**

حتى تتمكن إدارة الأفراد من أداء دورها لا بد من أن تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية والبيسيكولوجية والاجتماعية. ويرأس قسم إدارة الموارد البشرية حسب حجم المؤسسة

<sup>1</sup> مصطفي نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص34، ص35

## الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي يساهم في تفعيل ادارة الموارد البشرية

وحاجاتها إلى هذه المصلحة، مدير قد يصل إلى درجة مدير فرعي أو نائب مدير المؤسسة، ويساعده عادة في المؤسسات الكبرى أكثر من مدير مساعد حسب الأقسام التي تتوفر عليها هذه المصلحة مثل: قسم علاقات العمال وقسم التنمية للموارد البشرية.

-لا يكفي لمديري مصالح الأفراد التمتع بقدرات التسيير الإداري فقط، بل يجب أن يتمتعوا أيضا بمميزات ومؤهلات القيادة، الاتصال والاستماع، وروح الإبداع والتعاون، والإقناع وغيرها من الصفات التي ذكرها فايول في كتابه عن الإدارة.

ومن ناحية تواجد الموارد البشرية في المؤسسة فيتوزع هؤلاء على هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أفقيا وعموديا، ويتحدد عددهم حسب حجم المؤسسة ووزنها في الاقتصاد وطبيعة نشاطها، ونوع التكنولوجيا المستعملة، مستعملة أكثر للآلات أو أكثر للأفراد.

وبشكل عام فإن الموارد البشرية موزعة إلى ثلاثة مستويات: العلوي ويشمل الإدارة العليا، وتمثل في المدير العام ومجلس الإدارة، ثم المتوسط ويتمثل في مختلف المستويات الوسطى والمؤطرة للنشاط، وفي الأخير في أسفل الهرم نجد العمال المشغولين، وترتبط بين هذه المستويات الثلاث علاقات معقدة من السلطة والقيادة والاتصال، وكل منها يتميز بجزء معين منها. فبقدر ما يتحكم الإطار البشري الإداري العلوي في تحديد توجيهات المؤسسة وسياستها، فإن الإطار البشري السفلي ابتداء من رؤساء العمال والمؤطرين يتحكم في التنفيذ وهذه العملية تتوقف على الصلات بين مختلف المستويات، وطبيعة العلاقات التي تربط بينها، فبقدر ما يكون التفاهم والاتصال جيد بين المستويات، والاستماع خاصة لمشاكل العمال في التنفيذ، بقدر ما يكون العمل متكاملا والتعامل موجودا لأداء هدف المؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة الاقتصادية.

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير وتمثل في:

- تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الإنتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
- استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
- الحد من تكلفة دوران العمل، الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات إنتاجية جيدة وخلق جو مناسب يساعد على زيادة رضا العمال.

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سابق ذكره ص20، ص21، ص22، ص23

- تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة والإنتاج وبيع أفضل للسلع والخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
- تقليل التكلفة العادية لفقد الموارد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل وشروط العمل السيئة التي تقود إلى الأخطاء وعدم الاكتراث.
- تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.
- الحفاظ على خاصية المنافسة وتوفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.
- تشجيع الأفراد وأداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالذكاء الاقتصادي

#### المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

#### الفرع الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية و خصائصها

كل الدراسات تُجمع على أنه يوجد ميدانيا نوعين من المعلومات التي تستعملها اليقظة الإستراتيجية وهي<sup>2</sup>:

- معلومات كامنة حول القدرات و الإمكانيات جانبية وهي معلومات متعلقة ببعض خصائص الأعوان أو المستهدفين (نقاط القوة، نقاط الضعف... إلخ)، وهي أصل التغيرات، مستقرة نسبيا مع الوقت وتمهد الطريق للوصول إلى مصادر رسمية. فإذا كان المستهدف هو الزبون أو المنافس فيجب الاستعلام حول قدراته المالية و تحالفاته الحالية و المحتملة و القيم المنتظرة من قراراته... إلخ.

<sup>1</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية أنظر الموقع الإلكتروني: <http://www.hrdiscussion.com/hr62586.html>

<sup>2</sup> فوجيل نور العابدين دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، (دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة الاعلام و الاتصال و حاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابة 2011/2012، ص53-52



- معلومات ضعيفة - إنذار: وهي معلومات مبكرة لتغيرات مهمة (معلومات أساسية) متعلقة بالأنشطة الحالية والمحتملة للأعوان المستهدفين، مصادرها غير رسمية و متطايرة، أي المعلومات التي يجب معالجتها من بعد ليست كل المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية جيدة و قابلة للاستغلال و إنما يشترط لتكون أكثر فائدة وأداء أن تتوفر فيها جملة من الخصائص كالدقة والتكامل والتركيز و الدلالة.

- **الدقة:** المعلومات الدقيقة تعني نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي توفرها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة جدا كلما كانت المعلومة أكثر دقة.

-**التوقيت المناسب:** مهما كانت دقة المعلومة فلا فائدة منها إذا لم تأتي في وقتها المناسب، و بهذا فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى معلومة دقيقة في الوقت المناسب.

-**التكامل:** لن تستفيد المؤسسة على أكمل وجه من معلومات دقيقة حصلت عليها في الوقت المناسب إذا كانت ناقصة و غير متكاملة ، أي تنقصها بعض البنود التي تجعلها صالحة لاتخاذ قرارات جيدة.

-**التركيز:** بمعنى محاولة تزويد الإدارات المختلفة بمعلومات كاملة قد تؤدي إلى ملء التقارير بتفاصيل كثيرة، و بذلك تضيع المعلومات المفيدة وسط المعلومات غير المفيدة، الأمر الذي يضطر المدراء إلى تضييع الوقت في البحث عما يحتاجونه من معلومات، لذلك يكون من الأفضل تركيز و تلخيص المعلومات في جداول و رسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة و تدل على البنود التي يمكن أن تكون شاذة و غير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية و المتوقعة وفقا للخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

-**الدلالة:** المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة المؤسسة إلى المعرفة و التي تساعد على اتخاذ القرارات أو الإدراك الجيد لماهية الأعمال التي تقوم بها.

### الفرع الثاني: أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية

قد لا يسعنا الحديث هنا بالتفصيل عن أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية و ما تلعبه من دور كبير في ضمان بقاء و استمرارية المؤسسة إلا أنه يمكننا تلخيص هذا الدور في أهم عنصرين هما الإستراتيجية و الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قوجيل نور العابدين مذكرة تخرج مرجع سبق ذكره ص53-54

### ❖ اليقظة و الإستراتيجية:

إذا نظرنا إلى الإستراتيجية باعتبارها مجموعة قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص، و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، يتجلى لنا بأن اليقظة الإستراتيجية هي أساس تشكيل إستراتيجية المؤسسة، و تسهل عملية صناع القرار، حيث بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من اكتشاف عوامل النجاح الأساسية التي تقدمها البيئة الخارجية و تتعرف على جميع الظروف

و المتغيرات التي تمكنها من التنبؤ بالمستقبل و رسم صورته، وبناء على ذلك تقوم المؤسسة بتشكيل إستراتيجيتها و تتخذ قراراتها بأقل درجة من عدم التأكد، فنشاط اليقظة يحتل المرحلة الأولى في السيرورة الإستراتيجية. أما فيما يتعلق بالسلوكات الإستراتيجية فإنه بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من تجنب الاستراتيجيات السلبية والتقليل من مشاكل الاغتراب البيئي و القلق و التوتر الاستراتيجي، و بالنسبة لاستراتيجيات رد الفعل فإن اليقظة تسمح للمؤسسة باكتشاف التغيرات حيث تدعم هذا السلوك و تمكنه من زيادة السرعة في الاستجابة للتغيرات والتحولات البيئية وترفع من درجة مرونتها الإستراتيجية، وعلى غرار ذلك فاليقظة الإستراتيجية توفر للاستراتيجيات المبادرة (الاستباقية) التي تُحدث و تخلق التغيير و تبحث عن التأثير المسبق في العوامل البيئية جملة من الوسائل التي من خلالها تستطيع المؤسسة فعل ذلك، كما تعمل على تسريع الابتكارات و التجديدات التي تقدمها المؤسسة المبادرة، و أيضا تستطيع المؤسسة بفضل اليقظة الإستراتيجية أن تتبنى استراتيجيات ترقب حيث تكون في استعداد و تحضير دائم لتغيرات مرتقبة.

### ❖ اليقظة و الأداء:

إن المؤسسة باختيار أهدافها و محاور عملها و وسائلها تبحث دائما عن تحقيق الأداء الذي يعرف بأنه التفاعل بين الفعالية (تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالبيئة) و الفاعلية (الاستغلال الأمثل للموارد) و هو في ارتباط وثيق بمعطيات البيئة الخارجية، و تعتبر المعلومة العامل الأكثر أهمية في تحقيق النتيجة الاقتصادية (الأداء) للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية، و تتضح الأدوار التي تلعبها المعلومات في ما يلي:

—المعلومة كقاعدة لاتخاذ القرارات: تلعب المعلومة دورا مهما في اتخاذ القرارات المناسبة ذات الصفة الجيدة و في الوقت المناسب، فاليقظة تعمل على خفض عدم التأكد من القرارات.

- المعلومة كعامل للإنتاج : المعلومة مهمة للتعرف على عرض منتج أو خدمة في السوق بأكثر قيمة مضافة، وفضل اليقظة التي تُوفّر المعلومات عن جميع الميادين تزداد فرص نجاح عرض المنتج في السوق، ويمكن ملاحظة أن وحدات المؤسسة التي تحقق أكبر قيمة مضافة هي الوحدات المجهزة و المعدة بوسائل انتقاء المعلومة و معالجتها.

المعلومة كعامل تكامل و تعاون :يرتكز التكامل على الاختلاف بين مردودية الوحدة منفردة و مردودية مجموع وحدات المؤسسة، حيث يتوقف تكامل و تعاون وحدات المؤسسة و تحقيق الأداء على فعالية المعلومة التي تقدمها اليقظة.

-المعلومة كعامل مؤثر في السلوكيات :فضل المعلومة تستطيع المؤسسة التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات داخل التنظيم و خارجه، و بذلك تتمكن المؤسسة من توجيه سلوكيات الأفراد بما يتماشى و أهدافها باستعمال المعلومة، كما يمكنها من التأثير في الزبائن و الموردين و المنافسين،... إلخ، بالمعلومات التي تنشرها.

### المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في دعم إدارة الموارد البشرية

يوجد علاقة بين نظم المعلومات والموارد البشرية و العمليات الإدارية ( التخطيط التنظيم - التوجيه - الرقابة ) وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول : دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التخطيط

يعتبر التخطيط هو الوظيفة الأولى في العملية الإدارية و أهمها حيث يسبق التنظيم و التوجيه و الرقابة ، و ينطوي التخطيط على اختيار مهام محددة يجب أدائها. و يعرف التخطيط بأنه عملية " Process " لأنه يشمل مجموعة من المراحل التي يمر خلالها المخطط ليصل في النهاية إلى مجموعة من الإجابات المحددة على الأسئلة تم دراستها و بحثها أثناء عملية التخطيط.

<sup>1</sup> صفاء بوليفة ،حجاجي كريمة دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج، سوناپارك حاسي مسعود) مذكرة تخرج ماجستير شعبة العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012-2013 ص40-41

و قد أوضح أحد كتاب الإدارة أن للتخطيط غرضين أولهما غرض وقائي يتعلق بمدى تقليل عنصر المخاطرة الخاص بالظروف المحيطة بالمنظمة ، و توضيح النتائج المترتبة على قرارات الإدارة ، و ثانيهما غرض المخاطرة الخاص بالظروف المحيطة بالمنظمة ، بالإضافة إلا أن التخطيط يعتبر أداة تنسيق لتحقيق كفاءة الأداء التنظيمي. فالتخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يسمح بزيادة فعاليتها و كفاءتها، فأداء المؤسسة مرتبط بشكل كبير بأداء الأفراد في كافة المستويات حيث من خلال التخطيط يمكن التعرف على مختلف الحوافز المادية و المعنوية اللازمة للأفراد مثل الأجور و هو الأمر الذي لا يمكن أن يعرفه المدير إلا إذا كان لدى المؤسسة نظام معلومات فعال.

و حتى يتمكن المدير من إدارة الأفراد بجمع المعلومات المتعلقة بالأجور و بذلك يحدد برامج الأجور قصد تحديد التعويضات إضافة إلى جميع بيانات و معلومات عن الأفراد باختلاف حالاتهم.

إن عملية التخطيط تتم على مستوى المنظمة ككل أو مستوى الأقسام المختلفة للمنظمة فمثلاً في المؤسسة التي تعتبر المورد البشري كعامل إستراتيجي فإنها تعمل على تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال بناءً على نظام المعلومات الخاصة بالأفراد.

**الفرع الثاني: دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية و الإشراف و التوجيه**

**أولاً: دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية**

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية إذ يعرفه "Bowara" (1938) أنه مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي<sup>1</sup>. و يرتبط التنظيم بشكل وثيق بالسلطة حيث يعرفه G.pechaghis بأنه "رسم لتوزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة"<sup>2</sup>.

و يعتبر التنظيم متعدد الأبعاد حيث يظهر في وجهين هما:

- يشمل المميزات السليمة و الاتصالية بين مختلف المستويات و الإطارات الإدارية
- المعلومات و المعطيات بواسطة قناة هذه الممرات لتحقيق الأهداف و السياسات.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار الحمدي، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص 209

<sup>2</sup> بشرى علاق، "الإدارة المبادئ و تطبيقات" ، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 182

و يلاحظ أن غرض التنظيم هو إعطاء عمل مستقل و واضح لكل شخص و ضمان تنسيق هذه الأعمال أو المهام بالطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف ، ومن أبرز ما يحققه التنظيم في أداء العمل الإداري هو: يقضي على التداخل و الازدواجية في الأعمال و يمنع التضارب في تنفيذ الخطط و الواجبات.

يحقق الوفرة الاقتصادية : حيث يذكر "Hek hrdaymer" من بين مصادر تحقيق الوفرة الاقتصادية لا يوجد مصدر أعظم من استخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات البشرية. يساعد المديرين على تحقيق العمل الجماعي ، و الاستفادة القصوى من التفاعل من الأفراد فإن التنظيم يعتبر وسيلة فعالة لتنمية المهارات و القدرات. إن التنظيم كوظيفة إدارية يختلف عن التنظيم كبناء أو هيكل ، فالتنظيم الأول يهتم أساساً بالهيكل الرسمي كوسيلة لتحقيق العمل الجماعي ، أما التنظيم الثاني فيشار إليه عادة في مؤلفات نظرية التنظيم أنه يهتم بدراسة كل ما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد الذين يقيمون بنشاط جماعي من خلال بناء اجتماعي ، و تؤثر المعلومات على

التنظيم من خلال الأسلوب المستخدم ، فنظم المعلومات يجب أن تتوافق مع الهيكل التنظيمي و نظام تفويض السلطة داخل المؤسسة و عندها يمكن تحديد الأهداف على مستوى الوحدات التنظيمية و قياس الإسهامات لهذه الوحدات في تحقيق المعلومات المطلوبة و أهداف المؤسسة و معنى هذا أن كل التنظيمات يجب أن تصمم على ضوء تدفق المعل ومات و أنواع المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط و الرقابة

### ثانياً: دور نظم معلومات الموارد البشرية في الإشراف و التوجيه<sup>1</sup>

إن الطاقة المغذية لأي مؤسسة هي الطاقة البشرية التي يستحيل الاستغناء عنها ، لذا نجد أن التوجيه أكثر العمليات البشرية ، تعقيداً نظراً لارتباطه بالعنصر البشري . فقد يكون منه : الرئيس و المرؤوس الذي تختلف مسؤولياته باختلاف المنصب و عليه يمكن القول أن التوجيه هو الوظيفة الثالثة في العملية التسييرية و يتبع استخدام مصطلحات التأثير أو التحفيز أو القيادة المماثلة له.

كما يمكن تعريف التوجيه على أنه : وظيفة إيجاد التكامل بين جهودات الأفراد والمجموعة الوظيفية الواحدة عن طريق إنجاز الأعباء الموجهة إليهم.

<sup>1</sup> صفاء بوليفة، حجاجي كريمة مرجع سبق ذكره ص43-44

## الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي يساهم في تفعيل ادارة الموارد البشرية

إلى جانب ذلك فإن وظيفة التوجيه تتضمن عمليات متعددة على ظروف العمل الجديدة في اتجاهين من الرئيس إلى المرؤوسين ، و من المرؤوسين إلى الرئيس ، بعد تحديد الاحتياجات من المعلومات في جميع الاتجاهات لإصدار التوجيهات و الإرشادات والتعليمات و الأوامر. كما يساعد التوجيه في تسيير أو تنفيذ الأوامر وفقا لطرق نظامية و عن طريق تقريب الأداء من الخطة بشكل متجانس

أسس التوجيه : يعتبر التوجيه بمثابة القلب النابض في أعمال الإدارة لأنه يحفز على العمل و يقوم على مجموعة من الأسس المستند عليها بشكل عام و المتمثلة في :

- 1- إصدار الأوامر الواضحة و الكاملة في حدود طاقة المرؤوسين ، و أن تكون هذه الأوامر مقنعة و قابلة للتنفيذ
  - 2- أن يزود المرؤوسين بالتعليمات و إرشادات واضحة تدلهم على مسار و وسائل إنجاز المهام بحيث تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل .
  - 3- تحفيز الأفراد على إنجاز المهام . كما تتمثل أهم الركائز الأساسية للتوجيه في : الاتصال ، القيادة ، رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة وهذه الركائز الثلاثة متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها :
- أ . الاتصال : و يعني تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين و تلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير و أبحاث و مذكرات و إستفتاءات، و ذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه ، و من هنا نجد أن الاتصال بالأفراد لا يكون إلا إذا
- تأكدت الإدارة أن الرسالة قد سلمت إلى المرؤوسين و أنهم قد فهموا و إستوعبوا الرسالة، و هنا نرى أنه يتوجب وجود نظام اتصال فعال يوفي بأغراض الإدارة و الواقع نجد أن نجاح أي إدارة لبلوغ أهدافها لا يتوقف على فهم المرؤوسين للتوجيهات بل يتوقف إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين
- كما أن الاتصال يجعل تشغيل العملية الإدارية سهلة ، و يساعد على إنجاز التخطيط الإداري و بفعالية كما يساعد على تنفيذ المهام بشكل فعال و تحقيق جهاز رقابي فعال و ذلك من خلال وسائل الاتصال الرسمي و الغير رسمي.

**ب. القيادة:** تعتبر أحد الوسائل التوجيهية و لكي تبدأ عملية التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد، وتوزيع الأدوار ثم التعليم و التدريب للمبادئ و الأسس فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات ، و في كل المجالات الإدارية من تخطيط و تنظيم و تحفيز و رقابة

**ج. رفع الروح المعنوية :** يلمس أن التوجيه بالنسبة للعاملين الجدد يتم تعريفهم بظروف العمل المادية و المعنوية ، و عن طريق متطلبات أداء العمل فعلياً لذا يقوم المدير بتحديد مكان العمل و الإدارات الرئيسية ، و تشجيع القوى العاملة على زيادة الإنتاجية عن طريق تحفيزهم.

### الفرع الثالث : دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية الرقابة و التقىم<sup>1</sup>

تعرف الرقابة بأنها التأكد من أن أداء الأعمال يتم لما هو مخطط له، فهي تمثل الجزء المكمل للتخطيط فلا رقابة بدون تخطيط ولا تخطيط فعال بدون رقابة، و ذلك لأنه لا يمكن التأكد من أن الخطة تسير وفقاً لمسارها المحدد بدون متابعة و رقابة . كما أنه لا يمكن أن يكون هناك رقابة إذ لم يكن هناك أهداف مخططة يراد تحقيقها. و يبرز دور و أهمية المعلومات الخاصة بالأفراد في العملية الرقابية من خلال المراحل التالية التي تشمل الأدوات المستخدمة لاكتشاف الانحرافات و كيفية تصحيحها و ذلك كما يلي:

وضع المعايير الخاصة بأداء كل فرد

مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير

اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

### الفرع الرابع : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التوظيف و الرواتب

#### أولاً : الأثر على عملية التوظيف

إن الاستخدام السليم للحاسوب في قسم التوظيف في إدارة الموارد البشرية جعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف واسترجاعها في الوقت المناسب كما أن ذلك يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعين ثم اتخاذ القرار المناسب بالتعين

<sup>1</sup> صفاء بوليفة ، حجاجي كريمة مرجع سبق ذكره ص45

كما يساهم في إرساء الشفافية في عملية دراسة ومعالجة طلبات التوظيف آليا حيث انه يتم استقبال السيرة الذاتية عبر إيميل المؤسسة ثم أليا يقوم برنامج نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بعملية التوظيف بمعالجة خصائص كل مرشح حيث يتم قبول الطلبات التي تتوفر على الشروط بعدها أليا يقوم الحاسب الآلي بإرسال دعوات للمرشحين المقبولين لاجتياز اختبار المقابلة..

### ثانيا : الأثر على الرواتب

أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ساهم في تفعيل وظيفة تسيير الرواتب ويبرز ذلك من خلال: الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت و صرفها في الأوقات المناسبة المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المتحققة لكافة العاملين في المؤسسة القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للاقتطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا تسهيل عملية إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها يظهر هنا اثر نظام معلومات الموارد البشرية في عدالة وكفاءة إدارة الأجور مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين من خلال رضاهم سياسة الأجور بالمكافآت<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دور الذكاء الاقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

#### الفرع الأول: الفائدة من التقريب بين الذكاء الاقتصادي والموارد البشرية

بالنسبة للمؤسسة: دمج الذكاء الاقتصادي في الموارد البشرية يحسن قدرتها التنافسية بالنسبة للموظفين وهذا وهذا يعطيها فرصة لدمج نهج استباقي والمشاركة في إستراتيجية الشركة .

<sup>1</sup> رجم خالد ، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة2011-2012،ص80



## الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي يساهم في تفعيل ادارة الموارد البشرية

بالنسبة لمديري الموارد البشرية: يضعهم في قلب تحسين تنظيم الشركات وترتقي بها إلى الأعلى وفهم أفضل للبيئة الخاصة بهم، إذ تصبح لها قوة للاقتراح والخروج من دور المنظم الذي كانت تقتصر عليه معظم مديري الموارد البشرية .

ولا يحدث هذا التقريب إلا إذا استطاع مدير الموارد البشرية أن يتجاوز المفاهيم الخاطئة ومخاوفه اتجاه الذكاء الاقتصادي . كلا العالمين (MRH وIE) عليهم أن يتعلموا فهم الطرف الآخر ، كما إن وظيفة الموارد البشرية عرضية والتعاون يجب أن يمر عبر العديد من الآراء والأفكار من أجل الذهاب أبعد من ذلك ويكون من الحكمة للمحافظة على مكانة في الهيكل التنظيمي على حساب القدرة التنافسية للمنظمة أن يكون تبادل وتدفق للمعلومة، يجب أن تعمم (تنتقل أو تنشر) هنا مدير الموارد البشرية يلعب دور الوسيط (المسير) القادر على تطوير جو تشاركي (تضامني) مناسب للذكاء الاقتصادي داخل المنظمة .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تأثير ومردود الذكاء الاقتصادي على إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>

#### أولاً: تأثير إدخال الذكاء الاقتصادي على حياة المنظمة والموظفين

كثرة الأرباح ،زيادة الإنتاجية ،الذكاء يضمن الكفاءة التشغيلية الدائمة ويساعد على إعداد شروط أفضل أداء .إذا كان أداء الموارد البشرية (قدرة الموارد البشرية في تحسين ظروف العمل،أداة الإنتاج) تتقدم فإن المنظمة تتطور ككل وتكبر الأرباح تعطي معنى للعمل لدى الموظفين والمساهمين فيه ، تطوير إحساسهم بالإنتماء لمنظمتهم التقارب بين IE وMRH يعطيهم امكانية جلب خطوات ايجابية للشركة - الذكاء هو أداة يحتاجها المديرين إذا أرادو أن يلتحقوا بحلقة مديري الموارد البشرية المحتملين للوظائف الاستراتيجية في قلب منظماتهم .

