

دور الذكاء الاقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
-دراسة حالة اتصالات الجزائر -

## The role of economic intelligence in supporting human resources management In the Algerian economic establishment

### -Algeria Telecom Status Study-

د. خلوط عواطف، جامعة تلمسان، الجزائر.  
بحدادة عمر، جامعة تلمسان، الجزائر.  
براهيمي عبد العالي، جامعة تلمسان، الجزائر.

تاريخ التسليم: (2017/02/ 10)، تاريخ التقييم: (2017/03/05)، تاريخ القبول: (2017/04 /11)

#### Abstract

In order to improve the performance and increase the efficiency of Algerian institutions seeking to keep abreast of the latest developments in the economic and technological variables imposed in the world, in particular those related to economic intelligence, Institution can make quality decisions in time according to what the possession of information and knowledge. Therefore, this study aims to know the reality of the application of economic intelligence and its impact on the management of human resources in the Algerian organization, which is to do a field study in the telephony institution Mobile phone Mobilis.

**Keywords:** economic intelligence, human resources management (Mobilis)

#### المخلص

من اجل تحسين الأداء وزيادة الفعالية تسعى المؤسسات الجزائرية إلى مواكبة آخر التطورات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في العالم لاسيما ما تعلق منها بالذكاء الاقتصادي الذي يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات ذات جودة في الوقت المناسب اعتمادا على ما بحوزتها من معلومات ومعارف. ولذا تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي وانعكاساته على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وهذا من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة موبيليس للهاتف النقال.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاقتصادي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس).

## مقدمة:

في ظل بيئة متغيرة باستمرار، أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على المعالجة الآلية للمعلومات السريعة والمتغيرة 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 السديدة والدقيقة في الوقت المناسب من أجل خدمة الأهداف الأساسية للمؤسسة والتي تساعد موظفي الإدارة في بناء ثقافة المعلومات لانتهاج نموذج الابتكار والتجديد والذي يسمح لها بتبني المنافسة والتوسع في السوق ويعزز لها المصالح الاقتصادية، وتعتبر إدارة الموارد البشرية عصب الوجود الإنساني بأفراده وجماعته ومنظّماته فهي تلعب دورا أساسيا ومحوريا في كفاءة وفعالية المنظمات. 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".

وفي ظل التطورات الحديثة تسعى المؤسسات إلى إيجاد علاقة يساهم من خلالها الذكاء الاقتصادي في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر النواة الأولى لتكوين قاعدة اقتصادية متينة.

ومما سبق نقوم بصياغة الإشكالية التالية:

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

محاور الدراسة: سوف نعالج الإشكالية المطروحة من خلال المحاور التالية:

- الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.

- جوانب تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية

- دور الذكاء الاقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر):

### أولاً: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

بعدما كانت تطبيقات الذكاء الاقتصادي حكرا على الهيئات العمومية، أصبح 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. لهذا أصبح لزاما عليها تبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي أساسه التحكم في المعلومات من أجل استغلال الفرص ومواجهة التحديات .

### 1- المصطلح المستعمل في المؤسسة الاقتصادية

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

"Intelligence" عن استعمال مصطلح ذكاء المنافس "compétiteur Intelligence" الذي يعد مفهوما ضيقا. وهناك العديد من المصطلحات المستعملة في منظمات الأعمال حسب ما أوضحت دراسته 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 (01) : المصطلح المستعمل في المؤسسة

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

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 (خليل، بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة ، الأردن):

- بالنسبة للمنظمات الكبيرة، لأن المحيط يتغير ويجب عليها أن تتكيف وتتعايش معه.
  - 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 الشعور بالحرب الاقتصادية، حيث يبين الجدول رقم 2 أن حوالي 95% من المديرين يؤكدون بأنهم في حالة حرب.

جدول رقم (2) : الإحساس بالحرب الاقتصادية في المنظمات :

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

Source : F.Bournois, P.J.Romani, op.cit, p6.

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

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

## 2- 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 إطار غير رسمي، لذا من الواجب تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق تعريف وظائفه في مدونة المؤسسة والإعداد المستمر للقرارات داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة.

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 أن 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 إدارية لا بد الالتزام بها .

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

5-المصادر المنهجية والتقنية: جمع المعلومات الإستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة والاعتماد على وسائل تكنولوجية (هندسية، إدارية، معارف..) إضافة إلى:

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



ب- الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطى لها قيمة عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة بمعنى يجب إعادة تنظيم وهيكلّة بنية المؤسسة، عن طريق إزالة الفوارق بين الوظائف للتخفيف من المستويات التي تعيق حركية المعلومة .

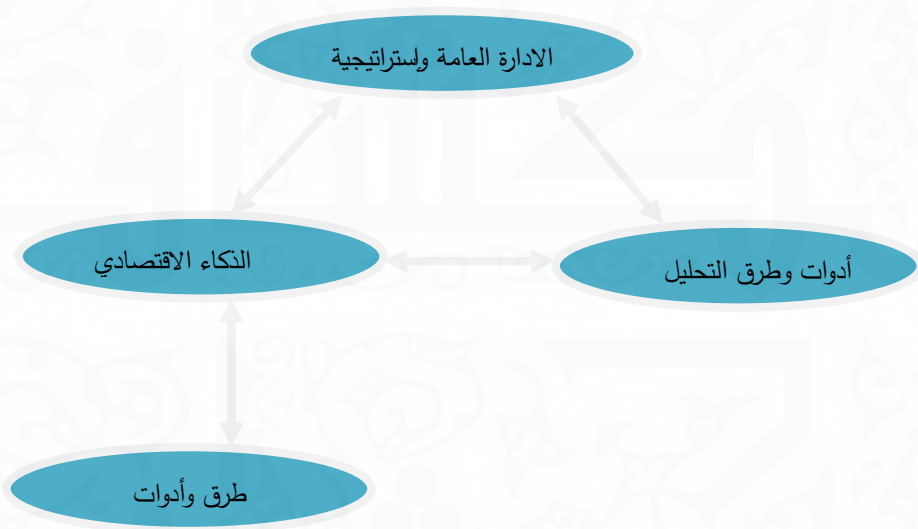
ج- روح جماعية قوية: وهذا بين مختلف الموظفين .

