

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستراكاديمي  
الشعبة : علوم اقتصادية التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية - فرع مستغانم -

فترة التبرص من 2022/03/01 الى 2022/03/15

تحت اشراف الاستاذ  
د. بومدين بالعيشي

من اعداد الطلبة :  
1- غوال محمد الأمين  
2- زيدون ليلي

اعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		استاذ(ة)	جامعة
مقررا		استاذ(ة)	جامعة
مناقشا		استاذ(ة)	جامعة

السنة الجامعية 2021/2022



## الشكر و العرفان

نحمد الله سبحانه و تعالى لأنه وفقنا لهذا العمل , ونصلي و نسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين , حبيبنا و نبينا و رسولنا و قرة اعيننا محمد صلى الله عليه و سلم .

بعون الله و توفيقه , انتهينا من إنجاز هذا البحث , بعد مشوار طويل حافل بالعباء و الجهد و الصبر و الطموح , و كان الهدف دائما الوصول إلى المبتغى.

عن أبي هريرة رضي الله عنه, أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ»

فيسرنا أن نتقدم بخالص الشكر و وافر الامتنان على ما وجدنا و ما كان لنا من نصيح و توجيه و إرشاد لمن يستحق بمعنى عبارة الشكر و التقدير.

كما نشكرانا الطالب "غوال محمد الامين" و زميلتي الطالبة "زيدون ليلى" بصفة خاصة أستاذنا الدكتور "بالعياشي بومدين" المؤطر و الأستاذة "بالشيخ فريدة" المشرفة على التبرص اللذان تفضلا بالإشراف علينا من خلال توجيهاتهما و تعليماتهما و توصياتهما و مدنا بالمعلومات اللازمة لاعداد مذكرتنا.

ونشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

## الإهداء

نضع ثمرة عملنا، بين يدي الله عز و جل، طالبين منه القبول و التسهيل في سائر الأمور، و نشكره تعالى الذي وفقنا و انار دربنا لانجاز هذا العمل المتواضع .

إلى من أنارت دعواتهم طريقنا، الى والدانا .

إلى من تذوقنا معهم أجمل اللحظات، إلى الأصدقاء الاوفياء.

فها نحن ذا قد وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها، بعد تعب ومشقة

وها نحن ذا نختم تخرجنا بكل هممة ونشاط.

ونمتن لكل من كان له فضل في مسيرتنا، وساعدنا ولو باليسير، الأبوين والأهل والأصدقاء والأساتذة المبجلين،

نهدىكم بحث تخرجنا.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر و العرفان
	الاهداء
I-IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
04 - 01	المقدمة العامة
الفصل الاول ا : الاطار النظري و الفكري للذكاء الاقتصادي	
06	المقدمة
07	المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي
07	المطلب الاول: مفهوم الذكاء الاقتصادي
07	الفرع الاول : تعريف الذكاء الاقتصادي
08	الفرع الثاني : التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي
09	المطلب الثاني : خصائص و اهداف الذكاء الاقتصادي
09	الفرع الاول : خصائص الذكاء الاقتصادي
10	الفرع الثاني : اهداف الذكاء الاقتصادي
11	المطلب الثالث : ادوات و اهمية الذكاء الاقتصادي
11	الفرع الاول : ادوات الذكاء الاقتصادي
12	الفرع الثاني: اهمية الذكاء الاقتصادي
14	المبحث الثاني : اساسيات الذكاء الاقتصادي
14	المطلب الاول : اعمدة و عناصر الذكاء الاقتصادي
14	الفرع الاول : اعمدة الذكاء الاقتصادي
15	الفرع الثاني : عناصر الذكاء الاقتصادي
16	المطلب الثاني : مكونات و مراحل الذكاء الاقتصادي
16	الفرع الاول : مكونات الذكاء الاقتصادي
17	الفرع الثاني : مراحل الذكاء الاقتصادي
19	المطلب الثالث : وظائف و مستويات الذكاء الاقتصادي
19	الفرع الأول : وظائف الذكاء الاقتصادي
19	الفرع الثاني: مستويات الذكاء الاقتصادي
20	المبحث الثالث : العناصر الاساسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي
20	المطلب الاول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية و مكوناتها

20	الفرع الاول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية
21	الفرع الثاني : مكونات اليقظة الاستراتيجية
23	المطلب الثاني : نظام المعلومات
23	الفرع الاول : مفهوم نظام المعلومات
24	الفرع الثاني : دور نظام المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي
25	المطلب الثالث: مفهوم ادارة المعرفة و ترابطها مع الذكاء الاقتصادي
25	الفرع الاول : مفهوم ادارة المعرفة
26	الفرع الثاني : الترابط والتداخل بين الذكاء الاقتصادي وادارة المعرفة
28	المبحث الرابع: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية
28	المطلب الاول: الذكاء الاقتصادي و استراتيجية المؤسسة
28	الفرع الاول : الذكاء الاقتصادي و استراتيجية المؤسسة
29	الفرع الثاني : الذكاء الاقتصادي والنظام المعلومات الادارية
30	المطلب الثاني: واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية وخصائصه
30	الفرع الاول : واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية.
31	الفرع الثاني : خصائص الاقتصاد الجزائري
33	المطلب الثالث: تطبيق و معوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية
33	الفرع الاول : تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي
34	الفرع الثاني : معوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية
36	خاتمة الفصل الاول
الفصل الثاني II : مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية من الجانب النظري	
38	مقدمة الفصل
39	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
39	المطلب الاول: تعريف الكفاءات البشرية و مميزاتهما
39	الفرع الاول : تعريف الكفاءات البشرية
40	الفرع الثاني : مميزات الكفاءات البشرية
41	المطلب الثاني : اهمية و تصنيف الكفاءات البشرية.
41	الفرع الاول: أهمية الكفاءات على مختلف المستويات
43	الفرع الثاني : تصنيف الكفاءات البشرية
45	المطلب الثالث: مكونات و مقاربات تقييم الكفاءات
45	الفرع الاول: مكونات الكفاءة
45	الفرع الثاني : مقاربات تقييم الكفاءات
46	المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

46	المطلب الاول: مفهوم واهمية تنمية الكفاءات البشرية
47	الفرع الاول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية
48	الفرع الثاني: أهمية تنمية الكفاءات البشرية
49	المطلب الثاني: اهداف و اسباب الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية
49	الفرع الاول : أهداف تنمية الكفاءات البشرية
50	الفرع الثاني: اسباب الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية
51	المطلب الثالث : مراحل عملية تنمية الكفاءات البشرية و متطلباتها التنظيمية
51	الفرع الاول : مراحل عملية تنمية الكفاءات البشرية
53	الفرع الثاني: المتطلبات التنظيمية لتنمية الكفاءات البشرية
55	المبحث الثالث: اسلوب التدريب و التكوين في بناء وتنمية الكفاءات البشرية.
55	المطلب الاول: مفهوم و ماهية التدريب
55	الفرع الأول: تعريف التدريب ودوره في تنمية الكفاءات البشرية
57	الفرع الثاني: أهمية واهداف التدريب ومستوياته
59	المطلب الثاني:متطلبات التدريب
59	الفرع الاول: أنواع واسباب التدريب
65	الفرع الثاني: مراحل العملية التدريبية للكفاءات و تنفيذ برامجها التدريبية و تقييمها
68	المطلب الثالث: مفهوم و نظام التكوين في المؤسسة
68	الفرع الاول: مفهوم التكوين
69	الفرع الثاني : نظام التكوين في المؤسسة
70	المبحث الرابع: مساهمة الذكاء الاقتصادي في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية
70	المطلب الاول: مجالات تنمية الكفاءات والتحديات التي تواجهها في المنظمات
70	الفرع الأول: مجالات تنمية الكفاءات
71	الفرع الثاني: التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات
73	الفرع الثالث : شروط نجاح عملية تنمية الكفاءات البشرية
75	المطلب الثاني: تكامل ممارسات الذكاء الاقتصادي مع تنمية الكفاءات وأثرها على اداء المنظمات
75	الفرع الاول: تكامل ممارسات الذكاء الاقتصادي مع تسيير الكفاءات.
78	الفرع الثاني: المنظمات الناتجة عن تطبيق تكامل ممارسات الذكاء الاقتصادي مع تنمية الكفاءات
80	الفرع الثالث: مساهمة الذكاء الاقتصادي في جودة التدريب و التكوين
81	المطلب الثالث: تأثير ومردود الذكاء الاقتصادي على الكفاءات البشرية
82	الفرع الأول: دور الابداع في زيادة اداء المنظمة
82	الفرع الثاني: عوامل تفعيل الابداع
83	الفرع الثالث: مساهمة الذكاء الاقتصادي في الاستثمار في القدرات الابداعية للكفاءات عن طريق التدريب و التكوين

86	الفرع الرابع: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي ودرجة الكفاءة و مستوى الأداء والابداع بالمنظمة
88	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث III : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية بمستغانم	
90	مقدمة الفصل
91	المبحث الأول : عرض حالة ميدان الدراسة "مؤسسة اتصالات الجزائر, المديرية العملية -فرع مستغانم-
91	المطلب الأول:تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
91	الفرع الاول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
91	الفرع الثاني : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر والشركات التابعة لها
93	المطلب الثاني : مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
93	الفرع الاول : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
94	الفرع الثاني : اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
95	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر والخدمات المقدمة من طرفها
95	الفرع الاول : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر وشرحه
96	الفرع الثاني : الخدمات المقدمة من طرف مجمع مؤسسة اتصالات الجزائر
100	المطلب الرابع : تقديم مكان التبرص (المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم-)
100	الفرع الاول : ماهية المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع مستغانم -
101	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم - وشرحه
104	المبحث الثاني : التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
104	المطلب الاول الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
104	الفرع الاول : طريقة اجراء الدراسة الميدانية
105	الفرع الثاني : الادوات والاساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية
106	المطلب الثاني : تحليل نتائج متغيرات الدراسة الميدانية
106	الفرع الاول : اختبار اداة الدراسة
107	الفرع الثاني: الارتباط بين متغيرات الدراسة
109	الفرع الثالث : تشخيص و تحليل خصائص العينة المدروسة
113	الفرع الرابع : مناقشة و تحليل نتائج الاستبيان
124	خاتمة الفصل
126	الخاتمة العامة
131	قائمة المراجع
142	الملاحق
	الملخص

# قائمة الجداول والأشكال والملامح

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01-III	عدد الاستبيانات الموزعة لعينة من موظفي المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم -	104
02-III	معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاو الاستبيان	107
03-III	الارتباطات بين ابعاد المتغير المستقل	107
04-III	الارتباطات بين ابعاد المتغير التابع	108
05-III	الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل و المتغير التابع	109
06-III	توزيع الافراد حسب الجنس	109
07-III	توزيع الافراد حسب سنوات الاقدمية	110
08-III	توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي	111
09-III	توزيع الافراد حسب الدرجة الوظيفية	112
10-III	مستويات تقييم تدرج ليكارت الثلاثي	114
11-III	نتائج محور ( الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر)	114
12-III	نتائج محور (تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر)	118

الصفحة	قائمة الاشكال	الرقم
92	شعار مؤسسة اتصالات الجزائر	01-III
95	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر	02-III
102	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم -	03-III
110	التوزيع النسبي للافراد حسب الجنس	04-III
111	التوزيع النسبي للافراد حسب سنوات الاقدمية	05-III
112	التوزيع النسبي للافراد حسب المؤهل العلمي	06-III
113	التوزيع النسبي للافراد حسب الدرجة الوظيفية	07-III

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
142	استمارة الاستبيان	01-III
147	مخرجات برنامج الحزم الاحصائية spss v20	02-III

# المقدمة العامة

المقدمة :

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة نظاما عالميا جديدا أكثر سماته الاعتماد على قدرات اقتصادية عملاقة من خلال التحكم في التقنيات عالية التكنولوجيا بالإضافة إلى العديد من المتغيرات البيئية في مختلف الجوانب , لذلك تخلق هذه المتغيرات فرصا وتهديدات تساعد أو تعيق المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية فدرجة تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها تتحقق بمدى قدراتها ومواجهتها للتحديات ودرجة تأثرها بها وإمكاناتها للتغلب عليها أو التكيف من أثارها.

كل هذه الحتميات أدت إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي التي تتخذها المؤسسة المعاصرة كاسلوب ومنهج عمل يجعل المؤسسة في حالة يقضة تامة ومستمرة بما يجري حولها وتسعى جاهدة للوصول به إلى كفاءات بشرية متميزة ترفع بها درجة منافستها , إذ يعد الذكاء الاقتصادي من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن ليس فقط للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة وإنما حتى الحكومات والدول على اعتبار أن المعلومات والمعرفة من أهم الموارد التي تحاول المنظمة الوصول إليها واستخدامها بما يحقق الهدف وغاية الأمر وبعبارة أخرى الاهتمام بكل ما يجري ويحدث في الأسواق أي العمل بنظام كامل توجد فيه التقنيات والكفاءات البشرية. إن الرهان المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة التقريبية لأنها تساعد على حل المشاكل والوقاية منها بأخذ القرارات المناسبة.

ومن خلال ما سبق فإن الوضع الراهن للمؤسسة الجزائرية على الصعيد العالمي يضعها في وضع غير مسبوق يفرض عليها تغيير جذري للأنظمة والنظرة التي ترى بها الاقتصاد الدولي وأن المؤسسات الجزائرية هي مؤسسات صغيرة متوسطة تلجأ إلى الدولة لعجزها عن خلق مصالح المتخصصة في جمع ومعالجة المعلومات الاقتصادية.

الاشكالية :

ما مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية, وما مدى تطبيق ذلك في المؤسسة الجزائرية؟

الاسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالذكاء الاقتصادي ؟
- ما المقصود بتنمية الكفاءات البشرية ؟
- هل يساهم الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية ؟
- ما هو واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- ما هو واقع تنمية الكفاءات البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- هل تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر الذكاء الاقتصادي في تنمية كفاءاتها البشرية؟

الفرضيات :

- الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من التطبيقات المساعدة في اتخاذ القرارات.

- الذكاء الاقتصادي يساهم في تنمية الكفاءات البشرية.
- مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق الذكاء الاقتصادي.
- مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل اساليب لتنمية كفاءاتها البشرية.
- مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل الذكاء الاقتصادي في تنمية كفاءاتها البشرية.

#### اسباب اختيار الموضوع :

- الميل لمعالجة الموضوع.
- المساهمة في اضافه شيء جديد للمعرفة واثراء مكتبته بمرجع جديد في مجال التخصص.
- غياب الذكاء الاقتصادي على مستوى اغلب المؤسسات الجزائرية.

#### اهمية الدراسة :

- تكمن اهمية هذه الدراسة في التركيز وتبسيط الضوء على موضوع الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر من المواضيع الحديثة و بحكم انه المفتاح الاساسي لنجاح المؤسسة وتميزها.
- استعراض تنمية الكفاءات البشرية التي تعد غايه ووسيلة في الوقت ذاته فهي الغاية بالنسبة للكفاءات البشرية التي تتنافس على اكتساب الكفاءات الجديدة والتميزة وتحقق من خلالها اهدافها وتعزز منزلتها ومكانتها.
- التعرف على مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية.

#### اهداف البحث :

- يهدف هذا الموضوع الى التعريف بمصطلح جديد وهو الذكاء الاقتصادي وابرار اهميته ومكانته في المؤسسات.
- القاء الضوء على مدى وعي ومعرفة المسؤولين ومدراء المؤسسات الجزائرية بمفهوم الذكاء الاقتصادي والدور الذي يلعبه في المساهمة في تنمية الكفاءات البشرية.
- الخروج بنتائج وتوصيات موجهة محل الدراسة بالاستثناء الى ما تم القيام به في المؤسسة المحل الدراسة.

#### حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية ان موضوع دراستنا اهتم بمدى تطبيق الذكاء الاقتصادي ودوره في المساهمة في تنمية الكفاءات البشرية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر والمديرية العملية بمستغانم.

#### الحدود المكانية :

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية - فرع مستغانم - .

الحدود الزمنية :

تم القيام بالترخيص على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية - فرع مستغانم - , بدءا من تاريخ 2022/03/01 الى 2022/03/15 .

منهجية البحث :

لقد اعتمدنا في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يتعلق بمعالجة المفاهيم النظرية للمتغيرات المرتبطة بالدراسة والوقوف على اهمية الذكاء الاقتصادي ودوره في المساهمة في تنمية الكفاءات البشرية اما في الجانب الميداني اعتمدنا على منهج دراسة الحالة و ذلك من خلال اسقاط واقع الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر بحيث اعتمدنا على الاستبيان والملاحظة.

صعوبات الدراسة :

- صعوبة الوصول الى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع مع ندرتها باللغه العربية.
- صعوبة الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر في عدم الحصول على المعلومات الكاملة.

الدراسات السابقة :

- الدراسة الأولى : بوريش أحمد , أطروحة دكتوراه بعنوان "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص ( دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان )" , جامعة تلمسان 2018/2019 , حيث تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على أسلوب الذكاء الاقتصادي الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية إن لم تكن الحتمية لتحقيق البقاء والاستمرارية , من خلال دعم الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات واستغلال الفرص , وذلك من خلال دراسة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع الاتصال وقد توصلت النتائج الدراسة الميدانية على أن وجود التكامل بين الذكاء الاقتصادي والإدارة الاستراتيجية ضروري من أجل مواجهة التحديات واستغلال الفرص .

- الدراسة الثانية : بلحاج جمال , مذكرة تخرج بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على تنمية الكفاءات البشرية (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا مستغانم)" , جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2018/2019 , حيث تهدف الدراسة عموما الى الإجابة على التساؤلات الفرعية واختيار الفرضيات المقدمة لأثبات صحتها أو نفيها , رفع اللبس والغموض , وتوضيح الرؤية اتجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات, تقديم تصور حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات , وماهي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات, إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الجزائرية وكيف ان يكون لها دور وأهمية في تحسين أداء الافراد العاملين بداخلها , وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن جل موظفوا كلية العلوم والتكنولوجيا على إختلاف وظائفهم, لديهم وعي كبير بضرورة أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات ويؤكدون على الدور الفاعل لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء والزيادة في الإنتاجية,

كما توصلت النتائج الى انه قد ساعدت تكنولوجيا المعلومات أيضا، كلية العلوم والتكنولوجيا في القضاء على بعض ضغوطات العمل الناتجة عن النظام الكلاسيكي مثل كثرة الملفات المتراكمة، و التذبذب في تأدية المهام بسبب صعوبة إنتقال المعلومة بين الموظفين و بالتالي الرفع من كفاءة و انتاجية العامل البشري.

### هيكل الدراسة :

من اجل الاحاطة التامة بموضوعنا قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول سعيا من خلالهما الى الامام بالجانب النظري و التطبيقي، حيث تضمن الفصل الاول تحت عنوان الاطار النظري و الفكري للذكاء الاقتصادي اربع مباحث، حيث يتناول المبحث الاول الاطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي المتكون من ثلاث مطالب، يتم فيه اعطاء المفاهيم حول الذكاء الاقتصادي، و بالنسبة للمبحث الثاني يتناول فيه اساسيات الذكاء الاقتصادي، اما المبحث الثالث فهو العناصر الاساسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي، و بالنسبة للمبحث الاخير فيتمحور حول مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية.

اما الفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية، يضم اربع مباحث، و في كل مبحث ثلاث مطالب، و تمت الاحاطة بالمبحث الاول بالاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية، و المبحث الثاني فهو حول ماهية تنمية الكفاءات البشرية، اما المبحث الثالث فقد تناول اسلوب التدريب و التكوين في بناء تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة، و بالنسبة للمبحث الرابع، فقد جاء تحت عنوان مساهمة الذكاء الاقتصادي في تطوير و تنمية الكفاءات البشرية.

اما بالنسبة للفصل الثالث المعنون دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية بمستغانم، حيث قمنا فيه باخذ مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العملية بمستغانم كدراسة حالة ميدانية، لرصد مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي و دوره في المساهمة في تنمية الكفاءات البشرية، من خلال الربط بين واقع المؤسسة و بين الجانب النظري، حيث تم تقسيم الفصل الى مبحثين تناول فيما المبحث الاول عرض حالة ميدان الدراسة "مؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية - فرع مستغانم -، و قد تم التطرق فيها لاربع مطالب، اما المبحث الثاني، فقد جاء تحته مطلبين يتعلقان بالتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة، و قد تم من خلاله استخلاص مجموعة من النتائج، مع محاولة الاجابة على تساؤلات البحث، و من ثم تم تقديم الاقتراحات المناسبة للتدارك التي تم الوقوف عندها.

الفصل الاول ا :

# الاطار النظري و الفكري للذكاء الاقتصادي

مقدمة الفصل :

يعتبر مفهوم الذكاء الاقتصادي من بين اهم مفاهيم الاقتصاد الحديث والمعاصر, والذي يشهد تغييرات جذرية في التكنولوجيات, ومن الاكيد ان مصطلح الذكاء الاقتصادي لا زال يسكنه الغموض, باعتباره لا يزال منحصر في بعض الاوساط الاكاديمية وليس كلها.

كما يعد الذكاء الاقتصادي شكلا من اشكال التطور الاقتصادي ويوفر ميزة من الحماية ويسمح لها بالحصول على المعلومات الضرورية بالشكل اللازم وفي الوقت المناسب.

هذه المعطيات جعلت المؤسسة اليوم مجبرة على تبني نظام الاستمرارية ويعتبر الذكاء الاقتصادي من اهم الانظمة التي تعتمد على التحكم الجيد في المعلومات واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات ومن خلال هذا الفصل سنحاول توضيح الذكاء الاقتصادي وقد عملنا على تقسيم الفصل الاول الى اربع مباحث كالآتي :

- المبحث الاول : سنستعرض فيه الاطار المفاهيمي الاقتصادي.
- المبحث الثاني : سنخصصه للتعرف على اهم أساسيات الذكاء الاقتصادي.
- المبحث الثالث : سنقوم بابرار العناصر الأساسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي.
- المبحث الرابع : سنعرض فيه الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية.

المبحث الاول:الاطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي :

تمهيد :

بعد الحرب العالمية الثانية اصبحت المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح للحوار مع بيئتها و اصبح هناك حاجة للمعلومات ,من اجل اشباع حاجات الزبائن و الوقوف في وجه المنافسة و هذا ما ادى الى بروز المعالم الاولى لظهور الذكاء الاقتصادي لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم الذكاء الاقتصادي لاهم التعاريف التي اعطاها اهم المفكرين و الباحثين و سنعرض ايضا تطور تاريخي و اهم خصائص و التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي .

المطلب الاول: مفهوم الذكاء الاقتصادي :

الفرع الاول : تعريف الذكاء الاقتصادي : تعددت مفاهيم الذكاء الاقتصادي من بيئة الى اخرى و من دولة الى اخرى رغم انه استخدمت ف بعض الدول كاليابان و بريطانيا الى انه ظل محل اختلاف في مفاهيمه, نظرا لتوسع استخدامه في كافة الميادين الانتاجية و الخدمائية و تتمثل هاته المفاهيم في ما يلي :

1. لقد كان اول تعريف علمي للذكاء الاقتصادي في سنة 1994 من طرف مجموعة العمل في المحافظة للتخطيط , حيث تم تعريفه على انه مجموعة الاعمال المرتبطة بالبحث , معالجة و بث المعلومات المفيدة للاعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة اسراتيجيتهم.<sup>1</sup>
2. يعرف كذلك على انه مجموعة النشاطات متناسقة البحث , التحليل , التوزيع و الاستغلال المعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين.<sup>2</sup>
3. HAROLD WILENSKY : عرفه في كتابه الذكاء التنظيمي ان الذكاء الاقتصادي هو نشاط انتاجي للمعرفة التي تخدم الاهداف الاقتصادية و الاستراتيجية للمنظمة حيث يكون قد تم تجميعها في اطار قانوني و من مصادر معروفة .
4. ALAIN JULIETTE : المسؤول الاعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا ان الذكاء الاقتصادي يشمل على السيطرة على السيطرة و حماة المعلومة الاستراتيجية لجميع الاعوان الاقتصاديين من اجل الوصول الى المنافسة في المجال الاقتصادي, و تعزيز سياسة الاقتصادية, و تعزيز سياسة التأثير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق خليل، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد و العلوم الادارية بعنوان اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة - الاردن، 27-29 افريل 2005 م ، ص1.

<sup>2</sup> مصطفى بودرامة ، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، المؤتمر العلمي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن، 23-26 ابريل 2012 م ، ص 583.

<sup>3</sup> حمداني محمد ، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية . مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة وهران الجزائر، فيفري 2012 ص 12.

ولقد تم اختيار مصطلح الذكاء, لانه يحمل معاني اكثر من مصطلح اليقظة , فهو يعني القدرة على التأقلم مع المحيط. ويرتكز هذا التعريف على الافكار الاساسية المتمثلة في :فكرة انتاج المعلومة ,فكرة دوران, معالجة المعلومة, حيابة, معالجة وبث المعلومات, فكرة المعلومات المفيدة و الملائمة.<sup>4</sup>

5. BAVARD PH : الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية و دفاعية للمعلومات, و الهدف منه يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الاهداف الاستراتيجية و التكتيكية للمؤسسة, فهو اداة للربط بين سلوك المؤسسة و معرفتها

6. PHILIPPE CLERC: الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الاعمال التنافسية من البحث, معالجة, و توزيع, و حماية المعلومات المفيدة بهدف استغلالها من طرف المتعاملين الاقتصاديين الذين يحصلون عليها بكل مساواة, و تطبق مختلف اعمال اليقظة و حماية الموروثات خاصة بادماج الاستراتيجيات التاثيرو الحقائق و الثقافة الخاصة بكل مؤسسة و كل منظمة.<sup>5</sup>

الفرع الثاني : التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي : لقد كانت تجارب الذكاء الاقتصادي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبلدان الصناعية و ايضا بتاريخها السياسي , و لقد تزايد الاهتمام بمفهوم الذكاء الاقتصادي في نهاية عشرية الستينات من القرن الماضي , ومن هذه التجارب ما يلي :

1. بريطانيا: من الذكاء العسكري الى الذكاء التسويقي الى ذكاء الاعمال. كانت بريطانيا العظمى قوة عالمية الاولى خلال الثورة الصناعية , و هذه المكانة التاريخية التي اكتسبتها في مجموعة البلدان الصناعية جعلت من دراستها اهمية بالغة , اضافة الى ما حققته من انتصارات كاحتكارها لمناجم البترول الايراني لمدة قرن و نصف , و كان ذلك بفضل عمليات الخدمات المعلوماتية, و بالتالي كان اول من استعمل الذكاء الاقتصادي في نظام قرابتها , كما ان الذكاء الاقتصادي نابع من الفكر العسكري الذي يعتمد على المعلومات من اجل اكتشاف نقاط القوة و الضعف الخصم و من ثم تحليلها من اجل الاستعداد الجيد لمواجهة العدو , بريطانيا خلال فترة استعمارها كانت تحصل على المعلومات من البحر الابيض المتوسط.