#### ثانياً: مردودية الذكاء الاقتصادي على ادارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> انظر الموقع الالكتروني:

<http://www.usinenouvelle.com/article/rapprocher-ressources-humaines-et-intelligence-economique.N133037>

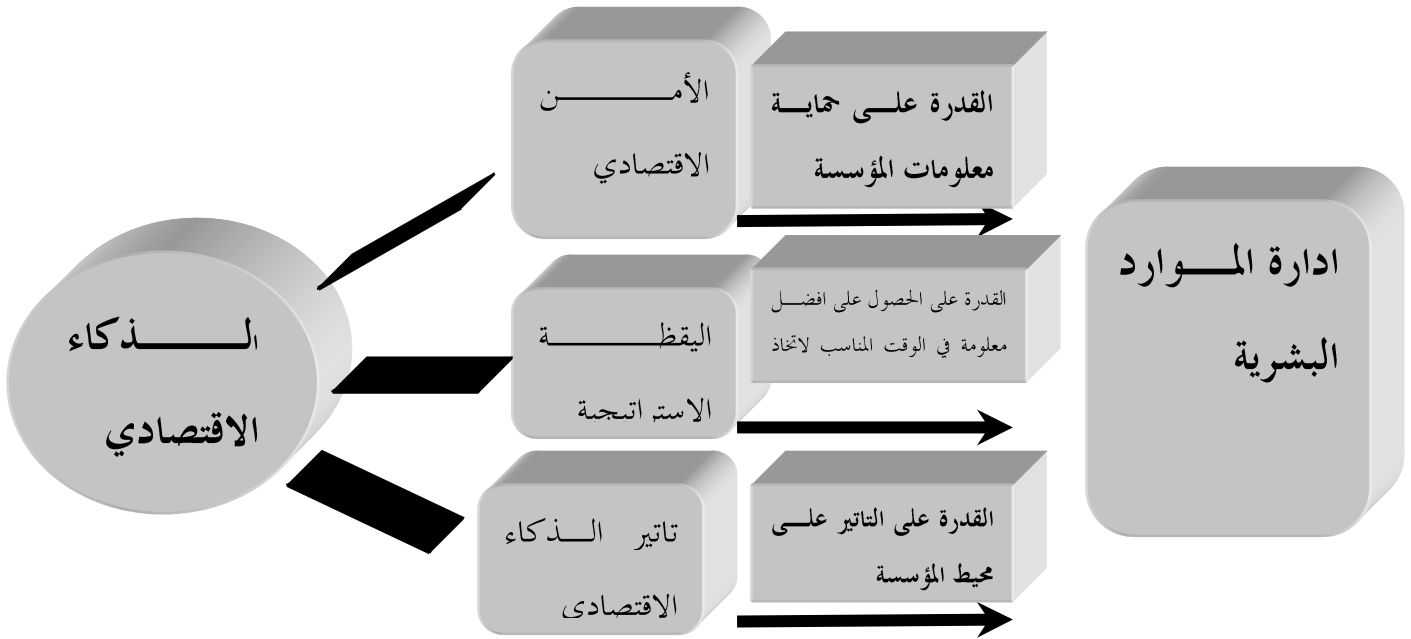
<sup>2</sup>انظر الموقع الالكتروني:

<http://www.usinenouvelle.com/article/rapprocher-ressources-humaines-et-intelligence-economique.N133037>

## الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي يساهم في تفعيل ادارة الموارد البشرية

- الذكاء يسمح لإدارة الموارد البشرية بالربح بكل كفاءة
- انتقاء أفضل الكفاءات في التوظيف وفي الترقية والسلم الوظيفي
- المختصين في الموارد البشرية لهم مظهر متميز للوصول إلى المعلومات: أي يعرفون موظفيهم، المرشحين والمنافسة. لهم رؤية شاملة حول المنظمة، المهارات وتطويرها هنا الذكاء يساعد على حسن التقاط وأفضل حماية وأفضل تحليل وأفضل نشر أو بت لهذه المعلومات التي تأخذ إذا كل قيمتها .

و الشكل التالي يوضح تأثير الذكاء الاقتصادي على ادارة الموارد البشرية



الشكل (2-13) : من إعداد الطالبين


<sup>1</sup> <http://www.aclpartners.fr/blogs/4/eqiskw-l%E2%80%99intelligence-%C3%A9conomique-au-service-des-rh>

### خاتمة الفصل

لقد تعرضنا في هذا الباب إلى نشأة إدارة الموارد البشرية وعرفنا أنها ظهرت مسابرة لمرحلة الثورة الصناعية حيث الاهتمام بالعنصر البشري سواء من ناحية تدريبه وعلاقته بالآخرين في العمل بدليل ظهور إدارة الموارد البشرية ضمن الخريطة التنظيمية للمنشآت حيث خروج الإنسان بفكر جديد وهو أن أداء الفرد ليس بآلة بل يحتاج إلى زيادة في المهارات الفردية ومن ثم المهارات الجماعية والتي سوف تنعكس على المنشأة بالنجاح حيث أن الفرد جزء من كل في نطاق المنشأة، وقد تحدثنا عن أهمية العنصر البشري وكونه أهم العناصر في العملية الإنتاجية أو الخدمية ولا بد من ترسيخ ذلك المفهوم لدى الأفراد في المنشآت والشركات لخلق روح من الانتماء إلى العمل ومن ثم السعي وراء زيادة الإنتاجية مما يعود على الفرد بالنمو الاقتصادي المتمثل في زيادة دخله أيضا انتشار التقنية والميكنة يأتي لمساعدة الفرد في إتمام مهام وظيفته في أفضل صورة كانت وأسرع وقت ممكن لتجنب الطاقات المهذرة وبعكس ما يظن البعض أن هذه التقنية ما هي إلا سبب لانتشار البطالة إن أهم هذه المفاهيم لا بد من تركيزها في ذهن الأفراد العاملين ونرى أيضا أنه من الضروري ترسيخ مبدأ التوريث الوظيفي لزيادة الانتماء لدى العاملين إلى المنشأة حيث أن أبناء العاملين هم أولى من لهم حق التعيين بعد بلوغ مورثهم سن المعاش أو الوفاة لأقدر الله فروح الاطمئنان للفرد على اسرته سوف تجعله في أحسن صورة للإنتاج.

وعليه استخلصنا ما يلي :

- \_ ان دعم الذكاء الاقتصادي لإدارة الموارد البشرية يتحدد على مدى التحكم في المعلومة الاستراتيجية .
- \_ إن الخطوة الأساسية في الذكاء الاقتصادي هي إعطاء قيمة للمعلومة ببشها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة. وهنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي في تسخير المعلومة المناسبة في ترشيد قرارات التخطيط والتوظيف والتكويرين التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية .



الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته  
على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية  
(دراسة حالة)

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

#### مقدمة الفصل :

بعدها تم وضع الاطار النظري لموضوع دور الذكاء الاقتصادي في دعم ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة، سيخصص هذا الفصل لمعرفة وتحديد واقع الجزائر عامة والمؤسسة الجزائرية خاصة من الذكاء الاقتصادي ومدى الاهتمام بهذا المفهوم الذي يعتبر مفهوم جديد بالنسبة للجزائر .

ويعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات في الجزائر التي تشهد نموا كبيرا ومنافسة شديدة خاصة في مجال الهاتف النقال حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية، وهذا ما يوحي أن تطبيق الذكاء الاقتصادي قد يكون وارد ضمن هذه المؤسسات .

وقد تم اختيار المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال ”موبيليس” من أجل دراستها ومحاولة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة وتحديد واقع الذكاء الاقتصادي فيها، وهذا من خلال اسقاط ما جاء به في الدراسة النظرية في شكل استبيان يضم مجموعة من الأسئلة وبعدها يتم تحليل النتائج في ضوء الاجابات المجمعة.

وسوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

-واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر .

-تطبيق الذكاء الاقتصادي في مؤسسة ”موبيليس” .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

#### المبحث الأول : اهتمام الجزائر بالذكاء الاقتصادي

تولي الجزائر كبقية دول العالم اهتماما كبيرا بالذكاء الاقتصادي وذلك بغية التكيف مع المستجدات الجديدة والتغيرات السريعة التي أصبحت تشهدها البيئة الاقتصادية الجديدة خاصة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي الهائل الذي أصبحت له أهمية بارزة في هذه التطورات ويمكن أن نبرز مدى اهتمام الجزائر بالذكاء الاقتصادي من خلال ما يلي :

#### المطلب الأول : مؤشرات اهتمام الجزائر بالذكاء الاقتصادي

يمكن ابراز بوادر الاهتمام بالذكاء الاقتصادي من خلال المؤشرات التالية :

في 14 جوان 2008 تم تنظيم ملتقى دولي حول ”حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي” بالجزائر العاصمة على مدار ثلاث أيام، وضمن هذا الملتقى تم التأكيد<sup>1</sup> على أنه غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على توزيع حساباتها بالتساوي ووسائلها في مجال اقتناء ومعالجة المعلومات، وإنما تجد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالنسبة للمؤسسات المنافسة الأكبر أو في حالة عزلة مما يضعف موقفها الاستراتيجي وتنافسيتها.<sup>2</sup>

كما اعتبر الذكاء الاقتصادي أهم مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عليها من جهة، ورفع القدرات وحصص السوق من جهة اخرى (باعتبار الذكاء كآلية فعالة لتسيير المعارف) .

كما ان الذكاء الاقتصادي يستدعي تجنيد الكفاءات والقوى الضرورية لجعله وسيلة لتجاوز السباق الدولي، كما اكد الملتقى أيضا أن الاستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الاقتصادي ضمن الأولويات الوطنية، وان الذكاء الاقتصادي يشكل اطارا استراتيجيا لتكييف السلوكيات بحيث يتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين، والإشراف عليهم وهم يتابعون مصالحهم وهكذا سيصبحون فاعلي تحويل وضعهم وكذا محيطهم الاقتصادي

<sup>1</sup> \_حسب عبد الحميد تمار، الوزير الجزائري للصناعة وترقية الاستثمار. ضمن ملتقى حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي 14 جوان 2008 بالجزائر

<sup>2</sup> \_جريدة المساء، 2009/10/19، العدد 3848، ص 7 .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

والاجتماعي، وسجل في هذا السياق أن الاستراتيجية الصناعية تعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة ممتازة للتكوين التي تشكل وتحول المبادرات والأهداف .

في 19 أكتوبر 2009 نظمت وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاقتصادي بمقر "الجكس" بالمحمدية بالجزائر العاصمة، وقدمت من خلال الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين ودوليين حول الجوانب الاستراتيجية للذكاء الاقتصادي في اطار تطبيق برنامج الانعاش من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الاستراتيجية في خدمة المؤسسة ودور الذكاء الاقتصادي في انعاش الصناعة الجزائرية.<sup>1</sup>

ووفقا للقانون رقم 09\_09 المؤرخ في 13 محرم 1431 الموافق لسنة 2009 وتحديدا "الفصل الثالث" الحسابات الخاصة بالخرينة فالمادة 59 تنص في باب النفقات على ما يلي:<sup>2</sup>

نفقات الاستثمارات المادية والغير مادية التي تساهم في تحسين كفاءات وترقية المؤسسات والخدمات المتصلة بها، لاسيما تلك المتعلقة بما يأتي :

- \_التقييس .
- \_الجودة .
- \_الاستراتيجية الصناعية .
- \_البحث والتنمية .
- \_التكوين .
- \_الاعلام الصناعي والتجاري .
- \_ترقية الجمعيات المهنية .

<sup>1</sup> \_ جريدة الأحرار، 2008/06/15، العدد 3137، ص 5 .

<sup>2</sup> \_ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم عام 1431، الموافق ل 31 ديسمبر 2009، العدد 78، ص 21 .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

\_اعادة التأهيل .

\_الابتكار .

\_استعمال وإدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال .

\_النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في المؤسسات والمتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية والتكوين والمرافقة في مجال الخبرة واقتناء أدوات اليقظة .

\_النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي وانجاز التحريات الاساسية (جانب الابتكار واعادة التأهيل والذكاء الاقتصادي) .

#### المطلب الثاني: الجهود المبذولة في مجال الذكاء الاقتصادي

عملت الجزائر منذ الاستقلال على البناء التدريجي لما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية وذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الاقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة وفي الآجال المحددة ، ولتحقيق هذا الهدف اتجهت الهيئات المختصة الى تصنيف المعلومات الاقتصادية والاجتماعية الى معلومات ذات مصدر اداري ،معلومات وثائقية ،اشهارية ،معلومات ادارية وأخيرا معلومات صحفية .

وقد تم انشاء هذا النظام تماشيا وقدرات الاقتصاد الوطني على التطور والنمو ، كما أنشأت الهيئات اللازمة لذلك وإصدار النصوص القانونية تبعا لاهتمامات السلطات العمومية السياسية ،الاقتصادية ،الاجتماعية للبلاد ويعتبر نظام المعلومات الاحصائي والذي يغطي مجالا هاما من نظام المعلومات الاقتصادي والاجتماعي نتاج مراحل زمنية عديدة والتي من أهمها نذكر :

1962 :انشاء هيئة التخطيط التي تضم مديرية فرعية للإحصاءات

1964 :انشاء اللجنة الوطنية للإحصاء العام للسكان والسكن

1971 :انشاء المحافظة الوطنية للإحصاء والتحقيقات الاحصائية

1982 :انشاء الديوان الوطني للإحصاء وتحديد واجباته الاحصائية



## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

1993: انشاء المركز الوطني للإحصاء

1994: اصدار القانون 01-1994 المتعلق بالنظام الاحصائي والمرسوم التشريعي رقم 01-1994 الذي

يتيح فرصة للديوان الوطني للإحصاء بإطلاق النظام الوطني للإحصائيات

1995: اصدار المرسوم التنفيذي 160-1995 والمتضمن تنظيم وتسيير المجلس الوطني للإحصاء

2003: اصدار المرسوم الرئاسي رقم 84\_2003 والمتضمن انشاء صلاحيات وتنظيم المحافظة العامة

للتخطيط والدراسات الاستراتيجية .

#### المطلب الثالث : الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لم تبقى سياسة الذكاء الإقتصادي تقتصر حكرا فقط على الدولة وحدها بل على المؤسسات مهما كان طابعها، اقتصاديا، تجاريا أو صناعيا و خدماتيا بتبني هذه الأخيرة وأخذ نصيبا من المشاركة و المساهمة فيها فانطلاقة المؤسسات في وضع خطة الذكاء الإقتصادي يعتبر أمرا معقدا للتحصيل في ظل التغيرات الثقافية المهمة، و سيورة هذه الإنطلاقة تتطلب تركيزا معرفيا لتسيير المشروع و مواكبة التغير و العديد من المؤسسات وجدت نفسها متفاجئة أمام هذه الإنطلاقة و المزمع تطبيقها بصفة مستعجلة حيث أن مثل هذه المبادرات يمكن أن تجيب على الأهداف الآنية و المحلية .

#### الفرع الأول : الجزائر تفكر في انشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي

ان تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي أساسا التحكم في المعلومة الاستراتيجية والحفاظ عليها الى جانب اقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة وهذا ما يسعى اليه الذكاء الاقتصادي اذ يهدف<sup>1</sup> الى التحكم في المعلومة والمعرفة، والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة

<sup>1</sup> \_حسب Allain Juillet مسؤول رفيع مكلف بتسيير الذكاء الاقتصادي لدى الوزير الاول الفرنسي ضمن ملتقى حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي 14 جوان 2008 بالجزائر .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

وفي هذا الاطار نادى مختصون بأهمية الذكاء الاقتصادي اذ يعتبر بمثابة أداة ضرورية للمؤسسات لكونها تمكنها من لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية ذات الطابع التطوري من جهة ،وتسمح باعتماد المواقف والسلوكات الملائمة في مواجهة المنافسين من جهة أخرى .

ونظرا لأهمية الذكاء الاقتصادي من جهة وباعتبار ان السهر الاستراتيجي يتخذ مصدره من الذكاء الاقتصادي من جهة اخرى ،في هذا الاطار استحدثت الحكومة<sup>1</sup> مديرية عامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية ستتولى انفتاح مجموعة مديرية عامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية ستتولى انفتاح مجموعة أفكار بشأن هيكله مجلس الذكاء الاقتصادي ،وذلك في اطار الاستراتيجية الصناعية الوطنية سيوضح تحت الاشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة ،على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات بين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل اليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد الاقتصاد الوطني بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية .

#### الفرع الثاني :مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائر للذكاء الاقتصادي

ان المؤسسة بصفة عامة تستعمل المعلومات بشكل أو بآخر في عملية اتخاذ قراراتها ،ولكن طريقة الاستعمال هي التي تصنع الفارق ،فعلى مستوى المؤسسة الجزائرية يكون استعمال المعلومات عامة كما يلي :

-ففي مرحلة جمع المعلومات :هناك غياب ديمقراطية المعلومة نتيجة صعوبة الوصول الى المصادر الخاصة بها ،هذا بسبب نقص المعلومة الاقتصادية والاجتماعية الموثوقة والمصدقة ،فالإشكالات الجديدة للإدارة عن طريق الذكاء الاقتصادي لم تستعمل بعد في الجزائر رغم تواجد الكفاءات المحلية ،فجمع المعلومة كما نقول يتم على مستوى مجمل المؤسسات ،ولكن لا يتم في اطار رؤية عامة للذكاء الاقتصادي ،وبالتالي يكون ضياع نسبة مهمة في استغلال هذه المعلومة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_عبد الحميد تمار ،الوزير الجزائري للصناعة وترقية الاستثمار ضمن ملتقى حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي ،السابق الذكر .

<sup>2</sup> \_حسب أمينة قادري مساعدة في علم اجتماع العمل والمنظمات ضمن ملتقى بعنوان :

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

وفي مرحلة المعالجة والتحليل للمعلومات المجمعة من مختلف المصادر، فإنها تتعامل مع هذه المعلومات بطريقة عشوائية نظرا لنقص الوسائل والأنظمة الخاصة بمعالجة المعلومات .

وحسب **Allain Juillet** المسئول الأعلى المكلف بالذكاء الاقتصادي من طرف الوزير الفرنسي الأول يكون التعامل مع المعلومة المجمعة بطريقة تدريجية .

-أما في مرحلة استغلال المعلومة من أجل اتخاذ القرار فان تحليل المصادر المهمة للمعطيات المجمعة ضروري من أجل مؤسساتنا، أين يكون استغلال هذه المعلومات ذو علاقة مع اتجاهات السوق المحلي والعالمي، ونشاطات المؤسسة، ولكن بالمؤسسة الجزائرية استعمال المعلومة يبقى جد ضعيف، بدون تنظيم وتنسيق وهذا ما يؤدي الى ضعف الوضعية الاستراتيجية .

وفي سياق مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية، يجب اولا الاشارة الى أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات الجزائرية حيث أن هناك المؤسسات الوطنية، المؤسسات الكبيرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الشيء الأكيد هو غياب المنافسة في المؤسسات الوطنية، وبالتالي ليس لها حس بالمخاطر المحتملة، ولا ترى ضرورة في وضع نظام الذكاء الاقتصادي، مسيري المؤسسات الكبيرة الخاصة بصفة عامة يحسون بالأهمية والفائدة التي تجنّبها من خلال وضع نظام الذكاء الاقتصادي بشرط أن يكون هناك شرح لأساسياته وتطبيقه مرحلة بمرحلة، هذا الاهتمام فرض نتيجة متطلبات السوق الدولية المتطورة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلا يمكن القول أنها لا تهتم بهذا المجال، ولكن للأسف هناك غياب في التحسيس والعروض

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

الملائمة، مسيري المؤسسات الصغيرة الجزائرية يجهلون الانعكاسات الناجمة من وضع نظام يقظة استراتيجية على نشاطات مؤسساتهم ولا تطلب إلا المساعدة من أجل تطور أحسن.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس

(اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس) بالفرنسية (Algérie Télécom Mobile Mobilis) : هي ثاني شبكة للهاتف المحمول في الجزائر تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر..

حيث تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، ووفية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر وهو ما تبينه من خلال :

-خدمات جي إس إم، جي بي آر إس، الإنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، بلاك بيري، وخدمة

التجوال الدولي

-تغطية وطنية للسكان .

- أكثر من 120 وكالة تجارية .

-أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة .

-أكثر من 5000 محطة تغطية B T S

<sup>1</sup> \_حسب منير رشدي "مكون في الذكاء الاقتصادي بالمنشآت الخاصة بالجزائر"، المؤتمر الخامس للذكاء الاقتصادي في الجزائر، 30-04-2012 أنظر الى

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

#### المطلب الأول :تطور وأهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس

بعدما تم التعرف على مؤسسة موبيليس سوف نلقي الضوء على أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة ومن تم سنحاول تعداد أهدافها ومبادئها .

#### الفرع الأول : تطور مؤسسة موبيليس :<sup>1</sup>

عمد القانون 03\_2003 المؤرخ في 05 أوت 2000 الى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة ومما ترتب مباشرة على هذا الاجراء .

-تحول وزارة البريد والمواصلات الى وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال التي اوكلت لها مهمة ضبط ووضع استراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال .

-انشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة .

-تأسيس شركتين مستقلتين :بريد الجزائر واتصالات الجزائر .

-في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة الهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به .

-عام 2002 استفادت شركة الاتصالات الجزائرية من رخصة لتنظيم نشاطات الهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال .

-في أوت 2003 تمت عملية تفريع شركة اتصالات الجزائر وانشاء "أ تي م موبيليس" للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم .

<sup>1</sup> \_بوعناني حكيمة، تأثير الاعلان على سلوك المستهلك الجزائري "دراسة حالة لمنتجات شركة موبيليس" ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق ،جامعة ابو بكر بلقايد ،تلمسان ،2006/2005، ص 258\_259 .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

- في ديسمبر 2003 رخصة ثلاثة للهاتف النقال تمنح لمجمع الوطنية للاتصالات .
- في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين .
- في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق ”موبيليس بطاقة”
- ديسمبر 2004 موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS بالشراكة مع مؤسسة Huwaie الصينية للتكنولوجيا .
- ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك .
- فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف GPRS\_ MMS تحت اسم Mobi plus
- مارس 2005 موبيليس تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت .
- مارس 2005 موبيليس تدشن أول وكالة تجارية لها .
- أفريل 2005 موبيليس تحرز على مليوني مشترك .
- سبتمبر 2005 موبيليس تحقق نجاح آخر بإحراز ثلاث ملايين مشترك .
- أكتوبر 2005 عائلة موبيليس تأخذ حجما أكبر بأربعة ملايين مشترك .
- 29 جانفي 2006 في بيان صادر عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات حول نتائج عملية تقييم شبكة التغطية ونوعية خدمات شبكات الهاتف النقال لمختلف المتعاملين في هذا المجال بعد أربع سنوات من النشاط في الجزائر ،حيث سجلت موبيليس أحسن تغطية على المستوى الوطني قدرت ب 71,16 بالمائة<sup>1</sup>، كما بلغ عدد مشتركها الى 05 ملايين مشترك ،وبلغت الإيرادات التي تحصلت عليها الشركة خلال الفصل الثالث من السنة 18.287.057 دج<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> le journal de Mobilis n°1 ;2006 ;p7 <http://www.mobilis.dz;ln>

<sup>2</sup>\_النشرة الفصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6 سبتمبر 2006 ،ص 5 على الموقع <http://www.arpt.dz>

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

-أفريل 2006 تم اطلاق بطاقة التعبئة الجديدة ب 200 دج ،بعدها كانت منحصرة في بطاقات التعبئة (500 ، 1000 ، 2000) دج .

-18 افريل 2006 تم اطلاق شريحة جديدة لزبائن الدفع المسبق تحت اسم (gosto قوسطو ) من أجل تقديم مميزات كثيرة لخدمة الدفع المسبق .

-24 جانفي 2007 سلطة الضبط تعلن ان شركة موبيليس هي أحسن شبكة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96,70 بالمائة .

-23 جانفي 2008 موبيليس تعلن عن منتج جديد هو الانترنت اللاسلكية Mobicomme وذلك باشتراك شهري تحت شعار الانترنت معك في كل مكان .

-22 فيفري 2008 موبيليس تمر الى الترقية الجديد ب 10 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط وتمت هذه العملية بنجاح .

-اكتوبر 2008 موبيليس تعلن عن عرض جديد Premium للدفع القبلي البعدي ،الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة وبلغ عدد مشتركيا 7,17 مليون مشترك .

-18 ماي 2009<sup>1</sup>: موبيليس تعلن عن اطلاق الطبعة الجديدة لموقعه الالكتروني باللغة العربية

[www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

-12 اكتوبر 2009 :موبيليس تعلن عن اطلاق عرض جديد يسمى Pack jeune الذي يسمح بالاستفادة من أرقام مفضلة بأسعار منخفضة .

-27 اكتوبر 2009 :موبيليس تطلق المفتاح mobiconect ،وهو المفتاح الخاص بالانترنت والذي يسمح بالإبحار عبر الشبكة العنكبوتية .

<sup>1</sup> www.mobilis.dz

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

- 1\_ سبتمبر 2010 : موبيليس تخفض أسعار المكالمات الدولية لمشركي الدفع المسبق والدفع البعدي .
- 14\_ جوان 2011 : موبيليس تطلق عرضها الجديد المحدود لخدمة الدفع البعدي Premium Top
- 26-28 سبتمبر 2011 : موبيليس تعرض خدمات الجيل الثالث من خلال مشاركتها في الصالون الدولي لتكنولوجيا الاعلام MED-IT
- 24-27 اكتوبر 2011 : موبيليس تشارك في الصالون الدولي للاتصالات 2011 ITU Telecom World 2011
- 24\_ جانفي 2012 : موبيليس تطلق خدمة بلاك بيرى موبى كوربوريت الخاصة بالمؤسسات .
- 4\_ ماي 2013 : موبيليس تطلق أول حلقة من مسلسل Switchers بالتعاون مع التلفزيون الجزائري و Samsung .
- 15\_ ديسمبر 2013 قبلت سلطة الضبط البدء الفعلي و الرسمي لترويج و تسويق عروض الجيل الثالث لكل مشغلي الهاتف النقال في الجزائر ها هي موبيليس تدشن عروضها في حفل احضروا فيه اللاعب الارجينتينى السابق "Diego Armando Maradona" .
- 30\_ جانفي 2014 : 3G<sup>++</sup> موبيليس في 19 ولاية بعد مصادقة سلطة البريد والمواصلات ،على جودة وقوة الشبكة ومطابقتها لبنود دفتر الشروط .
- 6\_ مارس 2014 : تم اطلاق لقب موبيليس الرابطة 1 و موبيليس الرابطة 2 على البطولة الوطنية المحترفة لكرة القدم .



## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة موبيليس حيث تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها<sup>1</sup> :  
-تقديم أحسن الخدمات.

-التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

-الإبداع.

-تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك .

و باختيارها و تبنيتها لسياسة التغيير و الإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم."، هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، لإلتزامها بتعمل دورها الجماعي مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة :  
الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع .

#### الفرع الثالث: مبادئ مؤسسة موبيليس

-ضمان أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية .

-العمل على الإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة : إشتراكات 0661، موبى كنترول، قوسطو، موبيليس كارت، موبى بلوس، موبىكنكت، سلّكني، خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS و خدمة 3G ، ... GPRS

<sup>1</sup>موقع مؤسسة موبيليس

<http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية " : أرسلني, راسيمو, رصيدي ,بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق " .

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس<sup>1</sup>:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الاطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة ،وكذا المهام الموكلة لكل قسم ،كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة .

ويتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف مؤطر جزائري 100% ممثل في مسيرين تحت اشراف المدير العام ،ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 07 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة .

1\_مديرية الموارد البشرية: هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية ،وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال ،كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والاطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة .

2\_مديرية المالية: ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجمع العمليات المالية الخاصة بها .

3\_مديرية العلامة والاتصال: تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد العلامة والاتصال مديرية خاصة بهما وتهتم هذه المديرية بترقية منتوجات موبيليس ،وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث .

4\_مديرية الاستراتيجية: تهتم بشؤون الاستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة .

5\_مديرية النظام المعلوماتي: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة .

<sup>1</sup> بلال نظور ،دوافع الشراء لدى المستهلك الجزائري في تحديد سياسة الاتصال التسويقي -دراسة حالة مؤسسة موبيليس- ،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ،فرع تسويق ،جامعة الحاج لخضر باتنة ،الجزائر ،2009/2008 ،ص 86 .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

6\_مديرية صفقات المؤسسة :تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع المؤسسات الأخرى .

7\_المديريات الجهوية :حيث تتفرع مؤسسة موبيليس الى ثمانية مديريات جهوية وهي :

-المديرية العامة للوسط .

-المديرية الجهوية بورقلة .

-المديرية الجهوية بسطيف .

-المديرية الجهوية بقسنطينة .

-المديرية الجهوية بعنابة .

-المديرية الجهوية بشلف .

-المديرية الجهوية بوهران .

-المديرية الجهوية ببشار .

الى جانب المديريات السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام التالية :

1-قسم التقنيات الشبكات والخدمات :والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية

التنمية ،ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال ،وصيانتها وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية .

2-قسم السوق العمومية :الذي يضم مديرية التسويق ،مديرية التوزيع ،مديرية خدمة المشتركين ،ويهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج ،والقيام بدراسة السوق .... الخ .

3-قسم الشؤون الداخلية :الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية ،ويكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة واعداد التقارير المراجعة ،وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وايجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض المقدمة .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

4-الديوان :يحتوي على عدد من المستشارين وهم :

-المستشار التقني .

-مستشار الموارد البشرية .

-مستشار قانوني .

-المساعدة الرئيسية .

ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه ويمكن توضيح

ذلك في الشكل التالي :

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

الشكل رقم (3\_1) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

المصدر: le journal de Mobilis n°1;2006 ;p7 <http://www.mobilis.dz;ln>

المطلب الثالث : أهم العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس<sup>1</sup>:

ما يميز هذه العروض أنها موجهة لمختلف المنظومات الموجودة في السوق الجزائرية حيث هناك العروض :  
أولا :عروض الدفع المسبق: في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا ،وقد قدمت مؤسسة موبيليس عدة أنواع من العروض على هذا الشكل منها :

**1\_عرض مبتسم**: تطلق موبيليس صيغتين جديدتين لمشتركي خدمة الدفع المسبق مبتسم، بحيث يمكن

الإستفادة من هذين العرضين المغريين بالدخول إلى قائمة # 600 \* بحيث هناك :

العرض الأول: 15 دقيقة مكالمات صالحة نحو كل الشبكات لمدة 24 ساعة .

العرض الثاني: 50 دقيقة من المكالمات صالحة نحو موبيليس لمدة 24 ساعة .

**2\_عرض "توفيق"**: يمكنك بفضل العرض الجديد "توفيق" ،الموجه خصيصا للطلبة ،البقاء على إتصال دائم مع الجماعة بأقل أسعار.

**3\_عرض باطل**: هو عرض جديد تقترحه موبيليس على مشتركي الدفع المسبق. حيث يسمح هذا العرض من إجراء مكالمات و إرسال رسائل قصيرة SMS مجانية و غير محدودة نحو شبكة موبيليس 24/سا. و ذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج (باحساب كل الرسوم).

<sup>1</sup> <http://www.mobilis.dz/ar/boutique.php>

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

4\_ عرض القوسطو : هو عرض الدّفع المسبق ، يوفر لك أفضل تسعيرة للمكالمات و الرسائل القصيرة و يقترح عليك عرض موبى بلوس بأقل تكلفة. وبهذا ، ستتمكن من إدخال و الإتصال بأرقامك المفضلة بسعر 1 دج لكل ثلاثين ثانية.

ثانيا عروض الدفع البعدي : في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها الا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق الفاتورة ، ومن بين هذه العروض :

1\_ عرض **mobiPoste** : هي ثمرة شراكة مؤسستي: موبيليس و بريد الجزائر ، وقد تم الاعلان عن اطلاقه يوم 05 مارس 2005 ، حيث أن هذا العرض مخصص لزبائن الحساب الجاري البريدي ، حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون .

كما يمكنك عرض موبى بوست من التحكم في مصاريف هاتفك النقال ، بإختيار الصيغة المناسبة لميزانيتك:

- الأخضر بسعر 1200 دج شهريا
- الأصفر بسعر 2000 دج شهريا
- الأحمر بسعر 3000 دج شهريا

ثالثا : الخدمات والعروض الأخرى التي تقدمها مؤسسة موبيليس :بالاضافة الى ما سبق هناك عروض وخدمات اخرى تقدمها مؤسسة موبيليس من بينها :

1\_ خدمة **نعمتي** تسمح هذه خدمة "نعمتي" لموبيليس بتخصيص نعمة إنتظار خاصة بالمستفيد وفقا لمزاجه ، وذلك بفضل مجموعة واسعة من النغمات الممتعة (الموسيقى ، والمؤثرات الصوتية ، سكاتش...)

2\_ الفايبروك عبر : **SMS** : الخدمة التي تسمح لكم بالبقاء على إتصال عبر الرسائل القصيرة **SMS** بشبكتكم الإجتماعية المفضلة وهي تسمح ب : إدارة الفايبروك الخاص بكم بغض النظر عن نوع هاتفكم النقال .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

**3\_خدمة رسيدي**: تمكنك من الإطلاع على حسابك البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل القصيرة. SMS.

لإستفادة من الخدمة يكفي إرسال رسالة قصيرة SMS إلى الرقم **603**

**4\_خدمة 644**: سواء كان المستفيد من مشتري الدفع المسبق أو البعدي، تمكنه هذه الخدمة من التعرف مجاناً على كل المكالمات التي فاتته في حالة ما إن كان هاتفك مغلق أو خارج مجال التغطية ، وهذا بفضل خدمة " **644** "

**5\_خدمة كلمني** : يستطيع عملاء موبيليس بواسطة هذه الخدمة حتى ولو لم يكن لديهم رسيد أن يرسلوا رسالة لمشارك آخر ، تفيد هذه الرسالة بأن المرسل يطلب من المرسل اليه بالاتصال به .

**6\_خدمة أرسلني** : هي خدمة للتعبئة الإلكترونية ، تمكن المستفيد منها من التحكم بكل حرية في ميزانيتك. كما تمكنه موبيليس من إمكانية تعبئة رسيد يتناسب مع حاجياته ، و ذلك على مستوى إحدى الوكالات التجارية لموبيليس أو أي نقطة من نقاط البيع المعتمدة.

**7\_خدمة سلكني** خدمة جد بسيطة و متوفرة 24 سا/24 سا، موجهة لجميع زبائن الدفع المسبق لموبيليس. وهي خدمة لنقل رسيد آخر حيث يستطيع العميل ذو الدفع المسبق اجراء نقل الرصيد ابتداء من مبلغ 40 دج حتى 500 دج ، وتبلغ كلفة النقل 10 دج باحتساب كل الرسوم ، كما يجب أن لا تتجاوز عدد عمليات نقل الرصيد 5 مرات في اليوم . للإستفادة بإدخال الرقم **610 \* 9999 \* الرمز الجديد #** .

**8\_خدمة راسيمو** تمكن هذه الخدمة من التعبئة الإلكترونية " راسيمو " لموبيليس من تعبئة رسيد المستخدم أو رسيد شخص آخر مجاناً ، أينما كان و دون أن تنتقل . هذا العرض موجه لجميع مشتري الدفع المسبق أو البعدي لموبيليس.

كما أن موبيليس تمكن المشترك العادي من الحصول على الخدمات التالية بمجانبة :



## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

أ\_ إظهار الرقم: تسمح هذه الخدمة بإظهار رقم و اسم مراسل على شاشة هاتف إذا كان موجوداً في قائمة إتصالات.

ب\_ إخفاء الرقم: تسمح الاحتفاظ بسرّية رقم هاتفه، يكفي تشغيل خدمة "إخفاء الرقم" بإدخال الرمز #31# قبل كل مكالمة.

ج\_ الرسائل الصوتية: لن يفوتك أي اتصال بفضل هذه الخدمة. فإذا لم تتمكن من الرد على مكالماتك أو كان هاتفك مغلقاً أو كنت خارج مجال التغطية سيوجّه مراسلك بصفة أوتوماتيكية إلى موزّع الصوتي. فور إعادة تشغيل هاتفك النقال، ستتلقّى رسالة قصيرة عبر الموزّع الصوتي تخبرك بتلقيك رسالة صوتية على موزّعك الصوتي.

د\_ المكالمات المزدوجة: تسمح لك خدمة المكالمات المزدوجة من استقبال مكالمات هاتفية ثانية حتى ولو كنت وسط مكالمات هاتفية سابقة عن طريق رتّة خاصة تعلمك بها .

هـ\_ تحويل المكالمات: حيث يمكن تحويل جميع مكالماتك إلى بريدك الصوتي أو إلى أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حدّ السواء.

و\_ المحاضرات الثلاثية: تسمح لك هذه الخدمة بالتحدّث إلى أكثر من شخص و هذا حسب إرادتك.

ي\_ التحوّل الدولي: توفر موبيليس خدمة التحوّل الدولي بدون دفع الضمان و لا حتى مصاريف التشغيل. حيث تسمح لمشركيها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر .

رابعاً: عروض مؤسسة موبيليس في الجيل الثالث هي كالتالي يومية، اسبوعية و شهرية للدفع المسبق و شهرية للدفع بعدي و هناك اشتراك داري نات Darynet 3G++ مع مفتاح موبلي كونكت "mobiconnect".

1\_ الدفع المسبق "مبتسم، قوسطو، أوّ نحو كل الشبكات، أوّ نحو موبيليس، بطل، توفيق:"

100 -دج فيها 50 ميّقا ليوم واحد فقط.

500 -دج فيها 250 ميّقا لأسبوع.

1500 -دج فيها 1 جيّقا لشهر.

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

**2\_الدفع البعدي** "أي مشترك موبيليس بالشهرين أصحاب اشتراكات 2ساعة, 4 ساعات و 8 ساعات:  
500 -دج فيها 250ميقا شهريا.  
750 -دج فيها 500 ميقا شهريا.  
2000 -دج فيها 2 جيقا شهريا.  
مع اشتراك بالمكالمات المرئية اختياري:  
300 -دج نصف ساعة مكالمات مرئية فقط.  
500 -دج ساعة واحدة مكالمات مرئية فقط.  
كيفية الاشتراك دفع ضمانه قدرها 4000دج تسترجعها بعد عام.  
إلزامية اشتراك بخط فيه انترنت و صوت .

### 3-عرض داري نات Darynet 3G++ مع مفتاح موبى كونكت:"mobicconnect"

أ- داري نات البرونزية Darynet Bronze اشتراك شهري 750دج فيه 500 ميقا و 100 رسالة  
تتحصل على مفتاح موبى كونت مجانا حين تدفع 6 اشهر مسبقا.  
ب- داري نات الفضية Darynet Silver اشتراك شهري 1000دج فيه 1 جيقا و 100 رسالة  
تتحصل على مفتاح موبى كونت مجانا حين تدفع 3 اشهر مسبقا.  
ج- داري نات الذهبية Darynet Gold اشتراك شهري 3000دج فيه 4 جيقا و 100 رسالة  
تتحصل على مفتاح موبى كونت مجانا حين تدفع شهرين مسبقا.

### المبحث الثالث :منهجية الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان

بعد اعطاء نظرة عامة عن مؤسسة موبيليس من خلال التعرف على أهم الأهداف والتطورات والمبادئ والهيكلة التنظيمي ، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى:  
-منهجية الدراسة الميدانية .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

-تعريف مجتمع العينة .

-عرض وتحليل نتائج الاستبيان .

#### المطلب الأول :منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد اشكالية البحث ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في النسق النظري ،سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس ابراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا . لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب وصف وتحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية .

#### الفرع الأول :الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة ،التي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات اللازمة ، وفي موضوع بحثنا هذا سوف نستخدم الوسائل التالية:

**أولا :الاستبيان :**يعتبر الاستبيان أو الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجميع البيانات المستخدمة لجمع البيانات شيوعا ،وتعرف أنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفراد أو المؤسسة محل الدراسة ،بهدف الحصول على بيانات ونتائج بخصوص الموضوع المراد بدراسة .

وقد اعتمدنا بشكل كبير على هذه الأداة حيث قمنا بإعداد الاستبيان بناء على اشكالية موضوع بحثنا وفرضياته،حيث تضمن مجموعة من الأسئلة وفق خطة ومنهج الموضوع وقد قسم الاستبيان الى جزئين :

**الجزء الأول :**مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها وصف خصائص العينة المستجوبة .

**الجزء الثاني :**يتضمن مجموعة من الأسئلة بدورها تقسم الى ثلاث أقسام :

**القسم الأول :**مجموعة أسئلة موجهة لتحديد خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومدى تأثيرها على قراراتها الاستراتيجية .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

القسم الثاني: مجموعة أسئلة تبرز مدى احتواء المؤسسة وتطبيقها لمفهوم الذكاء الاقتصادي .

القسم الثالث: مجموعة من الأسئلة التي تحدد مدى استخدام معلومات الذكاء الاقتصادي من طرف المؤسسة في دعمها لإدارة الموارد البشرية .

ثانيا: المقابلة وهي عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة حيث تكشف آراء واتجاهات ومشاعر ودوافع الأشخاص نحو موضوع ما .

ثالثا: الملاحظة وهي تختلف عن كل من الاستبيان والمقابلة، وذلك كونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة وغير ذلك من الطرف .

اضافة الى الوسائل السابقة الذكر فقد اعتمدنا على وسيلة أخرى في الحصول على المعلومات حول المؤسسة وهي الانترنت من خلال زيارة موقعها الرسمي.

#### الفرع الثاني: أساليب التحليل المستخدمة

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فاننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية:

-تفريغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية الى الصيغة الكمية وإدخالها في برنامج في الاعلام الالي EXCEL 2007 .

-تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة .

-تحليل وتفسير البيانات الجدولة وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات وربط النتيجة بالسبب وتحليل العناصر وفقا للأبعاد الظاهرة والخفية .

وقد تم تحليل البيانات المنتقاة وفق اسلوبين هما :

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

1-الأسلوب الكمي :وهنا يتم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (التكرار ،النسب المئوية) وذلك لإحصاء الاجابات .

2-الأسلوب الكيفي :يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري من جهة ،ومختلف المواقف والملاحظات والتصريحات من جهة أخرى .

#### المطلب الثاني :مجتمع و عينة الدراسة

بعدما تعرفنا على الأساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية سوف نحاول تعريف مجتمع العينة وتحديد الحدود الزمنية والمكانية للاستبيان.

#### الفرع الأول :تعريف مجتمع العينة

مجتمع الدراسة شمل موظفي مؤسسة موبيليس ونأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض الاطارات في بعض المديريات تم اختيارهم عشوائيا وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة ،وكذا الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للدراسة ،حيث تم توزيع 20 قائمة استبان موزعة على المستويات المختلفة في المؤسسة إلا أنه لم يسترجع سوى 17 إجابة من المؤسسة.

#### الفرع الثاني :الحدود الزمنية والمكانية للاستبيان

اشتمل الاستبيان والمقابلة على مؤسسة موبيليس أين تم اجراء هذه الدراسة في ولاية تلمسان ،أما زمنيا فقد تم اجراء هذه الدراسة سنة 2016 .

#### المطلب الثالث :عرض وتحليل نتائج الاستبيان

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق الذكاء الاقتصادي ومدى تأثيره على ادارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس ،لا بد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفرغ وجدولة البيانات الشخصية وبالاعتماد

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

على نتائج الجزء الأول من الاستبيان يمكن وصف خصائص العينة ، وذلك بوصف بعض البيانات الشخصية لأفراد هذه العينة من حيث :الجنس ،السن ،المستوى الدراسي ،سنوات الخبرة ،الوظيفة

#### الفرع الأول :وصف خصائص العينة

من خلال ما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات المستخدمة في الاستبيان وهي على النحو التالي :

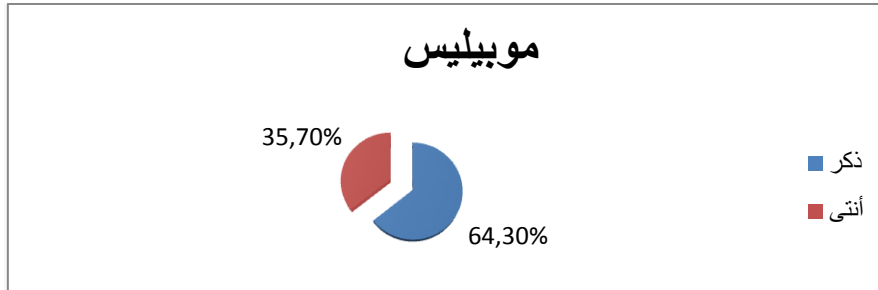
#### أولا :توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (3\_1) :توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	11	64,3%
أنثى	6	35,7%
المجموع	17	100%

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_2) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

تتكون عينة الدراسة من 17 فرد في مؤسسة موبيليس التي تتكون من 11 ذكر التي تمثل الأغلبية بنسبة 64,3% و 6 اناث بنسبة 35,7% .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

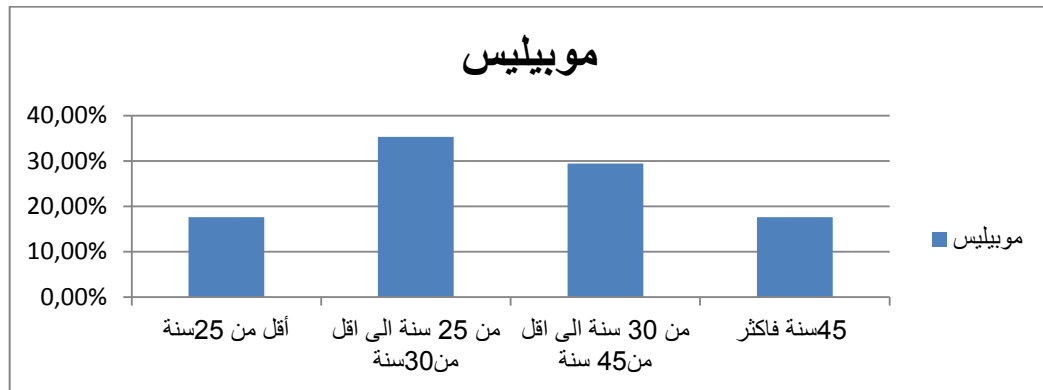
ثانيا :توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن

جدول رقم (3-2): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	3	17,6%
من 25 سنة الى أقل من 30 سنة	6	35,3%
من 30 سنة الى أقل من 45 سنة	5	29,4%
45 سنة فأكثر	3	17,6%

المصدر :اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3\_3) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر :اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (3\_2) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة موبيليس تتراوح أعمارهم بين 30 و أقل من 45 سنة وذلك بنسبة تصل الى 29,4% ، في حين أن الفئة الذين يتراوح سنهم من 25 الى أقل من 30 سنة فتمثل أغلبية في مؤسسة موبيليس بنسبة 35,3، أما أفراد العينة التي تمثل أعمارهم 40 والفئة التي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

فهي تمثل نسب متساوية بنسب 13,8% و 17,6% على التوالي هذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة موبيليس هي من فئة الشباب وهو ما يعتبر عامل ايجابي بالنسبة لهذه المؤسسة .

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

جدول رقم (3\_3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	7	41,17%
من 05 سنوات الى أقل من 10 سنوات	5	29,4%
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	3	11,76%
15 سنة فأكثر	2	17,6%
المجموع	17	100%

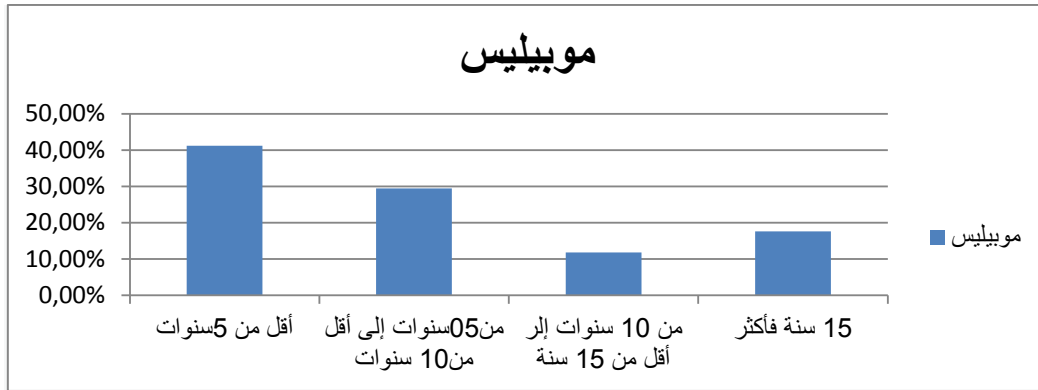
المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_4) يبين سنوات الخبرة لأفراد العينة .



## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر : من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

يبين الجدول رقم (3\_3) أن أفراد العينة يتوزعون على سنوات خبرة حيث أن الفئة التي تقل خبرتهم أقل من 5 سنوات فتمثل أغلبية بنسبة 41,17% وهي تمثل أغلبها فئة الشباب ، أما أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات فتمثل 29,4% ، في حين أن أفراد العينة التي يتراوح سنوات خبرتهم من 10 الى أقل من 15 سنة تمثل نسبة 11,76% أما أفراد العينة التي تتراوح سنوات خبرتهم 15 سنة فما فوق تمثل نسبة 6,17% في المؤسسة.

رابعا :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تأهيل العلمي :

جدول رقم (4\_3) يبين توزيع أفراد العينة حسب تأهيل العلمي

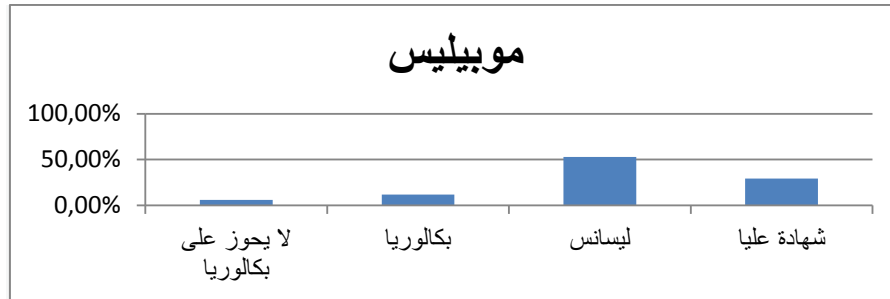
النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
5,9%	1	لا يجوز على شهادة بكالوريا
11,8%	2	شهادة بكالوريا
52,9%	9	شهادة ليسانس
29,4%	5	شهادة ماجستير أو دكتوراة أو مهندس دولة
100%	17	المجموع

المصدر :اعداد الطالبان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_5) يبين التأهيل العلمي لأفراد العينة

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر: اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

يتضح من الجدول أعلاه ان المستوى الدراسي الذي يغلب على افراد العينة المدروسة في مؤسسة موبيليس هو مستوى الجامعي الذين هم في الأغلب حاملي شهادة ليسانس وذلك بنسبة 52,9% في مؤسسة موبيليس، وهذا طبيعي لاقتصار الدراسة على اطرارات المؤسسة، وهو ما يناسب أيضا طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعيش فيه الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، لذا نجد المؤسسة تحرص على توظيف الطاقات والكفاءات العالية من أجل تقديم خدمات بجودة عالية، وتليها مباشرة الفئة التي تضم الأفراد ذوي الدراسات العليا بنسبة بلغت 29,4% في مؤسسة موبيليس، أما بالنسبة للأفراد الذين لا يحوزون على شهادة بكالوريا فيمثلون نسبة 5,9% و الأفراد الحاملين لشهادة بكالوريا بنسبة 11,8%. بموبيليس، هذا ما يعكس المستوى الثقافي والعلمي العالي لأفراد العينة في المؤسسة.