د- توفير وسائل وميزانية خاصة بالذكاء الاقتصادي.

### 3- موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية:

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

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



**Source :** L'intelligence économique, un dispositif de gestion de l'information stratégique, Conférences Club IE du Clusir RhA, le 13 Octobre 2010, CLUSIR, , 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 الإدارة العامة للمؤسسة التي تقوم بتحديد طرق التحليل الاستراتيجي وتحديد سياسة الذكاء الاقتصادي، وبالتالي تحديد طرق وأدوات البيضة 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 .

### ثانيا: جوانب تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية

#### 1- مجالات وأهمية تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تعداد مجالات وأهمية الذكاء الاقتصادي من خلال ما يمكن للمؤسسة أن تحققه، وهذه الأخيرة تتمثل في: (Bruno Martinet, Yves-Michel Marti, 1995)

1\_ تطوير منتجات جديدة: لأن دخول منافسين جدد كل وقت يهدد المؤسسات العاملة في السوق، وذلك بالذكاء الذي يمكن من التنبؤ بالجديد وهذا يؤدي إلى العمل على الاختراع والإبداع وفق المتطلبات 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 للميزة التنافسية التي تعتبر أحسن تكوين للتعلم من الآخرين (خاصة الأقوياء)، كما أن دراسة طرق إنتاج المنافسين تسمح بتحسين الإنتاجية وتفاذي الخسائر المالية.

3\_ اتخاذ القرارات: يسمح الذكاء الاقتصادي باتخاذ قرارات (حسنة) مهمة مثل الاستثمار، تغيير الإستراتيجية أو مواجهة المنافسين، الذي يمكن من تقليل المخاطر لأنه يعمل 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 إذا لم تكن على دراية بالمنافسين، ومنه فان الذكاء الاقتصادي يسمح بتحديد القرارات ومعرفة أو توقع الأرباح.

5\_ الحصول على ميزة تنافسية: الميزة التنافسية الأكثر دواما 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، لأنه حتى يستطيع المنافسون الوصول إلى مستواها، يجب عليهم تغيير مخططاتهم ورؤيتهم للسوق بطريقة مختلفة. وعليه فان الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى الاستمرار والبقاء انطلاقا من استعمال المعلومات كما هو موضح في الشكل التالي:

#### 2- 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 GHILHONA في النقاط التالية: (لعبورة، العايب، 2012)

1-الثقافة التنظيمية الجيدة : تركز مختلف القرارات في المؤسسات الاقتصادية بالقرب من المسير نظرا لضعف العلاقات السلمية في اتخاذ القرار، وهو ما يستجيب إلى تسهيل الوظيفة الاستعلامية، 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 عدم اختصاص مستخدميها خاصة المؤسسات التي تعتمد على كثافة اليد العاملة بدلا عن كثافة رأس المال، وهو ما يرفع من مرونتها و يساعدها 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، ويتم الاستفادة من الذكاء الاقتصادي كفن للتأثير في الغير عبر صناعة الأفكار ثم تجسيدها على أرض الواقع، أي ترجمة الأهداف إلى إجراءات. وبين LARIVET أن الحجم، وقطاع النشاط، والانضمام إلى مجموعة، ليست من محددات استخدام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة (Sophie Larivet,2009)، مما يؤكد أن المؤسسات الاقتصادية لا تتأثر بحجمها من حيث البحث عن المعلومات واستخدامها في التأثير على محيطها، وفي مقابل ذلك بين أن هناك مميزات ترتبط بكفاءة الإدارة في إنتاج وتبليغ المعلومات التي يبني 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 المقاولاتية J. Schumpeter يرى أن 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

ثالثا: دور الذكاء الاقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

1- الفائدة من التقريب بين الذكاء الاقتصادي والموارد البشرية:

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

ولا يحدث هذا التقريب إلا إذا استطاع مدير الموارد البشرية أن يتجاوز المفاهيم الخاطئة ومخاوفه اتجاه الذكاء الاقتصادي. التعاون يجب أن يمر عبر العديد من الآراء والأفكار من أجل الذهاب أبعد من ذلك ويكون من الحكمة المحافظة على مكانته في الهيكل التنظيمي وأن يكون هناك تبادل وتدفق للمعلومة، وهنا يلعب مدير الموارد البشرية دور الوسيط (المسير) القادر على تطوير جو تشاركي (تضامني) مناسب للذكاء الاقتصادي داخل المنظمة (GWENOLE GUIOMARD , 2010)

## 2- تأثير ومردود الذكاء الاقتصادي على إدارة الموارد البشرية:

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

كثرة الأرباح، زيادة الإنتاجية، الذكاء يضمن الكفاءة التشغيلية الدائمة ويساعد على إعداد شروط أفضل أداء. وإذا تطور أداء الموارد البشرية فإن المنظمة تتطور ككل وتكبر الأرباح تعطي معنى للعمل لدى الموظفين والمساهمين فيه، وتطوير إحساسهم بالانتماء لمنظمتهم. والتقارب بين (IE) الذكاء الاقتصادي وادارة الموارد البشرية (MRH) يعطيهم إمكانية جلب خطوات ايجابية للشركة - الذكاء هو أداة يحتاجها المديرين إذا أرادوا أن يلتحقوا بحلقة مديري الموارد البشرية المحتملين للوظائف الإستراتيجية في قلب منظماتهم (2010 , GWENOLE GUIOMARD).