و هذا التطور المعلوماتي في المجال العسكري ادى تدريجيا الى خلق الخلايا الخاصة للذكاء التسويقي داخل المؤسسات, و اصبح العلم مثله مثل اي علم من علوم التسيير, حيث برز عمله في بريطانيا في جمع مكثف للمعلومات حول الاسواق الخارجية و ثم تغير مصطلح الذكاء التسويقي الى ذكاء الاعمال الذي هو اكثر دلالة و قرب من الذكاء الاقتصادي<sup>6</sup>

<sup>4</sup> براهيم زهرة,عبان عائشة, واقع الذكاء الاقتصادي في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة جازي "وكالة أدرار", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر, ادرار, جامعة أحمد دراية أدرار كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, 2017-2018, ص 03.

<sup>5</sup> المرجع السابق, ص 04.

<sup>6</sup> فيلالى اسماء, الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية " الواقع و المجهودات", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير , جامعة ابوبكر بلقايد ,

تلمسان , سنة 2013 , ص 1

2. فرنسا: في السنوات السبعينيات في البداية ظهر مفهوم الذكاء الاقتصادي في فرنسا, وفي سنة 1992 انشئت وكالة نشر المعلومات التكنولوجي ADIT و التي تهدف الى تقديم مساعدة تشغيلية و حماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية, و في سنة 1994 نشر MARTRE تقرير بعنوان ENTREPRISE INTELLIGENCE ECONOMIQUE و الذي يعتبر بمثابة اول الكتابات و القرارات التي تصدر حروف مفهوم على ضرورة الاعتماد على الذكاء الاقتصادي من اجل تطوير النشاط الاقتصادي, و التنافسية المؤسسات الفرنسية. و في سنة 2002 ادمج MINEFILTI مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي.<sup>7</sup>
3. الولايات المتحدة الامريكية: في و.م. شهدت سنوات الثمانينات عولمة الاسواق و التطور الهائب في مجال تكنولوجيا المعلومات, مما جعلها تتخذ خطوات تنظيمية لدعم العمل للمؤسسات و ساهم M. PORTER في تطور المفهوم الذكاء الاقتصادي بشكل كبير.<sup>8</sup>
4. اليابان: في عام 1950 طورت اليابان الذكاء الاقتصادي, تعتبر البلد الاول الذي اعتمد اعتمادا مطلقا على المعلومات كاساس للتطوير, كان بفعل وزارة التجارة الدولية و الصناعية, MITI التي تاسست بفعل الكبار القادة العسكريين و ذلك في سنة 1949 و التي تعتبر اساس المعرفة و القاعدة الاولى للمعلومات على مستوى البلاد و ذلك بمساعدة المنظمة التجارية الخارجية اليابانية JETRO التي تاسست سنة 1958 من اجل تنشيط الاقتصاد معتمدة في تكوينه على تجربة المنظمة البريطانية.<sup>9</sup>

#### المطلب الثاني: خصائص و اهداف الذكاء الاقتصادي:

الفرع الاول: خصائص الذكاء الاقتصادي: لقد صار مفهوم الذكاء الاقتصادي يشمل كل المجالات البحث الممكنة التي من شأنها ان تعزز القدرة التنافسية للمنظمة النشطة في المحيط الاقتصادي, سواء تعلق الامر بالشركات المحلية منها او الاجنبية في الوقت الذي تمثل في اليقضة الاستراتيجية ذلك النشاط المتكرر و المستمر الى المراقبة الفعالة للمحيط من اجل التنبؤ بالتطور بما يسمح للمنظمة برصد وضعية التطور محيطها الخارجي للتصرف وفق املاءاته الحالية و المستقبلية, لذلك فان جمع ثم تحليل و استغلال المعلومات يمثل جوهر اليقضة الاستراتيجية. اذا تمثل حيازة المعلومة العنصر الاول للذكاء الاقتصادي, الذي صار يعتبر كمجال مستقل للبحث و النشاط له نماذجه و وسائله الخاصة, و يهتم بدراسة التفاعل التكتيكي الاستراتيجي بين كافة المستويات النشاط المعنية به بداية من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مرورا بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولا الى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى المراكز اتخاذ القرار في الدولة). و من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي:

<sup>7</sup> طباحي سناء, الذكاء الاقتصادي. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير مذكرة الدكتوراه, الاقتصاد التطبيقي و تسيير المنظمات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, سنة 2007 - 2008, ص 3.

<sup>8</sup> حمداني محمد, مرجع سبق ذكره ص 13.

<sup>9</sup> فيلاي اسماء, مرجع سبق ذكره, ص 2.

1. الاستخدام الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومة ذات مزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
2. وجود ادارة لتنسيق جهود الاعوان الاقتصاديين.
3. وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الادارة المركزية و المحلية.
4. الوصول الى تشكيل جماعات الضغط و التأثير
5. ادماج المعارف العلمية و التقنية و الاقتصادية و القانونية و الجيوسياسية.
6. السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطريقة قانونية<sup>10</sup>

الفرع الثاني : اهداف الذكاء الاقتصادي: للذكاء الاقتصادي عدة اهداف نذكر منها :

1. الذكاء الاقتصادي و الصناعة التنافسية : ان تحقيق التنافسية يعتبر هدف رئيسي للذكاء الاقتصادي, باعتباره اداة مساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن طريق التقليل من المعدل و التاكيد البيئي في عملية الاستباق للتهديدات و الفرص .
2. الذكاء الاقتصادي و التأثير على بيئة المؤسسة : الذكاء الاقتصادي كالية دفاعية بالنسبة للمؤسسة عند مواجهتها لمختلف التهديدات البيئية , الذكاء الاقتصادي يمتلك ادوات و اساليب التي تساعد على التحكم و السيطرة على البيئة و متغيراتها من خلال امكانية تغييرها اي بيئة, و جعلها ملائمة اضافة الى ذلك فان اساس عمل الذكاء الاقتصادي هو جعل المؤسسة هي التي تحدد القواعد للعبة التنافسية, و لهذا كما تمت الاشارة اليه الذكاء الاقتصادي يستخدم تقنيات دفاعية و هجومية في نفس الوقت معتمدا طبعا على مصدر استراتيجي لهاته الاجراءات و المتمثلة في المعلومة و يمكن القول ان الذكاء الاقتصادي كالية يهدف الى :

  - يوفر الذكاء الاقتصادي للمسيرين و متخذي القرار ادوات للكشف على المعلومات المهمة و الحيوية, و التعلم اكثر على عملية الحصول على المعلومات بكفاءة و فعالية.
  - الفهم الجيد لرد الفعل الجيد : الذكاء الاقتصادي يساعد المسير على اتخاذ القرار في الوقت المناسب لفهم افضل للمضمون الوطني و الدولي من خلال ترتيب الاولويات, هاته الاولويات يجب ان تتوافق مع الوسائل المستخدمة .
  - رد الفعل الجيد للادارة الجيدة : العناصر التي تساهم في ردود الافعال الجيدة من قبل المسير تتمثل في الوقاية او المهاجمة الهجمات التنافسية من خلال الاعتماد على وجود رؤية واضحة للمؤسسة تسمح بمعالجة او تفادي التهديدات.

<sup>10</sup> د.خالد ابوبكر، أبوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات و الدول: قراءة في التجربة اليابانية ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث ، العدد 03 ، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر، سبتمبر 2017 ، ص 39 ، العنوان الالكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/3/3/28929> ، تاريخ التصفح 2022/04/19 ،

- الادارة الجيدة لدعم المنافسة : يبقى الهدف الرئيسي بالنسبة للذكاء الاقتصادي , هو صناعة المؤسسة التنافسية الامر الذي يجعل المؤسسة قادرة على الحصول على المعلومات الضرورية, وبالتالي المحافظة على ميزة التنافسية و تطويرها.<sup>11</sup>

### المطلب الثالث : ادوات و اهمية الذكاء الاقتصادي :

الفرع الاول : ادوات الذكاء الاقتصادي : انطلاقا من كون ان الذكاء الاقتصادي برنامج عملياتي فانه يتطلب نوعا من الادوات التي تتنوع بتنوع مراحلها في هذه الادوات , التي قد تكون مستعمله كذلك في برامج التسيير الاخرى, لكن وباعتبار الذكاء الاقتصادي يتسم نوعا ما بالتعقيد, فانه يستلزم بعض الادوات الخاصة التي تتلائم مع الوظائف المسانده له.

1. الادوات المساعدة على تحديد الحاجة للمعلومة: وهي تضم الادوات المساعدة على انجاز التدقيقات, الاستثمارات, الاستبيانات, الادوات المساعدة, والمرفقات, و على وضع الاستراتيجيات وكذا الادوات التي تعنى بتحديد خصائص طالبي وطلبات المعلومات.
2. الادوات المساعدة على جمع المعلومات : ان هذه المجموعة من الادوات, تضم عموما محركات البحث وادوات تتبع الصفحات الانترنت والانذار بحسب المعايير المرغوب فيها و الادوات التي تتولى اعادة صياغة طلبات المعلومات في محركات البحث, بالاضافة الى الوسائل التي تتكفل باعداد التقارير كما يمكن ان نضيف الى هذه المجموعة من الادوات علب الافكار و لوحات النشر التي تسمح بجمع وتقاسم المعلومات الى جانب نشرها.
3. الادوات المساعدة على معالجة وتحليل المعلومات: وتضم ادوات التحليل القياسي واستغلال المعلومات المتاحة وعلم المكتبات والتوثيق وكل البرامج الخبيرة للاحصائيات, والادوات المساعدة على وضع خريطة البيانات الاجمالية المتعلقة بالفاعلين والانظمة التي تتولى الربط بين مواقع الويب وتصنيفها حسب المضمون كما يمكن ان نضيف الى هذه المجموعة الادوات المساعدة على تصنيف المعطيات والوثائق وادوات المحاكاة والعب و غرف العمليات الحربية وهذا ناهيك عن الانظمة المساعدة على ترجمه وانظمة تلخيص النصوص الاوتوماتيكية والنصف الاوتوماتيكية.
4. الادوات المساعدة على نشر المعلومات: ويدخل في ضمنها الادوات المساعدة على التحرير وتقاسم معلومات الانظمة المعلوماتية بصفه عامة, الشبكات الهاتفية, شبكة العلاقات الانسانية, الممارسة لوظيفة التأثير, الملصقات والمنشورات والوسائل الاعلام الى اخره. كما يمكن ان نضيف الى هذه المجموعة تلك الادوات المساعدة على تشكيل وعرض النتائج كالمواقع الخاصة والبيانات والرسوم

<sup>11</sup> صونية بنغة, عبد الحميد برحمة, مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتقنيات الذكاء الاقتصادي , دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة , مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية , جامعة الوادي , العدد التاسع , المجلد الثاني , الجزائر , ص 35.

والاشكال وادوات التخطيط التمثيل ورسم مسارات الظواهر كالب برامج الالكترونية على سبيل المثال وكذا كل ادوات ووسائل الاتصال وتبادل المعلومات الحديثة.

5. الادوات المساعدة على حفظ وحماية التراث المعلوماتي: ويندرج تحتها مجموعتين فرعيتين من الادوات الاولى تضم تلك الادوات التي تساعد على حماية التراث المعلوماتي من الهجمات الخارجية او تسريب المعلومات الهامة والتي نذكر منها : ( الادوات والبرامج التي تحمي انظمة الحواسيب , والادوات القانونية لحماية الملكية الفكرية كبراءات الاختراع واتفاقيات عدم تسريب المعلومات). اما المجموعة الفرعية الثانية، فتضم الادوات التي تساعد المنظمة على عدم نسيان تراثها المعلوماتي، والتي نذكر منها على سبيل المثال كل انظمة تخزين المعلومات وتفادي ضياعها مع مرور الوقت ( كبنوك المعلومات وادوات التهميش).<sup>12</sup>

الفرع الثاني: اهمية الذكاء الاقتصادي: تكمن اهمية الذكاء الاقتصادي في الاستجابة لمختلف الاحتياجات والنشاطات في المنظمة وفي مختلف مراحل الحياة ونمو الموارد , وترتبط دائما بالاحتياج للمعلومات للسوق و على المعلومة المفيدة التي تحتاج الى بحث واستغلال. وتخضع المنظمات الى ضغوطات كبيرة من طرف المنافسين والية السوق من اجل البقاء في دائرة المنافسة وهو ما يحتم عليها اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في ظل ظروف عدم التأكد و اليقين، من هنا تتجلى اهمية الذكاء الاقتصادي الذي يساعد على استيعاب الوضع السائد للبيئة التي تتصف بشدة المنافسة وتعقدتها نتيجة لسرعة تغيرها، من خلال المراقبة المستمرة للبيئة وتحديد الفرص التي يمكن استثمارها والتهديدات التي ينبغي تجنبها، وهذا كله من اجل سعيها لتحسين ادائها.<sup>13</sup> ويؤثر الذكاء الاقتصادي على مؤشرات الاداء، والتي تشمل الحصة السوقية والانتاجية والتكاليف، وذلك من خلال النقاط التالية:

1. تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة والسيطرة على تكلفتها واسعارها وتوفيرها للزبائن في الوقت والمكان والكمية والنوعية المناسبة.
2. الحصول على حصة سوقية اكبر والارباح من خلال توسيع نشاطاتها.
3. تحقيق قدرات المنظمة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها.
4. السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية.
5. تفعيل دور العاملين وزيادة اهتمامهم بمختلف شؤون المنظمة ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة.
6. مواكبة التطورات المختلفة التكنولوجية لبناء السمعة والصورة الجيدة للمنظمة.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> FRANCOIS JAKOBIAK , l'intelligence economique , edition d'organisation 2eme edition , paris , 2006 , p 205

<sup>13</sup> Marcon Christian , Moinet Nicolas , l'intelligence économique , 2eme édition , dunod , 2011 , p 40

<sup>14</sup> Deschamps Christophe , mo inet Nicolas , la boite a outilles de l'intelligence économiques , dunod , France 2011 , p98

7. وكذلك يلاحظ ان الذكاء الاقتصادي يساهم في تحسين الاداء للمنظمة من خلال مجموعة من العناصر اهمها:

- الحصول على موعد من المعارف والخبرات
- التحسين الدائم في علاقاتها بالزبائن
- الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن
- التحسين المستعمل للسلع والخدمات
- المعرفة المعلقة بالاسواق
- زيادة التضامن والتآزر في المنظمة
- اكتساب موقع قوة من اجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق.<sup>15</sup>

وللذكاء الاقتصادي دور هام في تحليل مختلف أنشطة المنظمة، عن طريق جمع المعلومات من هذه الأنشطة و عمليات التسويق، التخزين، العلاقات مع الزبائن، وتحليل سلوكياتهم والرضا الوظيفي والموردين والمنافسين ومواكبة اي تغيير يطرأ على هذه الأنشطة، وتخزين هذه المعلومات وسهولة استرجاعها عند الحاجة اليها، وعرضها باستخدام تقنيات متعددة، كالتقارير والتحليلات، لوحة القيادة وادوات البحث والتنقيب عن البيانات، كما انها توفر للمنظمة دعائم يمكن الانطلاق منها في دورات الجديدة للنشاط والتنبؤ والتغيرات الممكنة الحدوث.<sup>16</sup>

و لأنظمة الذكاء الاقتصادي تأثيرا كبيرا على مرونة اتخاذ القرار بالمنظمة، حيث ترتبط عملية صنع القرار بتغيرات البيئة والاطراف المرتبطة بها وتجعل القرار اكثر فاعلية ودقة وسرعة، وتدعم المنظمة بوسائل وتقنيات تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار السليم وفي الوقت السليم ويضمن للمنظمات الاستراتيجية من خلال متابعة كل الجوانب المؤثرة في المنظمة والاطراف المرتبطة بها وتحليل كل الوظائف الاساسية والمساعدة والمكونة لها وهذا ما تعجز عنه أنظمة المعلومات التقليدية التي تدعم مستويات معينة من القرار فقط<sup>17</sup>، وهو ما يمد للمنظمة والمديرين بعدة مزايا منها:

- توفير معلومات مفيدة ومؤثرة وجاهزة للمدراء والمسؤولين وكل من له تاثير على مستقبل المنظمة كاعضاء مجالس الادارة.

<sup>15</sup> علمي لزهر، أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2005/2006، ص 96-97

<sup>16</sup> Kislin Philippe , modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique , thèse de doctorat de l'université nancy 2 , 2007 , p 67

<sup>17</sup> Oubrich Mourad , l'intelligence économique un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelle connaissance , la revue des sciences de gestion N ° 226-227 , 2007 , p 85

- السماح للمديرين بالقيام بالتحليل, لوضع توجهات مستقبلية وذلك بتوفير البيانات بصورة تلقائية.
- تقديم المعلومات على شكل مجموعات مرتبطة وسهلة الاستخدام عن الانشطة.
- توفير البيانات للقيام بالتحليلات حول الانشطة.
- عرض البيانات بصورة قوية دون الحاجة الى تدريب خاص لمستعملي هذه البيانات.<sup>18</sup>

## المبحث الثاني : اساسيات الذكاء الاقتصادي:

تمهيد :

بعد اعطاء نظرة حول الذكاء الاقتصادي و التعريف الجيد له, سوف نقوم بالمسار بمختلف جوانبه و هذا من خلال ابراز ابعاد الذكاء الاقتصادي و الى مختلف المراحل التي مر بها و ابراز وظائفه و مستوياته.

### المطلب الاول : اعمدة و عناصر الذكاء الاقتصادي:

الفرع الاول : اعمدة الذكاء الاقتصادي: ان نطاق الذكاء الاقتصادي يشمل المجموعة من العلوم المتمثلة في : الامن الاقتصادي, اليقظة, الاستعلام, اللوبي, الى اخره. ولكن يبقى مصطلح الذكاء الاقتصادي يتمتع بنوع من الاستقلالية و يركز على ثلاث دعائم مهمة و عناصر اساسية:

1. الحماية LA PROTECTION: لادارة المخاطر المعلوماتية يتم استخدام عنصر الحماية لحماية المعلومات التي بحوزة المؤسسة والتي تصدرها بما في ذلك ملكيتها من قبل المنافسين, حيث تحافظ ادارة المخاطر المعلوماتية على تباين المعلومات لصالح المؤسسة التي تدير هذه المخاطر وذلك لضمان سلامة و امن المعلومات في المؤسسة كذلك ادارة براءات الاختراع التي تعد جزءا من الترسانة الدفاعية للمؤسسة. ويمكن تحديد اهداف الحماية كالتالي :
  - حماية الاصول غير الملموسة للمؤسسة.
  - تحديد المبادئ والتوجيهات العامة والاولويات.
  - وضع وتنفيذ وصيانة مستمرة لحماية المعلومات.
  - رفع الوعي و تثقيف الادارة والموظفين في جميع المستويات.
  - تحديد ومعالجة نقاط الضعف ذات الاولوية.
  - ضمان الامتثال بالرقابة.
2. اليقظة LA VEILLE: وهي من بين اعمدة الذكاء الاقتصادي الذي يركز عليها اساسا, و تعد كأسلوب و عملية منظمة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة. تساعد في دعم القرارات من اجل تنمية و تطوير

<sup>18</sup> علي لزهري, أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المنظمة و زيادة قدرتها التنافسية , مرجع سبق ذكره , ص 97

المؤسسة وضمان بقائها وتحسين تنافسيتهما من خلال الجمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط الخارجي, فهي تهدف لمراقبة وتحليل بيئة تنافسية واكتشاف الاشارات الضعيفة وتباين التوجهات الناشئة, كما يتم استخدامها لاستباق التهديدات والفرص وهذا يعني الحد من عدم اليقين, ويمكن للمؤسسة ان تمارس اليقظة بمعنى دقيق للكلمة, فمن خلال هذه العملية تسعى المؤسسة الى ان تكون الاكثر دراية بالبيئة من منافسيها وان تكون على علم بها.

3. **التاثير L'INFLUENCE:** ان استراتيجيات التاثير تشمل الانشطة التي تنفذ بصورة مباشرة او غير مباشرة من قبل الافراد والمنظمات والمجتمعات المحلية والدول لتوجيه القرارات في الاتجاه المطلوب, وهي العملية التي تنفذ عملية الاتصال عن طريق العامل الاجتماعي السياسي والاقتصادي من اجل التوصل الى هيكله الاعمال والممارسات من الجهات الفاعلة المستهدفة, فعملية التاثير على البيئة تكون من خلال وسائل الضغط المعلوماتية وأعمال الضغط, فالضغط هو حالة خاصة من التاثير العلمي لانه يركز على البعد السياسي لاستراتيجية المؤسسة, ولكن هنالك غيرها من السياسات التي يمكن تصنيفها الى قسمين هما:

4. **التنسيق:** المؤسسات ترسل اشارات التنسيق عندما تريد تجنب الاصطدام المباشر مع المؤسسات المتنافسة او مع المؤسسات الشريكة.

5. **احباط المؤسسات المتنافسة :** ويتضمن تشويش نظامها الاستعمالي للتحريض على الاخطاء او سلبها. و مما سبق نستخلص ان الذكاء الاقتصادي مفهوم اداري يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات, حيث يعتبر توليفة لوظائف الاستعلام, حماية المعلومات و التاثير على البيئة, فهو نظام يتكون من ثلاث اعمدة مترابطة و متكاملة وهي اليقظة, الحماية و التاثير وهذه المكونات تعتبر ركائز الذكاء الاقتصادي, حيث ان اليقظة تعد كمسار معلوماتي يساعد المؤسسة على الاصغاء المسبق لمحيطها الخارجي وتحليله لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية, كما ان الذكاء الاقتصادي يعمل على حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ضد المخاطر الخارجية (السرقه و الرشوة و قرصنة المواقع الانترنت) و حماية للارث المعرفي.<sup>19</sup>

**الفرع الثاني : عناصر الذكاء الاقتصادي :** ان مفهوم الذكاء الاقتصادي يمكن حصره في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين والمتعاملين, لها محتواها ومجال تطبيقها. تبني عملية الذكاء الاقتصادي على العناصر التالية:<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF . ( 2008 ) : « Protection de l'information : Enjeux , gouvernance et bonnes pratiques », Rapport de CIGREF , France , P : 10

<sup>20</sup> Clerc Philippe . ( 2003 ) : « Intelligence Economique : enjeux et perspectives Débats Et Tendances », Université Panthéon - Assas paris II , P.P

1. السياسة التنافسية: وتعتمد على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمشاهدة المؤسسات في تعاقب الفرص والحصول على الاسواق في المعالم، وتتم عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الاستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة.
2. سياسة الامن الاقتصادي: ان علاقه بين ميدان الاستخبارات وميدان المنافسة الاقتصادية والصناعية يعد موضوعا مشابها للفترة ما بعد الحرب الباردة والذي نعرفه اليوم، حيث ان الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك مجالا واسعا للمخاطر الجديدة التي تعد غير مباشرة، من بينها الخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي اصبح يبرز بصفة خاصة بما ان تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطور التبادل الحر جعل معظم الدول معرضة الى التحركات الاقتصادية العالمية، بحيث اصبح أهم شركاء المنافسين يأخذون منعرجا يسميه "ادوارد لوتفاك" "GEO-ECONOMIC" أي بعبارة اخرى تواصل الاستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية المتمثلة في الوسائل الاقتصادية والتجارية، عن ترجمة هذه الحساسية الجماعية لرهانات الأمن الاقتصادي أصبحت تتحدد في مفهوم "المصالح الاساسية للأمة" أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقت الاقتصادية والعلمية للوطن.
- وبالتالي أصبحت الدولة تعترف وتقرب بأنها ليست الوحيدة المسئولة عن الأمن الجماعي فالمؤسسات هي أيضا يجب أن تشارك بصفقتها عنصرا أساسيا في الأمن الإقتصادي الوطني في حماية ومتابعة مصالحها الخاصة المشروعة.
3. سياسة الضغط: تركز على ممارسة الضغط للتأثير على القرار، من خلال تقديم تحاليل مفتوحة عن المشاكل الرئيسية، ولو كانت تحمل دلالات سلبية في بعض الأحيان. وهي سياسة تدير الحياة الاقتصادية عن طريق العمل الضغطي من خلال مستوى الهيئات المعروفة باعدادها للنظم والمعايير، حيث ان العمل الضغطي يقوم بالتأثير على القرار السياسي و الاقتصادي بشرح ضرورة و ايجابية قانون ما أو خطورته، حيث قامت اللجنة الاوروبية بجعله ضروريا في العملية الديمقراطية ( البرلمان الاوروبي). فساهم في فعالية القوانين المصادق عليها بعد أن تأخذ في الحسبان رأي الآخرين وتحديد الحكم السياسي.
- وتبرز هذه السياسة في الأسواق التي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة، بل وتعدي الأمر لأن تكون مصدرا للتأثير والضغط، ومن أمثلة ذلك: مشاريع الطيران والفضاء ، التسليح، الطاقة، صناعة الأدوية ، الجينات، الشبكات الإنفصالية ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأمن، ذلك أن هذه المشاريع لا تحكمها قاعدة السعر ونوعية المنتج والخدمات التابعة، لكن يتجاوز الأمر ذلك لأن تكون الموافقة و المساندة السياسية للدولة العامل في الحصول عليها.