خامسا: توزيع أفراد عينة دراسة حسب مدى تناسب الوظيفة مع التأهيل العلمي

جدول رقم (3\_5): يبين توزيع أفراد العينة مدى تناسب الوظيفة مع التأهيل العلمي

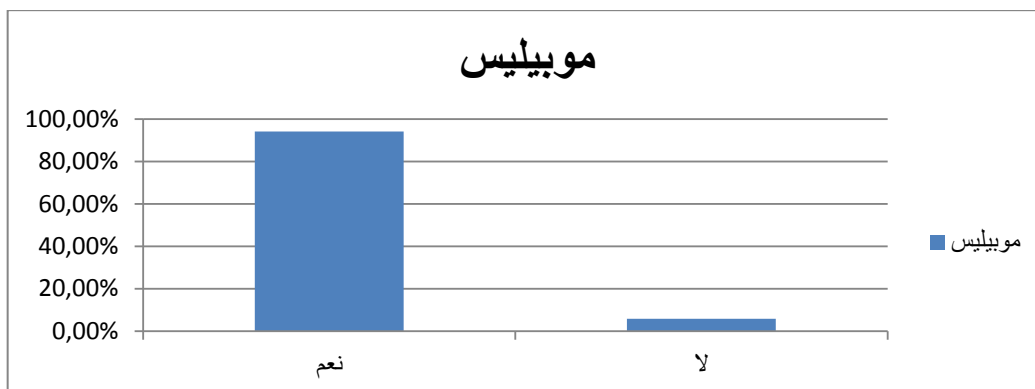
تناسب الوظيفة	التكرار	النسبة
نعم	16	94,1%
لا	1	5,9%
المجموع	17	100%

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

الشكل رقم (3\_6): يبين مدى تناسب وظيفة أفراد العينة مه تأهيلهم العلمي



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية كبير من أفراد العينة في مؤسسة موبيليس يرون أن وظيفتهم تتناسب مع تأهيلهم العلمي حيث بلغت النسبة 94,1% وهذا ما يبين أن المؤسسة تحرص على توظيف مجموعة ذات كفاءة ومن ذوي الاختصاص للرفع من كفاءة موظفيها واحترافيتها والقدرة على المنافسة في سوق الاتصالات

الفرع الثاني: تحليل بيانات أسئلة الدراسة: بعدما تعرفنا على عينة الدراسة في المؤسسة سوف نحاول تحليل البيانات التي تخص موضوع دراستنا والتي تربط بين الذكاء الاقتصادي وادارة الموارد البشرية .

أولا: تحليل بيانات تخص الذكاء الاقتصادي: وهي تخص تحليل 12 سؤال في هذا المجال

السؤال الأول: حسب رأيك ما نوع البيئة التي تعيش فيها مؤسستكم: مستقرة بسيطة، متغيرة معقدة، مستقرة معقدة، بسيطة معقدة؟

جدول رقم (3\_6): يبين طبيعة البيئة التي تعيش فيها مؤسسة أفراد عينة الدراسة

موبيليس		طبيعة البيئة
النسبة	التكرار	طبيعة البيئة
النسبة	التكرار	طبيعة البيئة
23,5%	4	بسيطة مستقرة

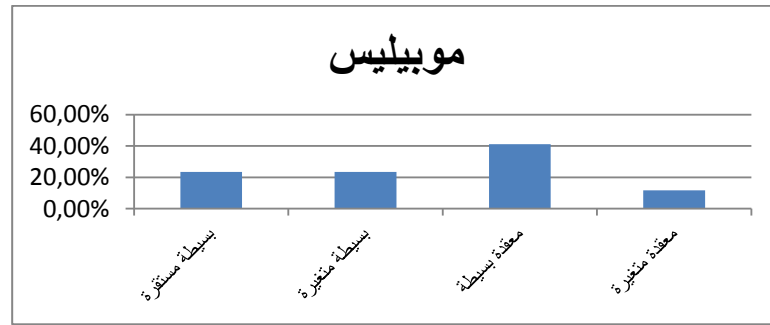
## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

بسيطة متغيرة	4	23,5%
معقدة مستقرة	7	41,2%
معقدة متغيرة	2	11,8%
المجموع	17	100%

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3\_7) يبين طبيعة البيئة التي تعيش فيها المؤسسة .



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح ان مؤسسة مؤسسة ” موبيليس ” يرون أن مؤسستهم تعيش في بيئة معقدة مستقرة بنسبة اجابات بلغت 41,2%. في حين أن طبيعة البيئة بسيطة مستقرة وبسيطة متغيرة تتساوى بنسبة 23,5% لكل منهما أما معقدة متغيرة فكانت شبه منعدمة بنسبة 11,8% ومن خلال هذه الاجابات يتبين أن مؤسسة موبيليس تعيش في بيئة تتوفر على مختلف المعلومات التي تمكنها من مواجهة المنافسين في سوق الاتصالات وهذا يرجع إلى درجة فهم المنافسين وخططهم و انتهاز كل الفرص المتاحة في المحيط التنافسي.

السؤال الثاني: هل تلعب المعلومة دورا في نشاط مؤسستكم: نعم، لا؟

الجدول رقم (3\_7): يبين دور المعلومة في نشاط المؤسسة .

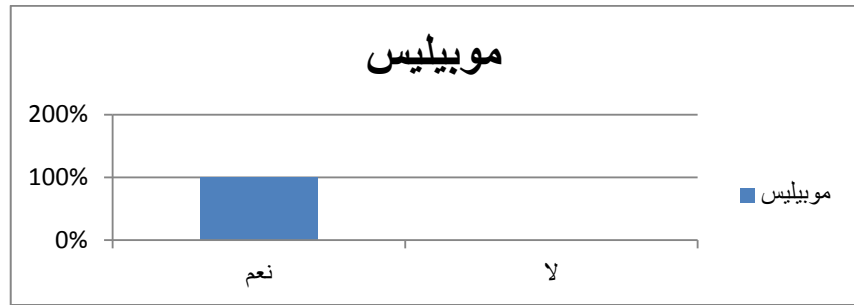
## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

دور المعلومة	التكرار	النسبة
نعم	17	%100
لا	0	0
المجموع	17	%100

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_8) يبين دور المعلومة في نشاط المؤسسة .



المصدر: اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة موبيليس أبدوا تأييدهم لفكرة ان المعلومة تلعب دورا في نشاط مؤسستهم ،بلغت نسبتهم %100 ،وهو ما يبين ان المؤسسة تعتبر المعلومة مورد مهم في نشاطها وتدرک أهميتها في مواجهة التحديات البيئية التي تعيشها.

**السؤال الثالث :** هل لديكم خبراء مختصين أو مستشارين في مجال شراء المعلومات وتحليلها ؟

الجدول رقم (3\_8) : يبين مدى وجود خبراء في مجال شراء المعلومات وتحليلها .

التكرار	النسبة	
11	%64,7	نعم

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

لا	6	35,3%
المجموع	17	100%

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_9) يبين مدى وجود خبراء في مجال شراء المعلومات وتحليلها .



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة في مؤسسة موبيليس يرون أغلبهم أن يوجد أشخاص معينين في مجال الحصول على المعلومات الخاصة بنسبة 64,5% وهو ما يؤكد الاجابة السابقة أن مؤسسة موبيليس تعيش في بيئة معقدة مستقرة نسبيا يتوجب عليها الاعتماد على أشخاص مختصين في مجال شراء المعلومات .

السؤال الرابع: ما هي أهم الوسائل التي تعتمدونها في الحصول على المعلومات ؟

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

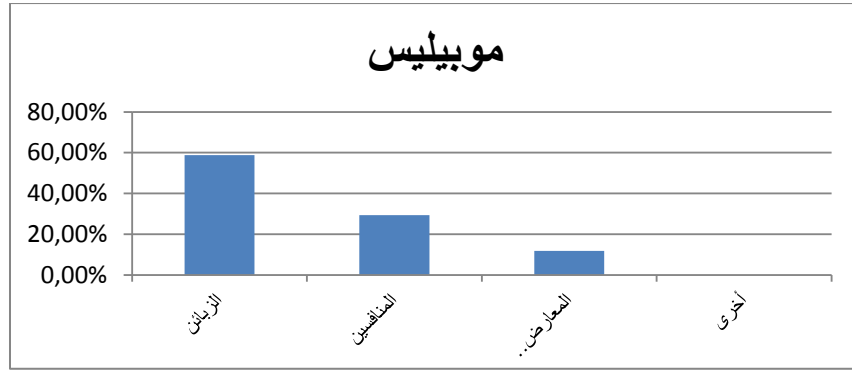
### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

الجدول رقم (3\_9) يبين أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على المعلومات .

الوسائل	التكرار	النسبة
الزبائن	10	58,8%
المنافسين	5	29,4%
المعارض والممتلكات	2	11,8%
أخرى	0	0
المجموع	17	100%

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_10) يبين أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على المعلومات .



المصدر : من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من الجدول أعلاه نلاحظ ان أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على المعلومات هي الزبائن حيث كانت الاجابات المعبره عن هذا المصدر هي 58,8% بالنسبة لمؤسسة موبيليس ،تليها مباشرة الاجابة التي تعتبر ان المنافسين هم مصدر الحصول على المعلومات بنسبة 29,4% في المؤسسة ، في حين الاجابات التي تعتبر المعارض والممتلكات هي مصدر الحصول على المعلومات فنسبتها بلغت 11,8% ، أما المصادر الأخرى فالاعتماد عليها ضعيف جدا ، وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تعتبر الزبائن أهم مصدر ، حيث أن الزبائن يمكن أن يعبروا عن رأيهم في خدمات المؤسسة عن طريق المقارنة مع المنافسين لها ، كما يعتبرون أيضا مراقبة المنافسين

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

ومعرفة استراتيجياتهم وقدراتهم مصدر مهم في جمع المعلومات ،اضافة الى الانترنت الذي يعتبر نافذة العالم الخارجي ،والذي يقدم معلومات عن منافسين عن طريق زيارة المواقع الرسمية وكل الأخبار عن المنافسين .

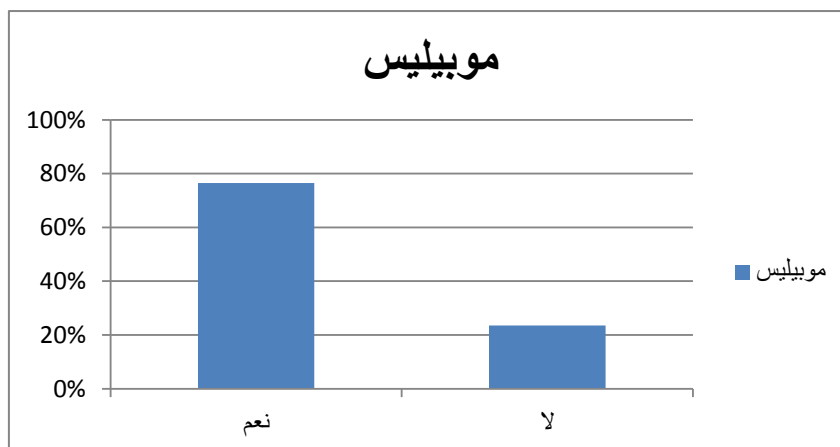
**السؤال الخامس:** هل المعلومات تدور بتلقائية وسهولة بين الأشخاص الذين يحتاجون اليها ؟

جدول رقم (3\_10): يبين مدى دوران المعلومات بين الأشخاص في المؤسسة

النسبة	التكرار	دوران المعلومة
76,5%	13	نعم
23,5%	4	لا
100%	17	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_11) يبين مدى دوران المعلومات بين الأشخاص في المؤسساتين .



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة ترى أن المعلومات تدور بتلقائية وسهولة بين الأشخاص ،حيث بلغت نسبة الاجابة لهذه الفكرة 76,5% في مؤسسة موبيليس ، وهو ما يفسر أن قنوات الاتصال في مؤسسة موبيليس أكثر فعالية .



## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

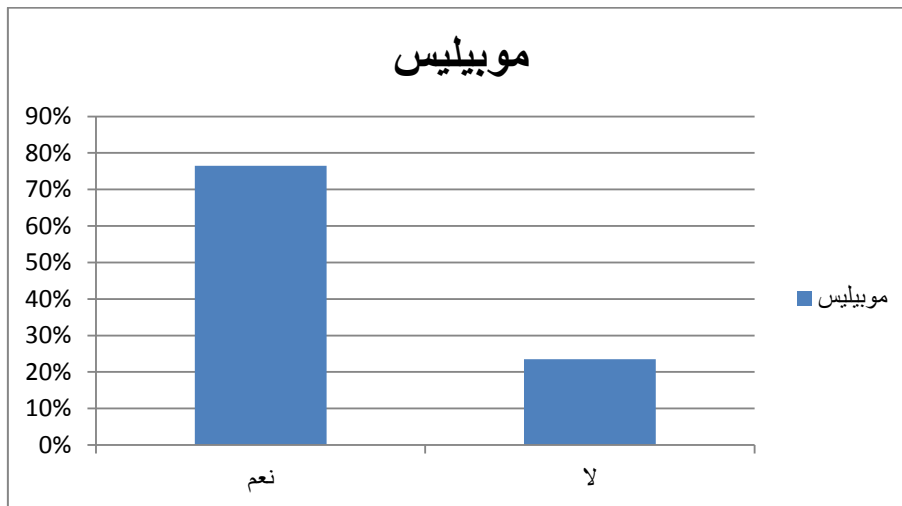
### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

السؤال السادس: هل تملكون نظم معلومات متطورة لمعالجة المعلومة واستغلالها؟  
الجدول رقم (3\_11): يبين مدى توفر نظم معلومات متطورة في المؤسسة.

نظم المعلومات	التكرار	النسبة
نعم	13	76,5%
لا	3	23,5%
المجموع	16	100

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_12) يبين مدة توفر نظم المعلومات في المؤسسة.



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل المرافق له نجد أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة يرون أن مؤسساتهم تتوفر على نظم معلومات متطورة لمعالجة المعلومة، حيث بلغت نسبة الاجابات بنعم 76,5% في مؤسسة موبيليس. وهو ما يفسر أن تحليل المعلومات في مؤسسة موبيليس أكثر كفاءة.

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

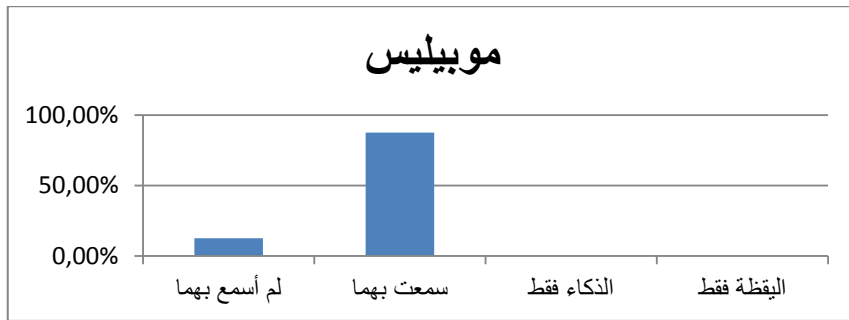
السؤال السابع: هل سبق وأن سمعت بمصطلحي الذكاء واليقظة ؟

الجدول رقم (3\_12): يبين مدى التعرف على مصطلحي الذكاء واليقظة

النسبة	التكرار	مصطلحات الذكاء واليقظة
12,5%	2	لم يسبق وأن سمعت بهما
87,5%	14	سمعت بهما
0	0	اليقظة الاستراتيجية فقط
0	0	الذكاء الاقتصادي فقط
100%	16	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_13) يبين مدى التعرف على مصطلحي الذكاء واليقظة في المؤسسة .



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نرى أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة موبيليس سبق وان سمعوا بمصطلح الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية وذلك بنسبة 87,5%، في حين أن نسبة 12,5% من أفراد العينة في مؤسسة موبيليس لم يسبق لهم أن سمعوا بها . وهذا يدل على أن الموظفين لديهم فكرة مسبقة على مصطلحي الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية وهو ما سيساهم في تسهيل تطبيقهما في مؤسستيهما .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

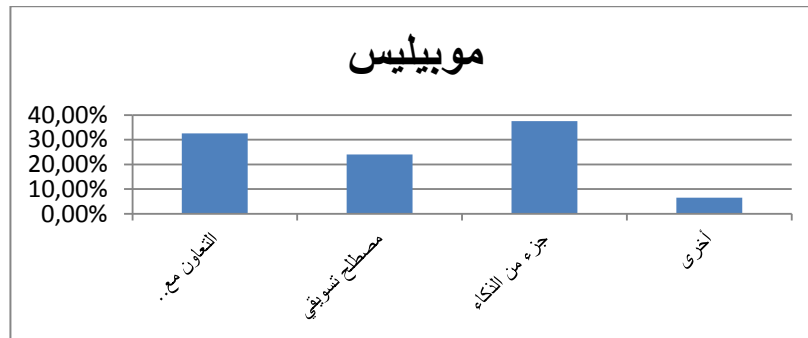
السؤال الثامن : ماذا نعني بمصطلح اليقظة الاستراتيجية ؟

الجدول رقم (3\_13): يبين معنى مصطلح اليقظة في المؤسسة .

النسبة	التكرار	مصطلح اليقظة الاستراتيجية
32,5%	5	التعاون مع المنافسين
25%	4	مصطلح تسويقي
37%	6	جزء من الذكاء الاقتصادي
6,5%	1	أخرى
100%	16	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_14) يبين معاني مصطلح اليقظة في المؤسسة .



المصدر : من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نستنتج ان اغلب أفراد العينة يرون ان اليقظة الاستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي وذلك بنسبة 37,5% في مؤسسة موبيليس، في حين يعتبر 32,5% من مؤسسة موبيليس يرون أن اليقظة الاستراتيجية في التعاون مع المنافسين، أما 25% من أفراد العينة في مؤسسة موبيليس فيعتبرها مصطلح تسويقي، وباقي الأفراد أي بنسبة 6,3%. وبالنظر الى نسب الاجابات نستنتج أن أغلب أفراد العينة في المؤسسة أثبتوا أن هناك علاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية التي هي عنصر من عناصر الذكاء اضافة الى التأثير والأمن، وهو ما أثبتناه في الاطار النظري.

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

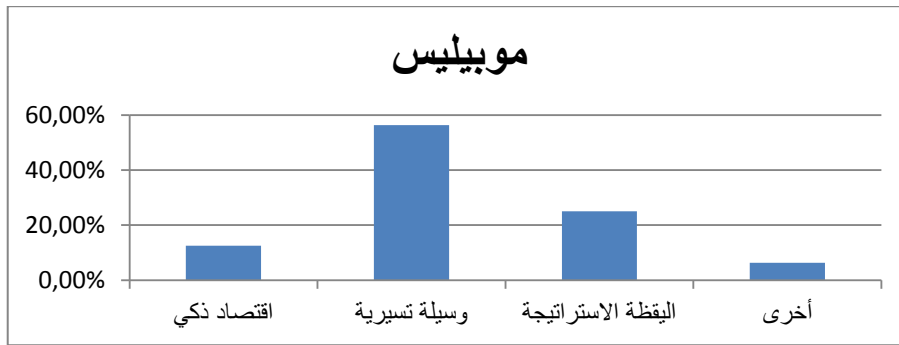
السؤال التاسع: ماذا نعني بمصطلح الذكاء الاقتصادي ؟

الجدول رقم (3\_14): يبين معاني مصطلح الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .

النسبة	التكرار	مصطلح الذكاء الاقتصادي
12,5%	2	الاقتصاد الذكي
56,3%	9	وسيلة تسييرية حديثة
25%	4	اليقظة الاستراتيجية
6,3%	1	أخرى
100%	16	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_15): يبين معاني الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نستنتج ان اغلب أفراد العينة في مؤسسة موبيليس يرون ان الذكاء الاقتصادي هو وسيلة تسييرية حديثة وذلك بنسبة 56,3% ي، في حين يعتبر 12,5% في مؤسسة موبيليس أن الذكاء الاقتصادي هو الاقتصاد الذكي، أما من يعتبر الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية لهما نفس التعريف فمثلت 25% في مؤسسة موبيليس، وباقي الأفراد أي بنسبة 6,3% يعتبرونها مصطلح آخر. وبالنظر الى نسب الاجابات نستنتج أن أغلب أفراد العينة في المؤسسة لديهم فكرة جيدة عن الذكاء وان كان في مؤسسة موبيليس نسبة الأفراد فيها أكبر وهو الذي وضحنا في الاطار النظري أن الذكاء الاقتصادي هو وسيلة

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

تسييرية برزت خلال حديثنا نتيجة التغيرات البيئية التي تقوم على جمع المعلومات وتحليلها ونشرها من أجل بثها في قرارات تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة الاقتصادية .

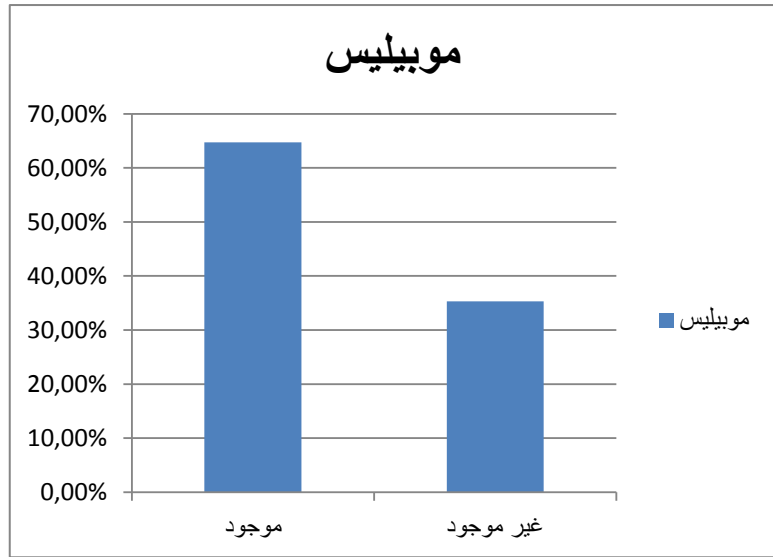
السؤال العاشر : السؤال :هل ترى أن الذكاء الاقتصادي موجود في مؤسستكم ؟

الجدول رقم (3\_15) :يبين وجود الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .

وجود الذكاء الاقتصادي	التكرار	النسبة
موجود	11	64,7%
غير موجود	6	35,3%
المجموع	17	100%

المصدر : من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_16) يبين وجود الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .



المصدر :ما اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نرى أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن مؤسستهم تطبق الذكاء الاقتصادي وذلك بنسبة 64,7%، في حين 35,3% في مؤسسة ” موبيليس ” يرون العكس

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

،وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر في طريقها لتطبيق الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر من الأساليب الحديثة في مجال الادارة الاستراتيجية .

**الحالة الأولى** اذا كان غير موجود : ما هي أسباب عدم وجود الذكاء الاقتصادي في مؤسستكم؟  
الجدول رقم (3\_16) : يبين حالة اذا كان الذكاء الاقتصادي غير موجود في المؤسسة.

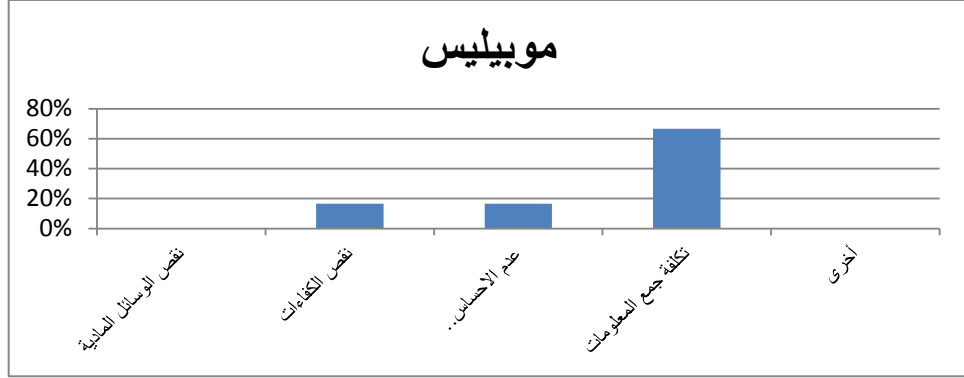
الأسباب	التكرار	النسبة
نقص الوسائل المادية	0	0
نقص الأفراد الأكفاء	1	16,7%
عدم الاحساس بالحاجة الى المعلومات	4	16,7%
تكلفة جمع المعلومات وتحليلها	1	66,7%
أخرى	0	0
المجموع	6	100%

المصدر : من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-17) يبين أسباب عدم تطبيق الذكاء الاقتصادي

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



**المصدر :** من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن بعض أفراد العينة موبيليس بنسبة 66,7% يرون أن السبب يعود الى تكلفة جمع المعلومات التي أصبحت حكرا على المؤسسات الوطنية .