### ➤ مردودية الذكاء الاقتصادي على إدارة الموارد البشرية

الذكاء الاقتصادي يسمح لإدارة الموارد البشرية بالرياح بكل كفاءة، وانتقاء أفضل الكفاءات في التوظيف وفي الترقية والسلم الوظيفي، كما أن المختصين في الموارد البشرية لهم مظهر متميز للوصول إلى المعلومات، أي لهم رؤية شاملة حول المنظمة، والمهارات وتطويرها، هنا يساعد الذكاء على حسن التقاط وأفضل حماية وأفضل تحليل وأفضل نشر لهذه المعلومات التي تأخذ إذا كل قيمتها (Lucie Loubet, 2013)



الشكل رقم (2) تأثير الذكاء الاقتصادي على إدارة الموارد البشرية:



المصدر: مستنبط من التحليل

رابعاً: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان

بعد إعطاء نظرة عامة عن مؤسسة موبيليس من خلال التعرف على أهم الأهداف والتطورات والمبادئ والهيكل التنظيمي ، سنحاول من خلال هذا المبحث التفرغ إلى:

-منهجية الدراسة الميدانية .

-تعريف مجتمع العينة.

-عرض وتحليل نتائج الاستبيان .

1- منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في النسق النظري ،سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا .

لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب وصف وتحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية.

1-1 الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

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

**أولاً: الاستبيان:** يعتبر الاستبيان أو الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات المستخدمة لجمع البيانات شيع، 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 بناءً على إشكالية موضوع بحثنا وفرضياته، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة وفق خطة ومنهج الموضوع وقد قسم الاستبيان إلى جزئين: **الجزء الأول: تحليل بيانات متعلقة بأهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.**

**الجزء الثاني: تحليل بيانات تخص دور الذكاء الاقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية.**

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

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

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

**1-2 أساليب التحليل المستخدمة:** بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها قمنا بتحويلها وفقاً للخطوات العلمية التالية:

-تفريغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وإدخالها في برنامج EXCEL 2007.

-تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة .

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

وقد تم تحليل البيانات المنتقاة وفق أسلوبين هما:

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

**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 .

**2- عينة الدراسة وحدودها:**

**1-2 مجتمع و عينة الدراسة:**

شمل مجتمع الدراسة موظفي مؤسسة موبيليس وتأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض الإطارات في بعض المديرية، حيث تم توزيع 20 قائمة استبان موزعة على المستويات المختلفة في المؤسسة إلا أنه لم يسترجع سوى 17 إجابة من المؤسسة.

### 2-2 الحدود الزمنية والمكانية للاستبيان:

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

### 3- عرض وتحليل نتائج الاستبيان

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

### 3-1 وصف خصائص العينة:

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

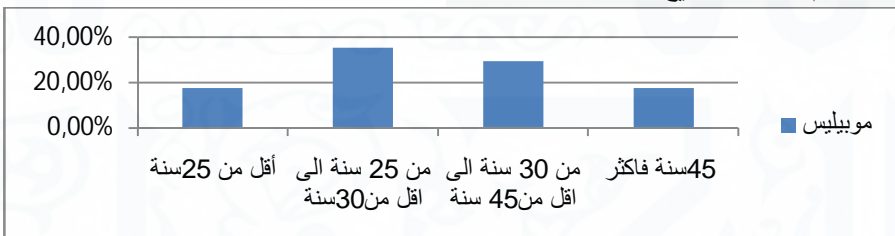
#### ➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للسن

جدول رقم (3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للسن

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

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى 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 إلى تمثل 29,4% ، في حين أن الفئة الذين يتراوح سنهم من 25 إلى 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 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 إيجابي بالنسبة لهذه المؤسسة .

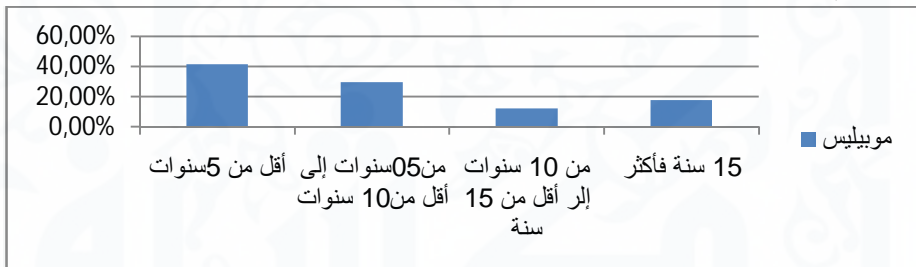
#### ➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

جدول رقم (4) :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 : إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (4) يبين سنوات الخبرة لأفراد العينة .



المصدر : إعداد الباحثة استنادا إلى 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 إلى 10 سنوات فتمثل 29,4% ، في حين أن أفراد العينة التي يتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة تمثل نسبة 11,76% أما أفراد العينة التي تتراوح سنوات خبرتهم 15 سنة فما فوق تمثل نسبة 17,6% في المؤسسة.

#### ➤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تأهيل العلمي :

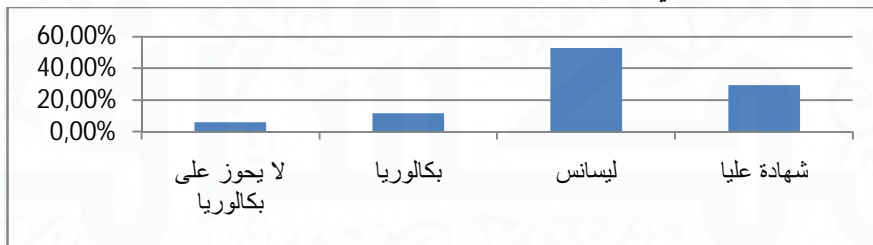


جدول رقم (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب تأهيل العلمي

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

المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (5) يبين التأهيل العلمي لأفراد العينة



المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه إن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة في مؤسسة موبيليس هو مستوى الجامعي الذين هم في الأغلب حاملو شهادة ليسانس وذلك بنسبة 52,9% في مؤسسة موبيليس، وهذا طبيعي لاقتصار الدراسة على إطارات 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.