#### المطلب الثاني : مكونات و مراحل الذكاء الاقتصادي:

الفرع الاول : مكونات الذكاء الاقتصادي: تقوم عملية الذكاء الاقتصادي على المكونات التالية:

1. اليقظة الاستراتيجية: هي عملية البحث عن المعلومة بصفة مستمرة ومتواصلة سواء كانت هذه المعلومة استراتيجية او اجتماعية او سياسية او علمية او تكنولوجية او خاصة وكل ما يتواجد في محيط

المنظمة من فرص واطوار,فهي تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الاشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة, حيث تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا متكاملًا في نظام الذكاء الاقتصادي. ويمكن تلخيص دورها في اربعة نقاط كما يلي:<sup>21</sup>

- التوقع: وهو توقعات نشاط المنافسين او تغيرات المحيط.
  - الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد او محتملين للمنظمات التي يمكن شرائها او التي يمكن اقامة الشراكة معها من اجل التطوير واكتشاف فرص السوق.
  - المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق, التطورات التكنولوجية او طرق الانتاج التي تسمح او تستهدف النشاطات التنظيمية التي تغير في اطار النشاط.
  - التعلم: تعلم خصائص الاسواق الجديدة, اخطاء ونجاحات الاخرين المنافسين مما يسهل تقديم المشاريع ووضع اسلوب جديد للتسيير و بناء نظرة موحدة للمسيرين.
2. الحماية: بالرغم من ان المبادرة تعد من اولويات معظم الاعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي للحصول على المعلومات النافعة للمنظمة واستغلالها, الا ان الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله, في اعتبار ان الذكاء الاقتصادي الحصول على المعلومات النافعة للمتعاملين الاقتصاديين. هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على ارث المنظمة في ظل افضل شروط الجودة والاجال الزمنية.
3. التأثير: يظهر دور المكون خاصة على مستوى الهيئة المعروفة باعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الاقتصادية من خلال العمل الضغطي LOBBYING وهو التأثير على القرارات السياسية والاقتصادية, بشرح ضرورة وايجابية قانون ما او خطورته وسلبياته, ولقد اصبح العمل الضغطي يدرس في المدارس الكبرى والجامعات, حيث قامت اللجنة الاوروبية بجعله ضروريا في العملية الديمقراطية, فيساهم في فعالية القوانين المصادق عليها بعد ان تاخذ في الحسبان رأي المهنيين دون ضرر برأي الاخرين, وتحديدًا الرأي السلبي.<sup>22</sup>

الفرع الثاني : مراحل الذكاء الاقتصادي : ان أول مراحل نشاط الذكاء الاقتصادي: هي تحديد الحاجة للمعلومة ,حيارة المعلومة , معالجتها بثها و استعمالها . ويكمن عرض اهم مراحل الذكاء الاقتصادي فيما يلي :

<sup>21</sup> ضياء خلفاوي ، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، العدد 10 ، مارس 2013 ، ص 235 .

<sup>22</sup> جمال الدين سحنون ، فاضل عبد القادر ، الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة ، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، المنعقد 17 و 18 أبريل ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2006 ، يومي ص 1 2 - 1216 .

1. تحديد الحاجة للمعلومات : وهو امر ليس صعب في اغلب الحالات, فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة, وانما يكفي في اغلب الحالات ان نطلب بمهارة ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها, وهو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي المعرفة الجيدة بتنظيم المنظمة.
  2. جمع المعلومة : بمجرد تحديد الحاجة للمعلومة يتم اختيار اشكال للبحث عن هذه المعلومة وفيما يلي نذكر اهم مصادر المعلومة :
    - المصادر الرسمية : وتحتوي اساسا على الصحافة ,الكتب, وسائل الاعلام, بنوك المعطيات و الاقراص المظغوطة.
    - المصادر الغير لرسمية : ان اهم ما يميز هذه المصادر ان المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة, ويجب ان يبقى على اتصال ,يضيع الوقت, حتى يحصل على ذلك و تتنوع هذه المصادر و نذكر منها ما يلي :
      - المنافسين في حد ذاتهم.
      - الموردين .
      - مهامات و اسفار الدراسة.
      - الطلبة المتمرنين و المصادر الداخلية للمنظمة.
  3. معالجة المعلومة : ان معالجة المعلومة هي اساس الذكاء الاقتصادي, فهذا الاجراء يعتمد اساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل, وتعني المعالجة تجميع المعلومات و كل المعطيات المحصل عليها من اجل تحليلها بشكل متجانس, و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة اساسية لاجراء المعالجة. فهي تعطي صورة تحليلية و غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور الوثائق, و نعلم ان ما يواجه افراد المؤسسة اليوم ليس نقص المعلومة و انما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة, وهو ما يتطلب العمليات التالية : التقييم, ثم فرز المفيد منها من غير المفيد, ثم التحليل ثم تحويلها في الشكل المناسب.
  4. بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار : ان الخطوة الموالية للخطوات الثلاث السابقة هي اعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل المنظمة, حتى تساهم في خلق قيمة مضافة, و ان كل العمليات السابقة (اي تحديد و جمع و معالجة المعلومة) يكون بدون فائدة اذا لم يتم بث هذه المعلومة و ايصالها لمتخذي القرار بالمؤسسة, فالمعلومة لا تكون ذات قيمة الا اذا جاءت في الوقت المناسب, بالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها.
- تكلف المعلومة كثيرا, لذلك يجب توفيرها للذين يحتاجون لها من اجل استخدامها. كما يعتبر بث المعلومة غير كافي, بل يجب ايضا تحويل هذه المعلومات الى فعل حتى تحقق قيمة مضافة, فالمتخصصين

في الذكاء الاقتصادي يجب ان يكونوا قادرين على اقناع الاخرين بالعملية وعلى ترتيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المؤسسة.<sup>23</sup>

### المطلب الثالث : وظائف و مستويات الذكاء الاقتصادي:

الفرع الأول : وظائف الذكاء الاقتصادي : تتمثل وظائف الذكاء الاقتصادي في :

1. الوظيفة التوقعية : عن طريق الانتباه الجيد لما يحوي في بيئة المؤسسة و بالتالي توقع التهديدات و اغتنام الفرص و كسب الوضعيات المستقبلية.
2. الوظيفة التحليلية و التركيبية : اي تحليل المعلومات المجمعمة بوسائل عدة من اجل استنتاج قيمتها المضافة و تركيبها في شكل عناصر مهمة من اجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.
3. وظيفة الاعلام الالي : هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي فيها ان اساس اليقضة الذكاء هو التزود بالمعلومات.
4. وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات : وذلك من اجل تسهيل عملية البحث و ترتيب الافكار و سرعة اتخاذ القرار.
5. وظيفة الحماية : وظيفة نجدها بين اليقظة و الذكاء و تعني بالحماية حماية الارث العلمي للمعارف و الممتلكات التكنولوجية و الصناعية.

و الوظائف سالفه الذكر هي وظائف مشتركة بين اليقظة و الذكاء غير ان الذكاء الاقتصادي يشمل على وظائف اخرى :

1. وظيفة التنسيق : الذكاء يعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات من اجل الاختيار الامثل بينهما.
2. الوظيفة الاكثر نشاطا : الذكاء الاقتصادي هو تحويل الانشطة للوصول الى فائدة وقيمة اكبر للمعلومات. و الجزء الاول من هاته الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات الى المستعملين في الوقت. اما الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير ,فالتأثير او جماعات الضغط هو اداة استراتيجية للمؤسسات من اجل مواجهة عوامة الاسواق لغرض اتخاذ القرارات الصائبة.<sup>24</sup>

الفرع الثاني: مستويات الذكاء الاقتصادي : يمثل الذكاء الاقتصادي مفهوما جديدا نشأ في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة, و تهتم بكافة العمليات المرتبطة بادارة المعلومات و المعارف ,ايا كان مجالهما , و الاستفادة منها كاسلحة استراتيجية في الصراع التنافسي المحتوم بين المنظمة و منافسها, فهو يطبق على المستوى الكلي للدولة او على المستوى الجزئي اي على المستوى المنظمات, و فيما يلي سيتم التطرق الى هذين المستويين :

<sup>23</sup> تيرا رضا " دور الذكاء الاقتصادي في ارساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير واقعة افاقه في الجزائر " جامعة الجزائر سنة 2008 , ص 3.

<sup>24</sup> فيلالى اسماء, مرجع سبق ذكره ص 41.

1. المستوى الجزئي : الذكاء الاقتصادي عملية تتجاوز اطار المنظمة, ليغطي اطار المنظمة البعد المحلي, الوطني او الدولي, ولكن تمثل المنظمة المجال الطبيعي لتطبيق الذكاء الاقتصادي , لانه قبل كل شيء يعد منهجا اقتصاديا يعمل على تحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها, عبر توريد المعلومة الاستراتيجية و المفيدة لمتخذي القرار فيها, وفقا لمقاربتين لتسيير المعلومة, احدهما دفاعية و المتعلقة بحماية الارث المعلوماتي و التالية هجومية تهدف الى دعم المركز التنافسي.<sup>25</sup>
2. المستوى الكلي: يسمح استعمال الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق الشغل في المستقبل و خلق التنافس في ميدان البحث و التطوير, و الحث على النباهة بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي و يكون من خلال ممارسة اليقظة و مراقبة و حراسة المنافس بتحسيس اطارات الشركة و بالحذر من تسريب و سرقة المعلومات الخطيرة و الهامة , لان العولمة لا تعني نهاية الصراعات الاقتصادية بين الدول, بل هي في تسابق مستمر و حاد للحصول على الموارد الطبيعية و التحكم فيها كمصادر الطاقة, و للوصول الى الاسواق الاستراتيجية و مراقبتها, و التحكم في التكنولوجيات المتطورة, و سد الطريق في وجه المنافسين الجدد في كل القطاعات.<sup>26</sup>

### المبحث الثالث :العناصر الاساسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي:

تمهيد :

نظرا لاهمية الذكاء الاقتصادي و الذي يهدف الى التحكم في المعلومة و المعرفة و الحفاظ عليها , و نظرا لدورها الكبير في تطوير و ترقية المنظمة, و من اجل ان يكون نظام الذكاء الاقتصادي ذو فعالية, و حب البحث عن المعالم و الادوات المساعدة على تحقيق غاياته, تظهر اهم الركائز و التي لها علاقة مباشرة بالمعلومات و هي : اليقظة الاستراتيجية, نظام المعلومات, و ادارة المعرفة و التي سوف نتطرق اليها بالتفصيل في هذا المبحث.

#### المطلب الاول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية و مكوناتها :

الفرع الاول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية : تعتبر المعلومة متغيرا استراتيجيا يحقق للمنظمة التميز, و من هنا وجب على المنظمة رصد المعلومات حول بيئتها و كل ما يتعلق بمنافسها و اوضاع السوق , و هذا ما يتحتم على المنظمة البحث عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها و التقاط المعلومات المفيدة , و

<sup>25</sup> منصف مقايوب, الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار ذكي, مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية, العدد 21, جامعة الحاج لخضر, باتنة ديسمبر 2009, ص 153.

<sup>26</sup> مغمولي نسرين, دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية , أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر, 2015-2016, ص 21.

تعتبر اليقظة الاستراتيجية هي الاداة الفعالة التي تمكن المنظمة من ترقب المحيط و قبل التطرق لفهوم اليقظة الاستراتيجية يجب الاشارة لمصطلح اليقظة اولا :

1. تعريف اليقظة : اليقظة كلمة لاتينية الاصل, مشتقة من اللفظ VIGILA و الذي يعني القيام بالحراسة و المراقبة على حماية مكان ما او منطقة معينة و الحفاظ عليها فهي تعني بقاء الفرد في وضعية استقبال و تلقي لكل ما يريده من محيطه الخارجي , من اشارات و افعال و اقوال دون معرفة ما هي بالضبط و متى و اين تحدث.<sup>27</sup>

2. مفهوم اليقظة الاستراتيجية : من اجل الاحاطة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية نعرض مجموعة من التعاريف كما يلي :

- عرفها RIBAUT انها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المنظمة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية.
- اما JAKOBLAK لقد عرفها ب : اليقظة الاستراتيجية هي مجموعة من المراحل المعلوماتية , التنظيمية و الانسانية , التي تربط المنظمة بمصادر المعلومات النشطة .
- في حين عرفها HUMBERT LESCA بان اليقظة الاستراتيجية ذلك الاجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة افراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من اجل خلق فرص اعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين .
- و حسب PORTER فهمي : تفكير استباقي يجعل صانع القرار ينظم رؤيته ليتمكن من اعطاء المعلومة الجيدة للشخص المناسب في الوقت الملائم لاتخاذ القرار الصحيح.<sup>28</sup>

الفرع الثاني : مكونات اليقظة الاستراتيجية : يشمل مفهوم اليقظة الاستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة و التي تتكون من عدة انواع متكاملة فيما بينها و يمكن تقسيمها الى مجموعة من الاجهزة الثانوية او الفرعية , وقد تم تصنيف اليقظة الى اربع اصناف رئيسية و هي : اليقظة التنافسية , اليقظة التجارية, اليقظة التكنولوجية و اليقظة البيئية , و يوجد ايضا انواع اخرى كاليقظة الاجتماعية , و القانونية و غيرها:

1. اليقظة التنافسية : و تعبر عن النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين و المحتملين , و على الداخلين الجدد الى السوق و هي تهتم ايضا بمعرفة الاداءات الحالية للمنافس و استراتيجياته , و اهدافه الجديدة , قدراته و الفرضيات التي تحكم عمله و قراراته , حيث يتم جمع

<sup>27</sup> عبد الفتاح بو خمم , عائشة مصباح , دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية , جامعة الشلف , الجزائر, 2007 , ص 06.

<sup>28</sup> محمد رقامي , اثر اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية , أطروحة دكتوراه في علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة باجي مختار عنابة , الجزائر , 2014/2015 , ص 94.

المعلومات عن : سلوك المنظمة , تطورها , طرق عملها , منتجاتها الحالية و المحتملة, سياساتها السعرية, و ترتبط المعلومات المجمعّة بشكل قوي بحدّة المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المنظمة , حيث هنالك عدّة متغيرات التي من شأنها الرفع من الحدّة المنافسة.

ان الهدف الاساسي من اليقظة التنافسية هو معرفة كيفية تقييم الاداء الحالي للمنافسين الحاليين و استراتيجياتهم و كذا اهداف و قدرات المنافسين الجدد و المحتملين .

2. اليقظة التجارية : و تسمى ايضا اليقظة التسويقية و تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الاساسية للمنظمة المتمثلة في الزبائن و الاسواق , الموردون و اليد العاملة المتوفرة في سوق العمل, و بالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة الحاجات و رغبات و سلوك المستهلكين الحاليين و متابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم , و معرفة احوال الموردين و وضعيتهم المالية و طرحهم لمنتجات عديدة.

و ان الهدف الاساسي من اليقظة التجارية هو تحسين جودة المنتج و الحصول على حصة سوقية و حتى يتم ذلك يجب معرفة ما يلي : مختلف تقنيات الشراء , تقنية ادارة الجودة, التخطيط المستقبلي.

3. اليقظة التكنولوجية : تعرف اليقظة بانها مراقبة و تحليل المحيط العلمي, التقني و التكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية , من اجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير و بالتالي فهي اليقظة تركزها المنظمة بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات.

ويحدد MARTINET و RIBAULT طبيعة المعلومات الواجب البحث عنها من خلال اليقظة التكنولوجية و المتعلقة ب : المكتسبات العلمية و التقنية , المنتجات و الخدمات, اساليب الانتاج, المواد و التخصصات, نظام المعلومات .

4. اليقظة البيئية : و تتعلق بكل ما يحيط بالمنظمة, و تتمثل اساسا في البيئة الثقافية , المالية , الايكولوجية ...الخ و لا تقل اهمية هذه الانواع مقارنة مع الانواع الاخرى السابقة الذكر لانها هي الاخرى تآثر على نشاط و مستقبل المنظمة. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية وظيفة جد صعبة بالنسبة للمنظمة كونها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يحتم على المنظمة التعامل مع المعلومات بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و ارسالها للمسيرين و متخذي القرار من اجل تحديد المعلومات الاساسية التي تساعد على التقليل من حالات عدم التاكيد و تدعيم القرارات.

5. اليقظة الاجتماعية : و تتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل : الصراعات الاجتماعية , التعارضات الدينية , و العرفية , و سوء التفاهم بين الاجيال و التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ و يهدد سلامة او يعزز من التناقض التنظيمي.

و منه فاليقظة تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف اوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات : تطور النمو الديموغرافي , عادات الاستهلاك , تغير الموضة في اللباس , التجمعات السكانية اي الزوج نحو منطقة معينة.

ان هذه المتغيرات تؤثر بصورة مباشرة على نشاط المنظمة, و لذلك يجب الالخذ بعين الاعتبار كل العوامل الاجتماعية, فالمنظمة بحاجة الى معرفة عدد السكان و عدل النمو الديموغرافي و توزيعه

الجغرافي من اجل تحديد طريقة التوزيع تحديد نقاط البيع, كذلك تحتاج الى معلومات حول عادات الاستهلاك و تقاليد المجتمع .

6. اليقضة القانونية : و تتمثل في رصد و تتبع تطور القوانين و التشريعات المنظمة للقطاع الذي تنشط فيها المنظمة و ليس فقط المعايير و التصنيفات القانونية حيث لا بد على المنظمة من معرفة الانظمة الموجودة و السائدة في المنطقة و كذا تطور السياسات.

يجب على المنظمة متابعة القوانين و التشريعات التي تصدر عن الهيئات الرسمية في الدولة لان القوانين تؤثر على نشاط المنظمة , و قد تكون في صورة تحفيزات تمنحها الدولة و تصبح فرصا بالنسبة للمنظمة كالتخفيضات و الاعفاءات الضريبية التي تخص بعض النشاطات او بعض السلع.<sup>29</sup>

### المطلب الثاني : نظام المعلومات:

الفرع الاول : مفهوم نظام المعلومات : قصد الاحاطة بمفهوم نظام المعلومات نتناول العنصر التالية :

1. تعريف نظام المعلومات : تناول مجموعة من الباحثين موضوع نظم المعلومات و قدمت له تعاريف مختلفة نوجز منها ما يلي :

- نظم المعلومات عبارة عن شبكات متناسقة من اجراءات بهدف تزويد المدير بمعلومات الية تخدم القرارات الفعالة.<sup>30</sup>
- كذلك نظم المعلومات هي مجموعة منظمة من الافراد, المعدات, شبكات الاتصالات, موارد البيانات و التي تقوم بتجميع تشغيل, تخزين, توزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة داخل المنظمة.<sup>31</sup>
- و تعرف نظم المعلومات بانها مجموعة الاجراءات التي تتضمن تجميع و تشغيل و تخزين و توزيع و نشر و استرجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار و الرقابة داخل المنظمة.<sup>32</sup>
- 2. وظائف نظام المعلومات : يمكن حصر الانشطة التي يقوم بها نظام المعلومات و التي تساعد على اصال المعلومات بالشكل المناسب و في الوقت المناسب كالآتي :
- تجميع البيانات : يتم من خلال هذه الوظيفة تحديد بيانات التي ستغير المدخلات الاساسية للنظام و تم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة و ادخالها للنظام و اعدادها للتشغيل من خلال مجموعة محددة من الانشطة كالتالي: الحصر و التسجيل, الترميز و الذي يقصد به اعطاء رموز خاصة للبيانات

<sup>29</sup> بن دنيدينة سعيد, دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الاداء المستدام بمنظمات العمال, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة زيان عاشور الجلقة, الجزائر, 2019-2020, ص27

<sup>30</sup> علاء عبد الرزاق السالمي , نظم إدارة المعلومات , منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , 2003 , ص38

<sup>31</sup> سليم ابراهيم , نظم المعلومات الإدارية , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , الأردن , 1998 , ص406

<sup>32</sup> ابراهيم سلطان , نظم المعلومات الإدارية : مدخل النظم , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2005 , ص1

بدلا من اسماءها , التدقيق و يقصد به التحقق من صحة و دقة و اكتمال البيانات قبل تشغيلها التحويل حيث يتم من خلاله تحويل البيانات من بيانات في شكل مستندات الى بيانات على شرائط او اسطوانات, اي تحويلها الى بيانات مقروءة عن طريق اجهزة الاعلام الالي.

- تشغيل البيانات : هي معالجة البيانات لتحويلها الى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرار.
- ادارة البيانات : هي الانشطة الخاصة بتنظيم و ادارة عمليات تخزين, استرجاع , اعادة انتاج, تحديث , و صيانة البيانات.
- التخزين : وهو نشاط اساسي يقوم بحفظ البيانات و المعلومات و تخطي كافة جوانب المنظمة, بطريقة منظمة و مدروسة مما يسهل استرجاعها عند الحاجة اليها.
- الاسترجاع : ويقصد به استدعاء البيانات المخزنة وقت الحاجة لاغراض التشغيل و انتاج المعلومات .
- اعادة الانتاج : و يعني القيام باستخراج صورة من البيانات المخزنة لاستخدامها مع بقاء الاصل في وحدة التخزين محميا من التلف و يمكن اعادة استخراج صور البيانات منه مرة اخرى
- التحديث : وهو عملية تحديث البيانات اي ان تعكس هاته البيانات المخزنة الاوضاع الحالية
- الصيانة : و يقصد بها عمليات الحذف و التصحيح او التغييرات التي تجري على الملفات التي تحتوي البيانات.
- الرقابة , الامن و التغذية العكسية : وهي عبارة عن مجموعات متباينة من الاجراءات تهدف الى التحقق من ان النظام يعمل و يحقق الهدف الذي انجز من اجله.
- تجميع المعلومات : تهدف هذه الوظيفة الى نقل, و ايصال المعلومات المنتجة الى مستخدمها النهائي و المصرح له بالحصول على هاته المعلومات سواء كان هذا المستخدم شخصا او نظاما فرعيا في النظام الكلي.<sup>33</sup>

الفرع الثاني : دور نظام المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي : ان نظام المعلومات يقدم و يسهل الوصول الى المعلومات و التي تعتبر مورد الذكاء الاقتصادي , و لذلك يتجلى دور نظام المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي كالتالي :

1. تعمل نظم المعلومات كجهاز لعرض اليقظة
2. تساعد على تبادل المعلومات و تحسين نوعيتها و خلق القيمة المضافة و ذلك يؤدي الى تحسين الحركة من خلال توفير التغذية العكسية.
3. تسهل الوصول السريع للمصادر غير الرسمية (العملاء, الموردين , الاعمال التجارية وشبكة الشخصية)

<sup>33</sup> أحمد حسين علي حسين ، نظم المعلومات المحاسبية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 53.

4. تعمل على انشاء دليل وعمليات على شبكة الانترنت لجميع اعضاء الشبكة, وارشفة معلومات محددة مفيدة لمتخذي القرارات, بناء على مدة حياة المعلومات والصلاحية.
  5. القدرة على توليد تقارير عند الطلب من طرف متخذي القرار.
  6. يقوم نظام المعلومات بجمع البيانات والمعلومات من مصادر خارجية و عناصر المحيط التي تولد المعلومات كالشركاء والمنافسين وبين مصادر داخلية رصيدة المعلومات المتنقلة بين العناصر الداخلية للمنظمة وتقوم بالمقابل باعمال سماع, تحليل وتسجيل, وتحتاج كذلك الى الملاحظة.
  7. تساعد نظم المعلومات المسيرين على اتخاذ القرارات والتخفيض من عدم التاكيد وذلك بتقديم معلومات مفصلة وبدرجة عالية من الصحة والدقة وكذا التوقيت المناسب.
  8. تسمح بالرقابة, اذ بعد وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق الاهداف تحتاج مرحلة لتنفيذ الخطط وبرامج العمل الى الرقابة ومتابعة مستوى الاداء من اجل بلوغ الاهداف المسطرة
  9. نظام المعلومات يسعى الى تقديم الحلول للمشاكل المعترضة واستثمار الموارد المعرفية الموجودة بها من خلال تعامل مع كم هائل من المعلومات, لذي فان طرق تسييره تختلف على طرق تسيير الوظائف الاخرى كالانتاج, التمويل, المالية, المحاسبة, والتسويق الى اخره, لذا يعتبر كوسيلة لتسهيل المعلومة فهو العنصر الاساسي في عملية اتخاذ القرار وهو جوهر وعصب الذكاء الاقتصادي.
  10. يعمل كل من انظمة المعلومات والذكاء الاقتصادي على تسيير وحماية المعلومة في المنظمة فهي تمثل الوظيفة الدعم لها ويحرص كل منهما على توفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب.
  11. كما ان نظام المعلومات يعد كبنية تحتية لنظام الذكاء الاقتصادي, فهو يقوم بضبط وحماية المعلومات و مساندة متخذ القرار ودعم الذكاء الاقتصادي عبر جميع مراحل ونشاطاته, ولهذا فان الذكاء الاقتصادي يتطلب ادارة تدفق المعلومات القادمة من نظام المعلومات الواردة من داخل او خارج المنظمة.
- 34
12. يقوم نظام المعلومات بتزويد الذكاء الاقتصادي بتدفقات هائلة من المعلومات التي تساعد على القيام بمهامه كالحماية والتاثير, ويستعمل الذكاء الاقتصادي نظام المعلومات لتخزين المعلومات واسترجاعها في اسرع وقت ممكن عند الحاجة اليها.<sup>35</sup>

المطلب الثالث: مفهوم ادارة المعرفة و ترابطها مع الذكاء الاقتصادي:

الفرع الاول : مفهوم ادارة المعرفة: عرف مفهوم ادارة المعرفة على يد KARL MARTIN WIIG في عام 1986 , وتطور بشكل سريع في التسعينات من القرن المنصرم, ولا زال هذا المفهوم في تطور, و اشار EDWARD FREINGNEBAUM الى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حق معرفي جديد اطلق عليه

<sup>34</sup> مغمولي نسرين, مرجع سبق ذكره, ص 49-50

<sup>35</sup> علي لزهري, مرجع سبق ذكره, ص 147-148.

"هندسة المعرفة"، وفي عام 1997 تطور هذا المفهوم نتيجة لادراك اهمية المعرفة في عصر المعلومات و سمي ادارته المعرفة.