#### الحالة الثانية: اذا كان موجود

ما هي المصلحة المسئولة عن ذلك ؟

الجدول رقم (3\_17): يبين حالة المصلحة المسئولة عن الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .

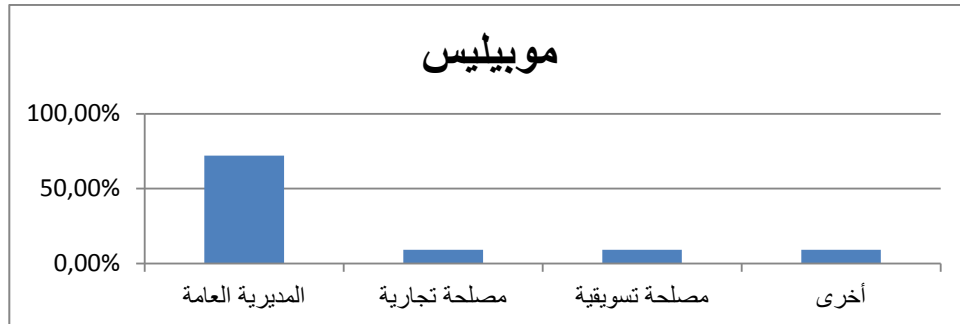
النسبة	التكرار	المصلحة
72,7%	8	الادارة العامة
9,1%	1	مصلحة تسويقية
9,1%	1	مصلحة تجارية
9,1%	1	أخرى
100%	11	المجموع

**المصدر :** من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_18) يبين المصلحة المسئولة عن الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن المصلحة التي تقوم بجمع وتحليل المعلومات ونشرها وبثها في قرارات هي من اختصاص المديرية العامة وذلك بنسبة 72,7%، في حين أن 9,1% يرون أن هذه المهام من اختصاص المديرية التسويقية والمديرية التجارية، ومن هنا نقول أن المصلحة المسؤولة عن الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر هي المديرية العامة .

**السؤال الحادي عشر :** هل ترى أنه من الضروري أن تطبيق الذكاء الاقتصادي هو عملية جماعية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم ؟

الجدول رقم (3\_18) : يبين مدى المشاركة الجماعية في تطبيق الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة.

جماعية الذكاء	التكرار	النسبة
نعم	12	70,6%
لا	5	29,4%
المجموع	17	100%

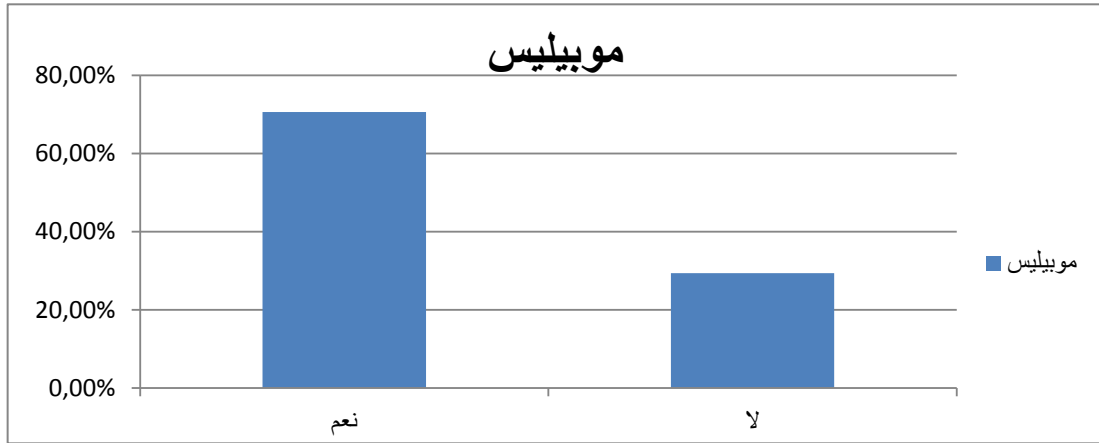
المصدر: من اعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_19) يبين مدى المشاركة الجماعية في تطبيق الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة .



## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر : من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من الجدول والشكل أعلاه نستنتج ان أغلبية أفراد العينة في المؤسسة اختاروا الاجابة نعم التي تؤيد ضرورة مشاركة جميع الأفراد في تطبيق الذكاء الاقتصادي حيث وصلت نسبة الاجابات في مؤسسة موبيليس ب 70,6%. وهو ما من شأنه أن يسهل تطبيق هذا النظام والاستفادة من ايجابياته، بالإضافة الى توطيد روح التعاون بين الموظفين، لكن هذا لم يمنع بعض أفراد العينة في المؤسسة بالإجابة ب لا، حيث بلغت نسبتهم 29,4% حيث يرون أن هذا الأسلوب ليس من اختصاصهم بل هو من اختصاص أفراد ذات كفاءة عالية. وهذا أمر ضروري كما رأينا في النظري حيث أن الذكاء الاقتصادي يحتاج الى مشاركة جميع العاملين بمختلف مستوياتهم وأقسامهم من أجل جمع وتحليل ونشر المعلومة بما يخدم المؤسسة .

**السؤال الثاني عشر:** تحديد العبارات التي تمثل ضرورة تطبيق المؤسسة لنظام الذكاء الاقتصادي الجدول رقم (3\_19) : يبين العبارات التي تمثل ضرورة تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .

العبارات	التكرار	النسبة
اشتداد حدة المنافسة التي أصبحت تفرض الحصول على المعلومة	6	35,3
يعتبر أسلوب تسييري حديث يسهل عملية تحديد الاهداف	6	35,3
تدعيم القرارات التي تتخذها المؤسسة	3	17,6

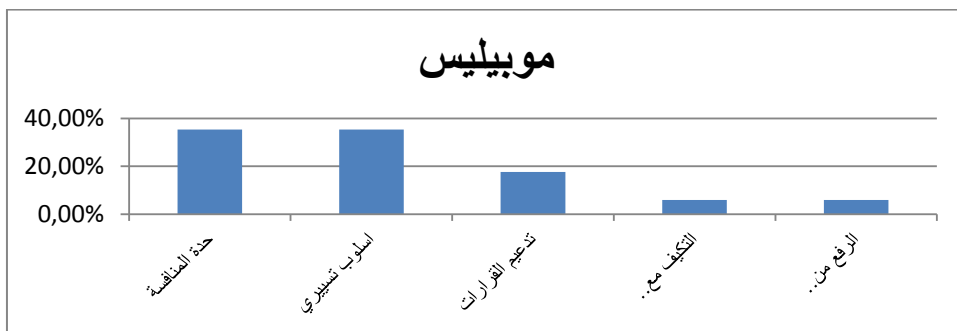
## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

5,9%	1	التكيف مع التغيرات التي أصبحت تفرضها البيئة التي تعيش فيها
5,9%	1	الرفع من احترافية المؤسسة التي تسمح لها بتوسيع أسواقها
100%	17	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان من نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3\_20) يبين العبارات التي تمثل ضرورة في تطبيق الذكاء الاقتصادي



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل المرفق له نجد أن أفراد العينة في مؤسسة موبيليس يرون أفراد العينة فيها أن مصطلح الذكاء الاقتصادي هو أسلوب تسييري و اشتداد حدة المنافسة وذلك بنسب متساوية 35,3% أما باقي التعريفات فتمثلت نسب ضعيفة وهو ما يبين تركيز المؤسسة على المنافسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

الجزء الثالث: بيانات تخص إدارة الموارد البشرية

1- ماهو مسمى الإدارة التي تدير الموظفين بمؤسستكم؟ هل هي:

جدول رقم (3-20) يبين الادارة التي تدير الموظفين

النسبة	التكرار	مسمى الوظيفة
94.11%	16	إدارة الموارد البشرية
5.88%	1	إدارة المستخدمين

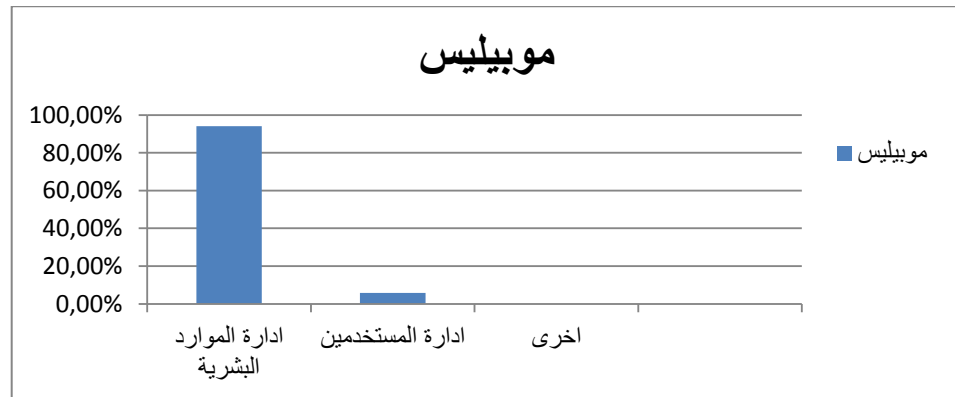
## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

أخرى	0	0%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-21) يبين تسمية الإدارة التي تدير الموظفين في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل المرفق له يتبين أن معظم أفراد العينة المبحوثة والمقدرة بنسبة 94.11 % أجابت بأن مسمى الإدارة التي تدير الموظفين في مؤسسة موبيليس، هي إدارة الموارد البشرية وهذا دليل دخول ثقافة مسمى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، ناهيك عن أنشطتها.

### 2- تخطيط الموارد البشرية

❖ هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية هو:

جدول رقم (3-21) يبين نوع نشاط تخطيط الموارد البشرية

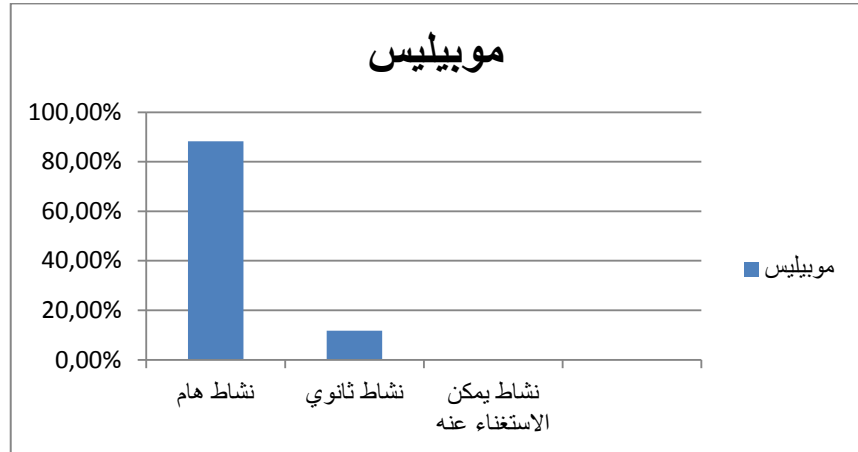
نوع نشاط	التكرار	النسبة
نشاط هام	15	88.23%
نشاط ثانوي	2	11.76%
نشاط يمكن الاستغناء عنه	0	0%
المجموع	17	100%

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

المصدر : من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم(3-22) نوع نشاط تخطيط الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

بالرغم من انعدام نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية إلا أن نسبة كبيرة من العينة المبحوثة في مؤسسة موبيليس والمقدرة بـ 88.23% يدركون أهمية هذا النشاط بالنسبة للمؤسسة، فيما كانت نسبة 11.76% اعتبرته نشاط ثانوي، وهذا يدل على ان مؤسسة موبيليس تولي اهتمام كبير للتخطيط في عملياتها الادارية.

❖ هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من

حيث:

جدول رقم (3-22) يبين تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

النسبة	التكرار	احتياجات المؤسسة
41.17%	7	أنواع الوظائف المطلوبة
58.83%	10	أعداد الأفراد اللازمين للوظائف

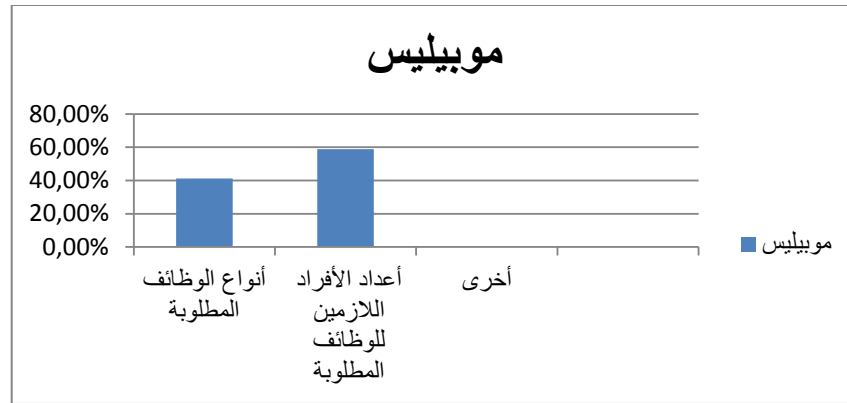
## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

المطلوبة		
أخرى	0	0%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم(3-23) يبين تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الملاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه أن نسبة 58.83 % من أفراد العينة ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة ، يهدف إلى تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث أعداد الأفراد اللازمين للوظائف المطلوبة، أما نسبة 41.17 % من مجموع العينة فهي ترى أنه يهدف إلى تقدير الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف المطلوبة، وبمذه النتائج تؤكد ل مدى إدراك الموظفين لأهمية هذا النشاط بالنسبة للمؤسسة حتى يتسنى لها توفير اليد العاملة من حيث الكم والنوع.

❖ هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية تكمن أهميته في:

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

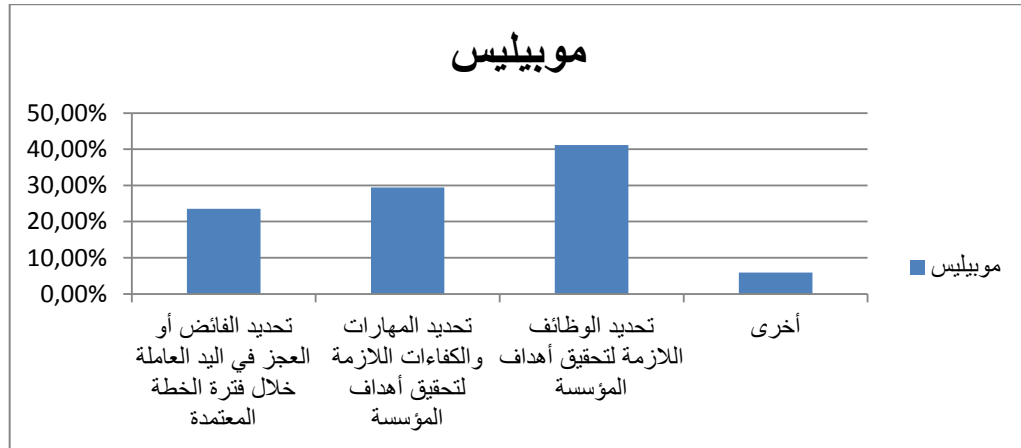
### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

جدول رقم(3-23) يبين أهمية نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة

أهمية التخطيط	التكرار	النسبة
تحديد الفائض أو العجز في اليد العاملة خلال فترة الخطة المعتمدة	4	23.52%
تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة	5	29.41%
تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة	7	41.17%
أخرى	1	5.88%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-24) يبين أهمية نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

نلاحظ من خلال النتائج 29.41% من أفراد العينة يرون أن أهمية نشاط تخطيط الموارد البشرية تكمن في تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه نتيجة تؤكد حاجة المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

للمهارات والكفاءات من اليد العاملة، كما أن نسبة 41.17% من العينة تؤكد أن أهمية نشاط تخطيط الموارد البشرية تكمن في تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يدل كذلك على أن مؤسسة موبيليس تعمل على تفعيل هذا النشاط بشكل جدي يساعدها على خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

#### 3- التوظيف

❖ هل يتم إعلام الموظفين في المؤسسة بالمناصب الشاغرة فيها؟

جدول رقم (3-24) يبين إعلام الموظفين بالمؤسسة بالمناصب الشاغرة فيها

المناصب الشاغرة	التكرار	النسبة
نعم	7	41.17%
لا	10	58.83%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم(3-25) يبين إعلام الموظفين بالمؤسسة بالمناصب الشاغرة فيها



المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

يتبين من نتائج الجدول والشكل البياني أعلاه أن نسبة 58.83% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأنه لا يتم إعلام الموظفين بالمناصب الشاغرة في المؤسسة، وهذا ما يجعل هؤلاء الموظفون يفقدون الثقة في المؤسسة،

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

مما يؤثر سلباً في مستوى أدائهم، وهذا سوف يؤثر لا ريب في مستوى أداء المؤسسة ككل، في حين ما نسبته 41.17% من

العينة أكدوا إعلام الموظفين بالمناصب الشاغرة داخل المؤسسة.

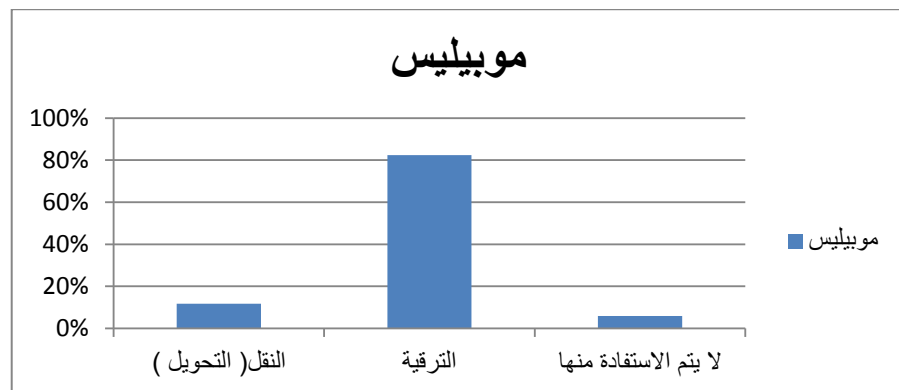
❖ كيف يستفيد الموظفون بالمؤسسة من المناصب الشاغرة فيها، هل عن طريق:

جدول رقم (3-25) يبين كيف يستفيد الموظفون بالمؤسسة من المناصب الشاغرة فيها

الاستفادة من المناصب	التكرار	النسبة
النقل(التحويل)	2	11.76%
الترقية	14	82.35%
لا يتم الاستفادة منها	1	5.88%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-26) يبين كيف يستفيد الموظفون بالمؤسسة من المناصب الشاغرة فيها



المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .



## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة والمقدرة بنسبة 82.35% أكدوا أن الاستفادة من المناصب الشاغرة في المؤسسة وذلك عن طريق الترقية إلا أنهم أكدوا في نفس الوقت صعوبة الحصول عليها، بينما أجابت نسبة أخرى من العينة والمقدرة بـ 11.76% بأن الاستفادة من المناصب الشاغرة تكون عن طريق النقل (التحويل).

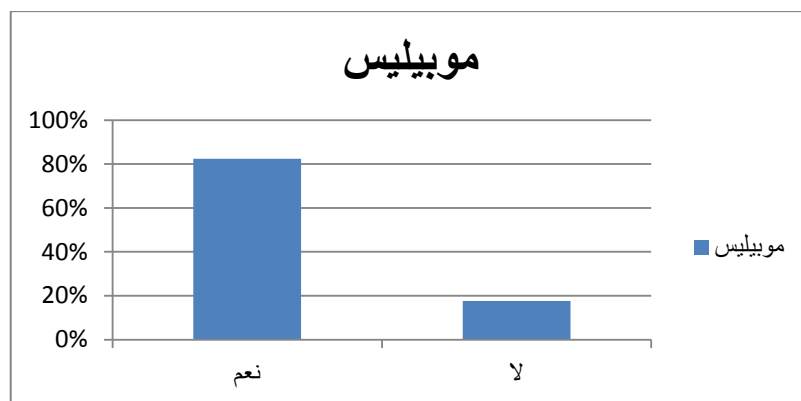
❖ هل يتم توظيف موظفين جدد من الخارج في حالة وجود مناصب شاغرة؟

جدول رقم (3-26) يبين توظيف موظفين جدد

النسبة	التكرار	توظيف موظفين جدد
82.35%	14	نعم
17.64%	3	لا
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-27) يبين توظيف موظفين جدد



المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نرى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والمقدرة بنسبة 82.35% أقروا بوجود التوظيف الخارجي في المؤسسة ، وهذا نتيجة الحاجة إلى اليد العاملة ذات المستوى العلمي الذي يمتلك المهارات والكفاءات.

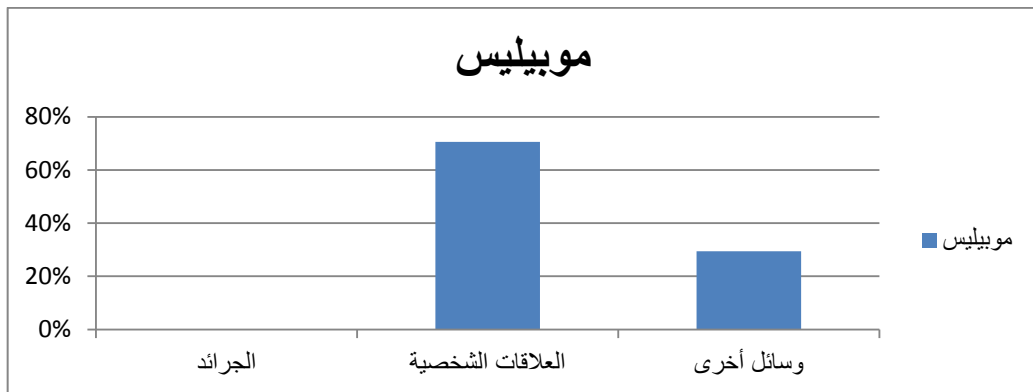
❖ إذا كان الجواب "نعم" ماهي الطريقة المستعملة في إعلامهم بهذه المناصب؟ هل عن طريق:

جدول رقم(3-27) يوضح طريقة الإعلان عن مناصب شاغرة

الإعلام بالمناصب الشاغرة	التكرار	النسبة
الجرائد	0	0%
العلاقات الشخصية	12	70.58%
وسائل أخرى	5	29.41%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-28) يوضح طريقة الإعلان عن مناصب شاغرة



المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ أن التوظيف في مؤسسة موبيليس صعب جدا وهذا ما أكدته نسبة كبيرة من العينة المبحوثة والمقدرة ب 70.58% حيث أقرت أن العلاقات الشخصية تطغى في عملية التوظيف وهذا ما يؤثر سلبا في جذب أكبر عدد من المترشحين، الشيء الذي يوفر لهم فرص كبيرة لاختيار أحسن الكفاءات.