➤ توزيع أفراد عينة دراسة حسب مدى تناسب الوظيفة مع التأهيل العلمي

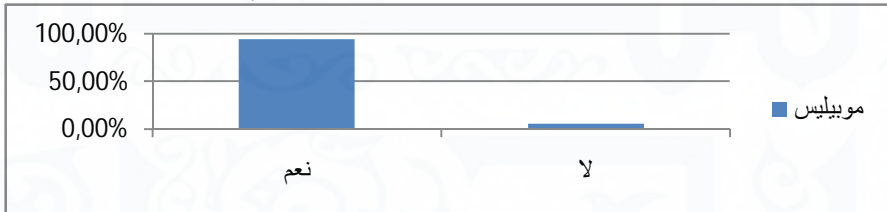
جدول رقم (6): يبين توزيع أفراد العينة مدى تناسب الوظيفة مع التأهيل العلمي

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

المجموع	17	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (6): يبين مدى تناسب وظيفة أفراد العينة مع تأهيلهم العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة 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

**3-2 تحليل بيانات أسئلة الدراسة:** بعدما تعرفنا على عينة الدراسة في المؤسسة سوف نحاول تحليل البيانات التي تخص موضوع دراستنا والتي تربط بين الذكاء الاقتصادي وإدارة الموارد البشرية. **أولا: تحليل بيانات تخص الذكاء الاقتصادي:** نوهي 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 (7): يبين طبيعة البيئة التي تعيش فيها مؤسسة أفراد عينة الدراسة

موبيليس		طبيعة البيئة
التكرار	النسبة	
4	23,5%	طبيعة البيئة بسيطة مستقرة
4	23,5%	بسيطة متغيرة
7	41,2%	معقدة مستقرة
2	11,8%	معقدة متغيرة
17	100%	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان

الشكل رقم (7) يبين طبيعة البيئة التي تعيش فيها المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن مؤسسة " موبيليس " يرون أن مؤسستهم تعيش في بيئة معقدة مستقرة بنسبة إجابات 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 الإجابات 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.

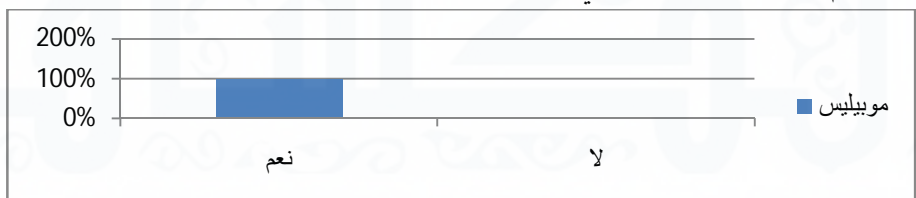
السؤال الثاني : هل تلعب المعلومة دورا في نشاط مؤسستكم : نعم ، لا ؟

الجدول رقم (8) : يبين دور المعلومة في نشاط المؤسسة .

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

المصدر: إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (8) يبين دور المعلومة في نشاط المؤسسة.



المصدر: إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

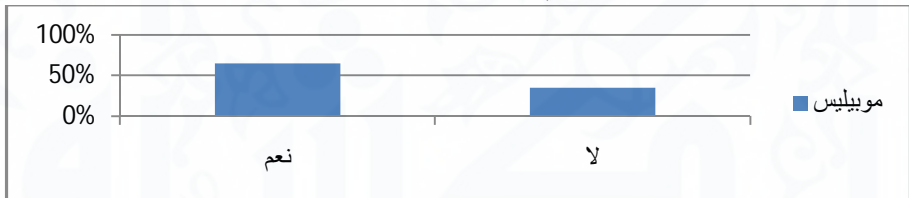
من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة موبيليس أبدوا تأييدهم لفكرة أن المعلومة تلعب دورا في نشاط مؤسستهم ،بلغت نسبتهم 100% ،وهو ما يبين أن المؤسسة تعتبر المعلومة مورد مهم في نشاطها وتدرک أهميتها في مواجهة التحديات البيئية التي تعيشها.

السؤال الثالث: هل لديكم خبراء مختصين أو مستشارين في مجال شراء المعلومات وتحليلها؟  
الجدول رقم (9) : يبين مدى وجود خبراء في مجال شراء المعلومات وتحليلها .

النسبة	التكرار	
64,7%	11	نعم
35,3%	6	لا
100%	17	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (9) يبين مدى وجود خبراء في مجال شراء المعلومات وتحليلها .



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة في مؤسسة موبيليس يرون أغلبهم أن يوجد أشخاص معنيين في مجال الحصول على المعلومات الخاصة بنسبة 64,5% وهو ما يؤكد الإجابة 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 ؟

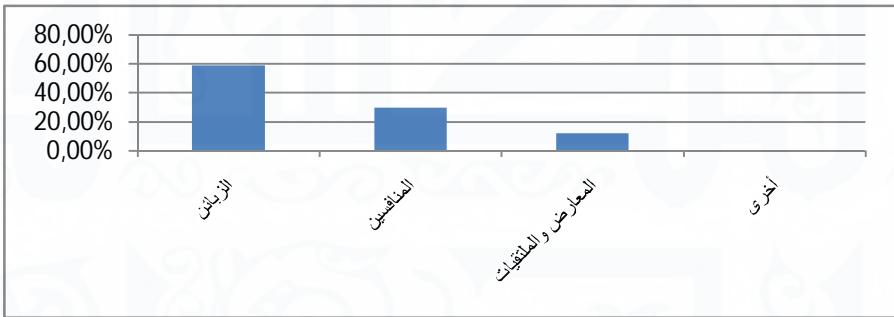
الجدول رقم (10) يبين أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسسة في الحصول على المعلومات .