و تعتبر معالجة ادارة الانشطة المرتبطة بالمعرفة اي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من اجل توليد قيمه للمنظمة<sup>36</sup>، كما ينظر الى ادارته المعرفة على انها مدخل الاضافة او انشاء القيمة، من خلال المزج او التركيب بين عناصر المعرفة من اجل ايجاد توليفات معرفية افضل مما هي عليه، او معلومات او معارف منفردة<sup>37</sup>، وهي هندسة وتنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على انتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها واخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للاشخاص المناسبين في الوقت المناسب ويتم تضمينها في الانشطة الادارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي.<sup>38</sup>

وتعرف كذلك على انها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتندشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها<sup>39</sup>، وهي القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستعادتها واستحضارها، سواء كانت ضمنية او ظاهرة لاداء المهام الموكلة للأفراد باتقان وتمييز عال يساعد على ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة بشكل عام.<sup>40</sup>

**الفرع الثاني : الترابط والتداخل بين الذكاء الاقتصادي وادارة المعرفة:** ان عملية المقارنة بين الذكاء الاقتصادي وادارة المعرفة تقودنا الى استشعار ترابط وتداخل بين المفهومين، وذلك من خلال ممارسات الذكاء الاقتصادي التي تخص النقل والنشر وحماية المعلومات والمعارف واستخدامها في ترشيد القرارات الاستراتيجية وكذلك ممارسة ادارة المعرفة الهادفة اساسا لتوفير وتنسيق المعارف التي تنتج داخل المنظمات وتنشر الى جميع الفاعلين فيها وعليه يهتم الذكاء الاقتصادي وادارة المعرفة كليهما بمجموع الانشطة المرتبطة بالادارة الاستراتيجية للمعلومات ومعارف الذكاء الاقتصادي المعنية بجمع ومعالجة وبث وحماية المعلومات ، وتقرب كثيرا من سيورة ادارة المعرفة الهادفة الى استغلال وحماية المعارف وغاياتهم المشتركة هي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتحسين اداء المنظمات لمواجهة بيئة متغيرة شديدة المنافسة<sup>41</sup>. ونتيجة للوعي

<sup>36</sup> غسان قاسم داود اللامي، اميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال الاستخدامات والتطبيقات ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2010 ، ص 179

<sup>37</sup> جنم عبود جنم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الثانية ، دارالوراق للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 92.

<sup>38</sup> سمراء كحللات ، تمكن المعرفة في المنظمة الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم المكتبات ، جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر ، 2009 ، ص 54

<sup>39</sup> ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2008، ص 137.

<sup>40</sup> العاني علي فائق جميل ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2004 ، ص 77.

<sup>41</sup> امزيان انيسة، دور الذكاء الاقتصادي في الاستجابة لانعكاسات وتحديات العمولة، الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018 ، ص 91.

بالبعد الاستراتيجي للمعلومات والمعرفة اصبح هناك توافق بين طريقتي الذكاء الاقتصادي وادارة المعرفة لتحقيق الهدف الاساسي وهو تحسين اداء المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة, من خلال افضل ادارة للمعلومات والمعارف, لذلك فانهما يعملان على نفس العملية للانتقال من المعلومات الى معرفة عملية على نفس المهارات, ويعتمدان على نفس المهارات الذهنية الجماعية لكن كل طريقه تعتمد على مناهج وطرق خاصه ولهما اهداف خاصة ومختلفه في المنظمة<sup>42</sup>.

ويمكن اعتبار ادارة المعرفة كاداة مساندة لدعم الذكاء الاقتصادي من خلال تجنيد العمل الجماعي لتحقيق الاتصالات بين اعضاء المنظمة على مستوى جميع المستويات الادارية, فالجانب المعلوماتي لادارة المعرفة يزود الذكاء الاقتصادي بادوات وتقنيات معلوماتية والية نقل المعلومات والمعارف<sup>43</sup>, وفي هذا الاطار يمكن اعتبار ادارة المعرفة ذاكرة داخلية ضخمة في المنظمة, لذلك يعتمد على الذكاء الاقتصادي كقاعدة للحفاظ على المعلومات الاستراتيجية, وبالتالي العلاقة بين المفهومين علاقه تكاملية تشاركية<sup>44</sup>. وقد اعتبر البعض ان الذكاء الاقتصادي هو قائد لادارة المعرفة و لتقليل مخاطر تجاهل المعارف الداخلية للمنظمة وتصبح متكيفة اكثر مع البيئة الخارجي<sup>45</sup>, ومن اجل الفهم الاعمق لطبيعة العلاقه التي تربط بين هذه المفهومين سوف نتطرق الى العناصر التالية:

1. تهتم ادارة المعرفة بالمحيط الداخلي للمنظمة حيث تركز على المعلومات بالبحث والتنقيب عن المعلومات الخاصة بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.
2. مجال تبادل المعلومات ضيق بالنسبة للذكاء الاقتصادي حيث يقدم المعلومات الملائمة لدعم التقاط القرار على المستوى الاستراتيجي, بينما يتسع المجال المذكور بالنسبة لادارة المعرفة لانها معنية بتوفير ادوات الاستخدام النهائي للمعارف من طرف جميع الفاعلين في المنظمة وهو ما يبين ان ادارة المعرفة تسمح بتقاسم المعارف بصفة موسعة عكس الذكاء الاقتصادي الذي يميل اكثر الى جمع وصيانة المعارف من طبقه محدودة جدا من الاشخاص في المنظمه وهي فئة المسيرين.
3. يعتبر الذكاء الاقتصادي محدود الغاية والهدف حيث يبحث عن المعلومات النهائية القابلة لاستهلاك وذلك تبعاً لاهداف خاصة اما ادارة المعرفة فتهتم بتوفير الوسائل الضرورية لرسكلة مختلف المعارف لتصبح قابله للاستخدام في اي لحظة<sup>46</sup>.

<sup>42</sup> خلفاوي شمس ضيات, الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة, مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية, العدد العاشر, مارس 2013, ص 229

<sup>43</sup> بنغه صونية, مرجع سبق ذكره, ص 105.

<sup>44</sup> FREDERIQUE BLONDEL et al, quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge

management au sein de l'entreprise, vie et sciences de l'entreprise, N°:174-175,1/2007, p:167

<sup>45</sup> عبد المالك ججيق, اي تداخل أو ارتباط بين ذكاء الاعمال وإدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية, مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي

الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة, جامعة الزيتونة الاردنية, الاردن, 23-26 افريل 2012, ص 80

<sup>46</sup> Marchésnay Micheal, Management Stratégique, Paris Organisation, 1997, P81

المبحث الرابع : الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية:

تمهيد :

في هذا المبحث سنتطرق الى كل من الذكاء الإقتصادي واستراتيجية المؤسسة ونظام المعلومات الادارية , و واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الجزائرية و خصائصه, ومدى تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الجزائرية و معوقاته.

المطلب الاول: الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسة:

الفرع الاول : الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسة: ترجع جذور الكلمة الاستراتيجية الى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فنون الحرب وادارة المعارك, حيث كان ينظر الى الاستراتيجية على انها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية, وهي من اكثر الكلمات المستعملة على نطاق واسع في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والادارية والاجتماعية, فهي عبارة عن خطط وانشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة واهدافها, وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة بصورة فعالة, وبذلك فالاستراتيجية هي الاداة التي تحدد مسارات المؤسسة في جميع قطاعاتها , لذلك فان تحقيق النجاح في الوصول الى وضع مامول , لا ينطوي على مجرد وجود الموارد اللازمة ولكن على قدرة وطاقمة المؤسسة على الانتفاع او تعزيز القوى البشرية وهذا يعني لا محالة خلق او بناء مجموعة من القدرات والطاقات , التي في نهاية المطاف تكون الكفاءة من اجل تحقيق وضعها المعمول.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي, عملية اساسية في الادارة الاستراتيجية حيث تتضمن القيام بعدد من المراحل والخطوات, بدءا من صياغة الرسالة والرؤية في تحديد الاهداف الاستراتيجية, ثم اجراء تحليل لبيئة المؤسسة الداخلية للوقوف على نقاط قوتها وضعفها وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتحديات, وبعد ذلك تاتي صياغة الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد البدائل والاستراتيجيات والمفاضلة بينهم, لاختيار انسبها , واعداد الخطة الاستراتيجية في شكلها المتكامل, واخيرا تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقويمها. ويعتبر الذكاء الاقتصادي اسلوب يعتني بتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسة, بالتالي وضع السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية, فلا يمكن تصور اعداد خطة استراتيجية لاي مؤسسة بدون الاعتماد على المعلومات الصحيحة والدقيقة وفي التوقيت المناسب ويعتبر الذكاء الاقتصادي احد عناصر الذكاء الاستراتيجي, فالذكاء الاستراتيجي في احد تعريفاته هو عملية او اداة لجمع المعلومات التي تمد صناعات القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات, وتمكنهم من الاصغاء الى البيئة التي تعمل فيها المنظمة ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي, والتكيف مع التغيرات البيئية, وذلك في اطار تسلسلي متعاقب, يهدف الى تنظيم المعلومات وتهيئة اطار فكري ازاء ما حدث الان وما سيحدث مستقبلا.

ويساعد الذكاء الاقتصادي في توليد الاستراتيجيات البديلة والتي تشمل :

1. استراتيجية النمو والتوسع: وهنا ينتج مجموعة من الاستراتيجيات التي يتم فيها استخدام مناطق القوة لتعزيز الاستفادة من الفرص المتاحة.
2. استراتيجية الثبات والاستقرار: وهي الاستراتيجيات التي يستفاد فيها بالمناطق القوة لتقليل التهديدات.
3. استراتيجية التطوير والتحسين: وهنا ينتج مجموعة من الاستراتيجيات التي يتم فيها تقليل او التغلب على نقاط الضعف من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة.
4. استراتيجية الانكماش: وهي الاستراتيجيات التي يتم فيها تقليل مناطق الضعف وتجنب التهديدات<sup>47</sup>

الفرع الثاني : الذكاء الاقتصادي ونظام المعلومات الادارية : تشكل المعلومات المصدر الحيوي الذي يمكن الادارة من القيام بوظائفها المختلفة بكفاءة وفاعلية, فهي بمثابة سلاح تنافس قوي يفصل بين نجاح بمنظمات الاعمال وفشلها, فاقصاد المستقبل سيكون اقصادا قائما اساسا على المعلومات, فقد يصبح مجتمع المعلومات هو البديل الجديد للمجتمع الصناعي, ويمكن تعريف المعلومات على انها مجموعة البيانات الخاضعة للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والافكار والظواهر مع بعضها البعض, فهي بذلك تمثل النتيجة المتحصلة من مجموعة العمليات التي تتضمن تجهيز او معالجة البيانات, كالنقل او الاختيار او التحليل او التفسير او التعليل, وظهرت الاحصائيات العمل في الولايات المتحدة الامريكية في العام 2013, ان العمل في مجال المعلومات قد زادت نسبته في الولايات المتحدة الامريكية من 10% من حجم القوى العاملة في العام 2009 , الى حوالي 62 % في العام 2013, بالمقابل تناقص حجم العمالة في المهن الصناعية الى ما يقارب 38 %, الامر الذي يعزز التوجه نحو مجتمع المعلومات.

تعد المعلومات هي احد المكونات الاساسية لاجراءات الذكاء الاقتصادي التي تعتمد تحويل البيانات الى معلومات استراتيجية ومعارف تساعد صناع القرار في المشروعات الصغيرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتي تنعكس بشكل ايجابي على اسلوب عمل تلك المشاريع, وزيادة الارباح في بيئة اقتصادية تشدد فيها المنافسة, فقد زاد التوجه نحو المعلومات والمعارف بوصفها موردا حيويا وتزايد الاهتمام باستثمار المعرفة لزيادة الثروة المعلوماتية, التي يمتلكها المشروع ويعرف نظام المعلومات على انه مجموعة من الافراد والبيانات والاجراءات التي تتفاعل مع بعضها ببعض, بطريقة منظمة, لمعالجة البيانات وتقديم معلومات, لتزويد عمليات صنع القرار, ويعتبر الذكاء الاقتصادي من الاساليب الجديدة في علم الادارة الحديثة, فحتى تستطيع المؤسسات ان تبعد و تنتج وتسوق فهي تحتاج الى معلومات اكيدة كاملة وقابلة للاستغلال في تحليل وتنظيم المعلومة لتصبح اكثر اهمية, لذلك اصبح من الضروري للمؤسسات ان تتفهم بوعي وذكاء هذه المرحلة والمراحل

<sup>47</sup> د.محمد طه احمد عبد الموجود ,دراسة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسة بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ,عدد

الصفحات من 1 الى 14 , مصر ,جانفي 2021 , العنوان

الالكتروني

[https://www.researchgate.net/publication/348717380\\_drast\\_allaqt\\_byn\\_aldhka\\_alaqtsady\\_wastratyjyt\\_almwsst\\_baltbyq\\_ly\\_almwssat\\_alaqts](https://www.researchgate.net/publication/348717380_drast_allaqt_byn_aldhka_alaqtsady_wastratyjyt_almwsst_baltbyq_ly_almwssat_alaqts)

adyt\_aljazayryt , تاريخ تصفح الموقع 19 افريل 2022, ص05

المستقبلية القادمة من التغييرات وما يتطلبه ذلك من تحديث الاجراءات ونظم المؤسسات لتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات ومواكبة التطور بشكل مستمر في تحقيق اهدافها والمحافظة على بقائها واستمرارها.<sup>48</sup>

### المطلب الثاني واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية وخصائصه :

الفرع الاول : واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية : تعاني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالتالي فهي بحاجة الى تطوير في هذا الشأن، وقد تم انشاء صندوقا للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، خصص له سنويا مبلغ 5 مليارات دينار جزائري، حوالي 71 مليون دولار، خاص بادارة مراكز و وحدات البحث، وقد اقرت الدراسات، بان الذكاء الاستراتيجي يعتبر دعامة اساسية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، من خلال قدرته على مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها، من خلال مساهمته في تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية وكذا خلق ثقافة تنافسية على كافة مستويات المؤسسة في حالة طوارئ، وتحمل افرادها لمسؤولياتهم كاملة في مقابل مواجهة الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية، على الرغم من هذه الهمية تعاني المؤسسات الجزائرية من قلة فعالية اغلى مكونات نظام الذكاء الاقتصادي، خاصة فيما يتعلق بمراحل الجمع وتخزين المعلومات، ومع محاولات اهتمام بعض المؤسسات الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي، الا انها لا تتحكم في مراحلها ولا تمتلك الوسائل المادية والبشرية اللازمة لتطبيقه، كما اكدت الدراسات على ضرورة تفعيل دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة، في ظل متغيرات العولمة، وخاصة التقليل من حدة تأثير الازمة المالية العالمية على الاقتصاد الجزائري، اضافة الى تركيز الدراسة على معرفة مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي في الجزائر، بينما ذكرت دراسات ضرورة توجيه الاهتمام نحو ترسيخ الهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة قبل التفكير في ارساء الية اليقظة في حد ذاتها كضرورة حتمية لتاهيل المؤسسات الاقتصادية للاندماج في الاقتصاد العالمي، وايضا تناول الدراسات اخرى واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكشفت عن مدى معاناة الجزائر من تاخر مستواها التكنولوجي والتنافسي، حيث ما عرفت تاخر نسبيا في مجال الذكاء الاقتصادي اضافة الى تدن المستوى التكنولوجي وغياب ثقافة المعلومات لدى اغلب المنظمات الجزائرية، كما تعاني من مشكل نقص المعلومات في مختلف المجالات.

ان طبيعة البيئة الديناميكية وما تعرف به من تقلبات وعدم الاستقرار، فرضت على المؤسسة تبني توجهها، ووسيلة تسيير جديدة، لمواجهة المنافسة، وهذا لضمان بقائها واستمراريتها، وهذه الوسيلة الجديدة تقوم على اساس تسيير المعلومه، واهمية هذه الاخيرة في المؤسسة، وهذا ما تتكفل به الية الذكاء الاقتصادي لذلك من الضروري على المؤسسة ان تتبناه من اجل مراقبة باستمرار وتطور بعض العوامل التي لها تاثير كبير على المؤسسة، وكذلك شركائها في المحيط فالمراقبة الفعالة للمحيط تسمح للمؤسسة بتوقع التطورات، وتساعد على التكيف في هذه البيئة والمحيط، ليس بالضرورة مصدرا للمشاكل والاكراهات فقد يكون كذلك ومن اجل

<sup>48</sup> د.محمد طه احمد عبد الموجود، المرجع سابق ص 04

تطوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فقد انشأت الجزائر المجلس الاعلى الاقتصادي واعدت برامج الانعاش الاقتصادي التي خصصت لها مبالغ مالية ضخمة، وفي هذا السياق يشكل الذكاء الاقتصادي احد الخيارات الضرورية في دعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية في خدمة المستجندات الراهنة، باللجوء الى احد الاليات الحديثة للذكاء الاقتصادي، الذي يعد المفتاح الاساسي لتعزيز الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية، عبر تطوير المنتجات و الخدمات، وفي هذا الاتجاه من الضروري اقامة نظام وطني للذكاء الاقتصادي، فقد اكدت الدراسات ان التوجه نحو اقامة نظام وطني في الجزائر، لم يحقق المرجو منه حتى الان وذلك بسبب عدة عوائق تعوق نجاح هذا المشروع، ومنها عوامل متعددة ذات طبيعة اقتصادية وسياسية وقانونية وثقافية وتنظيمية، الامر الذي قلل من جهود الدولة في هذا المجال، فمشروع تاسيس مجلس اعلى للذكاء الاقتصادي في الجزائر لم يرى النور حتى الان، ولم تفعل اتفاقيات وزارة الصناعة مع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال انشاء خلايا اليقضة كما نلاحظ بداية ظهور الاهتمام بهذا الموضوع في الجزائر حاليا.<sup>49</sup>

**الفرع الثاني : خصائص الاقتصاد الجزائري :** ان الجزائر اليوم تتمتع باقليم مناسب لكل استثمار كما انها تتمتع بثروة معدنية كبيرة، تعتبر اساس اقتصادها، الا ان هنالك عجز واضح في تسيير هذه الموارد والثروات بطريقه جيدة وعقلانية، و سنيين مواطن قوة وضعف الاقتصاد الجزائري :

1. **عوامل قوة الاقتصاد الجزائري:** تمتلك الجزائر عناصر طبيعية ذات اهمية كبيرة، تسمح لها بالنمو السريع ومعالجة الاقتصاد السابق، ومن العوامل التي تمثل نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها في الاقتصاد الجزائري ما يلي:
  - قطاع المحروقات يمثل قاعدة اقتصاد البلد، بتامين 52 بالمئة من العائدات المالية و 25 بالمئة من الناتج الخام، و 98 بالمئة من ايرادات التصدير فالجزائر تحتل المرتبة الخامسة من احتياط الغاز الطبيعي على مستوى العالم، والمرتبة 14 على مستوى الاحتياط البترولي .
  - توفر اليد العاملة المؤهلة والتي تمثل بدون شك واحد من اهم العوامل التي يجب استغلالها في الجزائر، كما تتمتع بسهولة خاصة في اللغة الفرنسية التي تتقنها وتعطيها ميزة من اجل جلب المستثمرين الناطقين باللغة الفرنسية، اضافة الى انخفاض تكلفتها التي تعطيها ميزة تنافسية، فتبلغ الساعة في الجزائر اقل من 1 دولار في الساعة، في حين على مستوى الاتحاد الاوروبي هي بين 15 و 20 دولار في الساعة.
  - اصلاح اساسيات الاقتصاد الكلي، اذ ان احتياط التبادلات كان مدعما من اجل تجاوز 100 مليار، وهذا ما تحقق في نهايه 2007، اما سنة 2012 فقد حققت الجزائر احتياطات صرف رسمية بقيمة 205 مليار دولار، ويتوقع ان تبلغ الاحتياطات بالعمله الصعبة 224 مليار دولار في السنة وهذا ما يعبر عن التطور السريع التي تشهده الجزائر في مجال الديون والجهود التي تبذلها.

<sup>49</sup> د.محمد طه احمد عبد الموجود ، المرجع سابق ص08

هذه العوامل هي اساس الاقتصاد والتي يجب استغلالها باحسن الطرق والابقيت عبارة عن ارقام لا معنى لها، فهي عبارة عن قاعدة جيدة لاي اقتصاد.<sup>50</sup>

2. عوامل ضعف الاقتصاد الجزائري: الاقتصاد الجزائري يعاني من بعض نقاط الضعف التي تؤثر عليه من ضمنها:

- اقتصاد ريعي واحادي الارادات.
- الاقتصاد الوطني ليس متنوع بشكل كافي، فمورده الاساسي البترول، كما انه اقتصاد ريعي نظرا لان كل الانظمة الاستثمار الاقتصادي والاجتماعي ممولة من طرف ايرادات البترول والغاز، وهنا يكمن المشكل فالعلوم الاقتصادية تقول انه ليس دائما من الجيد الاعتماد فقط على ثروات الباطنية لانها ليست دائمة.
- انتشار البطالة.
- يعاني الاقتصاد الجزائري اجتماعيا من نسبة بطالة عالية والتي تؤثر بقوة على السلامة الاجتماعي وبالنتيجة على قدرات الحكام في التحكم.
- ضعف النسيج الصناعي، كما انه من بين العوامل التي تعبر عن ضعف الاقتصاد الوطني هو نوعية وجوده نسيج مؤسساته، فالمؤسسات الجزائرية تعاني من نفس القدرات التسييرية، وبالاخص في مجال التسويق ونظام المعلومات الاقتصادية، كما ان المحيط الحالي للمؤسسة هو قليل الملائمة ولا يسمح لها ان تكون تنافسية، بما ان تتطور في محيط ضريبي، تشريعي واقتصادي غير ملائم، ايضا غياب استراتيجية وطنية للتطور الاقتصادي، وعدم توفر رؤية متوسطة وطويلة الامد. كما ان القطاع الصناعي العمومي يعتبر جد ضعيف مقارنة مع القطاع الخاص الذي هو اكثر كفاءة وحيوية اذ لا يمكن تحقيق المنافسة عن طريق صادرات القطاع الخاص مما يدل على ضرورة الاسراع في اعادة بناء النشاطات ونوعيه التسيير في المؤسسة العمومية .
- فشل الاصلاحات الاقتصادية.
- تكرار المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها البلاد، بالرغم من ضخم الوسائل المالية يظهر وبوضوح عدم كفاءة الجزائر في اعاده اطلاق اقتصادها، نتيجة سوء التحكم والغياب الواضح للاستراتيجية، فبدون رؤية طويلة المدى، وبدون استراتيجية تطوير مسندة على اساس واضحة، فالمؤسسات و الانظمة والارادات ستخفق في وضع التطورات الاقتصادية والاجتماعية، وبالنظر الى النتائج المحققة في هذا المجال خلال

<sup>50</sup> كمال رزيق، علاش أحمد، الاعتماد الرسمي للذكاء الاقتصادي في الجزائر، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة. 23 - 26 افريل 2012، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن ص 291.

الفترة الاخيرة يمكن التاكيد بدون شك ان الاصلاحات الاقتصادية الخاصة بالبلاد هي فاشلة والاهداف المتوقعة لم تكون بالمستوى المرغوب.<sup>51</sup>

المطلب الثالث تطبيق و معوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية :

الفرع الاول : تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي : ان المؤسسة بصفة عامة تستعمل المعلومات بشكل او باخر في عملية اتخاذ القرارات ولكن طريقه استعمال هي التي تصنع الفارق وفي على مستوى المؤسسة الجزائرية يكون استعمال معلومات عامة كما يلي:

1. مرحلة جمع المعلومات : في هاته المرحلة هناك غياب ديمقراطية المعلومات, نتيجة صعوبة الوصول الى المصادر الخاصة بها, وهذا راجع لنقص المعلومة الاقتصادية والاجتماعية الموثوقة فالاشكالات الجديدة للادارة عن طريق الذكاء الاقتصادي لم تستعمل بعد في الجزائر رغم تواجد الكفاءات المحلية, حيث ان جمع المعلومة يتم على مستوى مجمل المؤسسات ولكن لا تتم في اطار رؤيه عامة للذكاء الاقتصادي, وبالتالي يكون هناك ضياع نسبة مهمة في استغلال هذه المعلومة.
2. مرحلة المعالجة والتحليل للمعلومات المجمع من مختلف المصادر : في هاته المرحلة يتم التعامل مع هذه المعلومات بطريقة عشوائية نظرا لنقص الوسائل والانظمة الخاصة بمعالجة المعلومات.
3. مرحلة استغلال المعلومة من اجل اتخاذ القرار : ان تحليل المصادر المهمة للمعطيات المجمع ضروري للمؤسسة الجزائرية, اين يكون استغلال هذه المعلومات ذو علاقه مع اتجاهات السوق المحلي والعالمي ونشاطات المؤسسة ولكن بالمؤسسة الجزائرية استعمال المعلومة يبقى جد ضعيف بدون تنظيم وتنسيق وهذا ما يؤدي الى ضعف الوضعيه الاستراتيجية.

ولتطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية, يجب اولا الاشارة الى ان هناك ثلاثة انواع من المؤسسات الجزائرية, فهناك المؤسسة الوطنية المؤسسة الكبيرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة, والشئ الاكيد هو غياب المنافسة في المؤسسات الجزائرية, هناك المؤسسة الوطنية, المؤسسة الكبيرة, المؤسسة الصغيرة, والمتوسطة والشئ الاكيد هو غياب المنافسة, والمؤسسات الوطنية, وبالتالي ليس لها حس بالمخاطر المحتملة ولا ترى ضرورة في وضع المؤسسات الكبيرة الخاصة, بصفة عامة يحسون بالاهمية والفائدة التي تجنيها من خلال وضع نظام الذكاء الاقتصادي, بشرط ان يكون هنالك شرح لاساسياته وتطبيقه مرحلة بمرحلة اما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة, والمتوسطة فلا يمكن القول انها لا تهتم بهذا المجال, ولكن للاسف هنالك غياب في التحسيس, والعروض الملائمة للانعكاسات الناجمة عن وضع نظام الاستراتيجي, على نشاطات مؤسساتهم ولا تطلب الا المساعدة, من اجل تطوير احسن. و مما سبق يتضح ان الذكاء الاقتصادي في الجزائر يختلف

<sup>51</sup> دهلوك فاطمة الزهراء, مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال, جامعة الجليلي بونعامة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير, خميس مليانة الجزائر. 2019-2020, ص20.