#### 4-التكوين

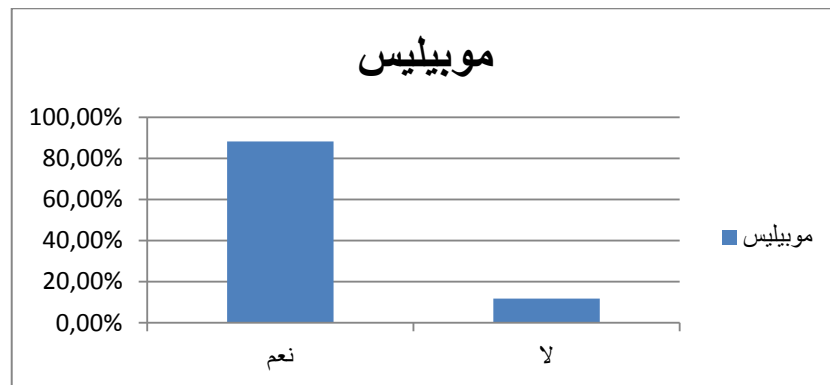
❖ هل تنظم المؤسسة التي تعمل بها دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دورية؟

جدول رقم(3-28) يبين تنظيم المؤسسة لدورات التكوين

النسبة	التكرار	دورات التكوين
88.23%	15	نعم
11.76%	2	لا
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-29) يبين تنظيم المؤسسة لدورات التكوين



المصدر : من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة في مؤسسة موبيليس أقرت بتنظيم دورات تكوينية لتحسين المستوى بنسبة 88.23% ، وهذا ما انعكس إيجابا على الموظفين في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

❖ هل يساعد التكوين الذي تقوم به المؤسسة للموظفين على تحسين مستوى الأداء لديهم ، تنمية معلوماتهم ومهاراتهم؟

جدول رقم(3-29) يوضح تحسين المستوى الأداء عن طريق التكوين

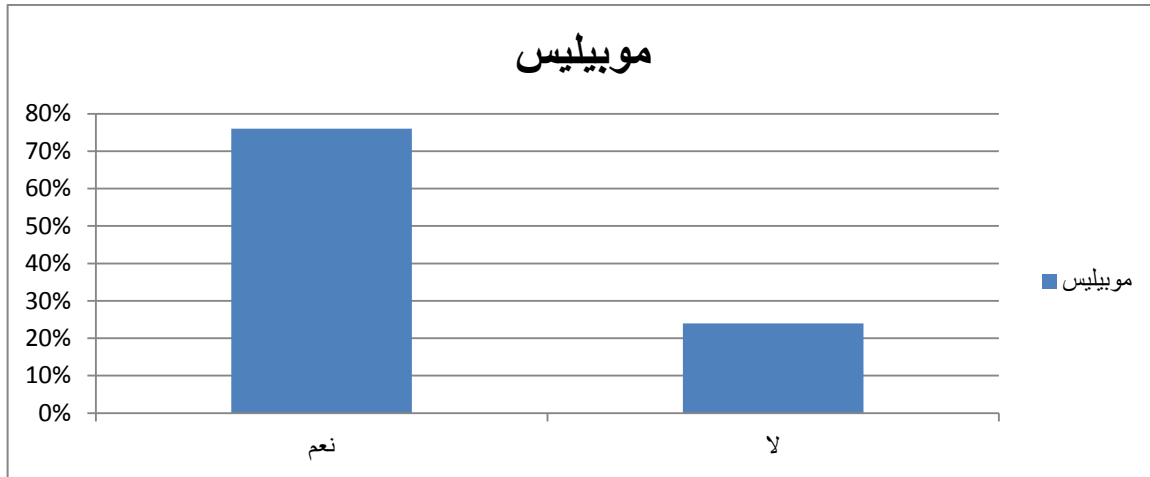
النسبة	التكرار	تحسين مستوى الأداء
76.47%	13	نعم
23.52%	4	لا
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم(3-30) يوضح تحسين المستوى الأداء عن طريق التكوين

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة في مؤسسة موبيليس أجابت بأن التكوين يعمل على تحسن مستوى الأداء لدى الموظفين وتنمية مهارتهم بنسبة 76.47% وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على تكوين موظفيها من أجل مواكبة التطورات الحديثة التي تمكنها من مواجهة المنافسين في سوق الاتصالات.

#### 5- تقييم أداء الموظفين

❖ هل يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية؟

جدول رقم (3-30) يوضح التقييم الدوري والمستمر للموظفين

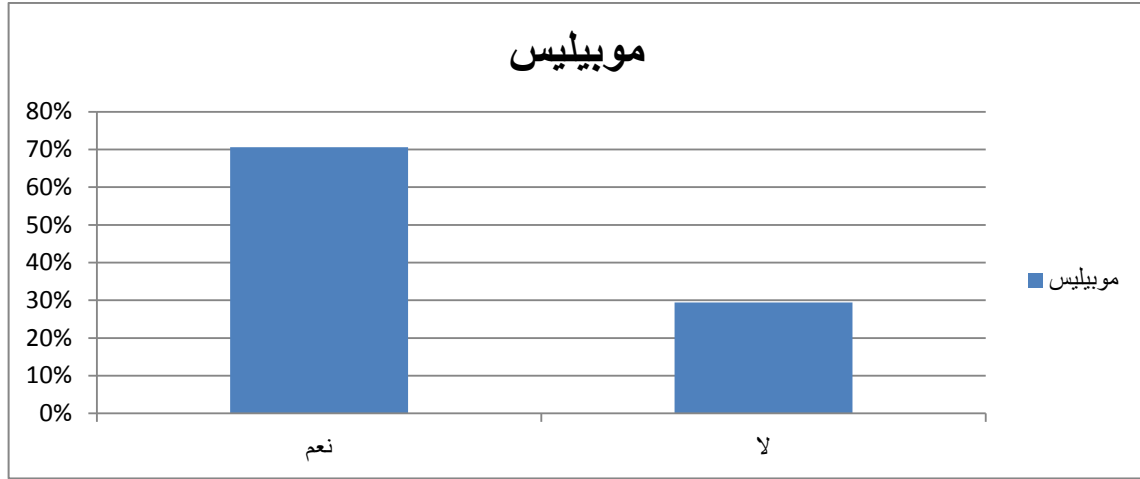
تقييم الأداء	التكرار	النسبة
نعم	12	70.58%
لا	5	29.41%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-31) يوضح التقييم الدوري والمستمر للموظفين

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل يتبين أن نسبة 70.58% من الموظفين في مؤسسة موبيليس أكدوا خضوعهم أثناء مساهمهم المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير المؤهلات المهنية لكل موظف في حين نجد أن ما نسبته 29.41% تؤكد عدم خضوعها للتقييم ، وهذا مؤشر جيد وقوي يوضح أن مؤسسة موبيليس تولي اهتمام كبير لعملية تقييم الموظفين لديها مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في العمل.

❖ هل يهدف تقييم أداء الموظف إلى:

جدول رقم(3-31) يوضح الهدف من تقييم الموظف

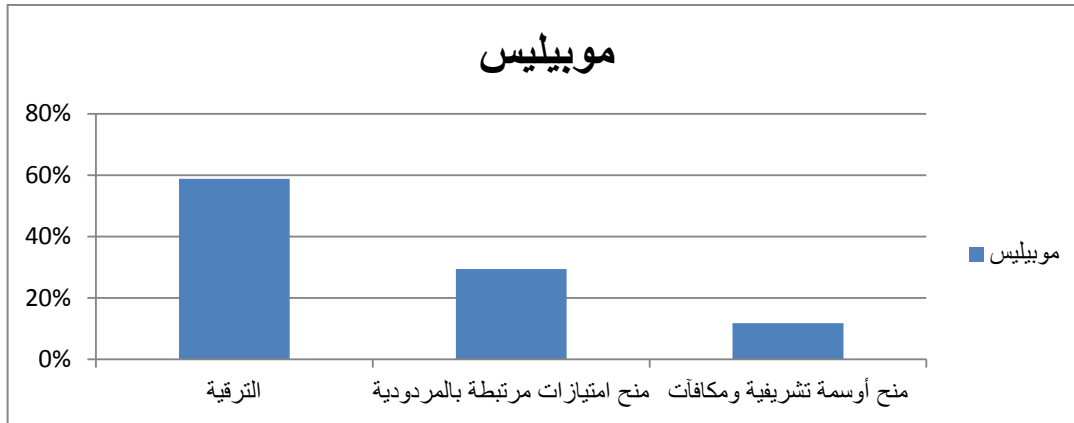
الهدف من التقييم	التكرار	النسبة
الترقية	10	58.82%
منح امتيازات مرتبطة بالمردودية	5	29.41%
منح أوسمة تشريعية ومكافآت	2	11.76%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-32) يوضح الهدف من تقييم الموظف

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن تقييم الموظف في مؤسسة موبيليس له علاقة مباشرة بالترقية بنسبة 58.82% ثم تليها منح الامتيازات المرتبط بالمردودية بنسبة 29.41% أما تقييم الموظف من اجل منح أوسمة تشريفية ومكافآت فكان النسبة ضعيفة قدرت ب 11.76% ومن خلال هذه الإجابات يتبين أن مؤسسة موبيليس تهدف إلى خلق المنافسة بين الموظفين من أجل إبراز قدراتهم و مواهبهم.

#### 6- الأجور

❖ هل تعتقد أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في مؤسستكم عادل؟

جدول رقم (3-32) يوضح رضا الموظف عن الأجر

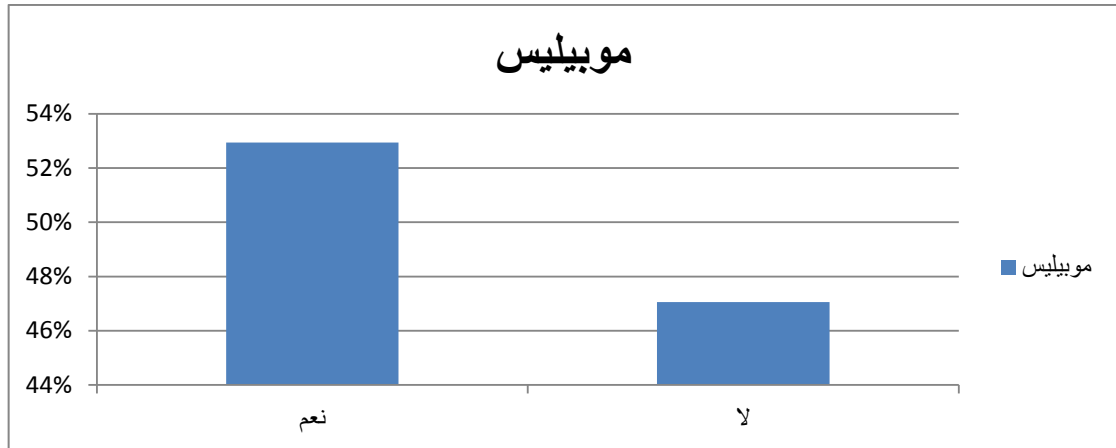
النسبة	التكرار	الرضا عن الأجر
70.58%	12	نعم
29.41%	5	لا
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-33) يوضح رضا الموظف عن الأجر

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر : من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 70.58% من أفراد العينة المبحوثة قد أقرت أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في مؤسسة موبيليس عادل، وهذا ما يخلق الرضا لديهم، بحيث ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين، وهذا ما لاحظناه من خلال التطور الذي تعرفه المؤسسة ، ولا شك أن الموظف ساهم بشكل أو بآخر في الوصول إلى تلك النتائج.

❖ هل تعتقد أن منح أجور عالية مقارنة بما تدفع مؤسسات أخرى يضمن رفع مستوى الأداء لدى الموظفين

في مؤسستكم؟

جدول رقم(3-33) يوضح تحفيز الموظفين

تحفيز الموظفين	التكرار	النسبة
نعم	9	52.94%
لا	8	47.06%
المجموع	17	100%

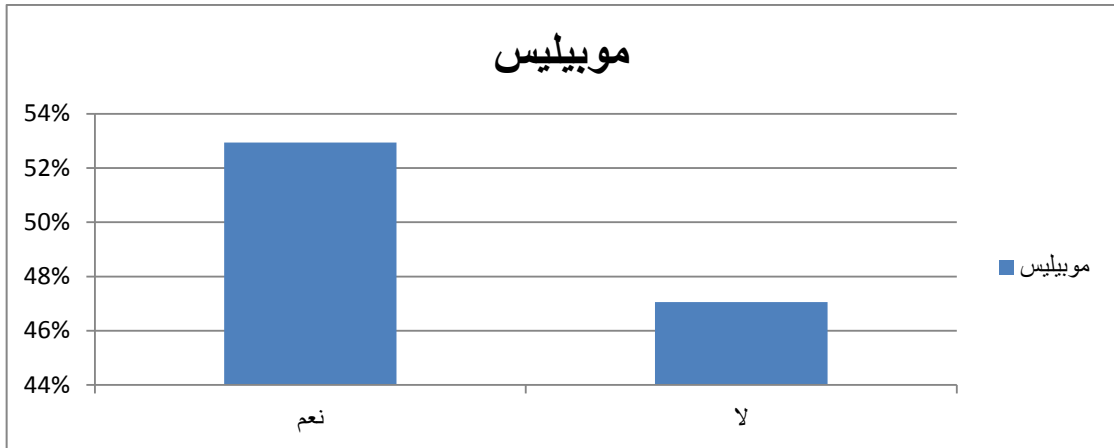
المصدر : من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم(3-34) يوضح تحفيز الموظفين



## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر : من إعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول والشكل أعلاه تؤكد ما جاء من تحليل لنتائج الجدول السابق، حيث أن نسبة 52.94% من أفراد العينة، قد أكدت أن منح أجور عالية ومناسبة مقارنةً بما يدفع في مؤسسات أخرى لا يضمن رفع مستوى الأداء لدى الموظفين، أما نسبة 47.06% من المبحوثين ترى أن منح أجور عالية مقارنة بما بالمؤسسات الأخرى يؤدي إلى تحفيز الموظفين مما يضمن رفع مستوى الأداء لديهم وهذا ما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المؤسسة.

رابعاً: تحليل بيانات تخص دور الذكاء الاقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية

السؤال الأول: هل قرارات التوظيف تتأثر بتوفر المعلومات (الاستراتيجية)؟

جدول رقم (3\_34) يبين مدى تأثير المعلومات الاستراتيجية على قرارات التوظيف في المؤسسة

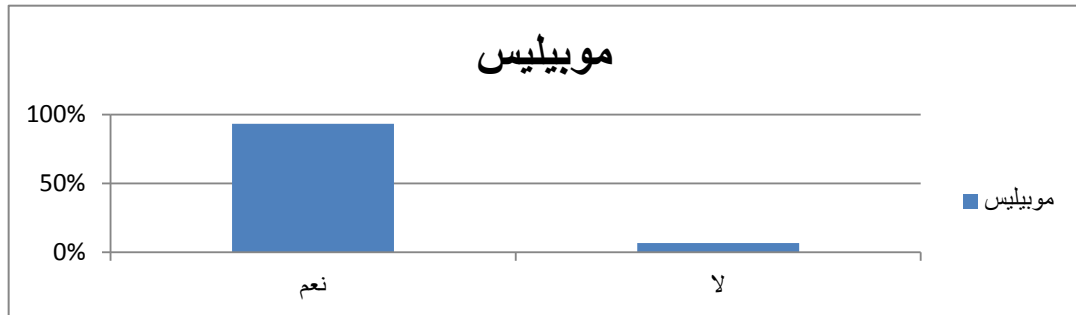
تأثير المعلومات	التكرار	النسبة
نعم	14	93,3%
لا	1	6,7%
المجموع	15	100%

المصدر : من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

الشكل رقم (35\_3) يبين مدى تأثير المعلومات الاستراتيجية على قرارات التوظيف في المؤسسة.



المصدر: من اعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان .

نستنتج من الجدول والشكل اعلاه أن القرارات الاستراتيجية في المؤسسة تتأثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية حيث وصلت نسبة الاجابات التي توافق هذه الفكرة في مؤسسة موبيليس ب 93,3%، وهذا راجع للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتي تشهد تغيرات سريعة حيث أن قطاع الاتصالات في الجزائر يشهد تطورات سريعة خاصة فيما يتعلق بإدخال تقنيات جديدة 4G ; 3G... وهو ما يتوافق مع نوع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة أي أنها معقدة مستقرة .

السؤال الثاني: هل مؤسستكم تقوم بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في المحيط الخارجي من أجل الحصول على معلومات من أجل استغلالها في عملية التخطيط؟

جدول رقم (35-3) يبين مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة

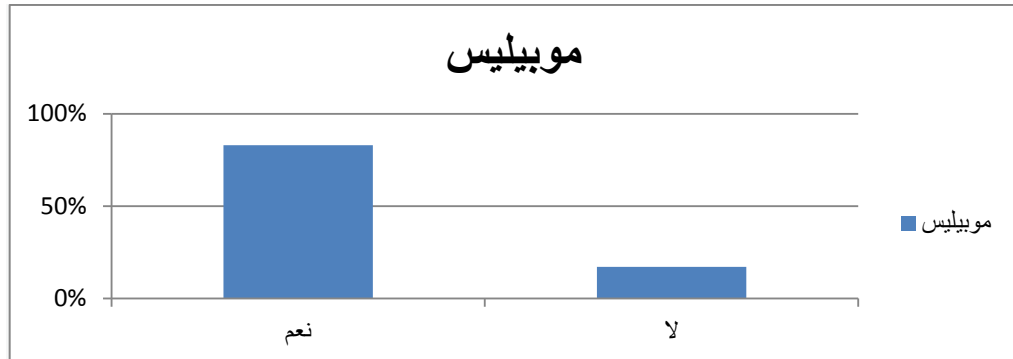
مراقبة المحيط	التكرار	النسبة
نعم	14	83%
لا	3	17%
المجموع	17	100%

المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (36-3) يبين مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان

من الجدول والشكل أعلاه نستنتج أن مؤسسة موبيليس تتبع سياسة مراقبة المحيط الخارجي للحول على المعلومات من اجل استغلالها في عملية التخطيط وذلك بنسبة 83% في حين نجد نسبة 17% من افراد العينة يقولون عكس ذلك ومنه مؤسسة موبيليس تعتبر الحصول على المعلومة اولوية حتمية في عملية التخطيط.

السؤال الثالث: ما هي أهم المصادر التي تلجأ إليها مؤسستكم لتدعيم قراراتها :

جدول رقم (3\_36) يبين مصادر الحصول على المعلومات في المؤسسة .

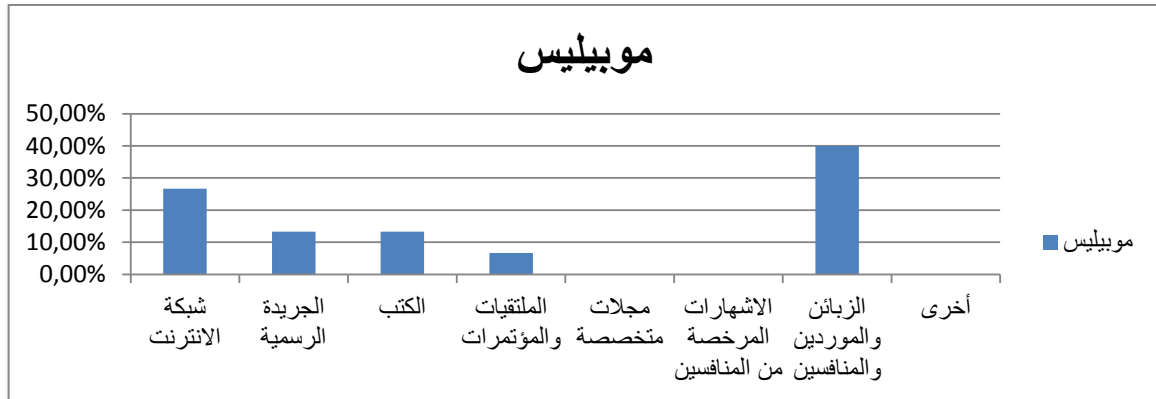
مصادر المعلومات	التكرار	النسبة
شبكة الانترنت	4	26,7%
الجريدة الرسمية	2	13,3%
الكتب	2	13,3%
الملتقيات والمؤتمرات	1	6,7%
مجلات متخصصة	0	0
الاشهارات المرخصة من المنافسين	0	0
الزبائن والموردين والمنافسين	6	40%
أخرى	0	0
المجموع	15	100%

المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

شكل رقم (3\_37) يبين مصادر الحصول على المعلومات في المؤسسة.

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من الجدول والشكل أعلاه يظهر أكبر مصدر تعتمد عليه المؤسسة لجمع المعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية حيث نجد أن مؤسسة موبيليس تعتبر المصدر الأساسي في جمع المعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية هم المنافسين، الموردين، الزبائن وذلك بنسبة 40% من أفراد العينة، وتعتمد أيضا على شبكة الانترنت بنسبة 26,7%، تليها الجريدة الرسمية و الكتب، أما باقي المصادر فالاعتماد عليها ضعيف، ومن هنا يمكن تفسير أن مؤسسة موبيليس تعتبر الزبائن والمنافسين أهم مصدر تتمكن من خلاله جمع المعلومات خاصة في ظل المنافسة القوية التي تعرفها سوق الاتصالات الجزائرية وهو ما يفرض عليها معرفة احتياجات الزبون وتتبع أخبار المنافسين لمواجهة التهديدات التنافسية التي تعيشها .

السؤال الرابع: هل ترى أن الذكاء الاقتصادي (الحصول على المعلومة، تحليلها، استغلالها، نشرها ...)

ضرورية في إدارة الموارد البشرية؟

جدول رقم (3\_37) يبين أهمية الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية

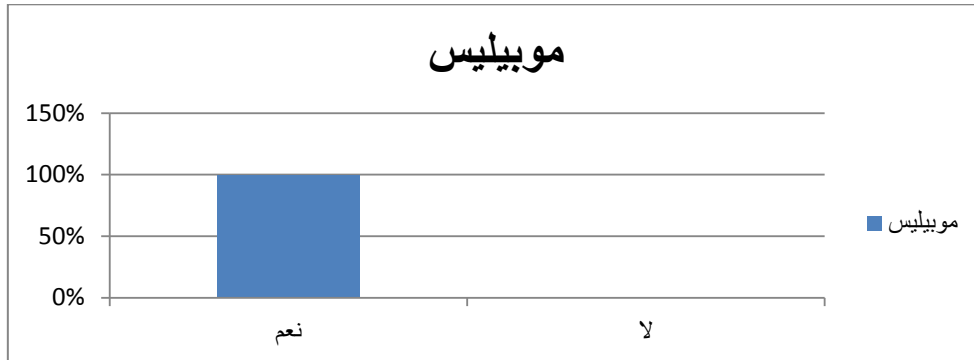
أهمية الذكاء الاقتصادي	التكرار	النسبة
نعم	14	100%
لا	0	0%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

شكل رقم (3\_38) يبين أهمية الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان,

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع أفراد العينة في المؤسسة متفقة على أن الذكاء الاقتصادي عملية ضرورية في دعم إدارة الموارد البشرية. بمختلف أشكالها حيث بلغت النسبة 100%، وذلك أنها تقوم على جمع أكبر كم من المعلومات وتقوم بتحليلها ومن ثم توفير أكبر عدد من البدائل التي يتم من خلالها الاختيار الأمثل للقرار .

السؤال الخامس: الى أي مدى ترى تأثير الذكاء الاقتصادي على ادارة الموارد البشرية؟

جدول رقم (3\_38) يبين مدى تأثير الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية

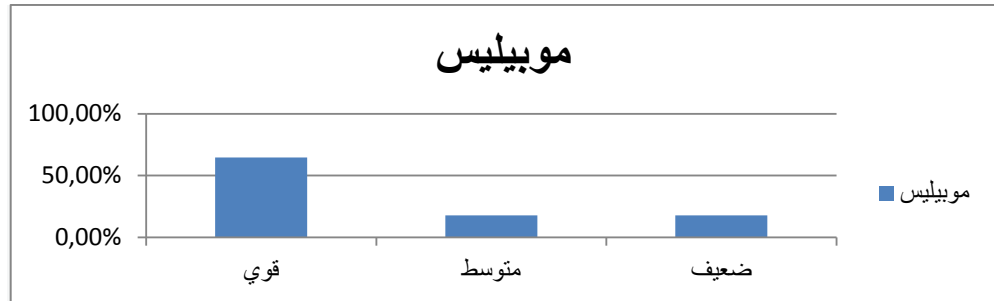
تأثير الذكاء الاقتصادي	التكرار	النسبة
قوي	11	64.70%
متوسط	3	17.64%
ضعيف	3	17.64%
المجموع	17	100%

المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

شكل رقم (3\_39) يبين مدى تأثير الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول نجد أن المؤسسة ترى أن الذكاء الاقتصادي يؤثر تأثير قوي على إدارة الموارد البشرية حيث تم تقدير النسبة ب 64.70% في مؤسسة موبيليس، في حين كانت النسبة متساوية ب 17.64% بالنسبة لأفراد العينة في موبيليس الذين يرون أن هناك تأثير متوسط و ضعيف للذكاء الاقتصادي على إدارة الموارد البشرية ، وهذا يؤكد ما أثبتناه في النظري حيث أن الذكاء الاقتصادي له تأثير بليغ على إدارة الموارد البشرية ذلك لما يوفره لهذه العملية من معلومات مناسبة التي تسمح بتوفير البدائل التي تسهل اتخاذ القرارات.

السؤال السادس: هل ترى أن مؤسستكم تطبق نظام الذكاء الاقتصادي من أجل دعم إدارة الموارد البشرية؟

الجدول رقم (3\_39) يبين تطبيق المؤسسة للذكاء الاقتصادي من أجل دعم إدارة الموارد البشرية

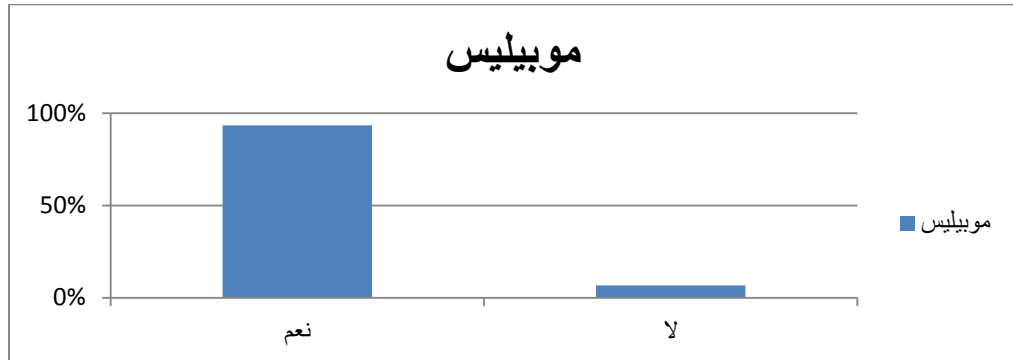
النسبة	التكرار	تطبيق الذكاء الاقتصادي
93.3%	14	نعم
6,7%	1	لا
100%	15	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

الشكل رقم (3\_40) يبين تطبيق المؤسسة للذكاء الاقتصادي من أجل دعم إدارة الموارد البشرية.



المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أفراد العينة في المؤسسة متفقون على أن نظام الذكاء الاقتصادي يطبق في مجال دعم إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت نسبة الاجابات ب 93.3% في مؤسسة موبيليس، ومنه يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يعمل على توفير المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب لمدير الموارد البشرية وهو ما يمكنه من توفر البدائل واختيار أفضل القرارات التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات .

السؤال السابع: كيف تنظر الى الذكاء الاقتصادي في مؤسستكم؟

الجدول رقم (3\_40) يبين مدى ضرورة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

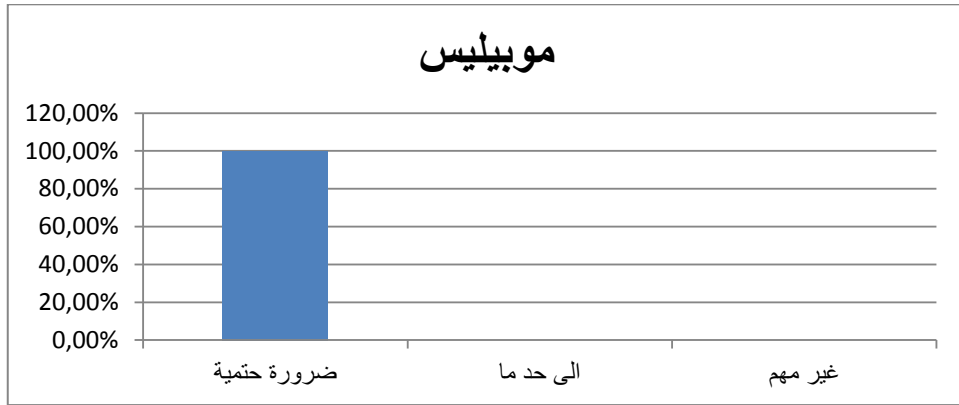
الضرورة الاقتصادية	التكرار	النسبة
ضرورة حتمية	17	100%
ضروري الى حد ما	0	0
غير مهم	0	0
المجموع	17	100%

المصدر: من اعداد الباحثان حسب نتائج الاستبيان .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

الشكل رقم (3\_41) يبين مدى ضرورة تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .



المصدر : من اعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل المرفق له نجد ان افراد العينة تتفق على أن الذكاء الاقتصادي ضروري في مؤسستهم ،حيث بلغت نسبة الاجابات على أنه ضرورة حتمية %100 في مؤسسة موبيليس وهذا ما يفسر أن الذكاء الاقتصادي وسيلة تسييرية من شأنها أن تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها خاصة من خلال مساهمته في عملية التخطيط، التوظيف..... التي تسمح بمواجهة المنافسة التي تعرفها سوق الاتصالات والتكيف مع التغيرات البيئية التي تشهدها المؤسسة.

**السؤال الثامن:** كيف تتنبأ بمستقبل الذكاء الاقتصادي خاصة فيما يخص دعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الجزائرية ومؤسستكم بصفة خاصة ؟ (سؤال مفتوح)

بالاعتماد على أسلوب المقابلة وجدنا أن أفراد العينة بمختلف مستوياتهم وأقسامهم في المؤسسة لم تختلف أفكارهم على أهمية الذكاء الاقتصادي حيث يرون انه من الضروري على المؤسسة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة موبيليس بصفة خاصة العمل بهذا الأسلوب التسييري الحديث وضرورة تفعيل التعاون بين المؤسسة الجزائرية والدولة الجزائرية من أجل اجراء تكوينات للموظفين في هذا المجال وذلك بمختلف مستوياتهم وأقسامهم ،كما أكدوا على ضرورة مشاركة الجامعة في هذه العملية ذلك لأنهم يعتبرونه أسلوب تسييري مهم



## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

في استمرارية في مختلف نشاطات المؤسسة الاقتصادية اليوم، مما فيها النشاط التجاري الذي من خلاله يمكن من المحافظة على الزبائن والعملاء ومواجهة المنافسين باعتبارهم محورين مهمين في نشاط المؤسسة خاصة، كما يعتبره البعض أنه أسلوب يسمح باتخاذ قرارات صائبة خاصة الاستراتيجية منها، كاستغلاله في عملية التخطيط مثلا وهو ما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على المدى البعيد، أما البعض الآخر أنه لا بد العمل به مستقبلا خاصة من أجل التغيرات التكنولوجية. ومنه يمكن القول أنه بالرغم من اختلاف أفكار أفراد العينة في المؤسسة حول مستقبل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية إلا أنهم اجمعوا على أنه ضرورة حتمية من أجل مواجهة تهديدات المحيط واستغلال الفرص المتاحة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وهو ما يسمح من بناء اقتصاد متماسك .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

#### خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر بشكل عام ،وقطاع الاتصالات الممثل بمؤسسة الاتصالات للجزائر ”موبيليس” بشكل خاص ،فعلى مستوى الجزائر لاحظنا أن هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم الا أن هناك بعض المؤشرات التي توحى ببداية الاهتمام بهذا المفهوم الحديث ،التي ظهرت في شكل ملتقيات وقوانين التي اصطدمت ببعض المعوقات لكنها لم تمنع من التفكير في انشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي .

أما على مستوى قطاع الاتصالات الممثل من خلال مؤسسة الاتصالات للجزائر ”موبيليس” ،ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت فيها والتي كانت تهدف الى تحديد مدى دعم الذكاء الاقتصادي لادارة الموارد البشرية،توصلنا الى النتائج التالية :

—تعمل مؤسسة موبيليس في محيط معقد مستقر نسبيا وهذا ما جعل القرارات الاستراتيجية فيه تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية .

—نجد أن مؤسسة موبيليس تجهل مفهوم الذكاء الاقتصادي بل نجد ان هناك خلط بينه وبين اليقظة الاستراتيجية التي تعتبر أكثر انتشارا منها حيث نلاحظ أنه أكثر من النصف من أفراد العينة في المؤسسة يرون أن اليقظة الاستراتيجية هي نفسها الذكاء الاقتصادي .

—الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس يقتصر على مستوى واحد من المستويات الادارية وعلى الأرجح الادارة العليا وهنا نجد أن المؤسسة أغفلت أهمية وضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في جمع المعلومات وتحليلها انطلاقا من الرصد البيئي ومن تم بثها واستغلالها في العمليات الادارية،اذ أن الذكاء الاقتصادي عملية جماعية متكامل فيها جميع جهود العاملين كل حسب موقعه في الهرم الاداري .

## الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي و انعكاساته على ادارة

### الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة)

المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من المحيط الخارجي تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين أما بقية متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية أو غيرها.

A large, ornate, symmetrical frame in a light gray color. The frame has a central vertical axis and is composed of intricate, interlocking floral and geometric patterns. The top and bottom of the frame are pointed, while the sides are rounded. The frame is set against a white background.

# الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الإستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة و بذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات. ولذلك على المؤسسات الاقتصادية العمل باليقظة والذكاء اللذان يعتبران من الأنظمة التسييرية الحديثة التي تؤدي الى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ أحسن وأمثل القرارات، وهو ما يسهل عليها من تحقيق أهدافها المسطرة .

فاليوم الحديث عن الطرق التسييرية المتطورة كالجودة، القياس المقارن، الابداع، اليقظة الاستراتيجية، الذكاء الاقتصادي هو صلب مواضيع الملتقيات والندوات العلمية، ويعتبر عملها هذا أحد هذه الأعمال العلمية .  
و من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث، يمكن إبراز أهم النتائج و التوصيات التي تم استخلاصها:

### ❖ أهم النتائج

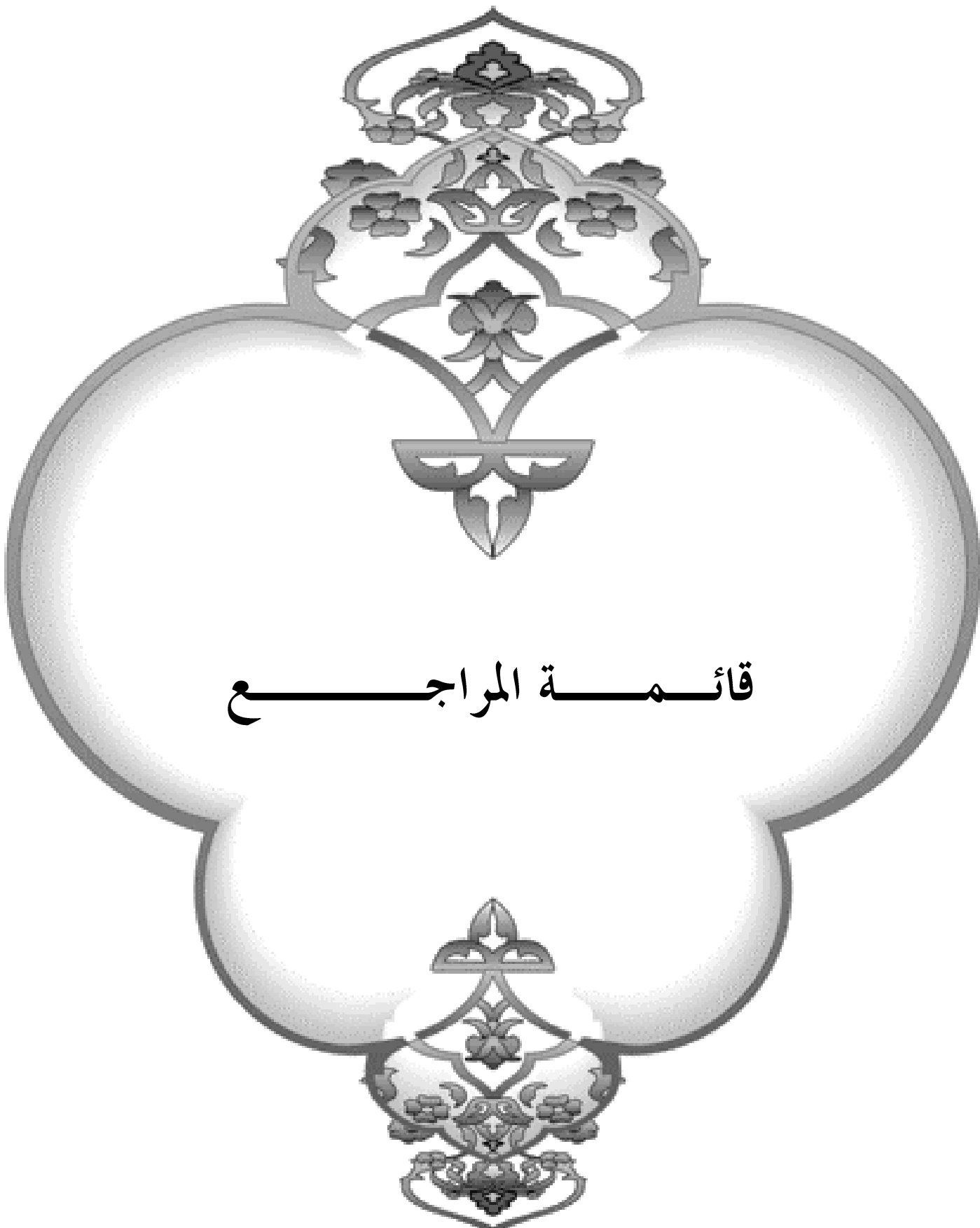
- ركزنا في هذا البحث على دراسة مدى دعم الذكاء الاقتصادي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وطبيعة الموضوع فرضت علينا تقسيمه الى ثلاث فصول أساسية من خلالها استخلصنا النتائج التالية :
- تعتبر المعلومة الإستراتيجية المورد الأساسي في عملية الذكاء و المورد الاستراتيجي في دعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- نظم المعلومات تعتبر من الأنظمة الأساسية التي تقوم على عمليات تحليل ومعالجتها وفق أنظمة وبرامج متطورة تزيد من فعالية تأثير المعلومة .
- يعتبر الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية وسيلة عصرية و عنصر مهم لتنافسية المؤسسات في بيئة متميزة بعدم التأكد.
- للذكاء الاقتصادي سيرورة متواصلة بدءا من جمع المعلومات ،فنشرها للأعوان الذين يقومون بمعالجتها، ثم تحليلها والمصادقة عليها، وبعدها تركيبها في وثيقة تساعد على سيرورة عمليات ادارة الموارد البشرية.
- أصبحت كفاءة ادارة الموارد البشرية اليوم تمثل تحديا أمام منظمات الأعمال نتيجة تعقد بيئتها ويعود ذلك التقدم التكنولوجي والانفتاح الدولي وغيرهما من الأسباب، وبعدها كانت المنظمات تواجه مشكلة قلة

المعلومات أصبحت اليوم تواجه حشدا منها، وهو ما صعب من مهمتها، ومن أجل ذلك استعانت ببعض النظم التسييرية الحديثة التي من أبرزها الذكاء الاقتصادي وذلك من أجل تنظيم هذه المعلومات لتتلاءم مع متطلبات المنظمات.

- فيما يخص الفرضية القائمة على أن (تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية مازال بعيدا) وعليه يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية ما زالت بعيدة، إذ أن بوادر الاهتمام بهذا المفهوم الحديث ظهرت فقط في شكل مؤتمرات وملتقيات.
- لكن الفرضية الثانية التي تنص على (مؤسسة اتصالات الجزائر لا تطبق الذكاء الاقتصادي من أجل دعم إدارة الموارد البشرية) فهي فرضية خاطئة حيث وجدنا أن المؤسسة التي اجرينا عليها دراسة الحالة (تطبق الذكاء الاقتصادي) لكن في مجالات محدودة، ومنه يمكن القول أن هناك مؤسسات قليلة في الاقتصاد الجزائري تطبق نظام الذكاء الاقتصادي من بينها مؤسسة موبيليس التي أدخلت مصلحة تسمى بالنظام المعلوماتي في هيكلها التنظيمي مهمته ترصد البيئة الخارجية لجمع المعلومات التي تسمح له باستغلالها من أجل مواجهة تحديات السوق وتغيرات البيئة.

### ❖ أهم التوصيات والاقتراحات :

- الاهتمام بمختلف أنواع المعلومات، باعتبارها من الموارد ذات الأهمية لضمان نجاح واستمرارية المؤسسة في عصر العولمة والمعارف.
- تكوين وتحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بضرورة تطبيق مناهج وأدوات الذكاء الاقتصادي، من خلال تنظيم الندوات والمؤتمرات التي تساعد المؤسسات الاقتصادية على الحصول على كل جديد حول موضوع الذكاء الاقتصادي، والبقاء على تواصل مع الجامعات والمعاهد المختصة للاستفادة من كل ما هو جديد في هذا المجال.
- ضرورة استحداث مصلحة أو مديرية جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية تحت اسم الذكاء الاقتصادي وذلك من أجل توفير جميع المعلومات التي يحتاجها المسيرين والموظفين من مختلف المستويات، ويجب أن تكون قريبة من كل مصلحة .

A large, ornate, symmetrical frame in a light gray color. The frame has a central vertical axis and is composed of intricate, interlocking floral and geometric patterns. The top and bottom sections are highly detailed, featuring stylized flowers and leaves. The middle section is a large, open, cloud-like shape that frames the central text.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية

- ✓ حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديث في عصر المعلومات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية 1993
- ✓ امر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2005 .
- ✓ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية "مدخل معاصر"، دار وائل للنشر الأردن، 2005
- ✓ محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005
- ✓ سونيا البكري، نظم المعلومات الإدارية "المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية .
- ✓ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003،
- ✓ سليم إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 1998
- ✓ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- ✓ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ✓ هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع.
- ✓ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004 .
- ✓ علي محمد ربابعة إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان الطبعة الأولى 2003.
- ✓ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار الحمدي، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998 .
- ✓ بشرى علاق، "الإدارة المبادئ و تطبيقات"، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2002 .

### الرسائل و الأطروحات



## قائمة المراجع

- ✓ فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات SNVI، رويية) مذكرة تخرج شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة استراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2014/2013
- ✓ بلحاج أمينة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان 2015/2014
- ✓ لحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، (دراسة حالة بلدية ولاية شلف) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان- 2014/2013
- ✓ قوجيل نور العابدين دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، (دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة الاعلام و الاتصال و حاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابة 2012/2011
- ✓ صفاء بوليفة، حجايي كريمة دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج، سوناتراك حاسي مسعود) مذكرة تخرج ماجستير شعبة العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013-2012
- ✓ رجم خالد، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011-2012
- ✓ بوغنائي حكيمة، تأثير الاعلان على سلوك المستهلك الجزائري ”دراسة حالة لمنتجات شركة موبيليس ”، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2006/2005،
- ✓ بلال نظور، دوافع الشراء لدى المستهلك الجزائري في تحديد سياسة الاتصال التسويقي -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009/2008،

✓ كرواش يمينة، la veille stratégique dans les PME et PMI، الملتقى العلمي الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان 2003

✓ جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، يومي 27\_28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو لعيد، الشلف

✓ عبد الرزاق خليل، أمل بوعبدلي، الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول اقتصاد المعرفة و التنمية الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن : 27-28 أبريل 2005

✓ لعبورة صندرة، العايب ياسين الذكاء الإقتصادي آلية لدعم ثقافة المقاولية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يومي 18 و 19 أبريل 2012، جامعة ورقلة

✓ حسب Allain Juillet مسؤول رفيع مكلف بتسيير الذكاء الاقتصادي لدى الوزير الاول الفرنسي ضمن ملتقى حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي 14 جوان 2008 بالجزائر

✓ عبد الحميد تمار، الوزير الجزائري للصناعة و ترقية الاستثمار ضمن ملتقى حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي 14 جوان 2008 بالجزائر

✓ حسب أمينة قادري مساعدة في علم اجتماع العمل والمنظمات ضمن ملتقى بعنوان :

RDV d'IE ,knowledge management a Alger ;24 mai 2011 voire le site suivante :

<http://www.africadiligence.com/rdv-dintelligence-economique-knowledge-management-a-alger/>

✓ حسب منير رشدي ”مكون في الذكاء الاقتصادي بالمنشآت الخاصة بالجزائر” ،المؤتمر الخامس للذكاء الاقتصادي في الجزائر، 30-04-2012 أنظر الى :

<http://algerienetwork.com/info/actualites/economie/12240-intelligence-economique-en-algerie.html>

### الجرائد والمجلات

- ✓ جريدة المساء، 2009/10/19، العدد 3848
- ✓ \_جريدة الأحرار، 2008/06/15، العدد 3137
- ✓ \_الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم عام 1431، الموافق ل 31 ديسمبر 2009، العدد 78

### مواقع الأنترنت باللغة العربية:

- ✓ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي أنظر الموقع الإلكتروني:  
<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Importance-of-human-resources.pdf>
- ✓ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية أنظر الموقع الإلكتروني:  
<http://www.hrdiscussion.com/hr62586.html>
- ✓ النشرة الفصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6 سبتمبر 2006  
ص 5 على الموقع <http://www.arpt.dz>
- ✓ موقع مؤسسة موبيليس [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

### قائمة المراجع باللغة الفرنسية

- ✓ MOINET N., petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française, HARMATTANE, 2010 .
- ✓ Sophie Larivet, Intelligence économique, enquête dans 100 pme, HARMATTAN, 2009 .
- ✓ F.Jakobiak .L'intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'IE .édition organisation .Paris 2001.

- ✓ Bruno Martinet ,Yves Michel Marti ;l'intelligence économique :les yeux et oreille de l'entreprise ;édition organisation ,Paris ,1995 .
- ✓ BESSON B PESSIN J.C., dix ans d'intelligence économique en France, intelligence économique et gouvernance compétitive la documentation française 2006
- ✓ Pierre Achard ;la dimension humain de l'intelligence économique ;édition la voisier ;Paris ;2005
- ✓ Alain Juillet ;modèle d'intelligence économique ;édition economica Paris ;2004
- ✓ Cohin Corin .veille et stratégique ,édition la voisier ,France .2004
- ✓ Robert .R.systeme d'information et management des organisation .Vuibert.Paris.2002 .
- ✓ B.Bernard et P.Jean-Claude ;du renseignement a l'intelligence économique ;2<sup>em</sup> édition ;dumond ;Paris ;2001 .
- ✓ F.Bournois ,P.J.Romani ,l'intelligence économique dans les entreprises française ;Economica ;Paris .
- ✓ SCHUMPETER J.,capitalisme, socialisme et démocratie, PAYOT, PARIS,1951.

قائمة الأطروحات والمذكرات باللغة الفرنسية

- ✓ Mohamed Jouad El qasmi .Le management pour processus et la veille stratégique .article publie sur le site
- ✓ Frédérique PEGUIRON, Système et Application de l'Intelligence Economique dans un d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2006
- ✓ Khalifi Amal ;l'intelligence économique au service de développement économique perspective d'une application

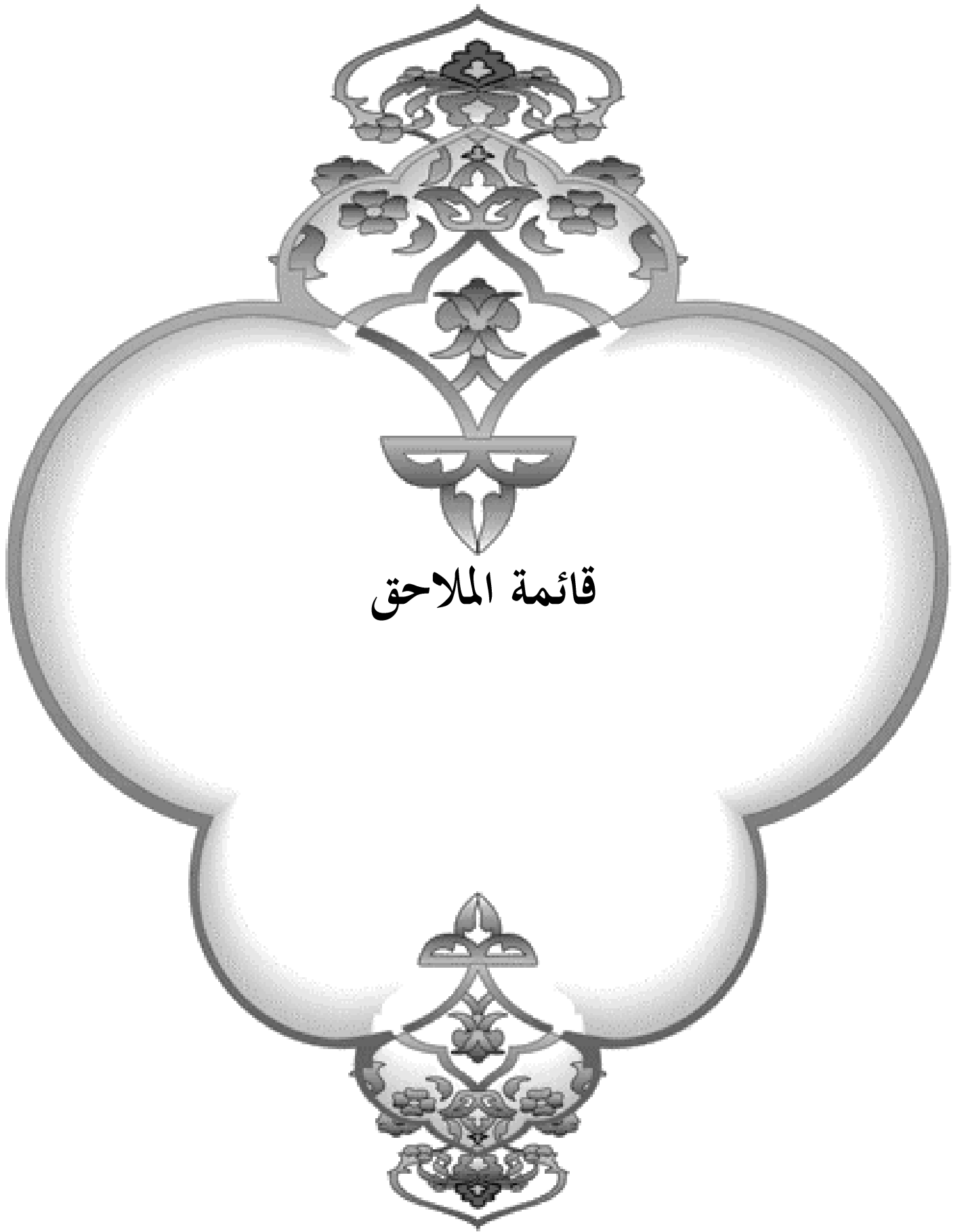
en Algérie ;thèse de docteur en sciences économiques  
option planification F.S.G université Alger 2007-2008

- ✓ Christian Harbulot et PhillipeBernard ;perspective  
historique de l'intelligence économique ;article paru en  
1997 dans la premier numéro de la revue économique
- ✓ SOPHIE LARIVET, FRANÇOIS BROUARD, stratégies des  
pme et pratiques d'intelligence économique et de veille  
stratégique, Communication , 5°eme congres international  
de l'académie de l'entrepreneuriat 2007,sherbrooke, 4-5  
octobre 2007
- ✓ L'intelligence économique ,un dispositif de gestion de  
l'information stratégique ,Conference Club IE du Clusir  
RhA ,le 13 Octobre 2010 ,CLUSIR ,CLUISIR , voir :

[www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf](http://www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf)

مواقع الانترنت

- ✓ AFNOR ;[www.afnor.fr/portail.asp](http://www.afnor.fr/portail.asp)
- ✓ <http://www.usinenouvelle.com/article/rapprocher-ressources-humaines-et-intelligence-economique.N133037>
- ✓ <http://www.usinenouvelle.com/article/rapprocher-ressources-humaines-et-intelligence-economique.N133037>
- ✓ <http://www.aclpartners.fr/blogs/4/eqiskw-l%E2%80%99intelligence-%C3%A9conomique-au-service-des-rh>
- ✓ le journal de Mobilis n°1 ;2006 ;p7 <http://www.mobilis.dz;ln>
- ✓ <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>
- ✓ le journal de Mobilis n°1 ;2006 ;p7 <http://www.mobilis.dz;ln>
- ✓ <http://www.mobilis.dz/ar/boutique.php>



قائمة الملاحق

## قائمة الملائمات

محرر توى الاستبيان

ضع العلامة (x) في كل فقرة حسب الاطار المناسب .