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

المصدر: إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (10) يبين أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسسة للحصول على المعلومات .





المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على المعلومات هي الزبائن حيث كانت الإجابات المعبرة عن هذا المصدر هي 58,8% بالنسبة لمؤسسة موبيليس، تليها مباشرة الإجابة التي تعتبر أن المنافسين هم مصدر الحصول على المعلومات بنسبة 29,4% في المؤسسة، في حين الإجابات التي تعتبر المعارض والملققات 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 ومعرفة استراتيجياتهم وقدراتهم مصدر مهم في جمع المعلومات، إضافة إلى الانترنت الذي يعتبر نافذة العالم الخارجي، والذي يقدم معلومات عن منافسين عن طريق زيارة المواقع الرسمية وكل الأخبار عن المنافسين .

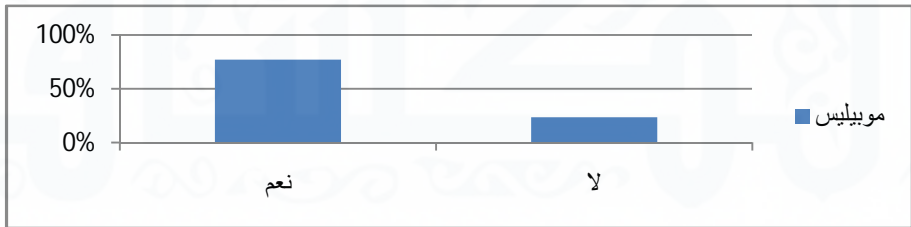
السؤال الخامس: هل المعلومات تدور بتلقائية وسهولة بين الأشخاص الذين يحتاجون إليها ؟

جدول رقم (11): يبين مدى دوران المعلومات بين الأشخاص في المؤسسة

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

المصدر: إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (11) يبين مدى دوران المعلومات بين الأشخاص في المؤسسة .



المصدر: من إعداد الباحثة 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 الإجابة لهذه الفكرة 76,5% في مؤسسة موبيليس ، وهو ما يفسر أن قنوات الاتصال في مؤسسة موبيليس أكثر فعالية .

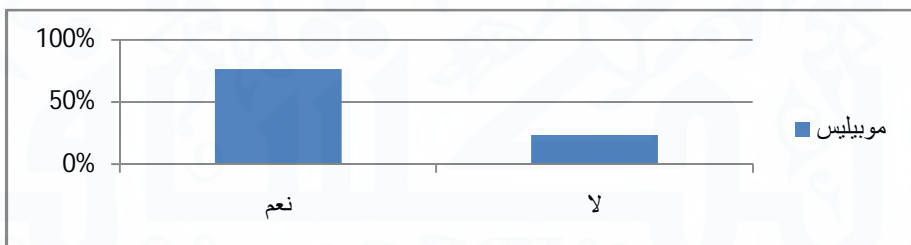
السؤال السادس: هل تملكون نظم معلومات متطورة لمعالجة المعلومة واستغلالها؟

الجدول رقم (12) :يبين مدى توفر نظم معلومات متطورة في المؤسسة.

نظم المعلومات	التكرار	النسبة
نعم	13	76,5%
لا	3	23,5%
المجموع	16	100

المصدر: إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (12) يبين مدة توفر نظم المعلومات في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل المرافق له نجد أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة يرون أن مؤسستهم تتوفر على نظم معلومات متطور لمعالجة المعلومة، حيث بلغت نسبة الإجابات بنعم 76.5% في مؤسسة موبيليس. وهو ما يفسر أن تحليل المعلومات في مؤسسة موبيليس أكثر كفاءة.

السؤال السابع: ماذا نعني بمصطلح اليقظة الإستراتيجية ؟

الجدول رقم (13): يبين معنى مصطلح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة .

النسبة	التكرار	مصطلح اليقظة الإستراتيجية
32,5%	5	التعاون مع المنافسين
25%	4	مصطلح تسويقي
37%	6	جزء من الذكاء الاقتصادي
6,5%	1	أخرى
100%	16	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (13) يبين معاني مصطلح اليقظة في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يرون أن اليقظة الإستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي وذلك بنسبة 37,5% في مؤسسة موبيليس، في حين يعتبر 32,5% من مؤسسة موبيليس يرون أن اليقظة الإستراتيجية في التعاون مع المنافسين، أما 25% من أفراد العينة في مؤسسة موبيليس فيعتبرها مصطلح تسويقي، وباقي الأفراد أي بنسبة 6,3%. وبالنظر إلى نسب الإجابات نستنتج أن أغلب أفراد العينة في المؤسسة أتبوا أن هناك علاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية التي هي عنصر من عناصر الذكاء إضافة إلى التأثير والأمن، وهو ما أتبناه في الإطار النظري.