حسب طبيعة المؤسسة فكلما زادت التنافسية زادت الحاجة اليه, كما ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل اساس اقتصاد الوطن تحتاج الى نوعية وتحسيس في هذا المجال, ومعرفة اثار الذكاء الاقتصادي على نشاطها.<sup>52</sup>

الفرع الثاني : معوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية : تعاني المؤسسات الجزائرية من عدم توفر انظمة الحماية بالقدر الكافي بسبب فقدانها لعناصر المعلومة والية معالجتها وبالتالي عدم قدرتها على استغلالها في الوقت المناسب المراقبة التطورات الاقتصادية ومواكبتها فهي بذلك تفتقد الى سيولة المعلومات التي تمكنها من البحث و اتخاذ مختلف القرارات اللازمة, ولهذا فان اغلب المؤسسات الجزائرية تفتقر الى انظمة اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي ويتمثل هذا الضعف في العناصر التالي :

1. ضعف التناسق بين المؤسسة والمحيط العلمي
2. يعتبر ضعف التكامل بين قطاع الصناعة والبحث العلمي الذي يشهده العالم العربي بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة, من اهم المعوقات التنموية والتقدم في مجال الذكاء الاقتصادي ويتمثل هذا الضعف في العناصر التالية :
3. غياب التحسيس فبعض الملتقيات واللقاءات التي نظمت, توصلت الى توصيات بقيت بدون متابعة
4. غياب المحيط الجامعي ففي اغلب الملتقيات و اللقاءات نلاحظ انه قليلا ما يدعى المحيط الجامعي والبحث العلمي, مع العلم ان مشاركتهم هي جد مهمة من اجل اعطاء قاعدة علمية لمعالجة الموضوع.
5. غياب الاهتمام من طرف المحيط الاكاديمي مع نقص البحوث العلمية التي تدرس تطور مفهوم في هذا المجال, في كل الجامعات والمدارس العليا ومعاهد التعليم العالي, ما عدا جامعة التكوين المتواصل التي تضمن تكوين في الذكاء الاقتصادي.
6. ضعف و عدم كفاية تعريفات المقدمة للذكاء الاقتصادي التي تبين عدم القدرة على وضع وتطوير الذكاء الاقتصادي بفعل غياب سياسة حول الموضوع.
7. اليقظة التكنولوجية المنتشرة حاليا في المؤسسات الجزائرية هي غير منظمة في اطار اجراءات محددة واهداف دقيقة, اضافة الى هذه المعلومات فقط بيانات تقرير الصادر بخصوص النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية الاجتماعية ان هنالك خمسة عوامل معيقة لاقامة نظام الذكاء الاقتصادي هي:
  - العوامل المرتبطة بنظام حاكمة في اجهزة الدولة و المؤسسات.
  - العوامل الثقافية.
  - العوامل المرتبطة بالموارد البشرية.
  - نقص المعلومات على مختلف المستويات.

<sup>52</sup> د. أحمد ميلي سمية, واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة, المجلد 05 / العدد: 02, المسيلة, سنة 2020, ص 49, العنوان الالكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/469/5/2/140473>, تاريخ تصفح الموقع 20 افريل 2022.

- تعاني المؤسسات الجزائرية من عدة صعوبات, منها ما يتعلق بنقص المعلومات اللازمة والمفيدة في اتخاذ القرارات, و ذلك على عدة مستويات من عدة اوجه ونبين ذلك فيما يلي:
  - نقص المعلومات المتعلقة بسوق العمل.
  - نقص المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار.
  - نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التسويقية.
  - عدم وجود هيئات مختصة في تحليل معلومات ونشرها.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> المرجع السابق , ص51.

خاتمة الفصل :

لقد تناول الفصل الاول في دراستنا " الاطار النظري للذكاء الاقتصادي " و قصد توضيح المفهوم, ومن خلال ما تم التطرق اليه سابقا في الفصل الاول من الدراسة تم الوصول لاجابة على السؤال الفرعي " ما المقصود بالذكاء الاقتصادي ؟ ", وقد توصلنا الى ان مفهوم الذكاء الاقتصادي قديم وحديث في نفس الوقت, ويعتمد كذلك الذكاء الاقتصادي على ثلاثة اعمدة متسلسلة في اليقظة الاستراتيجية , حماية الارث المعلوماتي و سياسة التأثير, وبالتالي فهو اسلوب يتكون من ثلاث اعمدة مترابطة ومتكاملة وهذه الاخيرة تعد الركيزة الاساسية للذكاء الاقتصادي. كما ان تطبيقات الذكاء الاقتصادي متنوعة, وتختلف من مؤسسات الاقتصادية الى اخرى تابعة لنشاطاتها وثقافتها الاستعلامية المكتسبة , الا ان الذكاء الاقتصادي يرتكز على العموم حول كيفية الاستعلام والبحث عن المعلومات المفيدة بهدف استخدامها في الحفاظ على ثروة المؤسسة.

وفي الاخير يعد الذكاء الاقتصادي مفهوم اداري يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات حيث يساعد المؤسسة على الاصغاء المسبق لمحيطها الخارجي.

الفصل الثاني || :

# مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية من الجانب النظري

مقدمة الفصل:

في ظل تسارع وتيرة التغيرات العالمية وخاصة في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي، وتحت وطأة الانفجار المعرفي والمعلوماتي وظهور ما يسمى بالذكاء الاقتصادي تطلب الأمر إعادة المؤسسات النظر في تنمية مواردها البشرية وفقاً لتلك التغيرات. وقد فرضت الاتجاهات الحديثة البحث عن كفاءات متميزة ذات مهارة وكفاءة عالية تتكيف مع المعايير الجديدة والتي أصبحت تعتبر متطلباً أساسياً في استمرارية المؤسسات في ظل التنافسية الشديدة المحلية والعالمية، وذلك بالاعتماد على اليات وأساليب كالتدريب والتكوين.

ان العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وتنمية الكفاءات تتجسد من خلال العلاقة الترابطية بين كل عملية ، فعملية خلق واكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية، ثم محاولة خزنها ونقلها وتوزيعها والأهم من ذلك توظيفها لاستهداف الكفاءات البشرية والمنظمة معا، كل هذا بدوره يعمل على تنمية وتطوير المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة للكفاءات باعتبارها رصيد وثروة معرفية للفرد، ويعتبر الذكاء الاقتصادي ممارسة أساسية تسمح بإنشاء وتبادل المعرفة المتزايدة، فيتم الترويج لنقل المعرفة وتطويرها في المنظمة، هذا ما يعزز من معارف الكفاءات ومهاراتهم إضافة إلى أهمية الذكاء الاقتصادي الذي يدعم كل عملية من عمليات تنمية الكفاءات البشرية عن طريق التدريب والتكوين ، فتسمح باكتساب المعرفة و خزنها ثم للكفاءات البشرية بالوقت المناسب، فكل هذا يسمح بتنمية كل بعد من أبعاد الكفاءات والمتمثلة في المعارف النظرية ، التطبيقية والسلوكيات. ومن خلال هذا الفصل سنحاول توضيح مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية وقد عملنا على تقسيم الفصل الثاني الى اربع مباحث كالآتي :

- المبحث الاول : سنستعرض فيه الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية.

- المبحث الثاني : سنخصصه للتعرف ماهية تنمية الكفاءات البشرية.

- المبحث الثالث : سنقوم بابرار اسلوب التدريب و التكوين في تنمية الكفاءات البشرية

- المبحث الرابع : سنعرض فيه مساهمة الذكاء الاقتصادي في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية:

تمهيد :

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، حيث أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفوة، وذلك لأن الكفاءات البشرية وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، فلقد أصبحت الكفاءات البشرية السبب الرئيسي لتحقيق التفوق والنجاح للمنظمات.

المطلب الاول: تعريف الكفاءات البشرية ومميزاتها:

الفرع الاول : تعريف الكفاءات البشرية : يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة التي أُدخلت إلى قاموس الإدارة، وبالتالي فإن مفهومها لازال مستعصيا على الغالبية من رجال الإدارة، باعتباره مفهوم معقد، وقد تعددت التعاريف في هذا المجال<sup>54</sup> ، وقد قام العديد من الباحثين بإعطاء تعريفات للكفاءة نذكر منها .

1. هي عبارة عن مزيج من المعرفة الضمنية والصريحة لسلوكيات والمهارات التي تعطى لشخص ما إمكانية أداء مهمته أو وظيفته بفعالية<sup>55</sup> .

2. الكفاءة تنشأ من مجموعة معارف، وخبرات وتراكم ممارسات أثناء أداء وظيفة معينة خلال مسار مهني معين، وهي تولد لدى أصحابها إرشادا في الرأي والقرار وجودة العمل والأداء<sup>56</sup> .

<sup>54</sup> سحنوني محمد، تنمية الكفاءات داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة SEROR تلمسان، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير-البيض، المجلد 03، العدد 04، جوان 2017، ص 124.

<sup>55</sup> غيثي عبد العالي، تطوير نموذج لتسيير الكفاءات، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، سبتمبر 2018، ص 325.

<sup>56</sup> حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 14، جانفي 2016، ص 331.

وبناء على التعريفين السابقين نستخلص بأن الكفاءة " هي عملية التنسيق بين مجموعة من العناصر، والمتمثلة في المعارف والقدرات والخبرات التي تكتسب بالممارسة والتجربة اليومية، ، وعليه فان الكفاءة هي نتاج ثلاثة عناصر أساسية هي المعرفة والخبرة والمهارة.

الفرع الثاني : مميزات الكفاءات البشرية: هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي

الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين منها<sup>57</sup> :

1. سرعة الفهم والإدراك في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية.
2. القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.
3. القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة.
4. توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصممي الآلات..الخ.
5. يتصف تفكير هؤلاء الأفراد (الكفاءات) بالجد والأصالة وبقدرة كبيرة من التخيل، ولديهم القدرة على تمييز بين الثقة والنفس والغرور.
6. ينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعاً من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكتفون آرائهم وتصرفاتهم طبقاً لما يراه الآخرون.
7. لديهم غريزة حب الاستطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فلديهم القدرة على التعرف على كل ما هو جديد وانتاج وتقديم ما هو أفضل.
8. يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية.

<sup>57</sup> بويحيوي ابراهيم، بن احمد نوال، اهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، العدد 06، جوان 2016، ص 13.

9. لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار يقضون وقتا كبيرا في

التفكير الإبداعي كما تزداد لديهم فترات المخصصة للبحوث الابتكارية.

10. يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في المنظمات عالية التقنية، ويتحمسون لأي مشكلة مركبة ومعقدة.

المطلب الثاني : أهمية وتصنيف الكفاءات البشرية:

الفرع الاول: أهمية الكفاءات على مختلف المستويات: أصبح تطبيق مفهوم الكفاءات البشرية من الأولويات

داخل المنظمة، وذلك للأهمية البالغة على المستوى الفردي والجماعي، بالإضافة على مستوى إدارة الموارد

البشرية والمنظمة، ويمكن إبراز أهمية الكفاءات على مختلف جميع المستويات كما يلي:

1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي: عنصر الكفاءة يعتبر بمثابة الورقة الراجعة للأسباب التالية<sup>58</sup>:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة سواء بالنقل او التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- في حالة امتلاك المورد البشري كفاءة معينة على نحو جيد، فان ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحاته.
- ان العدد الهائل من حاملي الشهادات يقلص من حظوظ المورد البشري في الحصول على العمل، وبالمقابل يحفزهم أكثر نحو تنمية كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.
- لا يمكن للمورد البشري في المنظمة من الحصول على الترقية إلا من خلال امتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

2. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل

المنظمة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي<sup>59</sup>:

<sup>58</sup> سمير بن عمور، البات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2013، ص 107.

- العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على اساس التعاون والتآزر بين الموارد البشرية، فالكفاءة لا ترتبط بمورد بشري واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادلة ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها المورد البشري لوحده.
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة، ادت بهذه الأخيرة الى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل مورد بشري يساهم في اثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج او التنظيم.
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الموارد البشرية دون اللجوء للسلطة او المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الموارد البشرية، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات، وذلك لخدمة اهداف المنظمة.
- 3. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية: تشكل كفاءات المورد البشري عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى ادارة الموارد البشرية حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها<sup>60</sup>:
- احتلت الكفاءة مكانة هامة في ادارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة، و ليس على المورد البشري أو المنصب .
- في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج ادارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية ولن يتأتى ذلك بنشر و تعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق

<sup>59</sup> غانم هاجرة، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة-دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 66.

<sup>60</sup> سمير بن عمور، مرجع سبق ذكره، ص 108.

استحداث وتطوير منتظم للتعليم و التدريب يتصف بالسرعة و الديناميكية ، وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات و الكفاءات.

4. أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة: أصبحت عملية تنمية الكفاءات البشرية من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وهذا من اجل تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء، ويمكن إبراز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة في يلي<sup>61</sup>:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنافسين.
- أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة.
- أصبح الاستثمار للموارد الإنسانية الاحتياجات الأساسية للمنظمة والذي يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدرُ عوائد معتبرة.
- يتوفر المورد البشري على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات،... إلخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري ان تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن اولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد امامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت.

الفرع الثاني : تصنيف الكفاءات البشرية : لقد اختلف العديد من الباحثين في تحديد تصنيف الكفاءات، الا ان أبرزها يتمثل في الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية والكفاءات الاستراتيجية:

<sup>61</sup> بويحيوي ابراهيم، بن احمد نوال، مرجع سبق ذكره، ص 20.

1. الكفاءات الفردية: يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المعارف والمعارف العملية تتطور نتيجة ممارسة الموارد البشرية للأنشطة المختلفة، وعليه فإن هذا النوع من الكفاءات يكتسب بالتكوين والممارسة والتجربة ويمكن ملاحظتها أثناء الوضعية المهنية بحيث أن الكفاءة الفردية يؤخذ بها دائما في إطار موقف معين<sup>62</sup>.
2. الكفاءة الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج<sup>63</sup>.
3. الكفاءات التنظيمية: الكفاءات التنظيمية هي تلك الروتينيات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي، والسيرورات التنظيمية وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد، بل تسهل من تنميتها وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة<sup>64</sup>، وعرفت كذلك على أنها: "قدرة المنظمة على مزج الموارد الموجودة والاستفادة منها من أجل سير أعمالها وتوليد قيمة مضافة"<sup>65</sup>، كما عرفت بمدى استجابة المنظمة للتغيرات المحيطة بها<sup>66</sup>.
4. الكفاءة الاستراتيجية: إن مفهوم الكفاءة عموما يعتبر من الإشكالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المدير (المسير) تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف

<sup>62</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2001، ص52.

<sup>63</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص139.

<sup>64</sup> كشاط انيس، إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف 1، 2006، ص 51.

<sup>65</sup> Anne Dietrich, *Le Management Des Compétences*, Vuibert, Paris, 2008, P.3.

<sup>66</sup> عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية-دراسة ميدانية في شركة ميد تيرام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية-جامعة عنابة، العدد 06، 2014، ص131.

الاستراتيجية للمنظمة، وتخطيط ان أمكن التسويات او التصحيحات الواجب القيام بها، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المنظمة مع بيئتها<sup>67</sup>.

### المطلب الثالث: مكونات و مقاربات تقييم الكفاءات:

الفرع الاول: مكونات الكفاءة : هناك توليفة من اهم ثلاث مكونات للكفاءة:

1. المعرفة (Savoir): تعرف المعرفة على انها مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكله والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة انشطتها والعمل في إطار خاص.
2. المعارف العملية (Savoir-faire): وتسمى بالمهارات وتعرف على انها مقدرة ذهنية او عقلية مكتسبة او طبيعية في المورد البشري، وتشير المهارة الى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه.
3. المعارف السلوكية savoir être: وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية، وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية .

الفرع الثاني : مقاربات تقييم الكفاءات : تمثل عملية تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات، لأنه يمكن المشرفين على هذه العملية من اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات، كما انه يهدف الى الرفع من مستوى الاداء وتحقيق الاهداف معا، وتتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي<sup>68</sup>:

<sup>67</sup> الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، يومي 09 و10 مارس 2004، ص 206.

<sup>68</sup> براهيمي اسية، المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظه عليها، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان، 2016/2017، ص ص127-128.

1. مقارنة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير ان هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات؛
2. مقارنة المعارف العلمية: هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للموارد البشرية في وضعيات العمل، لأن قدرات الموارد البشرية ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةها؛
3. مقارنة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحث، باعتقادها ان اداء المنظمة اساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة ان الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العلمية لا يسهل اطلاقا عملية تقييم مساهمة المورد البشري التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.
4. المقاربة المعرفية: تنطلق فكرة هذه المقاربة من ان كل عمل ناتج عن استراتيجيات حل مسائل معينة، وبالتالي فان تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية أي ايجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.
5. مقارنة المواهب (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر ينذر التماسه لتوظيف الكفاءات، والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (او التسيير) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض انواع النشاط

#### المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية :

تمهيد: في هذا المبحث سنتطرق الى كل من مفهوم واهمية تنمية الكفاءات البشرية وكذا اهدافها واسباب الاهتمام بها وكذلك و مراحل عملية تنمية الكفاءات البشرية ومتطلباتها التنظيمية .

#### المطلب الاول: مفهوم واهمية تنمية الكفاءات البشرية:

الفرع الاول : مفهوم تنمية الكفاءات البشرية: تعددت التعاريف حول تنمية الكفاءات :

1. قد عرفت تنمية الكفاءات البشرية بأنها، عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية. وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها<sup>69</sup>.
2. كما عرفت أيضا على انها تحويل إيجابي على مستوى كفاءة وقدرات المورد البشري من خلال عملية التعليم والتدريب<sup>70</sup>.
3. ويقصد ايضا بتنمية الكفاءات البشرية " مجموع النشاطات التعليمية من تدريب وغيرها التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم ومهاراتهم الخاصة والتفاني في المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تنمية معارفهم ومهاراتهم واستعداداتهم"<sup>71</sup>.
4. كما يقصد ايضا بتنمية الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، وذلك بإستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه، كما يشير هذا المفهوم على أنه " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، و اكتشاف إمكانياتهم، يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي ، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة في حين يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية كفاءات هو موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها"<sup>72</sup>.

<sup>69</sup> حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2017/1، ص 43.

<sup>70</sup> Mohammad Faraz Naim, Usha Lenka, Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees, Journal of Knowledge Management, Vol 21, N 4, 2017, P 7.

<sup>71</sup> Shimon L.dolan, Et Autres, La Gestion Des Ressources Humaines (Tendance, Enjeux Et Pratiques Actuelles), 3<sup>ème</sup> Edition, Edition Village Mondiale, Canada, 2002, P307

<sup>72</sup> بن الدين نور الهدى وبن ديدة هواري، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS. مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 1، جوان 2018، ص 126.

وعليه يمكن القول ان تنمية الكفاءات البشرية "هي مجموعة من العمليات والانشطة التي تعمل على تحسين وتطوير مهارات وكفاءات المورد البشري، وضمان حسن تكيفهم مع متغيرات البيئة، واستغلال القدرات التي يمتلكها الموظف وتنميتها لأنها تعتبر مصدر بقاء واستمرار المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية تنمية الكفاءات البشرية: في ظل التحديات والمتغيرات الراهنة، وفي ظل عصر التكنولوجيا والمعرفة، أصبحت عملية تنمية الكفاءات البشرية ضرورة حتمية وذات أهمية بالغة على المنظمات وهذا لضمان بقاءها واستمراريتها، وتتمثل هذه الأهمية، في العناصر التالية<sup>73</sup>:

1. ضرورة لضمان بقاء المنظمة في ساحة المنافسة.
2. ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية، كل هذه العوامل أدت بالمنظمة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها مصدر بقائها.
3. بما أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تلقي بظلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنها تساعد المنظمة على تعزيز فعالية الموارد البشرية والإنتاجية لديهم، وتعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للموارد البشرية تجاه منظمهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات.
4. تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للموارد البشرية نتيجة بث الثقة، وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك.
5. تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالموارد البشرية حاضرا مستقبلا.
6. تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية.

<sup>73</sup> ابو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 57.

7. تحتاج أغلب المنظمات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، ولا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك المنظمة يد عاملة مؤهلة لذلك، إذن فعلمية تنمية كفاءات الموارد البشرية هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

المطلب الثاني: اهداف و اسباب الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية:

الفرع الاول : أهداف تنمية الكفاءات البشرية: تستهدف عملية التنمية والتطوير جميع انواع الكفاءات داخل المنظمة فردية او جماعية او غيرها وأبعد من ذلك فإنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها<sup>74</sup>:

1. زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية، وتحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الموارد البشرية .
2. إكساب الموارد البشرية ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
3. هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمنظمة القائمة على الإبداع.
4. اكتشاف الكفاءات الخفية والغير ظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
5. تهيئة الموارد البشرية وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا...) وهو ما يصطلح عليه " بالكفاءات المتعددة".
6. في حالة امتلاك المنظمة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الموارد البشرية ، فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريقة إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الموارد البشرية.
7. تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، ودفعهم إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.

<sup>74</sup> ابو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

8. تعليم الموارد البشرية (خاصة المدراء) كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة.

9. تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة.

10. التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات العلائقية،

المفاوضات...).

11. الوصول بالموارد البشرية إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على

اكتشاف وتنمية كفاءاتهم.

الفرع الثاني: اسباب الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية: في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر،

أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع

عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية

استراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز

والتفوق، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن

حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في

الكفاءات بأساليب حديثة ومتطورة<sup>75</sup>.

1. اجمع علماء الإدارة أن الكفاءات هم سر صناعة الميزة التنافسية، بل سر التفوق والتقدم في جميع

المجالات، فالإنسان هو العنصر الذي ينهض وراء اكتشاف مجالات صنع المزايا التنافسية، بل إن المزايا

التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتمييز أي مشروع، ومن ثم يمكن القول ان الكفاءات البشرية

ليست فقط مجالاً لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقه، ويؤكد هامان أن الميزة

<sup>75</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013/2012، ص 27.

التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب<sup>76</sup>.

2. أصبح الاهتمام بتنمية المورد البشرية ضرورة حتمية فرضت نفسها لما لهذا المورد من أهمية، حيث ذهب

الباحثون والمختصون في مجال الإدارة إلى اعتبار المورد البشري كمتغير استراتيجي وجب على كل مدير أخذه بعين الاعتبار<sup>77</sup>.

3. تهدف المنظمات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المنظمة للكفاءات القادرة على التفكير والابداع والانجاز.

وهناك دوافع أخرى دعت بالاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية نذكر منها<sup>78</sup>:

4. ادماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المنظمات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل؛

5. تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوط التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المنظمات لضمان بقائها واستمراريتها؛

6. تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العلمية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين، وأصعبها تقليداً، وهو ما يتضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.

المطلب الثالث : مراحل عملية تنمية الكفاءات البشرية ومتطلباتها التنظيمية:

الفرع الأول : مراحل عملية تنمية الكفاءات البشرية: تمر عملية تنمية الكفاءات بالمرحلة التالية:<sup>79</sup>

<sup>76</sup> حرز الله محمد لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 336.

<sup>77</sup> خليل صبرينة، واقع تطوير كفاءات المسيرين المؤسسات الاستشفائية الجزائرية-دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية العمومية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، العدد 10، 2016، ص 159.

<sup>78</sup> فايزة بوراس، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 38، 2016، ص 108.

1. التقييم الاولي لمخطط ادارة الموارد البشرية والكفاءات المعتمد من طرف المنظمة: ان عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المنظمة، ومعرفة هل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمنظمة ام لا:
2. رسم المسار لعملية تنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية: ان التقييم الاولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية، يسمح لمسؤولي المنظمة بتحديد النقائص و السلبيات الموجودة على مستوى ادارة الكفاءات البشرية مقارنة بالأهداف المسطرة ، وبالتالي امكانية رسم المسار الصحيح لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية حسب الشروط التي يملها السوق و التحديات التي يفرضها المحيط من فرص و تهديدات، فالمسار الذي ترسمه المنظمة لتسيير الموارد البشرية يهدف الى تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية:
3. متابعة وتقييم عملية تنمية الكفاءات البشرية:
  - ان مراقبة تلك العملية المعتمدة لتنمية الكفاءات البشرية قائمة على التأكد من مدى تطابق الاجراءات المتبعة حسب الحلول المقدمة اثناء التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المنظمة، وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة والاهداف المسطرة من طرف المنظمة في السوق من جهة اخرى.
  - إن كفاءات ومهارات الموارد البشرية إذا لم يتم تجديدها وتطويرها فإنها معرضة للزوال، وهذا يهدد مستقبل المنظمة، فمن حق المنظمة بالاعتماد على اليات واساليب لتجديد كفاءتها وصيانتها وتوفير البيئة اللازم.

<sup>79</sup> خالف كاتبة وعثماني مصطفى، دور التكامل بين ادارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد،

الفرع الثاني: المتطلبات التنظيمية لتنمية الكفاءات البشرية: تشمل المتغيرات الاستراتيجية الداخلية لبيئة العمل العديد من المتغيرات التنظيمية، وهي تمثل في الأساس متطلبات تنمية الكفاءات البشرية في المنظمة، والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي بالإضافة الى وضع بناء استراتيجي ومتكامل.

1. الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية من أساليب التعزيز الذاتية لكل منظمة فمع وجود ثقافة واسعة الانتشار والقوة يتحقق الاستقرار ويعرف العاملون ما يتوقع منهم وما هو أهم وما يتم عمله وبالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم، وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية الأداء فإنه يجب على المسيرين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تتفق وتانسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المنظمة، وتكمن أهميتها في تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن بقية المنظمات من خلال معايير الاستقطاب والاختيار والترقية، كذلك التنبؤ بأنماط التصرفات في المواقف الصعبة والأزمات وتحقيق انتماء الموارد البشرية للمنظمة وتحفيزهم لها، وتحديد المعايير السلوكية للموارد البشرية في تنفيذ أعمالهم من أجل تخفيض معدلات دورات العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل<sup>80</sup>.
2. الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للكفاءات، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيه<sup>81</sup>.
3. المتطلبات التكنولوجية لتنمية الكفاءات البشرية: تعدّ التكنولوجيا الرقمية اليوم من أهم التطبيقات الإدارية الحديثة، ومن أهم أسباب تطوير المنظمات وتميزها، وذلك لدورها الفعال في تنمية الكفاءات البشرية من خلال بناء المعارف والمهارات والخبرات وسنتناول اسهام هذه التكنولوجيا في تنمية الكفاءات من خلال:

80 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص 310

81 بوزيان راضية، مذکور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيدة نموذج-الأهمية والابعاد، مجلة التراث، جامعة الجلفة، المجلد 08، العدد 01، ص 124.