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

1\_الجنس :  ذكر  أنتى

2\_العمر :  أقل من 25 سنة  من 25 سنة الى أقل من 30 سنة

من 30 الى أقل من 45 سنة  45 سنة فأكثر

3\_الخبرة :  أقل من 05 سنوات  من 05 سنوات الى أقل من 10

سنوات

من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

4\_المؤهل العلمي :  لا تحوز على شهادة بكالوريا  شهادة البكالوريا

شهادة ليسانس  شهادة ماجيستر أو دكتوراه أو مهندس

دولة

5\_هل تتناسب وظيفتك مع تأهيلك العلمي :  نعم  لا

الجزء الثاني : بيانات تخص مجال الذكاء الاقتصادي

1\_ ما نوع البيئة التي تعيش فيها مؤسستكم؟

مستقرة بسيطة  متغيرة معقدة

مستقرة معقدة  بسيطة معقدة

## قائمة الملائم

2\_ هل تلعب المعلومة دورا في نشاط مؤسستكم؟

نعم .  لا .

3\_ هل تقومون بوضع أشخاص معينين للحصول على المعلومات الخاصة؟

نعم .  لا .

4\_ هل لديكم خبراء أو مختصين أو مستشارين في مجال شراء المعلومات وتحليلها؟

نعم .  لا .

5\_ ما هي أهم الوسائل التي تعتمدونها في الحصول على المعلومات؟

الكتب .  الزبائن .

المعارض والملتقيات .  المنافسين .

6\_ هل المعلومات تدور بتلقائية وسهولة بين الأشخاص الذين يحتاجون إليها؟

نعم .  لا .

7\_ هل تملكون نظم معلومات متطورة لمعالجة المعلومة واستغلالها؟

نعم .  لا .

8\_ هل سبق وأن سمعت على مصطلحي الذكاء واليقظة؟

سبق وان سمعت بهما .  لم اسمع بهما .

مصطلح اليقظة فقط .  مصطلح الذكاء فقط .

9- ماذا نعني بمصطلح اليقظة الاستراتيجية؟

التعاون المنافسين .  مصطلح تسويقي .

هي جزء من الذكاء الاقتصادي .  أخرى .

10\_ ماذا نعني بمصطلح الذكاء الاقتصادي؟

الاقتصاد الذكي .  وسيلة تسيرية حديثة .

اليقظة الإستراتيجية .  أخرى .



11\_ حدد من فضلك الى أي مدى ترى العبارات التالية تمثل ضرورة تطبيق مؤسستكم لنظام الذكاء

الاقتصادي :

- اشتداد حدة المنافسة التي أصبحت تفرض الحصول على المعلومة في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة .
- يعتبر أسلوب تسيري حديث يسهل عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تصبو إليها المؤسسة .
- تدعيم القرارات التي تتخذها المؤسسة .
- التكيف مع التغيرات التي أصبحت تفرضها البيئة التي تعيش فيها المؤسسة .
- الرفع من احترافية المؤسسة التي تسمح لها بتوسيع أسواقها .

12\_ هل ترى أن الذكاء الاقتصادي موجود في مؤسستكم؟

- موجود  غير موجود

إذا كان غير موجود :

\_عدم توفر مؤسستكم على نظام الذكاء الاقتصادي سببه :

- نقص الوسائل المادية
- نقص الأفراد الأكفاء المكونين للقيام بهذه العملية
- عدم احساسكم بالحاجة الى المعلومات الخارجية .
- تكلفة جمع المعلومات وتحليلها .
- أنكم غير معنيين بها .

إذا كان موجود : (أي مؤسستكم تقوم بتطبيق نظام الذكاء الاقتصادي )

\_ما هي المصلحة المسئولة عن الذكاء الاقتصادي ؟

المصلحة هي .....

13\_ هل تطبيق الذكاء الاقتصادي هو عملية جماعية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم ؟

- نعم  لا

## قائمة الملائم

14\_ هل ترى مؤسستكم مطبقة لنظام الذكاء الاقتصادي؟

نعم  نوعاً ما  غير موجود

الجزء الثالث : بيانات تخص إدارة الموارد البشرية

1- ما هو مسمى الإدارة التي تدير الموظفين بمؤسستكم؟، هل هي:

إدارة الموارد البشرية  إدارة المستخدمين  أخرى

2- تخطيط الموارد البشرية:

- هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية هو:

نشاط هام  نشاط ثانوي  نشاط يمكن الاستغناء عنه

- هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث:

أنواع الوظائف المطلوبة  أعداد الأفراد اللازمين للوظائف المطلوبة  أخرى

- هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية تكمن أهميته في:

تحديد الفئات أو العجز في اليد العاملة خلال فترة الخطة المعتمدة

تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة

تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة

أخرى

3- التوظيف:

- هل يتم إعلام الموظفين بالمؤسسة بالمناصب الشاغرة فيها؟

نعم  لا

- كيف يستفيد الموظفون بالمؤسسة من المناصب الشاغرة فيها، هل عن طريق:

النقل (التحويل)  الترقية  لا يتم الاستفادة منها

هل يتم توظيف موظفين جدد من خارج المؤسسة في حالة وجود مناصب شاغرة؟

نعم  لا

إذا كان الجواب "نعم" ماهي الطريقة المستعملة في إعلامهم بهذه المناصب؟ هل عن طريق:

الجرائد  العلاقات الشخصية  وسائل أخرى

### 4-التكوين:

-هل تنظم المؤسسة التي تعمل بها دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دورية؟

نعم  لا

-هل يساعد التكوين الذي تقوم به المؤسسة للموظفين على تنمية معلوماتهم؟

نعم  لا

- هل يساعد التكوين الذي تقوم به المؤسسة للموظفين على تنمية مهاراتهم؟

نعم  لا

-هل يساعد التكوين الذي تقوم به المؤسسة للموظفين على تحسين مستوى الأداء لديهم؟

نعم  لا

### 5-تقييم أداء الموظفين:

-هل يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية؟

نعم  لا

-هل يهدف تقييم أداء الموظف إلى:

الترقية  منح امتيازات مرتبطة بالمدودية  منح أوسمة تشريافية ومكافآت

### 6-الأجور:

-هل تعتقد أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في مؤسستكم عادل؟

نعم  لا

-هل يحقق الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في مؤسستكم الرضا لديهم؟

نعم  لا

-هل تعتقد أن منح أجور عالية ومناسبة مقارنة بما تدفع مؤسسات أخرى يضمن رفع مستوى الأداء لدى

الموظفين في مؤسستكم؟

نعم  لا

## قائمة الملائمات

الجزء الرابع: بيانات تخص دور الذكاء الاقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية .

1\_هل قرارات التوظيف تتأثر بتوفر المعلومات (الإستراتيجية) ؟

نعم .  لا .

2\_هل مؤسستكم تقوم بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في المحيط الخارجي من أجل الحصول على المعلومات من

أجل استغلالها في عملية التخطيط ؟

نعم .  لا .

3\_ما هي أهم المصادر التي تلجأ إليها مؤسستكم لتدعيم قراراتها :

شبكة الانترنت  مجلات متخصصة .  الإشهارات المرخصة من المنافسين .

الجريدة الرسمية .  الكتب .  الزبائن والموردين والمنافسين .

الملتقيات والمؤتمرات .  أخرى .

4\_هل ترى ان الذكاء الاقتصادي (الحصول على المعلومة ،تحليلها ،استغلالها ،نشرها..) ضرورية في إدارة

الموارد البشرية؟

نعم (ضروري).  لا (غير مهم).

5\_إلى أي مدى ترى تأثير الذكاء الاقتصادي على إدارة الموارد البشرية ؟

قوي .  متوسط .  ضعيف .

6\_هل ترى أن مؤسستكم تطبق نظام الذكاء الاقتصادي في دعمها لإدارة الموارد البشرية ؟

نعم .  لا .

7\_كيف تنظر إلى الذكاء الاقتصادي في مؤسستكم ؟

ضرورة حتمية .  إلى حد ما .  غير مهم .

8\_من خلال هذه الأسئلة ، كيف تتنبأ بمستقبل الذكاء الاقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية خصوصا في

مؤسستكم والمؤسسة الجزائرية عموما؟

## قائمة الملاحة

قائمة الملاحة بالنسبة لمؤسسة موبيليس



شكل #600\*

15 دقيقة\* أو 50 دقيقة\*

نحو كل شبكات الهاتف النقال

نحو موبيليس

العروض التي تخليك دائما مبتسم :

\*دقائق صالحة لمدة 24 ساعة بعد التنشيط

mobtaSim

موبيليس

أيما كنتم

100 دج 50 Mo جواز 3G++ يوم

500 دج 250 Mo جواز 3G++ 7 أيام

1500 دج 1 Go جواز 3G++ 30 يوم

الموبايل mobilis

ACCUEIL - ESPACE PRESSE - RESEAUX - PORTABLES 3G+ - ESPACE CLIENT - MOBILE

**TAWFIK**  
\*600#

**VOUS OFFREZ ENCORE PLUS**

PROTECTIONS ACTUALITES

**darynet** 3G+  
Internet

Le Haut Débit Mobile  
chez vous  
+  
Clé 3G offerte\*

**750 DA**  
par mois

\*À prévoir dans les semaines suivantes.  
Pré-requis: carte SIM, téléphone compatible, couverture 3G+.

www.3g-de mobilis

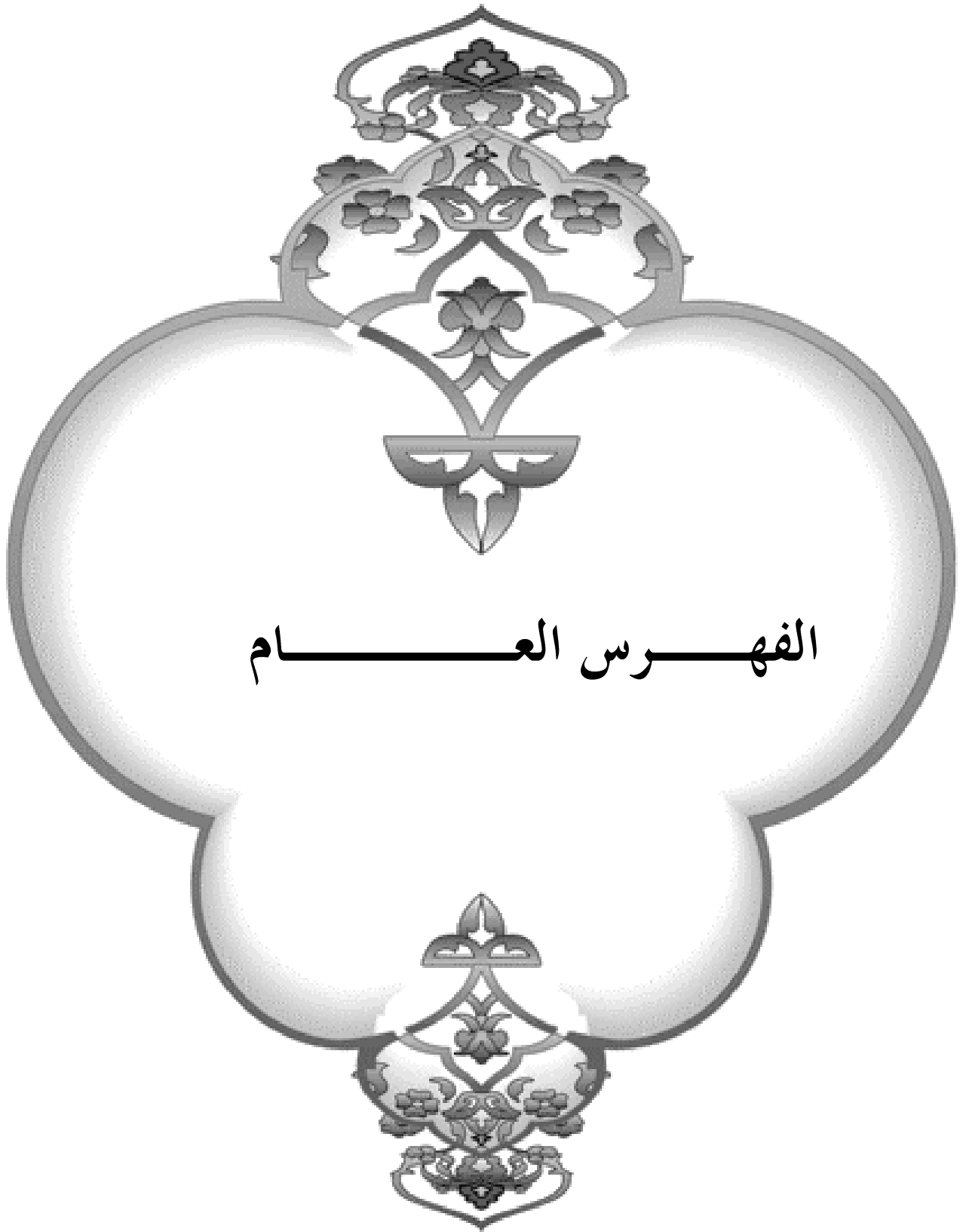
mobi**control** 2000

**0 DA** l'appel  
vers mobile de 8h00 à 17h00

plus de **6h30** communications  
vers tous les réseaux

**Internet 250 Mo**

1 DA vers le numéro favori de 17h à 6h



شكر وتقدير

خطة البحث.....	ص7
قائمة الأشكال والجداول.....	صVII
المقدمة العامة.....	صXIII
الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي بين النظرية والتطبيق.....	ص1
مقدمة الفصل الأول.....	ص2
المبحث الأول : الاطار النظري للذكاء الاقتصادي.....	ص3
المطلب الأول : تعريف المعلومة ، نظم المعلومات ، اليقظة الاستراتيجية.....	ص3
الفرع الأول :تعريف المعلومات.....	ص3
أولا :البيانات.....	ص3
ثانيا :المعلومات.....	ص3
الفرع الثاني : مفهوم نظام المعلومات.....	ص4
الفرع الثالث : مفهوم اليقظة الاستراتيجية.....	ص5
المطلب الثاني : التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي.....	ص7
الفرع الأول : أصل الذكاء الاقتصادي.....	ص7
أولا :الكتابات الأولى حول الذكاء الاقتصادي.....	ص7
ثانيا :المراحل التاريخية لظهور الذكاء الاقتصادي.....	ص8
الفرع الثاني : تطور مصطلح الذكاء الاقتصادي.....	ص10
أولا : الذكاء الاقتصادي في اليابان.....	ص11
ثانيا : الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الامريكية.....	ص11
ثالثا : دخول الذكاء الاقتصادي الى فرنسا.....	ص12
المطلب الثالث : ماهية الذكاء الاقتصادي.....	ص14
الفرع الاول: أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي.....	ص14
الفرع الثاني:الفرق بين الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي.....	ص17
الفرع الثالث : علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية.....	ص18



20ص.....	F.Jakobialk	اولاحسب
21ص.....	Corin Cohen	ثانيا حسب
22ص.....	Bernard Bosson و Jean Claude Possin	ثالثا حسب
24ص.....		المبحث الثاني:عناصر أساسية في الذكاء الاقتصادي.
24ص.....		المطلب الأول:خصائص وأهداف الذكاء الاقتصادي
24ص.....		الفرع الاول:خصائص الذكاء الاقتصادي.
25ص.....		الفرع الثاني : أهداف الذكاء الاقتصادي.
27ص.....		المطلب الثاني : وظائف الذكاء الاقتصادي.
32ص.....		المطلب الثالث : مراحل الذكاء الاقتصادي.
32ص.....	Jean_luis Levet et Bernard Guillon Alice	اولا : حسب
32ص.....	F.Jakobiak	ثانيا : حسب
37ص.....		المبحث الثالث :تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.
37ص.....		المطلب الأول :الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.
37ص.....		الفرع الأول :المصطلح المستعمل في المؤسسة الاقتصادية.
39ص.....		الفرع الثاني :شروط وأدوات فعالية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
41ص.....		الفرع الثالث :موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.
42ص.....		المطلب الثاني :جوانب تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
42ص.....		الفرع الأول :مجالات وأهمية تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
44ص.....		الفرع الثاني : محددات تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.
46ص.....		المطلب الثالث :أشكال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.
46ص.....		الفرع الأول : نموذج حسب الذكاء الاستراتيجي.
47ص.....		الفرع الثاني : نموذج حسب الذكاء العملياتي.
49ص.....		الفرع الثالث : نموذج حسب الذكاء التسويقي.
50ص.....		خاتمة الفصل الأول.
51ص.....		الفصل الثاني : الذكاء الاقتصادي يساهم في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية.
52ص.....		مقدمة الفصل الثاني.
53ص.....		المبحث الأول : الإطار التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
53ص.....		المطلب الأول : نشأة إدارة الموارد البشرية.
54ص.....		المطلب الثاني :مراحل تطوير إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية.....	ص57
المبحث الثاني:عناصر أساسية عن إدارة الموارد البشرية .....	ص58
المطلب الأول:ماهية إدارة الموارد البشرية.....	ص58
الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.....	ص58
أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	ص58
ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية.....	ص59
الفرع الثاني : أهداف وخصائص إدارة الموارد البشرية.....	ص60
أولاً : أهداف إدارة الموارد البشرية.....	ص60
ثانياً : خصائص إدارة الموارد البشرية.....	ص61
المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....	ص63
أولاً : _الوظائف_ الفنية.....	ص63
ثانياً : _الوظائف_ الإدارية.....	ص64
المطلب الثالث: موقع وأثر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .....	ص66
الفرع الاول : بيئة إدارة الموارد البشرية.....	ص66
أولاً : بيئة إدارة الأفراد الداخلية.....	ص66
ثانياً : بيئة إدارة الأفراد الخارجية.....	ص67
الفرع الثاني : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.....	ص68
الفرع الثالث: أثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة الاقتصادية.....	ص68
المبحث الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالذكاء الاقتصادية.....	ص69
المطلب الاول : معلومات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.....	ص69
الفرع الأول : معلومات اليقظة الإستراتيجية و خصائصها.....	ص69
الفرع الثاني : أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية.....	ص70
المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في دعم إدارة الموارد البشرية.....	ص72
الفرع الأول : دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التخطيط.....	ص72
الفرع الثاني : دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية و الإشراف و التوجيه .....	ص73
أولاً : دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية.....	ص74
ثانياً : دور نظم معلومات الموارد البشرية في الإشراف و التوجيه.....	ص75
الفرع الثالث : دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية الرقابة و التقييم.....	ص76

الفرع الرابع: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التوظيف والرواتب.....ص76	76
اولا : الأثر على عملية التوظيف.....ص76	76
ثانيا : الأثر على الرواتب.....ص77	77
المطلب الثالث: دور الذكاء الاقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....ص77	77
الفرع الأول: الفائدة من التقريب بين الذكاء الاقتصادي والموارد البشرية .....ص77	77
الفرع الثاني: تأثير ومردود الذكاء الاقتصادي على إدارة الموارد البشرية.....ص78	78
أولا : تأثير إدخال الذكاء الاقتصادي على حياة المنظمة والموظفين.....ص78	78
ثانيا : مردودية الذكاء الاقتصادي على ادارة الموارد البشرية.....ص79	79
خاتمة الفصل الثاني.....ص80	80
الفصل الثالث : واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي و انعكاساته على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية	
(دراسة حالة).....ص81	81
مقدمة الفصل الثالث.....ص82	82
المبحث الأول : اهتمام الجزائر بالذكاء الاقتصادي.....ص83	83
المطلب الأول : مؤشرات اهتمام الجزائر بالذكاء الاقتصادي.....ص83	83
المطلب الثاني : الجهود المبذولة في مجال الذكاء الاقتصادي.....ص85	85
المطلب الثالث : الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....ص86	86
الفرع الاول :الجزائر تفكر في انشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي .....ص86	86
الفرع الثاني :مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي.....ص87	87
المبحث الثاني : لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس.....ص89	89
المطلب الأول : تطور وأهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس ..ص90	90
الفرع الأول : تطور مؤسسة موبيليس ..ص90	90
الفرع الثاني : أهداف مؤسسة موبيليس.....ص94	94
الفرع الثالث : مبادئ مؤسسة موبيليس.....ص94	94
المطلب الثاني:المبكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.....ص95	95
المطلب الثالث : أهم العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس ..ص99	99
أولا : عروض الدفع المسبق.....ص100	100
ثانيا : عروض الدفع البعدي.....ص100	100
ثالثا : الخدمات والعروض الأخرى التي تقدمها مؤسسة موبيليس.....ص100	100

رابعاً: عروض مؤسسة موبيليس في الجيل الثالث.....	ص102
المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان.....	ص103
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....	ص104
الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....	ص104
أولاً: الاستبيان.....	ص104
ثانياً: المقابلة.....	ص105
ثالثاً: الملاحظة.....	ص105
الفرع الثاني: أساليب التحليل المستخدمة.....	ص105
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....	ص106
الفرع الأول: تعريف مجتمع عينة الدراسة.....	ص106
الفرع الثاني: الحدود الزمنية والمكانية للاستبيان.....	ص106
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....	ص106
الفرع الأول: وصف خصائص العينة.....	ص106
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	ص107
ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.....	ص108
ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	ص108
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي.....	ص109
خامساً: توزيع أفراد العينة حسب تناسب التأهيل العلمي مع الوظيفة.....	ص110
الفرع الثاني: تحليل لنتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....	ص111
أولاً: تحليل بيانات تخص الذكاء الاقتصادي.....	ص111
ثانياً: تحليل بيانات تخص ادارة الموارد البشرية.....	ص126
ثالثاً: تحليل بيانات تخص دور الذكاء الاقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية.....	ص141
خاتمة الفصل الثالث.....	ص150
الخاتمة العامة.....	ص153
المراجع.....	ص157
الملاحق.....	ص163
الفهرس.....	ص172

## الملخص

تطرقنا في هذه الدراسة إلى موضوع الذكاء الاقتصادي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، وتم إبراز أهمية إدماج هذه الرؤية الجديدة في علم المناجمت وتوظيفها كآلية لتسيير المؤسسات والوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها. ولتوضيح واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي وانعكاساته على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، تم تحضير دراسة ميدانية شملت مؤسسة موبيليس للهاتف النقال. وقد أفضت النتائج المتوصل إليها إلى أن موضوع الذكاء الاقتصادي مازال في بداية تطبيقه لعدم فهمه واستيعابه من طرف مسيري هذه المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :** الذكاء الاقتصادي، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)

## Résumé:

Dans cette étude, nous avons discuté de la question de l'intelligence économique et de sa gestion des ressources humaines, il a été souligné l'importance d'intégrer cette nouvelle vision dans la science Almnajmnt et de les utiliser comme un mécanisme pour la conduite des institutions et l'accès pour atteindre les objectifs souhaités. Pour illustrer la réalité de l'application de l'intelligence économique et son impact sur la gestion des ressources humaines dans l'organisation algérienne, la préparation d'une étude sur le terrain inclus Mobilis Fondation téléphone Anakal.oukd conduit leurs conclusions. Que le thème de l'intelligence économique est encore au début de son application pour ne pas compris et absorbé par les gestionnaires de cette institution partie.

**Mots clés:** intelligence économique, gestion des ressources humaines, l'entreprise Algérie Télécom (Mobilis)

## Abstract:

In this study, we discussed the issue of economic intelligence and its human resources management, it was highlighted the importance of integrating this new vision in the science Almnajmnt and using them as a mechanism for the conduct of institutions and access to achieve the desired goals. To illustrate the reality of the application of economic intelligence and its impact on human resources management in the Algerian organization, the preparation of a field study included Mobilis Foundation phone calls, and the results finding that the theme of economic intelligence is still at the beginning of its application for not understood and absorbed by the managers of this institution party.

**Key words:** economic intelligence, human resources management, enterprise Algeria Telecom (Mobilis)