السؤال الثامن: ماذا نعني بمصطلح الذكاء الاقتصادي ؟

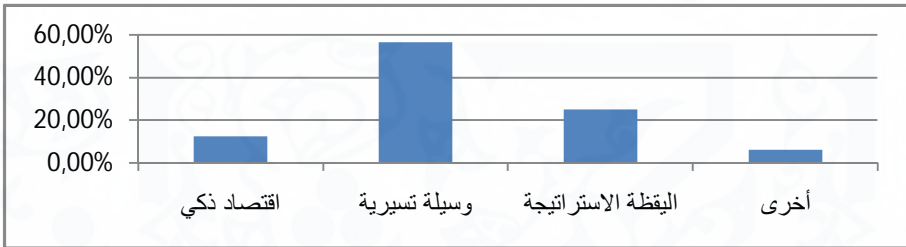
الجدول رقم (14): يبين معاني مصطلح الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

النسبة	التكرار	مصطلح الذكاء الاقتصادي
12,5%	2	الاقتصاد الذكي
56,3%	9	وسيلة تسييرية حديثة
25%	4	اليقظة الاستراتيجية

أخرى	1	6,3%
المجموع	16	100%

المصدر: إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (14): يبين معاني الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نستنتج أن اغلب أفراد العينة في مؤسسة موبيليس يرون أن 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 الإستراتيجية لهما نفس التعريف فمثلت 25% في مؤسسة موبيليس، وباقي الأفراد أي بنسبة 6,3% يعتبرونها مصطلح آخر. وبالنظر إلى نسب الإجابات 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 الإطار النظري أن الذكاء الاقتصادي هو وسيلة تسييرية برزت خلال حديثاً نتيجة التغيرات البيئية التي تقوم على جمع المعلومات وتحليلها ونشرها من أجل بثها في قرارات تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة الاقتصادية .

السؤال التاسع: هل ترى أن تطبيق الذكاء الاقتصادي هو عملية جماعية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم ؟

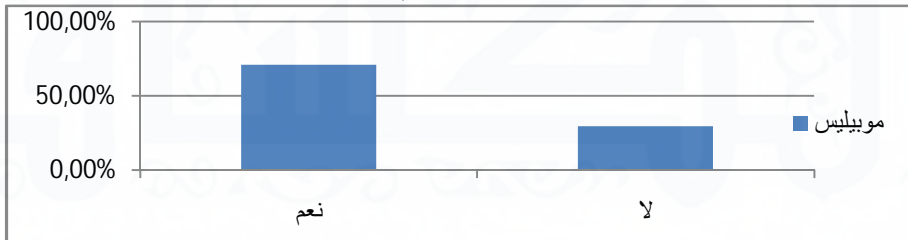
الجدول رقم (15) :يبين مدى المشاركة الجماعية في تطبيق الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة.

جماعية الذكاء	التكرار	النسبة
نعم	12	70,6%
لا	5	29,4%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان .



الشكل رقم (15) يبين مدى المشاركة الجماعية في تطبيق الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة .



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

من الجدول والشكل أعلاه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة اختاروا الإجابة نعم التي تؤيد ضرورة مشاركة جميع الأفراد في تطبيق الذكاء الاقتصادي حيث وصلت نسبة الإجابات في مؤسسة موبيليس ب 70,6% وهو ما من شأنه أن يسهل تطبيق هذا النظام والاستفادة من إيجابياته، بالإضافة إلى 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 إلى مشاركة جميع العاملين بمختلف مستوياتهم وأقسامهم من أجل جمع وتحليل ونشر المعلومة بما يخدم المؤسسة .

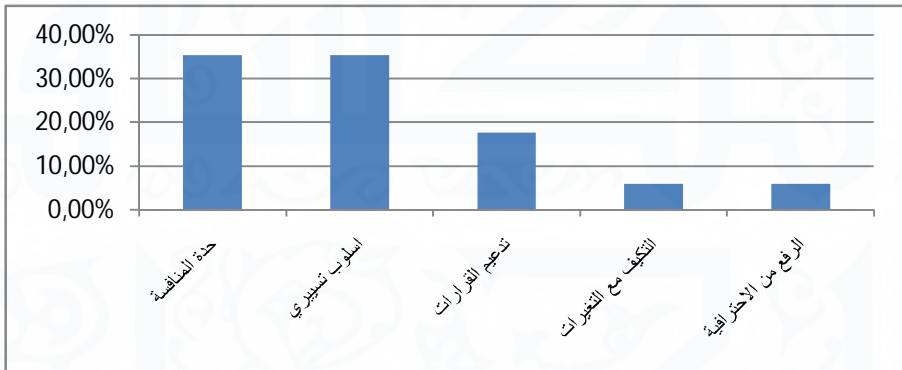
**السؤال العاشر:** تحديد العبارات التي تمثل ضرورة تطبيق المؤسسة لنظام الذكاء الاقتصادي

الجدول رقم (16): يبين العبارات التي تمثل ضرورة تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

العبارات	التكرار	النسبة
اشتداد حدة المنافسة التي أصبحت تفرض الحصول على المعلومة في	6	35,3%
يعتبر أسلوب تسييري حديث يسهل عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية	6	35,3%
تدعيم القرارات التي تتخذها المؤسسة	3	17,6%
التكيف مع التغيرات التي أصبحت تفرضها البيئة التي تعيش فيها المؤسسة	1	5,9%
الرفع من احترافية المؤسسة التي تسمح لها بتوسيع أسواقها	1	5,9%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (16) يبين العبارات التي تمثل ضرورة في تطبيق الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل المرفق له نجد أن أفراد العينة بنسبة 35.3% يرون أن مصطلح الذكاء الاقتصادي هو أسلوب تسييري تفرضه شدة المنافسة وذلك بنسب متساوية أما باقي التعريفات فمثلت نسب ضعيفة وهو ما يبين تركيز المؤسسة على المنافسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

ثانياً: تحليل بيانات تخص دور الذكاء الاقتصادي في دعم إدارة الموارد البشرية:

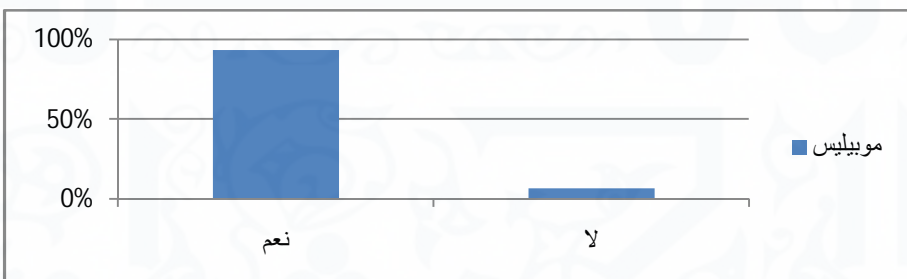
السؤال الأول: هل قرارات التوظيف تتأثر بتوفر المعلومات (الإستراتيجية) ؟

جدول رقم (17) يبين مدى تأثير المعلومات الإستراتيجية على قرارات التوظيف في المؤسسة

النسبة	التكرار	تأثير المعلومات
93,3%	14	نعم
6,7%	1	لا
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (17) يبين مدى تأثير المعلومات الإستراتيجية على قرارات التوظيف في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان .

نستنتج من الجدول والشكل أعلاه أن القرارات الإستراتيجية في المؤسسة تتأثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية حيث وصلت نسبة الإجابات 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 3G; 4G.. وهو ما يتوافق مع نوع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة أي أنها معقدة مستقرة.

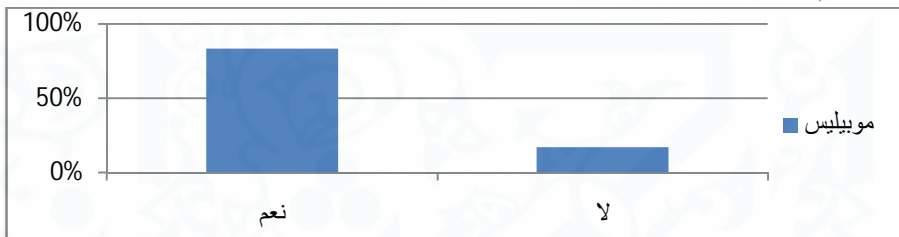
**السؤال الثاني:** هل مؤسستكم تقوم بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في المحيط الخارجي من أجل الحصول على معلومات من أجل استغلالها في عملية التخطيط؟

جدول رقم (18) يبين مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة:

مراقبة المحيط	التكرار	النسبة
نعم	14	83%
لا	3	17%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (18) يبين مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

من الجدول والشكل أعلاه نستنتج أن مؤسسة موبيليس تتبع سياسة مراقبة المحيط الخارجي للحوال على المعلومات من أجل استغلالها في عملية التخطيط وذلك بنسبة 83% في حين نجد نسبة 17% من أفراد العينة يقولون عكس ذلك ومنه مؤسسة موبيليس تعتبر الحصول على المعلومة أولوية حتمية في عملية التخطيط.

**السؤال الثالث:** ما هي أهم المصادر التي تلجأ إليها مؤسستكم لتدعيم قراراتها:

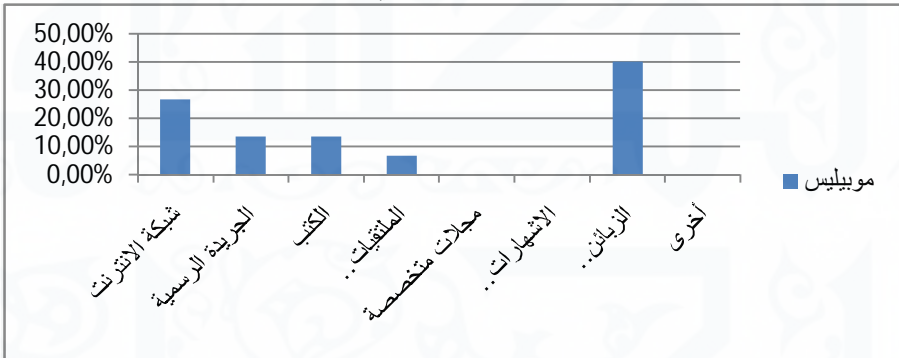
جدول رقم (19) يبين مصادر الحصول على المعلومات في المؤسسة .

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
الزيائن والموردين والمنافسين	6	40%
أخرى	0	0
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

شكل رقم (19) يبين مصادر الحصول على المعلومات في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة 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، الزيائن 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 الزيائن 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 ...) ضرورة حتمية في إدارة الموارد البشرية ؟

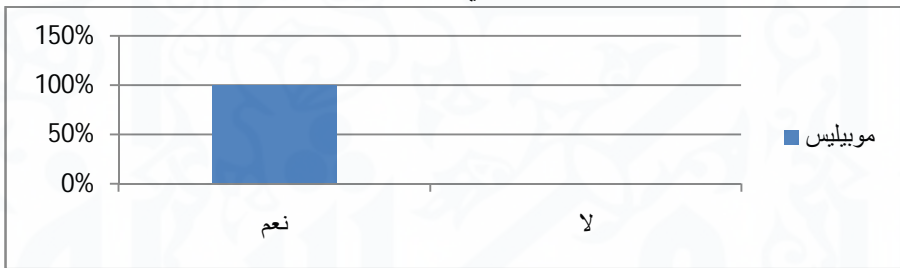
جدول رقم (20) يبين أهمية الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية:



أهمية الذكاء الاقتصادي	التكرار	النسبة
نعم	14	100%
لا	0	0
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

شكل رقم (20) يبين أهمية الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة 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 لأن 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 المؤسسة.