- تكمن العلاقة بين الكفاءات البشرية وتكنولوجيا الرقمية في ان تنمية الكفاءات البشرية زادت في قوة ودرجة الابتكار والابداع، وبالتالي ظهور وانتشار التكنولوجيا الرقمية، ومن بين تأثيرات تكنولوجيا الرقمية ما يلي<sup>82</sup> :
  - استخدام مناصب خاصة وتأهيل وتدريب الافراد القائمين على فرز وتحليل المعلومات الهائلة المتواجدة في شبكة الانترنت والبريد الالكتروني.
  - استخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية الكفاءات عن طريق الانترنت (formation en ligne) وظهور ما يسمى بالجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية.
- ظهور طرق جديدة منفتحة على العملاء خاصة مع امتلاكهم لأجهزة الكمبيوتر الشخصية وارتباطهم بشبكة الانترنت (التجارة الالكترونية)، مما اجبر المنظمة على تدريب الافراد وتعليمهم واكسابهم كفاءات جديدة لكي تتمكن من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة.
- 4. المتطلبات البيئية والفردية: لتنمية الكفاءات البشرية والتكيف مع مختلف التغيرات والتحديات، هناك متطلبات بيئية، ومتطلبات متعلقة بالفرد يجب الاهتمام بها وتوفيرها:
- متطلبات متعلقة بالبيئة: والمتمثلة في التطورات السريعة للتكنولوجيا والتغيرات المستقبلية المنتظرة التي تجبر على التكوين والتطوير لتحسين الأداء والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، واشتداد التنافس إذ أصبح السباق نحو حيازة مصادر التميز الشغل الشاغل للمنظمات، ومن أجل ذلك فهي تسعى إلى الاستحواذ على الكفاءات التي من شأنها أن تميزها وتحقق لها الريادة والتميز على منافسيها<sup>83</sup>.

<sup>82</sup> نعيمة يحيوي، فتحة بن ام السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة، العدد 02، جوان 2015، ص 06.

<sup>83</sup> عبد الله صحراوي، مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة -التكوين والتدريب، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور محمد مين دباغين - سطيف 2، 2016، ص 115.

- المتطلبات المتعلقة بالفرد: تنمية الكفاءات البشرية هي عملية تحدث نتيجة مجموعة من العوامل والمتطلبات متعلقة بالفرد، تعمل على التكيف الدائم مع التغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل، فالكفاءات البشرية نادرة تشكل راس مال حقيقي، وضرورية لفترات وأوضاع حاضرة ومستقبلية لذلك ينبغي تطويرها وتنميتها.

### المبحث الثالث : اسلوب التدريب و التكوين في بناء وتنمية الكفاءات البشرية.

تمهيد : في هذا المبحث سنتطرق الى التدريب من خلال التطرق لمفهوم و ماهية و متطلبات التدريب . وصولا الى التكوين من خلال مفهوم و نظام التكوين في المؤسسة.

#### المطلب الاول: : مفهوم و ماهية التدريب:

#### الفرع الأول: تعريف التدريب ودوره في تنمية الكفاءات البشرية:

1. تعريف التدريب : هناك عدة تعاريف للتدريب وتمثل فيما يلي:
  - يعرف التدريب على انه نشاط يهدف إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الموارد البشرية في عملهم<sup>84</sup>.
  - ويعرف أيضا على أنه: عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء المورد البشري<sup>85</sup> ، أما البعض فيعرف التدريب بأنه العملية المستمرة التي تهتم بها المنظمة للمعارف

<sup>84</sup> محمد عبد الوهاب حسن عثمانوي، الإدارة الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة، 2014، ص163.

<sup>85</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002/ 2003، ص 167.

والمهارات والسلوك والاتجاهات والقناعات المطلوبة للفرد كي يمكنه القيام بأداء عمله بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية<sup>86</sup>.

- ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن "التدريب هو جهد تنظيبي يهدف لتسهيل اكتساب الكفاءات المعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالعمل، وتحسين فعاليتهم وادائهم بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة".

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص ثلاثة مكونات رئيسة للتدريب وهي<sup>87</sup>:

- أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط اتصال الأفراد التنظيم.
- أنه نشاط يحاول لتغيير سلوك الموارد البشرية لسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرجو.
- أنه نشاط يهدف لاكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

2. دور التدريب في تنمية الكفاءات البشرية: يتجلى دور التدريب في كونه يسمح باكتساب الكفاءات

وتنميتها كما أنه لا يقتصر على مستوى إداري معين وذلك من أجل تطوير آرائهم وأفكارهم ورفع مستواهم وقدراتهم لمواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية ونجاح، والحقيقة أن معظم المنظمات والمدراء حالياً أكثر واقعية من حيث إعطاء التدريب أهمية بالغة وخاصة بعد اقتناع الكثير من المفكرين والمدراء بأن ركائز التنمية الادارية ومفاهيمها الحديثة وأن الكفاءات الفردية والجماعية تكتسب من خلال طرق التدريب المختلفة وليس بخبرة وحدها.

إن التدريب هو نشاط موجه لرفع مستوى المهارات والمعارف والخبرات، وتعديل سلوكهم وتصرفاتهم، كما يسمح تدريب الكفاءات باكتشاف مواطن الخلل والنقص في الكفاءات، مما يستلزم العمل على تطويرها وتنميتها بالتدريب، كما أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، وحتى الأفراد لا يقومون بعمل واحد

<sup>86</sup> عز الدين مرسي، إدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات HRM، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ص167.

<sup>87</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، 2006، ص161.

فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم المهني، لذا يستوجب التدريب للتحكم فيها. ولضمان الاستفادة من نتائج التدريب في تنمية الكفاءات يجب أن تكون كعملية مستمرة ومتغيرة ومتجددة بغرض ملاحقة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل كما يجب أن يكون شامل لجميع العاملين فيها وتلبي احتياجاتها في الأجل القصير والطويل<sup>88</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية واهداف التدريب ومستوياته:

1. أهمية التدريب: يمكن توضيح أهمية التدريب على مستوى المنظمة و بالنسبة للكفاءات كما يلي:

- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة: و تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة في<sup>89</sup>:
  - المساهمة في اكتساب الولاء الراسخ للمنظمة والقناعة في الوظيفة والقدرة على التحرك في جميع الاتجاهات.
  - زيادة معرفة الكفاءات البشرية بثقافة المنظمة ومنافسها، والقدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
  - استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمة متخصصة، والتخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للريادة؛
  - تطوير كوادرمؤهلة من الموظفين يساهمون في نمو وتطور المنظمة، وتوفير للمنشأة بيئة امنة وسلمية تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين ادائه؛
- أهمية التدريب بالنسبة للكفاءات: وتتمثل أهمية التدريب بالنسبة للكفاءات في النقاط التالية:<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup>حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 13.

<sup>89</sup>بن خيرة احمد وبن نذير نصر الدين، دور تدريب الموارد البشرية في ابداع المنتج لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس-المدية، العدد 07، المجلد 03، افريل 2017، ص88.

<sup>90</sup>عتيقة حرابرية، هشام بوخاري، تبني التدريب كألية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي - برلين.ألمانيا - العدد الأول، ص251.

- يساعد الكفاءات البشرية في تحسين فهمهم للمنظمة واتباعهم لدورهم فيها؛
- يساعد الكفاءات البشرية في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل، وتطوير الدافعية للأداء؛
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الكفاءات، وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بينهم؛
- تطوير امكانية الكفاءات لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة، وتوثيق العلاقة بين الادارة والكفاءات.
- يعتبر التدريب كأداة لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمة، وجعلهم أكثر تكييفاً مع مناصبهم ومع بيئتهم، وهذا ما يسمح بتبادل الخبرات، وتقاسم المعارف والمعلومات، وتحقيق التعلم الجماعي والبناء الجماعي للكفاءات كما انه يمكن المنظمة من معرفة أهدافها، والتي تساهم بشكل كبير في رفع درجة كفاءتهم وولاءهم، كما ان التدريب يساعد الكفاءات البشرية في الحصول على المهارات التي يحتاجونها من أجل نجاح عملهم وتحسينه والتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، ودعم إدراك الكفاءات لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة من خلال المساعدة في تعزيز جودة المنتج والخدمة، بالإضافة الى تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد في البرامج التكوينية والاستفادة من برامج المؤسسات الأخرى<sup>91</sup>.
- 2. اهداف التدريب: يلعب التدريب دورا مهما في عملية تنمية الكفاءات البشرية، وذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والمتمثلة في:
  - أهداف بيداغوجية وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون، وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الموارد البشرية، ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها، أو تطوير الوعي<sup>92</sup>.
  - تنمية مهارة الموظف وتكيفه مع منصب عمله الموكل اليه<sup>93</sup>.

<sup>91</sup> شوشان سهام، بولعواد نوال، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الوطني حول 'الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجاب)، المنعقد بجامعة البليدة 2، يومي 20 21 فيفري 2019، ص05.

<sup>92</sup> براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 29-30 نوفمبر 2011، ص246.

- وسيلة لمواجهة تحديات المنظمة خاصة الخارجية في مجال التقدم التكنولوجي والمعرفي<sup>94</sup>.
  - تتعدد وتتوسع أهداف التدريب بحسب طبيعة كل منظمة أوضاعها وظروفها<sup>95</sup>.
- وبالتالي فإن المنظمة تحدد أهدافها التدريبية للعمل على تنمية معلومات كفاءاتها البشرية، وتطوير مهارتها وقدرتهم وتغيير سلوكها وتعديل اتجاهاتها، وذلك لرفع كفاءتها وزيادة فاعليتها، الأمر الذي يساعد المنظمة على رفع كفاءتها التشغيلية وزيادة فعاليتها.
3. مستويات التدريب: للتدريب دور مهم في تنمية المعارف وصقلها وتطوير القدرات لدى الموارد البشرية، وهناك ثلاثة مستويات للتدريب بالمنظمة هي:<sup>96</sup>
- التدريب الفردي: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى المورد البشري؛
  - التدريب الجماعي: ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق على مستوى الجماعة الكل يتعلم مع او بواسطة الآخرين؛
  - التدريب التنظيمي: فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن يتعلم وتتراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المنظمة.

#### المطلب الثاني: متطلبات التدريب :

#### الفرع الاول: أنواع واساليب التدريب:

1. أنواع التدريب: هناك العديد من أنواع التدريب<sup>97</sup>:

<sup>93</sup>Claudett Champagne, et des êtres, Gestion et développement des Ressources Humaines, hachette technique, (A3), Edition 2010, p 165.

<sup>94</sup> ناصر دادي عدون، نيق بوبكر، استراتيجية التدريب ودورها في تكوين وتوجيه تخطيط المسار، مجلة دراسات لعدد 18 سبتمبر، 2012، ص175.

<sup>95</sup> عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دارزهران للنشر والتوزيع، 2008، ص49.

<sup>96</sup> بوشياخي عائشة، العمل الجماعي لماذا وكيف-التدريب التعاوني، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الوطني حول " استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، المنعقد بجامعة الطاهر مولاي سعيدة، يومي 11/10 نوفمبر 2009، ص16.

<sup>97</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 323-324.

- التدريب حسب مرحلة التوظيف: وينقسم إلى:
  - توجيه الموظف الجديد ( التأهيل الوظيفي ):بعد اختيارالموظف الجديد يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه الوظيفة الجديدة وذلك من خلال تأهيله عمليا واجتماعيا ونفسيا ويتم ذلك من خلال برامج تقديم الموظفين الجدد لعمل المنظمة والرسمية.وتحتوي هذه البرامج على ملف كامل يحتوي على معلومات من تاريخ الشركة وتطويرها وهيكل الإدارة فيها وأنظمة العمل والمنتجات والخدمات التي نقدمها وأنظمة الأجور، ومزايا وخدمات العاملين وحقوق وواجبات الموظف وممارسات الحضور والغياب والسلوك داخل العمل كما تحتوي هذه البرامج على التدريب على الوظيفة ذاتها، كما تحتوي على تقديم شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة والعلاقات والأعراف السائدة في العمل<sup>98</sup>.
  - التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان أخرحتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ومما يزيد من أهمية هذا التدريب، حيث أن كثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يقتدى به.
  - التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: الغرض منه هو تزويد المتدربين بالمهارات والأساليب الإدارية الحديثة والتي تسهم في زيادة فاعليتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي<sup>99</sup>.
  - التدريب بغرض الترقية والنقل: يهدف للاطلاع الموظف على المعلومات والمعارف والأساليب الجديدة التي تتفق مع مهمات الوظيفة الجديدة التي سوف يرقى إليها<sup>100</sup>.

<sup>98</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص383.

<sup>99</sup> سعد عامر أبو شندى، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دارأسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011، ص45.

<sup>100</sup> المرجع السابق، ص46.

- التدريب حسب نوع الوظائف: حسب هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع<sup>101</sup>:
  - التدريب المهني او الفني: ينطوي التدريب المهني على اعداد المورد البشري ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة انواع من الاعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب المام الفرد لحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة، وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم وللتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب اصحاب الحرف لأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الامام بحرفة معينة.
  - التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة او عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب الى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل،
  - التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لتقلد المناصب الادارية الدنيا، او الوسطى او العليا، وهي معارف تشمل العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم ومراقبة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز وادارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.
- التدريب حسب المكان: ويصنف إلى:
  - التدريب داخل المنظمة: يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي ان التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومنها تصبح العملية التدريبية جزا لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة كما يمكن ان تقوم المنظمة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق اهداف التدريب، ولا يترتب على التدريب نفقات مثل نفقات، واستئجار القاعات، ومكافآت المدربين<sup>102</sup>.

<sup>101</sup>عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد، ط1، دارأسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2012، ص ص 87-88.

<sup>102</sup>حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري وفق رؤية تطويره، ط1، داروائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013، ص51.

- التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض الشركات أن تنقل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأداة التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة<sup>103</sup>.
- ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي بمنظمات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية عن طريق<sup>104</sup>:
- منظمات التدريب الخاصة: على أي منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم مثل هذا المكاتب والمنظمات الخاصة.
- برامج حكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل معهد الإدارة العامة سابقاً) أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.
- 2. أساليب التدريب: أسلوب التدريب هو الوسيلة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين ونعرض فيما يلي بعض الأساليب:
- التدريب العملي: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء على المتدرب ويطلب منه القيام بالعمل بشكل فعلي<sup>105</sup>، وهذا الأسلوب يشجع على القيام بالأداء وهو أسلوب يتناسب مع الأعمال اليدوية والإنتاجية ونتائجه جيدة وفعالة.
- المباريات الإدارية: يعتبر أسلوب المباريات الإدارية من الأساليب الحديثة في التدريب، ويهدف إلى توسيع خبرات المتدربين بإشراكهم في أعمال يتحملون فيها مسؤوليات تخطيط واتخاذ قرارات، في مجال عمليات

<sup>103</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 328

<sup>104</sup> بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص78.

<sup>105</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 ص 55.

الإنتاج او المبيعات او المجالات المالية، وهذا الاسلوب يعبر عن خلق موقف تدريبي يشابه الى حد بعيد موقف العمل الطبيعي<sup>106</sup>.

● تدريب حساسية: ان أسلوب تدريب حساسية هو بالأساس وسيلة تطوير وتدريب تهدف الى تعريف الموظفين بردود فعل و آراء كل منهم اتجاه الاخر في سبيل اتاحة الفرصة لهم لتعديل سلوكهم وتفادي الاحتكاك والتناصر وتوطيد العلاقات بينهم داخل المنشأة، مما يعني اكساب المتدربين اتجاهات وقيم جديدة وتعديل سلوكهم، فهو إذا وسيلة لمساعدة المتدربين بإحداث تغير جذري في اتجاهاتهم ذات الصلة بالعمل<sup>107</sup>.

● دراسة حالة: تستخدم هذه الطريقة أساسا في التدريب على العلاقات الإنسانية، حيث يواجه المتدرب مواقف عمل معينة ويطلب منه دراستها وتحليلها واستخراج المؤشرات والدلالات منها وهو لأجل تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما يحدث وأسلوب علاجها ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب بتوجيه من المدرب أن يكشف المبادئ والأسس العملية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث ولهذا فالطريقة إذا أحسنت ادارتها فوائد واضحة حيث يكون اسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحا ومن ثم فإن ما يصل إليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر على سلوكه في المستقبل<sup>108</sup>.

● أسلوب المحاضرة: تهدف بنوعها التلقينية او النقاشية الى نقل المعلومات الجديدة، وهي بالتالي تتطلب تحديدا دقيقا لموضوع المحاضرة، وما تناوله من نقاط رئيسية وفرعية يمكن ربطها ربطا متكاملًا، يتميز هذا النوع من الأساليب بتوفير الوقت بالنسبة للمدرب اذ انه يستطيع ان يحاضر مجموعة كبيرة في وقت واحد كما انه يوفر وقت المتدرب اذ يحصل على المعلومات دون الرجوع للمراجع<sup>109</sup>.

<sup>106</sup> يوسف حجيم الطائي واخرون، نظم إدارة الجودة: في المنظمات الإنتاجية والخدمية، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص293.

<sup>107</sup> ، المرجع السابق، ص294.

<sup>108</sup> بو عريوة الربيع، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، 2007/2006، ص 32.

<sup>109</sup> خليل صبرينة، تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية من خلال مقارنة التدريب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة البليدة 2، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 10، جوان 2014، ص98.

- الوقائع الحرجة: يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض أمثلة واقع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير، والخاصة بموضوع التدريس وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجع على إثارة إحدى هذه الوقائع<sup>110</sup>.
- المناقشات: يقوم المتدربون في هذه الطريق بمناقشة وابداء الراي في موضوعات محددة، كان تعرض حالة او مشكلة معينة وتوضح الطرق التي اتبعت في حلها ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول الى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في ادارتها كما يجب الا يكون عدد المشتركين كبير<sup>111</sup>.
- المؤتمرات: المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة للتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث يفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة الأعضاء.
- تمثيل الأدوار(المحاكاة): تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطورا وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف، وإن تمثيل الواقع (تقليده) هو السمة البارزة في المحاكاة، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة، ويتضح مما سبق أن أسلوب المحاكاة مكلف جدا، ويتوقف بالتالي استخدامه كأسلوب تدريبي على توافر عدة شروط وقواعد من بينها<sup>112</sup>:

<sup>110</sup> ليلي حريزي، دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2017/2016، ص 25.

<sup>111</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>112</sup> فضيل دليو، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري -قسنطينة.2016/2005، ص 87.

- يجب أن تمهد الأداة المستخدمة للطريق للمتدرب ليناقدش وينتقد ما يرى وما يسمع.
- يجب أن يعطي الأداة المستخدمة صورة دقيقة عن الأفكار أو المفاهيم التي تتفق والحقيقة التي تمثلها.
- يجب أن تكون قدرات المتدرب العلمية والذهنية وخبرته كافية لتفهم واستيعاب الشرح الذي يدور حول الأداة المستخدمة في تدريبه.
- يجب أن تكون الأداة المستخدمة وكل أجزائها ظاهرة وواضحة ومفصلة لكل الموارد البشرية المشتركين في الدورة التدريبية.
- أن تكون الأداة المستخدمة مصممة تصميمًا ممتازًا لكي تكون مناسبة لتأدية الغرض من استخدامها.

### الفرع الثاني: مراحل العملية التدريبية للكفاءات و تنفيذ برامجها التدريبية و تقييمها:

1. مراحل العملية التدريبية للكفاءات: يمر إعداد أي برنامج تدريبي وتنفيذه بمجموعة من المراحل<sup>113</sup> :
  - جمع وتحليل المعلومات عن الكفاءات: من الضروري أن يقوم المسؤول من إعداد خطة التدريب بالمنظمة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين وتناسب مع ظروف وإمكانيات المنظمة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية مثل: التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، انخفاض معدلات الأداء الفعلية.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية للكفاءات: تعني مجموعة التغيرات كما ونوعا، والتي تتطلب حصولها على معارف ومهارات والاتجاهات والسلوكيات الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء، وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المحقق من

<sup>113</sup> صلاح عبد الباقي، دارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 230.

قبل العاملين ولذا فإن البرامج التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه في الأء<sup>114</sup>.

- تصميم البرامج التدريبية للكفاءات: تعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد الأدوات التدريبية كجزء من تصميم البرنامج التدريبي ولا بد من تحديد الميزانية واختيار الأهداف واختيار نوع ومدة التدريب<sup>115</sup>. وتحديد محتوى البرامج التدريبية والمواد التدريبية بشكل يعمل على تطوير الموارد البشرية<sup>116</sup>.

## 2. تنفيذ البرامج التدريبية للكفاءات و تقييمها :

- تنفيذ البرامج التدريبية للكفاءات : يتطلب إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية للكفاءات تنظيم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات وتوفير مايلي<sup>117</sup> :
  - تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين في حقل التدريب وهذا يشمل تقرير الهيكل التنظيمي لجهاز التدريب، وتحديد دور وفعالية كل وظيفة من وظائف التدريب ضمن الإطار التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل ووصف الاعمال التدريبية لتقرير الواجبات اللازمة لإنجازها لكل منها، وتحديد الصلاحيات اللازمة تحويلها لتحقيق الهدف.
  - توجيه الكفاءات في جهاز التدريب للقيام بأداء المهام التدريبية الملقاة على عاتقهم، وتحديد أساليب الأداء ضمن حدود الصلاحيات المخولة لهم لتحقيق الخطة التدريبية المقررة.
  - تنظيم واعداد البرامج التدريبية، وهذا يتطلب تنظيم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية في المنظمة وحسبما هو محدد في اهداف التدريب، وتقرير المواعيد التي سيتم فيها اجراء هذه البرامج، وكذا

---

<sup>114</sup> حيزر كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 129.  
<sup>115</sup> منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية-التدريب الحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2018، ص 124.  
<sup>116</sup> محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 84.  
<sup>117</sup> نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص ص 63-64.

- اعداد المواد التدريبية اللازمة من مراجع وكتب ومحاضرات ومدربين ومتدربين ووسائل إيضاح، وتنظيم أوقات المتدربين. والاتفاق مع اقسام المنظمة، وتقدير الفترات اللازمة لكل جزء من أجزاء البرنامج.
- اختيار المتدربين ويتم ذلك بالاتفاق مع الإدارات التنفيذية، وحسب المنهاج التدريبي المقرر، ويشمل اختيار مستوى ونوعية المدرب وتنظيم الوقت الذي يمكن فيه التفرغ للتدريب، تقرر نوع البرنامج الذي سيشارك فيه.
- اختيار واعداد المدربين ويشمل الاختيار توفر القدرة والقابلية والاستعدادات ويتطلب ذلك اجراء عدة مقابلات للتحقق، كما يشمل توفر المعرفة والخبرة السابقة في حقل من حقول الإدارة، وفي أساليب التدريب وانواعه والتكيف لظروف واحتياجات المنظمة.
- الاشتراك في البرامج والدورات التدريبية الخارجية وذلك من خلال الاتصال بالمنظمات والمعاهد التدريبية المختلفة، وتقرير البرامج التي تنسجم منهاجها مع برامج التدريب في المنظمة.
- اعداد البحوث والدراسات الخاصة بالتدريب ومناهجه واساليبه، ويتطلب ذلك الاتصال بمنظمات النشر والمعاهد التي تعني ببحوث ودراسات التدريب، والقيام بإعداد الاحصائيات الخاصة بالتدريب في المنشأة، والتعليق عليها لتكون مرشدا للإدارة العليا في سياستها التدريبية المقبلة.
- تنسيق الفعاليات الخاصة بإعداد البرامج، واختيار المدربين والتعاون مع الإدارات التنفيذية لتحقيق أفضل استفادة من مجالات التدريب.
- توفير الخدمات الإدارية الخاصة بتهيئة كافة المتطلبات اللازمة لتقديم أي برنامج تدريبي، واعداد ميزانية خاصة للتدريب بصورة عامة ولكل برنامج بصورة خاصة.
- تقييم البرامج التدريبية للكفاءات: إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ ومن ثم لابد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنظمة وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى: عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد. تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.

ان الهدف من التقييم هو التأكد اولا من أن التدريب يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بالاعتماد على برامج مسطرة للتدريب، وثانيا التأكد من أن التدريب يكون ناجح وفعال<sup>118</sup>، والتدريب يطور الفرد الكفو و يسمح له بإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترضه دائما، وذلك من خلال مساره الوظيفي واحداث التغيير المطلوب منه<sup>119</sup>، ويشير تمكين الكفاءات في منظمات الاعمال الى القوى التي تكتسب الكفاءات من خلالها القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، وان جميع المستويات التنظيمية تحتاج الى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات التمكين للكفاءات، فالتمكين يتحقق عندما تشجع الادارة الكفاءات على التفكير بطريقة رجال الاعمال، وليس بطريقة الموظفين وتقوم بدعمهم حيث يقوم التمكين على تنمية قدرات الكفاءات وفرق العمل ويساعد على مواجهة التحديات بما يسهم في تحقق الكفاءة والفعالية<sup>120</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم ونظام التكوين في المؤسسة:

الفرع الاول: مفهوم التكوين: هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية له أجزاء متكاملة تعمل ضمن استراتيجية المنظمة، وتتكون من مجموعة مخططة من البرامج التكوينية، والتنمية البشرية المستمرة التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء الفرد وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وبناء نظام معرفي حديث لدى الأفراد في المنظمة وتطوير مهارتها الحالية واكسابها أخرى جديدة ومتنوعة وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، لاستيعاب والتأقلم مع التغيرات البيئية التي تفرض عليها والتكيف معها. وقد غير البعد الاستراتيجي النظرة للتكوين فتحول من نشاط يتسم بالمحدودية لتفادي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية إلى

Pierre, Feishammel Daniel, Pilotage Des Compétences Et De La Formation, Edition Afnor, Paris, 2001, P157<sup>118</sup> Massot

<sup>119</sup> Dimitri Weiss, Les Ressources Humaines, Edition D'organisation, Paris, 2000, P437.

<sup>120</sup> حسن عبد السلام علي عمران ومحمد علي الطاهر عبود، دور ابعاد إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة سبها)، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 16، العدد 2، 2017، ص142.

نشاط مكون من ثلاث عناصر مستمرة هي: التعلم، التدريب والتنمية تلازم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تعيينه حتى تركه العمل فيها.<sup>121</sup>

الفرع الثاني : نظام التكوين في المؤسسة: تتم عملية التكوين في المؤسسة عبر ثلاثة مراحل:

1. تحديد الاحتياجات التكوينية: هي مجموعة من التغيرات أو التطورات المطلوب احداثها في معلومات أو اتجاهات أو مهارات الأفراد أو تنمية قدرات سلوكية أو فنية معينة أو تعديلها، للرفع من كفاءتهم أو بسبب تغييرات تنظيمية أو تكوينية أو ترقيات أو للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة.<sup>122</sup>

2. تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية: تتم هذه المرحلة من خلال تحديد أهداف البرنامج التكويني الذي يعمل على تلبية الاحتياجات المحددة مسبقا والتي تتم ترجمتها إلى أهداف محددة بدقة وبصورة واضحة يمكن قياسها كما يشترط أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها، ثم تصميم البرنامج من خلال تحديد محتواه والمهارات والمعارف المستهدفة وكذا الطرق والأساليب المستخدمة وتحديد مكان وزمان التكوين بدقة وفقا لإمكانياتها المالية والمادية والبشرية.<sup>123</sup>

3. تقييم البرامج التكوينية: تتمثل في المقارنة بين النتائج المحصل عليها والبرامج المخططة وتهدف الى قياس فعالية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المسطرة وبرايز نقاط الضعف باستخدام معايير محددة مسبقا.<sup>124</sup>

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بكفاءتها البشرية، فإذا كانوا أكفاء ذات مهارة وخبرة عالية كان هناك حسن استغلال للموارد الأخرى، وبالتالي جودة في الإنتاج أو الخدمات المقدمة والعكس

<sup>121</sup> مديحة بخوش، "أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة -دراسة حال مؤسسة سونلغاز تبسة\_ مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2015، ص-ص 235-236.  
<sup>122</sup> عمارين عيشي، " اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد" الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 96.

أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 120.<sup>123</sup>

عمارين عيشي، مرجع سابق، ص 14.<sup>124</sup>

صحيح، ومن هنا تظهر لنا أهمية التكوين كاستراتيجية أساسية لتحسين أداء الكفاءات البشرية وتنميتها ، كما أن استغلال نتائج الذكاء الاقتصادي وتقييم أداء الكفاءات البشرية يساعد على تحديد النواقص في أداء الكفاءات، وبالتالي تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة مما يؤدي إلى فعالية التكوين، ومما لا شك فيه أن نجاح البرنامج التكويني يعود على المنظمة بالفائدة حيث يتخذ سلوك الكفاءات البشرية مساراً يتماشى مع الاتجاهات الصحيحة المؤدية إلى ارتقاء مستويات الأداء، مما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

#### المبحث الرابع: مساهمة الذكاء الاقتصادي في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية :

تمهيد: عملية اكتساب وتطوير وتنمية الكفاءات البشرية كانت دائماً محل اهتمامات المنظمات، وذلك راجع إلى عدة عوامل منها عوامل خاصة بالبيئة سواء الداخلية او الخارجية، وعوامل خاصة بالموارد البشري وعوامل تكنولوجية، وحتى تتمكن المنظمات من الاعتماد على منهج الكفاءة في تسييرها، لابد من توفير جملة من المتطلبات والشروط، والتي بدورها تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة، وهذا من خلال مساهمة الذكاء الاقتصادي.

#### المطلب الاول: مجالات تنمية الكفاءات والتحديات التي تواجهها في المنظمات :

الفرع الأول: مجالات تنمية الكفاءات: بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتماداً على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.

1. إعداد مواصفات الكفاءات : توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة...الخ.

2. تقييم الكفاءات: يمثل تقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمنظمة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.
3. تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة، وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.
4. تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المنظمات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المنظمات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الموارد البشرية إلى المنظمات والمحفز الأهم لتحسين أدائها<sup>125</sup>.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات: تواجه المنظمات في مجال تنمية

كفاءاتها البشرية جملة من التحديات نوجزها فيما يلي:<sup>126</sup>

<sup>125</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى دولي حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03 و04 ديسمبر 2012، ص 09.

<sup>126</sup> حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2017/2018، ص 70.

1. جعل تنمية الكفاءات استثمارا فعال بالنسبة للمنظمة، واثمين وتحقيق إدارة استراتيجية لتنمية الكفاءات.

2. الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات، واستعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات.

3. جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها وضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات.

بالإضافة إلى ما سبق تواجه المنظمات تحديين كبيرين هما :

4. العولمة الاقتصادية وما تفرضه من انفتاح على ثقافات ومجتمعات مختلفة، وبالتالي ضرورة امتلاك كفاءات متنوعة بتنوع هذه المجتمعات.

5. الاعتماد الكبير على اقتصاد المعرفة، والذي يستوجب بدوره امتلاك كفاءات عالية، وتنميتها باستمرار.

6. تنمية الكفاءات البشرية هي عملية تحدث نتيجة مجموعة من العوامل والمتطلبات متعلقة بالفرد، تعمل على التكيف الدائم مع التغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل، فالكفاءات البشرية نادرة تشكل رأس مال حقيقي، وضرورية لفترات وأوضاع حاضرة ومستقبلية لذلك ينبغي تطويرها وتنميتها.

7. لتحقيق التميز في عالم المنافسة، اكتشفت العديد من المنظمات، ان المصدر الحقيقي الذي يمكن

المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية والتميز، هو العنصر البشري الكفؤ، وانعكس ذلك على التركيز

على الكفاءة المعرفية للموارد البشرية، والتي نتج عنها الأداء المتميز، ولذلك فان الحديث عن

الكفاءات يرتبط ارتباطا مباشرا بالخصائص المعرفية، التي يمتلكها العنصر البشري على صعيد

المستوى الفردي او الجماعي في المنظمات، فضلا عن كون جوهر عملية التميز والتفوق يقع في نطاق

تنمية الكفاءات وتفعيلها واطلاقها في المنظمات، وتتمثل الخصائص الأساسية للكفاءات بمجموعة

القرارات و المهارات و الخبرات التي تفرق وتميز الأداء المتميز وما دونه ، وهي العوامل التي تعد ضرورية

ولازمة لتحقيق الأداء غير الاعتيادي (الأداء الفائق) ، ولكي نصبح اكفاء علينا ان نبتكر الطرق التي تمكن من التوصل الى انجاز اقصى ما هو ممكن من المهام والأهداف ، وذلك يتطلب توفر الكفاءة المعرفية ، ويجب توحيد الوسائل لتحقيق الأهداف التي تتطلب افضل أداء<sup>127</sup> ، فالكفاءة لها القدرة على تنسيق وتنظيم وتوجيه الجهود التنظيمية<sup>128</sup> .

8. إن الاهتمام بالمهارات وتطويرها باستعمال كل الأساليب والطرق والنشاطات اللازمة للتنمية من تصميم برامج التعلم، و توفير مخططات التكوين، و التمكين، و خلق مناخ يشجع على المنافسة وتبادل المهارات وتقاسم الخبرات والمعارف، و دفع الأفراد للتعاون والعمل الجماعي، و تطوير المسار الوظيفي وغيرها من كفاءات المحافظة على المهارات وتثبيتها وتمييزها يسمح بظهور واكتشاف المهارات الإبداعية التي تمنح المزايا التنافسية للمنظمة ، كما أن عملية تطوير المهارات تساهم في تعديل وتغيير اتجاهات الأفراد، ودافعهم، سلوكياتهم وقدراتهم بجعلهم ينجزون أعمالهم بانضباط كبير ومثابرة اكبر ويبادرون إلى تقديم اقتراحاتهم وإبداء آراءهم التي تزيد من حجم الانجاز وتحسنه<sup>129</sup> .

الفرع الثالث : شروط نجاح عملية تنمية الكفاءات البشرية : لنجاح عملية تنمية الكفاءات البشرية يتطلب توفر الشروط التالية<sup>130</sup> :

1. يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن.

<sup>127</sup> منال عبد الجبار السماك، دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة-نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل-العراق، المجلد 33، العدد 104، 2011، ص14.

<sup>128</sup> Jan Brinkman Anni, Dissertation ,Competence Of Top Management Teams And Success Of New Technology Based Firms . 1st Edition November 2007, P28, Germany, Universidad Berlin Technische  
<sup>129</sup> شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 178.

<sup>130</sup> حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص69

2. تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل، والتأكد من ملاءمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.
3. تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، واثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع.
4. تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها، ومساعدة الكفاءات على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.
5. تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها.
6. التأكد من إدراك وفهم الكفاءات للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها.
7. خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.
8. تشجيع الكفاءات على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.
9. ان مستقبل المنظمات يرتبط مباشرة بالقدرة اللانهائية للعقل البشري، فهو عنصر مميز من عناصر الانتاج اذ لا يمكن ان تتم وظائف المنظمات دون توفر الخبرات و المهارات و الكفاءات البشرية اللازمة ، وذلك لان المورد البشري في منظمة الاعمال يرغب دائما في المشاركة وتحمل المسؤولية ، ولا يقتنع بمجرد الاداء لمجموعة من المهام التي تحددها له الادارة ، بل يرغب في المبادرة و السعي الى التطوير والانجاز ومن ثم فان الفرد اذا احسن اختياره ، اعداده، تدريبه واسناد العمل المتوافق مع مهارته ورغباته له، لأنه بالدرجة الاولى عبارة عن طاقة ذهنية ، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابداعات ، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي بحيث يزيد عطاؤه وترفع كفاءته ، وخاصة اذا عمل في اطار فريق من مجموعة من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة ، فهو المخطط والمنشط لكل وظائف المنظمة. ولعل من بين العوامل المتعلقة بالمورد البشري هي رسم خرائط الكفاءات الرئيسية للمنظمة او الوظيفة المحددة وربطها مع جميع وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة مثل التوظيف والتدريب والتقييم، ورسم خرائط الكفاءات يلعب دورا هاما في

اكتشاف وتوظيف واستبقاء الموارد البشرية، لأنه يعطي تحليلاً أكثر دقة للمتطلبات الوظيفية، وقدرة المرشحين، والفرق بين الاثنين، والتطوير والاحتياجات التدريبية، من أجل سد الفجوات ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية<sup>131</sup>:

- المطابقة بين الكفاءات الفردية وكفاءة المنصب، ومتطلبات الوظيفة، وسد الفجوة فيما بينها.
- أحداث التكامل بين التدريب والتطبيقات الإدارية للتركيز على جهود التدريب، وزيادة مجموعة المهارات المطلوبة لتتواءم مع نمو ومجال المنظمة.
- زيادة الوقت الذي يقضيه الموظف في المنظمة، عن طريق منحه المجال لاكتشاف مساره الوظيفي.
- زادة القدرة من خلال التوصل الى أكثر شمولية للكفاءات المتراكمة للمنظمة بكاملها.
- تحقيق امكانية التوصل الى الكفاءة الملائمة، في الوقت والمكان المناسبين، وتشكيل نظرة شمولية عامة عن الموارد المتراكمة في المنظمة، ومدى الطلب على هذه الموارد.
- ايجاد مرشحين بالمواصفات المطلوبة، من اية مكان في المنظمة، لملاء الشواغر غير المتوقعة.
- تحديد الوظائف الرئيسية، التي لا يوجد في المنظمة مرشحين لشغلها، التوفيق بين تطلعات الموظفين الرئيسيين في المنظمة والفرص المتوفرة.
- التحقق من مدى مواءمة النشاطات التطورية، مع احتياجات العمل، التأكد من قيام المنظمة بتجميع المواهب المناسبة لدعم الاحتياجات المستقبلية، ومواءمة الاستراتيجيات والاهداف المؤسسية، مع اهداف كل فرد في المنظمة.

المطلب الثاني: تكامل ممارسات الذكاء الاقتصادي مع تنمية الكفاءات وأثرها على اداء المنظمات:

الفرع الاول: تكامل ممارسات الذكاء الاقتصادي مع تسيير الكفاءات: : ان ممارسات الذكاء الاقتصادي في المنظمة اصبحت أكثر تكاملاً ووحدة مع بعضها البعض، واصبحت العلاقات ما بين هذه الممارسات تضيف

<sup>131</sup> رولا نايف المعايطة وصالح سليم الحموري، ادارة الموارد البشرية، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2013، ص 168.

القيمة المستمرة للمنظمة والدائمة لها، وتكوين الكفاءات البشرية من أفضل الأمثلة على كيفية تكامل وعمل تطبيقات الذكاء الاقتصادي. و الكفاءات البشرية تكون مبنية على استراتيجيات المنظمة وقيمها، وثقافتها وبيئة عملها، وتكون من خلال تحليل عقلائي ودراسة الكفاءات من أصحاب الأداء المتميز، وتستخدم الكفاءات بعد ذلك كمعيار مشترك لتقييم أداء وتطوير واستقطاب الكفاءات، وقياس انخراطهم وتوزيعهم في المنظمة، أي انها بمثابة خارطة طريق للمدراء والعاملين في المنظمة وبكافة ما يتعلق بإدارة رأس المال البشري<sup>132</sup>.

وتتكامل أدوات تسيير الكفاءات مع تطبيقات الذكاء الاقتصادي وذلك من خلال الآتي:

1. حسن جودة التوظيف من خلال تحديد أفضل المرشحين لشغل الوظائف، وذلك من خلال تحديد المعارف والمهارات والسلوكيات الحالية، والارتكاز على القدرات المعرفية والمهارات والأداء الأفضل والسلوكيات المتطلبة للنجاح.
2. التعرف على كفاءات المنظمة، وتحديداهم من خلال المعارف العملية، والمهارات المتخصصة والسلوك الذي ينتج الأداء الجيد.
3. يساعد على تحديد الثغرات والنقائص في مهارات ومعارف وسلوكيات الكفاءات، ودمج أدوات التعليم والتدريب اللازمة لتمكين الموظفين الكفاء من سد هذه الثغرات.
4. ضمان أن معارف وكفاءات الموظفين والجهود التعليمية والتطويرية والاستثمارات ترتبط بقيم ورؤية واستراتيجية وأهداف المنظمة.
5. تحسين أداء وإنتاجية الكفاءات والزيادة في إيرادات كل موظف كفو وخفض معدل دوران العمل.
6. تطوير القدرات العالية للكفاءات بسرعة كبيرة وتوفير كفاءات مرنة بشكل متزايد.

<sup>132</sup> خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط 1، زمزم للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013، ص 44.

7. إعطاء الأولوية لتحديد وتطوير الكفاءات المحورية للمنظمة ومجموعة المهارات المشتركة وقاعدة المعارف لأصحاب الأداء العالي، والتي تحرك قرارات المنظمة وتزيد من نجاح الموظفين في أداء الأدوار الوظيفية الخاصة.
8. نموذج تسيير الكفاءات يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب وبالمهارات المناسبة.
9. تمكين الموظفين من تحديد ومتابعة تطوير مساراتهم المهنية، وربط الاجر بالأداء، وهو بذلك يجعل المنظمة مكان جاذب للكفاءات، كما يساعد نموذج تسيير الكفاءات في تطوير وبناء ثقافة الأداء العالي.
10. التركيز الكبير على تقييم الأداء ورؤية مدى تحقق الأهداف، كما أن تقييم الأداء في "تسيير الكفاءات" يتم بشكل موضوعي أكثر، وذلك من خلال ربط معايير التقييم بالكفاءات وتحقيق أهداف المنظمة.
11. يعتمد المنهج المتكامل على تدبر النظم، والقرارات التي تستند للحقائق، والتركيز على الأفراد والممارسات التي تؤدي إلى خلق القيم لكل منظمة بطريقة فريدة، وتدعم الممارسات في الذكاء الاقتصادي وكفاءات المنظمات في تقدير الحجم والتشكيل والمهارات المناسبة للقوى العاملة لتنفيذ استراتيجياتها في العمل، والوصول للحد الأمثل في استثماراتها في القوى العاملة، وإرساء مزايا تنافسية مستدامة، من خلال الكفاءات العاملين فيها، وتقوم على وجه الخصوص بدعم العملاء في<sup>133</sup>:
- تطوير استراتيجيات الكفاءات بالتوازي مع احتياجات العمل.
  - وضع خطط وبرامج تركز على الأرقام وإمكانية التفسير والقدرات.
  - بناء أو تطوير جيل من قادة المستقبل، وتسريع أداء وإنتاجية الافراد ذوي الكفاءة.
12. يقوم الذكاء الاقتصادي بدعم المنظمات لتطوير وصياغة أدوار الموارد البشرية والأدوار المميزة أو الجديدة (وضع المهام وتنظيمها في المنظمة)، ويمكن أن تمثل الكفاءات أداة قوية لتطبيقات الذكاء الاقتصادي

<sup>133</sup> محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، كلية الشرطة، المؤتمر الاول لمؤسسات التدريب، ابوظبي-الامارات، 2011، ص08.

داخل المنظمة حيث تشكل أساس للعديد من برامج وإجراءات الموارد البشرية، التي تشمل تعريف قيم المنظمات ومعايير اختيار الأدوار ووضع المهام والوظائف والتعويضات، وإدارة الأداء، وتخطيط عملية الإحلال والتبديل، والتدريب عليها وتطويرها، وتقوم بدعم المنظمات في تحديد المؤهلات الأساسية والقيادية والفنية والوظيفية، وفي الوقت الذي تسعى فيه المنظمات جاهدة للتحكم في تكاليف التعويضات والمزايا، أصبحت فرص العمل والمحفزات المتصلة بها أدوات ذات قيمة بصورة متزايدة لمساعدة المنظمات في تعيين المدراء والموظفين فيها، والمشاركة في قيمة نمو العمل في المستقبل، بالإضافة الى دعم المنظمات في تحديد إطار عمل لإدارة الوظائف، وتحديد المسارات والأدوار النمطية للوظائف التي ستشكل أهمية كبيرة في نجاح المنظمة، وتطوير أدوات لدعم قرارات الوظائف<sup>134</sup>.

الفرع الثاني: المنظمات الناتجة عن تطبيق تكامل ممارسات الذكاء الاقتصادي مع تنمية الكفاءات : وهو يتعلق بالمنظمات الحديثة التي تعمل على تطبيق جميع قواعد المناجمنت الحديثة والذكية، والتي تتخذ الابتكار وحرية الموظف المدخل الأساسي لتحقيق ميزتها التنافسية، وخصوصية هذه المنظمات أنها تحاول إعادة الاعتبار للنموذج الهرمي، و الهدف المسير للذكاء الاقتصادي هو ضمان أحسن الظروف لمساعدة الكفاءات على تحرير طاقاتهم الكامنة وإبداعاتهم، بالإضافة إلى أن الموظفون يختارون رؤساءهم بأنفسهم ويختارون الافراد الذين يعملون معهم لضمان راحتهم النفسية أثناء العمل، وهم مسؤولون عن ابتكار الطرق والخطط التي يختارونها من أجل إنجاز مشروعهم<sup>135</sup>.

<sup>134</sup> المرجع السابق ص 10.

<sup>135</sup> صبيان إيمان، ثابت وسيلة، ادارة المواهب " آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية- اقتراح نموذج – دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon Talents Et Emploi ، 2017 ، ص 120، الموقع الالكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/565/5/3/82959> ، تم الاطلاع بتاريخ 2022/05/01.

وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأداء الفعال باستخدام الكفاءات البشرية المتوفرة لديها فإن هذا يتطلب من إدارة الكفاءات البشرية التركيز على تحقيق ما يلي<sup>136</sup> :

1. الحصول على دعم الإدارة العليا والتأكد من رغبتهم في الالتزام وتوفير الموارد اللازمة لتصميم وتطبيق النظام والحفاظ عليه، و تحديد نطاق عمل التطبيق، والتأكد من المحاذاة بين أهداف المنظمة الاستراتيجية، ومساهمات الموهوبين القابلة للقياس، والتي تساهم في نجاح المنظمة.
2. تعريف العمل أو الأدوار التي ستكون جزءا من إدارة الأداء باستخدام الكفاءات، ويتضمن هذا اكمال تحليل العمل المفصل، والتي ينتج عنها تحديد المخرجات، وأنشطة العمل وهم كفاءات العاملين، ومعايير الأداء، والأوصاف الوظيفية، والمحددات الوظيفية، أو أية معلومات أخرى تساهم في نجاح عملية التطبيق.
3. وضع سياسة اتصال منظمي، وذلك لإبلاغ كافة المواهب والكفاءات حول النظام، ومنافعه، وإجراءاته، وخطته، و تصميم وتطبيق التدريب باستخدام الكفاءات، والذي يتماشى مع عمليات تحسين الأداء باستخدام الكفاءات، من المقترح أن يقوم ممثل من الموارد البشرية، وممثل من فريق عمل إدارة الأداء بوضع مسودة لنموذجي كفاءات لأولئك الذين سيشاركون في النظام.
4. القيام بتقييم الكفاءات كل حسب متطلبات الاداء الخاصة بوظيفته، وهنا يجب تحليل هذه المخرجات بكل دقة، وان يتم توثيقها في مكان امن مع كافة مواد تقييم الاداء الاخرى، و اكمال تحليل الاداء لكل العمل الذي سيتم ادراجه في نظام ادارة الاداء باستخدام الكفاءات، مع التأكد من التعرف على اية عقبات من شأنها ان تعيق اداء الموهوبين، مع ضرورة ادارتها حين ظهورها، ويمكن تحديد الفرص التي من شأنها ان تدعم الاداء، وذلك غير التدريب التقليدي الذي يمكن توفيره للعاملين قبل تطبيق عمليات نظام ادارة الاداء، وانشاء عملية تطوير فردية للكفاءات البشرية المتأثرين، ووضع جدول زمني لمواعيد

<sup>136</sup> زارع رباب، بورحلي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019، ص 395.

تقييم الاداء في منتصف المدة وفي نهاية المدة ، بالإضافة الى تحديد استراتيجيات التدريب ، وتحسين

الاداء واية استراتيجيات اخرى يمكن استخدامها لتطوير الكفاءات البشرية.

الفرع الثالث: مساهمة الذكاء الاقتصادي في جودة التدريب و التكوين : إن الوصول إلى أداء متميز يتطلب

جهودا متواصلة ومتميزة من القادة، واختيار النمط القيادي المناسب الذي يؤثر بوضوح في إيجاد بيئة العمل

المحفزة للأفكار المبدعة، ويمكن للقادة تحقيق الأداء العالي داخل التنظيمات إذا تبنا مجموعة من الممارسات

تتمثل في<sup>137</sup> :

1. وضع نموذج للأداء، الحث على الرؤية المشتركة، التحدي، تمكين الآخرين من التصرف.
2. التشجيع المعنوي، وسنعرض بشيء من التفصيل لبعض الممارسات التي وهي:
  - الحث على الرؤية المشتركة: يجب أن يتعلم القادة ويتدربوا على مهارات الاتصال ليتمكنوا من إيصال وتوضيح رؤاهم وأهدافهم وحث الآخرين على الالتزام بها، سعيا منهم إلى استدامة العمل الجاد، فالموارد البشرية الذين يمتلكون رؤية واضحة يستطيعون الإدراك الجيد لأبعاد المهام، حيث يمكنهم تحديد والاستفادة من الفرص غير المستغلة في ظل تحديات العصر السريع والرقمي.
  - تمكين الآخرين من التصرف : عندما يُمكن القادة الآخرين من التصرف، فإنهم يزرعون حب العمل والإنجاز وتنمية القدرات على التحدي وصنع القرارات، ويبدأ ذلك بخلق مناخ من العمل الجماعي والثقة، مع التأكيد على تحديد المسؤوليات لكل فرد.
  - التشجيع المعنوي: القيادة علاقة بشرية، تكون رابطة بين القادة والكفاءات تتميز بالالتزام والمساندة، ولو أراد القادة بناء والمحافظة على ثقافة التميز والتفوق، يجب أن يضعوا نموذجا للتشجيع وتقدير الجهود

<sup>137</sup> صوام راضية، القيادة مفتاح استراتيجي لدعم تميز أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- الطارف، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب) ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، المنعقد يومي 20 و21 فيفري 2019، ص153.

والاحتفال بها، حيث تنتاب الكفاءات رغبة في التميز والتعامل مع المنظمة مدى الحياة. ويظهر ذلك في إصرارهم على التحدي ومضاعفة الجهود لتطوير الأداء.

تجدر الإشارة إلى أنه على الإدارة التركيز والانفتاح على الموظف الكفاء، وجعله شريكا في المنظمة، وزرع الثقة لديه ودعم ولائه للإدارة ولعمله حتى ترسخ كثقافة قوية تطبع سلوكياته فيتميز أداؤه وأداء المنظمة ككل، لأنه سيصبح مسؤولا عن نشر هذه العادات والثقافة المتميزة بين زملائه.

والابتكار هو أساس الإبداع، لذلك فمن الضروري تنمية عمليات كل منهما في المنظمات لتصبح ضمن ثقافتها واستراتيجيتها بصفة دائمة ومستمرة، بالإضافة إلى أن وجود الابتكار داخل المنظمات يساهم في خلق محيط ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة وتحسين الأداء والتأقلم مع الظروف المحيطة.<sup>138</sup>

ان التفكير الإبداعي يتضمن الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتحديد تلك التي لها دور أساسي في حل المشاكل، اذ ان دور القائد لا يكون في مواجهته المشاكل الانية، وانما في استشراف المستقبل والتحسب لمشاكله، والمقدرة على الرؤية للوضع الأفضل، وعليه فان التفكير الابتكاري لا بد ان يقود التغيير، وذلك انسجاما مع حاجات المرؤوسين من جهة، ومتطلبات التكنولوجيا واحتياجات السوق من جهة أخرى، ومن ثم فان امتلاك القائد الإداري للمهارات التمييزية لنقاط القوة والضعف في المرؤوسين وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف يعد من اهم المهارات القيادية.<sup>139</sup>

المطلب الثالث: تأثير ومردود الذكاء الاقتصادي على الكفاءات البشرية :

<sup>138</sup> ودان بوعبد الله وبراهيمي بن حراث حياة ويوسفي رشيد، استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية (دراسة نموذجية للمبنة صومام جيغل)، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، المجلد 5، العدد 3، اكتوبر 2016، ص 79.

<sup>139</sup> طايبي رتيبة، القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، جامعة البليدة 2، العدد 06، جوان 2016، ص 76.

الفرع الأول: دور الابداع في زيادة اداء المنظمة: ان نجاح وتفوق المنظمة مبني على الأداء الذي ستحققه نتيجة للابتكار او الابداع، اللذان يرتبطان في الأساس بتحقيق الميزة التنافسية باعتباره خاصا ومتميزا ومصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم، وبصيغة أخرى يمكن ان نلمس دور الابداع في زيادة أداء المنظمة من خلال<sup>140</sup>:

1. جانب متعلق بالتكلفة، بحيث يؤدي الابداع الى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج، مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج.
2. جانب متعلق بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
3. باعتبار ان الابداع يؤدي الى الاستعمال العقلاني لموارد المنظمة المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

فالمبدع هو الذي يستطيع اظهار طاقاته وقدراته ومواهبه وميوله تجاه ما يرغب، فللابداع اهمية بالغة للمنظمة في تجسيد نظرتها الاستراتيجية ونجاحها وتفوقها، الأمر الذي يستوجب عليها ضرورة إشراك الافراد المبدعين القادرين على تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها الاستراتيجية وأهدافها.