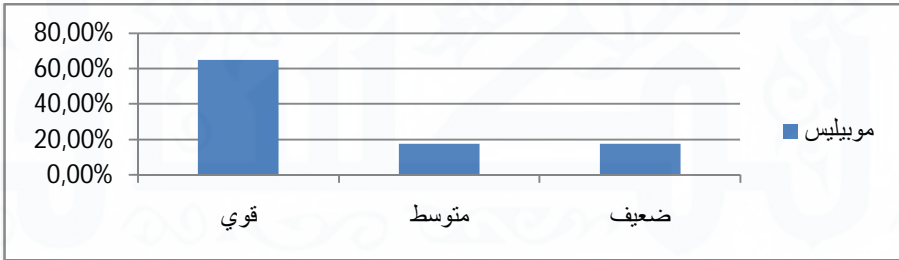
السؤال الخامس: ما مدى تأثير الذكاء الاقتصادي على إدارة الموارد البشرية؟

جدول رقم (21) 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 إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

شكل رقم (21) يبين مدى تأثير الذكاء الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نجد أن المؤسسة ترى أن الذكاء الاقتصادي يؤثر تأثير قوي على إدارة الموارد البشرية حيث تم تقدير النسبة بـ 64.70% في مؤسسة موبيليس، في حين كانت النسبة متساوية بـ 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.

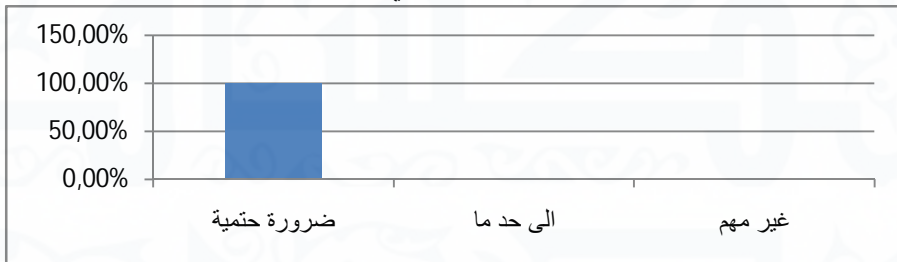
السؤال السادس: كيف تنظر إلى الذكاء الاقتصادي في مؤسستكم؟

الجدول رقم (22) يبين مدى ضرورة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

النسبة	التكرار	ضرورة الذكاء الاقتصادي
100%	17	ضرورة حتمية
0	0	ضروري إلى حد ما
0	0	غير مهم
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (22) يبين مدى ضرورة تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول والشكل المرفق له نجد أن أفراد العينة تتفق على أن الذكاء الاقتصادي ضروري في مؤسستهم، حيث بلغت نسبة الإجابات 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 السابع:** كيف تتنبأ بمستقبل الذكاء الاقتصادي خاصة فيما يخص دعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ومؤسساتكم 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 إجراء تكوينات للموظفين في هذا المجال وذلك بمختلف مستوياتهم وأقسامهم، كما أكدوا على ضرورة مشاركة الجامعة في هذه العملية ذلك لأنهم يعتبرونه أسلوب تسييري مهم، بما فيها النشاط التجاري الذي من خلاله يمكن المحافظة على الزبائن والعملاء ومواجهة المنافسين باعتبارهم محورين مهمين في نشاط المؤسسة خاصة، كما يعتبره البعض أنه أسلوب يسمح باتخاذ قرارات صائبة خاصة الإستراتيجية منها، كاستغلاله في عملية التخطيط مثلا وهو ما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على المدى البعيد، أما البعض الآخر فيرى أنه لا بد من 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 .

#### خاتمة :

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الإستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم مورد (يخلق الميزة التنافسية) ضمن الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة، ولذلك على المؤسسات الاقتصادية العمل باليقظة والذكاء اللذان يعتبران من الأنظمة التسييرية الحديثة التي تؤدي إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ أحسن وأمثل القرارات، وهو ما يسهل عليها تحقيق أهدافها المسطرة .

إن واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر بشكل عام، يعاني من تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم إلا أن هناك بعض المؤشرات التي توحى ببداية الاهتمام بهذا المفهوم الحديث، التي ظهرت في شكل ملتقيات وقوانين التي اصطلحت ببعض المعوقات لكنها لم تمنع من التفكير في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي. وبعد دراسة مدى دعم الذكاء الاقتصادي لإدارة الموارد البشرية استخلصنا النتائج التالية:

- 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 إدارة الموارد البشرية.

- أصبحت كفاءة إدارة الموارد البشرية اليوم تمثل تحديا أمام منظمات الأعمال نتيجة تعقد بيئتها، 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.
- أما على مستوى قطاع الاتصالات الممثل بمؤسسة الاتصالات للجزائر "موبيليس" وجدنا أن المؤسسة المبحوثة تطبيق الذكاء الاقتصادي لكن في مجالات محدودة، حيث 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.
- الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس يقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية وعلى الأرجح الإدارة العليا وهنا نجد أن المؤسسة أغفلت أهمية مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في جمع المعلومات وتحليلها انطلاقا من الرصد البيئي ومن ثم بثها واستغلالها في العمليات الإدارية، إذ أن الذكاء الاقتصادي عملية جماعية تتكامل فيها جميع جهود العاملين كل حسب موقعه في الهرم الإداري .

#### المراجع:

- 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.
- لعبورة صندرة، العايب ياسين الذكاء الاقتصادي آلية لدعم ثقافة المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يومي 18 و 19 أبريل 2012، جامعة ورقلة ص 9-10.
- Bruno Martinet ;Yves-Michel Marti ;l'intelligence économique :les yeux et oreilles de l'entreprise ,op cit p-p(13-15) .
- Sophie Larivet, Intelligence économique, enquête dans 100 pme, HARMATTAN, 2009, p178
- GWENOLE GUIOMARD (2010), « Rapprocher ressources humaines et intelligence économique», (10 juin 2010), 55 Av. Bosquet 75007 Paris. (21/11/2016), <http://www.usinenouvelle.com/article/rapprocher-ressources-humaines-et-intelligence-economique.N133037>
- Lucie Loubet (2013 ), «L'intelligence économique au service des RH»,( 14/11/2013),
- <http://www.acpartners.fr/blogs/4/eqiskw-l%E2%80%99intelligence-%C3%A9conomique-au-service-des-rh>.