الفرع الثاني: عوامل تفعيل الابداع : من اهم الممارسات التي يجب على المنظمة التركيز عليها لزيادة النشاط الإبداعي<sup>141</sup>:

1. توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها: ان من اهم العناصر التي تساعد المؤسسة على القيام بعملية الابداع هو توفير الموارد البشرية المناسبة، وذلك بالتركيز على عدة جوانب من أهمها التوظيف وتكوين

<sup>140</sup> صبرينة ترغيني، دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية -مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة عبد الحق بن حمودة -جيجل، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 73.

<sup>141</sup> شريف غياط، واسماء زدوري، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1954 -قالمة، يومي 12 و13 ماي 2010، ص 09.

- وتطوير الموارد البشرية التي لديها الكفاءات والتفكير الإبداعي اللازمة، وتوفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع الموارد البشرية، والعمل على مساهمة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات.
2. دعم المنظمة: من خلال اهتمام قادة المؤسسة الذين عليهم ان يضعوا نظاما فعالا لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار ان العمل المبدع هو العنصر الأساسي، كما ان المشاركة في معلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي تعمل على رعاية الابداع.
3. التسيير والتنظيم: ان المناخ التنظيمي يرفع من أداء المؤسسات ويوفر ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين، ومن اهم العوامل التي تعمل على ذلك هي مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية، بالإضافة الى طبيعة العمل، فالعمال الروتينية تؤدي الى الملل وعدم الابداع، على عكس الاعمال الحيوية التي تثير التحدي وتدفع الى التفكير الإبداعي، ودرجة التحدي التي توفرها الوظيفة للمورد البشري تلعب دورا هاما في التأثير لدى مستويات الابداع، على ان لا تفوق هذه الدرجة امكانياته وقدراته.
4. نظام معلومات: يكون مرنا وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية والتنافسية والتجارية لزيادة الابداع.
5. البحث والتطوير: حيث ازداد الوعي بهذا الجانب والتركز عليه، وأصبحت المنظمات تهتم بهذه الوظيفة وتضع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.
6. الحرية: إعطاء الحرية للموارد البشرية داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد درجة ولائها للمنظمة ويشجعها على العمل أكثر والابداع والتميز.
7. الثقافة الإنسانية: تعتبر ثقافة الموارد البشرية التي تتطلع الى الابداع من اهم التحديات التي تواجهها المنظمة.

الفرع الثالث: مساهمة الذكاء الاقتصادي في الاستثمار في القدرات الابداعية للكفاءات عن طريق

التدريب و التكوين:

1. دور التدريب في تنمية القدرات الإبداعية: ادت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار الى ارتباط اهداف المنظمة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال الاستثمار في الابداع والابتكار، الامر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الابداع و الابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الاخير ان يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه يساعد المتدربين على الوصول الى افكار جديدة في اعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقراراتهم اكثر فعالية لتحقيق اهدافهم<sup>142</sup>.

ان الاشخاص الموهوبون والكفاءات في حاجة دائمة لتدريب وتطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم، ليكونوا قادرين على اداء الادوار التي تمكن المنظمات من النمو وتحقيق التفوق، فيجب على المنظمة التركيز على تدريبهم وتطويرهم لزيادة كفاءتهم وصقل مواهبهم بالخبرة والممارسة، وحيث ان لكل موهوب طريقة معينة تناسبه في التدريب والتعلم، وذلك لاختلاف طبيعة مواهبهم ومن اجل الاستجابة لاحتياجاتهم التدريبية التي يتطلبها صقل وتطوير المواهب، فكل موهوب يفضل طريقة معينة في التدريب، والطرق التي يفضلها الموهوبون في التدريب مختلفة، فمنهم من يفضل التدريب من خلال الممارسة الفعلية او التجارب العملية، بينما يفضل البعض اجراء مناقشات مع الاخرين من اجل تقييم فاعلية افكارهم الجديدة وتطويرها<sup>143</sup>.

يجب ان يكون هناك مدرب مبدع ذو كفاءة ومهارة وخبرة كبيرة له القدرة على التحليل والاستنباط والاستكشاف، وامتلاكه لمخزون من المعلومات حتى يستطيع تنمية روح الابداع لدى الموهوبين.

<sup>142</sup> زيد الخير ميلود وبن رطال عبد القادر، أثر التدريب على الابداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " المنعقد في جامعة سعد دحلب -البلدية، والمنعقد يومي 18 و19 ماي 2011، ص 08.

<sup>143</sup> بوقرة راجح، بن سالم أمال، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور برح بوعريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، الجزائر، ص 42، الموقع الالكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/324/10/18/40340>، تم الاطلاع بتاريخ 2022/05/01.

- وعليه فان التدريب الخاص بالكفاءات يحقق عدة فوائد على الابداع اهمها:<sup>144</sup>
  - يعمل على صقل مهارات المواهب ذوي القدرات الابداعية العالية، ورفع مستوى الكفاءات ذوي القدرات الابداعية المتوسطة الى مستوى مقبول من الابداع.
  - يقوي رغبة الكفاءات على استخدام وسائل الابداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي تواجههم.
  - تحقيق الريادة للمنظمة، وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها.
  - ان تطبيق عمليات التفكير الإبداعي في الإدارة يكون عن طريق رصد المعلومات وتجميعها وتنسيقها، وكشف الثغرات، واستثمار المعلومات المتاحة في الكشف عن الافاق الجديدة، واستخدام المعلومات وتصنيفها وتحليلها واسترجاعها وتسجيلها وتجديدها.
  - ويمكن ان يأخذ اشكال مختلفة نذكر منها<sup>145</sup> :
    - بتكارفكرة جديدة او منتج جديد او نظرية جديدة او طريقة جديدة.
    - تجميع أفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها الى فكرة او منتج او منتج جديد.
    - التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة مختلفة
    - الاقتباس او التعبير عن تجارب الاخرين وفق صيغ واشكال جديدة
  - وينبغي ان تكون مناهج تنمية وتطوير الكفاءات متميزة عن مناهج تطوير العمال العاديين من حيث المرونة والشمول والأهداف والمحتوى بالإضافة الى الأساليب والأنشطة وحتى النواتج.
2. مساهمة الذكاء الاقتصادي في جودة تدريب وتكوين الكفاءات البشرية : ان التدريب والتكوين يعدان مصدران مهمان من مصادر اعداد وتنمية الكفاءات البشرية، من اجل تطوير وتنمية كفاءاتهم بما

<sup>144</sup> عرابة الحاج ورجبي نعيمة، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، العدد 02، 2016، ص 170.

<sup>145</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الادارية، ط 01، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2009، ص 14.

ينعكس ايجابيا على تطوير اداء المنظمة من جميع جوانبها المختلفة، وجودة التدريب و التكوين أحد المحاور الاساسية لنجاح أي برنامج تدريبي او تكويني ومساهمة الذكاء الاقتصادي في تطبيقه ونجاحه، وذلك للتأكد من تزويد المتدربين بالمهارات المطلوبة لممارسة المهنة بكفاءة ومهارة، فجودة التدريب والتكوين هو تقديم تدريب او تكوين يحقق للمتدرب او للمتكون الوصول الى درجة من الامتياز في اتقان المهارات المطلوبة في المنظمة وتطبيق اساسيات الذكاء الاقتصادي ، أي تدريب وتكوين ذات جودة عالية من خلال الاهتمام بجودة كافة عناصر العملية التدريبية او التكوينية من اولى مدخلاتها مروراً بجميع عملياتها حتى مخرجاتها النهائية، التي تساهم بشكل فعال في كفاءة الاداء وتحقيق رضى المستفيدين وتحقيق رغباتهم<sup>146</sup>.

اذا عن طريق الذكاء الاقتصادي تعد وظيفة التدريب او التكوين في المنظمات الحديثة من أهم مقومات بناء و تنمية الكفاءات البشرية من جهة ،والمحرك الأساسي لتطوير ونجاح المنظمة من جهة أخرى، وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب والتكوين لدوره الفعال في رفع مستوى أداء الكفاءات البشرية ، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المنظمات اليوم هو مشكل تدريب او تكوين الكفاءات البشرية، و التي تعتبر وظيفة حساسة، ومهمة في تمكين المنظمة من مسايرة التغيرات والتطورات التكنولوجية والمعرفية، باعتبار التدريب او التكوين الية فعالة في خدمة المنظمة وتحقيق التوازن وسد النقص ، وهذا حتى تؤدي الكفاءات البشرية وظائفها الكاملة بالمستوى المطلوب وفقاً لتحده المنظمة من أهداف.

الفرع الرابع: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي ودرجة الكفاءة و مستوى الأداء والابداع بالمنظمة: هناك علاقة سببية قوية بين الذكاء الاقتصادي ودرجة كفاءة الموارد البشرية ومستوى الأداء والابداع الذي يحققه للمنظمة، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والمعارف والسمات الوظيفية الرفيعة إلى

<sup>146</sup> منصور محمد علي الايوبي، جودة التدريب، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، جامعة الملك عبد العزيز-السعودية، العدد 3، 2012، ص25.

أداء ممتاز وإنجازات، لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية كفاءات وظيفية، فالكفاءات الوظيفية ذات أثر فعال على أداء العامل، ولكن السؤال الآن: هل أن إدارة الكفاءات البشرية كافية لضمان الأداء المتميز للمنظمة؟ ، على الرغم من أن بعض الباحثين يعطون في كتاباتهم الانطباع بأن كفاءات الفرد سينتج عنها الأداء أي ببساطة أن الكفاءة تساوي الأداء، ولكننا نرى هنا أن الكفاءات أساسية للأداء، ولكنها ليست كافية للأداء الفعال في الوظيفة، وما نود الإشارة إليه هو أن المعرفة الفردية والمهارات والدوافع لا تؤدي بحد ذاتها إلى أداء أفضل وقد تؤدي في أفضل الأحوال إلى الحد الأدنى من الأداء المقبول، إن نقص القدرة في المنظمة غالباً ما يتم معالجته من خلال عمليات التطوير، ومن الضروري الإشارة إلى أن الذكاء الاقتصادي التصرفات الصحيحة المرتبطة بكفاءة ما قد تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك تبعاً لثقافتها، فثقافة المنظمة تعني كافة المعتقدات الغير مكتوبة، والتي يشترك فيها كافة الأشخاص الموجودين في المنظمة وتتعلق بالطرق الصحيحة والخاطئة للتصرف، وبذلك فإن إظهار الكفاءة مرتبط بالذكاء الاقتصادي ومساهمته وبمعايير النجاح في هذه المنظمة.<sup>147</sup> يساعد الذكاء الاقتصادي في كثرة الأرباح، وزيادة الانتاجية، بالإضافة الى انه يضمن الكفاءة التشغيلية الدائمة ويساعد على اعداد أفضل اداء، وانتقاء أفضل الكفاءات في التوظيف وفي الترقية والسلم الوظيفي، كما ان الذكاء الاقتصادي يساعد على حسن التقاط وأفضل حماية وأفضل تحليل وأفضل رؤية حول المنظمة.

<sup>147</sup> زارع رباب، بورحلي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص 392.

خاتمة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى ماهية تنمية الكفاءات البشرية واليات تنميتها و كذلك حول مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية و قد استطعنا الاجابة على الاسئلة الفرعية المتمثلة في ما المقصود بتنمية الكفاءات البشرية ؟ , هل يساهم الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية ؟ , وذلك من خلال مفهوم الكفاءات البشرية ومميزاتها وانواعها، وكذا اهميتها على مختلف المستويات في مواجهة مختلف التحديات الراهنة وصولا الى تنمية الكفاءات واهدافها واهميتها، ومجالاتها الكبرى، بالإضافة الى مفهوم ومتطلبات تنمية الكفاءات البشرية، والتطرق الى التدريب والتكوين كأسلوب للمنظمات المعاصرة في بناء وتنمية كفاءاتها البشرية، وتوصلنا في الأخير الى أهمية الذكاء الاقتصادي وانعكاساته على تنمية الكفاءات البشرية في المنظمة ، وعليه نستخلص ان المنظمات تعيش تحولات عميقة وسريعة بسبب ما يجري في بيئتها الداخلية و الخارجية، وتعتبر الكفاءات البشرية بأنواعها والتي تمثل ذلك المزيج بين المهارات و المعارف و الخبرات ، الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات اهدافها، وهي عوامل نجاحها لتمكينها من الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، في ظل بيئة اقتصادية تفرض العديد من التحديات ، حيث أن سر نجاح أية منظمة و تطبيق الذكاء الاقتصادي يتمثل في قدرة كفاءاتها على تفجير تلك الطاقة الكامنة لديهم واثريهم الايجابي عليها، ولكن التأثير الايجابي مرهون بكيفية استغلال تطبيق الذكاء الاقتصادي الذي يساهم في تنمية الكفاءات والقدرات الشخصية وتوظيفها بشكل فعال، وهم مصدر الابداع و الابتكار، لذا يجب عليها العمل على استقطاب وبناء وتنمية الكفاءات المتميزة، ولا يتحقق ذلك الا بتنمية القدرات والخبرات الموجودة، في العديد من المنظمات بطريقة ملائمة باعتبارها مصدرا اساسي لتعزيز الذكاء الاقتصادي.

الفصل الثالث III :

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بمستغانم

مقدمة الفصل :

بعد ما تطرقنا الى تباين مختلف المعلومات المتعلقة بالذكاء الاقتصادي وتنمية الكفاءات البشرية و حول مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية في الجانب النظري , سنحاول اسقاط ذلك على مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية - فرع مستغانم- , لتكون حقلًا للدراسة الميدانية, وذلك باعتبارها مؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تصنيع منتجاتها, وهذا لتحديد واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة و معرفة الاستراتيجيات المتبعة من طرفها للوصول الى تنمية كفاءات بشرية متفوقة , كما سنتطرق ايضا الى معرفة مختلف الاهداف وكذا الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

و من اجل هذا قمنا بتقسيم بحثنا الى مبحثين هما :

1. المبحث الأول : عرض حالة ميدان الدراسة "مؤسسة اتصالات الجزائر, المديرية العملية - فرع مستغانم - :
2. المبحث الثاني : التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول : عرض حالة ميدان الدراسة "مؤسسة اتصالات الجزائر, المديرية العملية - فرع مستغانم - :

تمهيد : إتصالات الجزائر تعتبر المعامل التاريخي لقطاع لاتصالات الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100% وتنشط في سوق الهاتف الثابت , و الحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركة و الخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في هذا المجال .

المطلب الأول :تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر<sup>148</sup>

الفرع الاول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

1. دوافع انشاء مؤسسة اتصالات الجزائر: باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الاعلام و الاتصال حيث تجسدت هذه الاصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر اوت 2000, جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و يحصر الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات, و تطبيق لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة اداريا و ماليا ومتعاملين أحدهما يتكلف بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر و ثانيهما بالاتصالات المتمثلة في اتصالات الجزائر, و في اطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الاقامة و استغلال شبكة النقال و بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية, كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية 2004 و بالتالي اصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام مبدأ الشفافية و قواعد المنافسة .
2. ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر : إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصور قانون مارس 2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 ، حيث نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات و بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذن بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد , في الفاتح جانفي الانطلاقة الرسمية لاتصالات الجزائر. كان على اتصالات الجزائر و اطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن بروئ متغيرة تماما عن ذي قبل حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في سوق محترمة المنافسة .

الفرع الثاني : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر والشركات التابعة لها :

1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر: اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA برأس مال عمومي تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصال السلكية و الاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 3

<sup>148</sup> وثائق مقدمة من طرف مصلحة التريص.

مارس سنة 2000 في 5 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE بتاريخ 1 مارس 2001 الذي قص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 50 مليار دينار جزائري، و المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت 0018083B02. وفي عام 2019، بلغ رأس مال جميع الشركات التابعة للمجموعة 220 مليار دينار جزائري اي حوالي 1.71 مليار دولار. وقد بلغ رقم اعمالها سنة 2019 حوالي 997 مليون دولار فقط في 2019 و تطمح المؤسسة لمضاعفته ليصل عتبة 2 مليار دولار بحلول عام 2024. أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم ، حيث دخلت رسميا في ممارسة نشاطها من 01 جانفي 2003 وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والاتصالات المروددية ، الفعالية ، جودة الخدمة ، وكذا رغبتها في تحقيق مستوى عالي ، قياسي ، واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي ، هدفها تنمية سمعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر ، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت . لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة ، تحت وصايتها 13 مديريات إقليمية وهي : الجزائر العاصمة ، الشلف، البليدة، بجاية، تيزي وزو، عنابة، سطيف، قسنطينة، وهران، تلمسان، ورقلة، بشار، الاغواط.

كما ان مؤسسة اتصالات الجزائر تتميز بما يلي :

- شعار الشركة : الاختيار الامثل .

الشكل رقم III-01 : يمثل شعار مؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: الموقع الالكتروني الرسمي لاتصالات الجزائر WWW.ALGERIETELECOM.DZ

- تاريخ التأسيس: 2003.
- المقر الرئيسي : الجزائر العاصمة.
- الشركة الام : هيئة البريد و المواصلات الجزائرية.
- المالك : الدولة الجزائرية.
- الموقع الالكتروني : WWW.ALGERIETELECOM.DZ.

2. التعريف بالشركات التابعة للمجمع : بهدف مساندة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية وفي اطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع حكمة من أجل خلق شركات لها متخصصة، أين تم خلق شركة مختصة في الهاتف النقال ، و اخرى مختصة في الاتصالات الفضائية، مما أدى الى تحويلها الى مجمع، أهم فروعها :
- شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (MOBILIS): مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري يقدر ب 100.000.000 دينار جزائري، مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تقدر ب 98% وكذا عدد زبائنها الذي يتعدى 10 مشترك .
  - شركة اتصالات الجزائر للانترنت (IDOOM) : كانت تسمى سابقا ب DJAWEB و قد تم تغيير اسمها سنة 2014 الى IDOOM , وهي مختصة في تكنولوجيا الانترنت حيث اوكلت لها مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة . وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى (التعليم العالي، التربية الوطنية، التكوين المهني، المحروقات ...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت عن طريق شبكة IDOOM ADSL .
  - شركة اتصالات الجزائر الفضائية (ATS) : وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري قدره 100.000.000 دينار جزائري ، مختصة في شبكة الساتل و الاقمار الصناعية .

#### المطلب الثاني : مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:<sup>149</sup>

الفرع الاول : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر: تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري ، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت ، والحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص ، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر ، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي :

1. تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسلات عبر الأقمار الصناعية ، حيث توفر خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية أو كهرومغناطيسية وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة .
2. العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات , زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال الى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية.
3. تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
4. إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

<sup>149</sup> وثائق مقدمة من طرف مصلحة التريص.

5. العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدي والتصرفات السلبية , وتحصيل ديونها بأجلها المستحقة ,
6. ممارسة كل النشاطات المتعلقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعها .
7. توفير خدمات الاتصالات, محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز ( GAIA ) , كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر , التي تحفظ طلب الزبون ومعلومات خاصة بها , عنوانه ... الخ , إزالة تبادل الوثائق بين المصالح التقنية والوكالة التجارية ( تسيير صفري للأوراق ).
8. السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت .

ويتنمّل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في : تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها , مردودية هياكلها القاعدية والمحافظة عليها لا سيما فيما يتعلق بالصيانة الأفضل, عرض خدمات لا يعاب عليها . كما تتوجه خدمات مركز اتصالات الجزائر الى جميع القطاعات الاقتصادية , كالبنوك , التأمينات , قطاع السياحة , الخدمات والصناعة.

**الفرع الثاني : اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:** لكل شركة أو مؤسسة أهداف مسطرة تطمح لتحقيقها بكل الطرق , فاتصالات الجزائر شركة طموحة في تحقيق ذلك خاصة في الوقت الحالي مع ظهور المنافسة , إن الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة تقوم على الجودة الفعالية نوعية الخدمات وتمثل فيما يلي :

1. العمل على زيادة طلب الخدمات الهاتفية , وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
2. الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال .
3. تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات , وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام.
4. تطوير الخدمات الجديدة عبر الشبكة العنكبوتية , وكذلك تطوير مراكز المعلوماتية والتوجيه , التزويد بخدمات الاتصال عن بعد, والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات, الرسائل المكتوبة, المعطيات الرقمية, المعلومات المرئية والمسموعة ... الخ .
5. العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدي والتصرفات السلبية.
6. ترقية نوعية الخدمات المقدمة مع تفعيل مختلف خدمات الاتصال.
7. تطوير شبكة الاتصالات المرتبطة بشبكة المعلومات.

كما سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي : المردودية , الجودة والفعالية , نوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر , وتمحور نشاطاتها حول : تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية , تطوير وتحسين الخدمة باستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة , إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

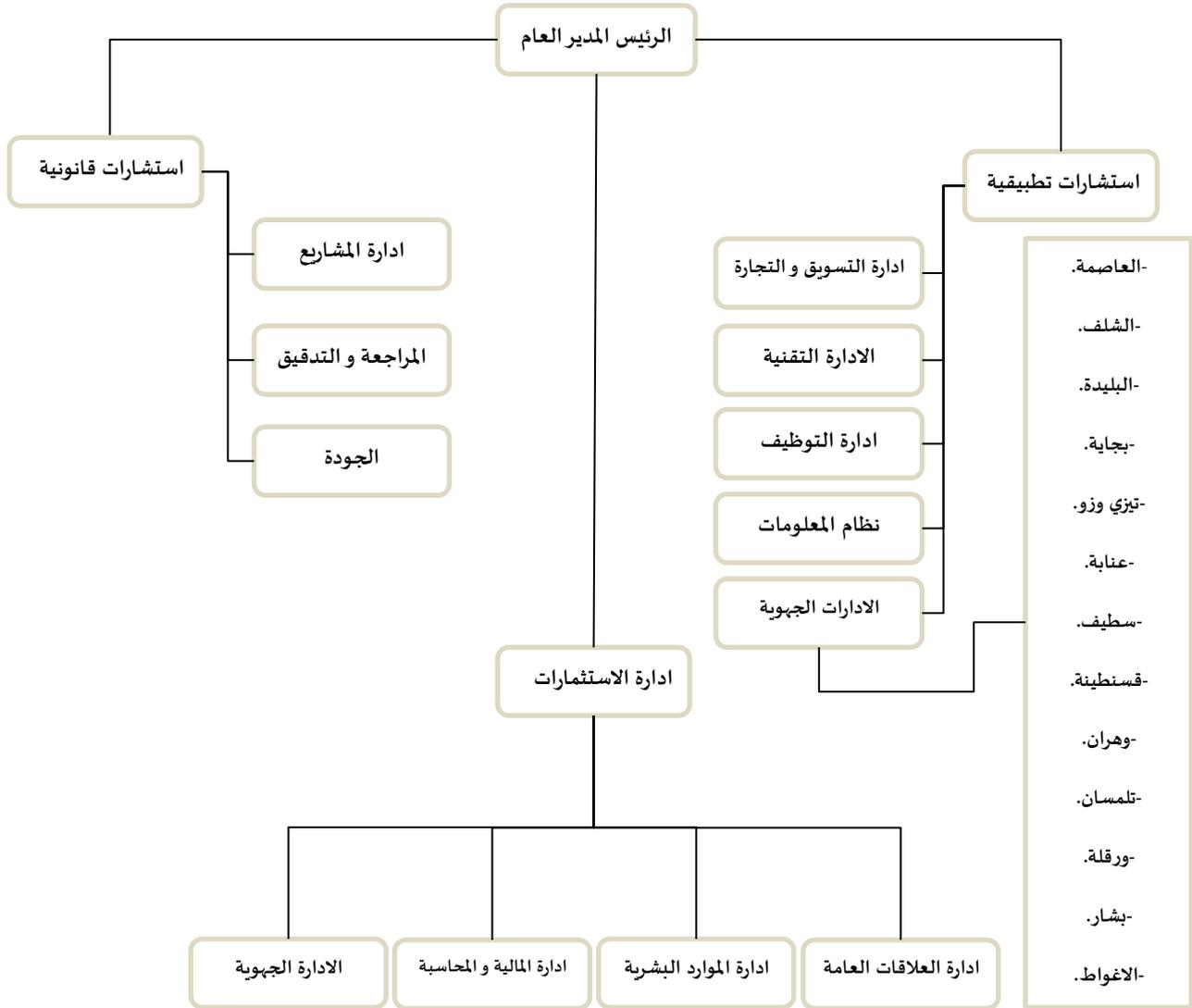
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر والخدمات المقدمة من طرفها

150

الفرع الاول : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر وشرحه :

1. الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم III – 02 : يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر :



المصدر: من اعداد الطلبة بالاستناد على وثائق داخلية مقدمة من طرف مصلحة التريص ( المديرية العملياتية للاتصال - فرع مستغانم - )

2. شرح مختصر للهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر :
- التعريف بالمدير العام للمؤسسة : هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه : الحفاظ على الحصص في السوق , تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة , تطوير التسويق العملي , السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح , مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة, النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح , المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة .
  - الاستشارات الادارية في المؤسسة : هي التي تمثل مختلف النشاطات الادارية , وتتكون من :
    - الاستشارات التطبيقية : هي التي تتكفل بالأمور التطبيقية للمؤسسة وتتكون من :
      - إدارة التسويق والتجارة : هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات .
      - إدارة التوظيف : تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة .
      - إدارة التقنية : هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة .
      - إدارات الجهوية : تعتبر كإدارة مسؤولة عن مجموع رعة من الولايات وتوجد ثلاث عشر إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية وهي مديرية الجزائر العاصمة , مديرية الشلف , مديرية البليدة , مديرية بجاية , مديرية تيزي وزو , مديرية عنابة , مديرية سطيف , مديرية قسنطينة , مديرية وهران , مديرية تلمسان , مديرية ورقلة , مديرية بشار , مديرية الاغواط .
      - الاستشارات القانونية : هي التي تتكفل بالأمور القانونية للشركة وتتكون من :
        - إدارة المشاريع : هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة .
        - المراجعة والتدقيق : تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير .
        - الجودة : هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة .
        - إدارة الاستثمارات : تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة وتتكون من :
          - إدارة العلاقات العامة : وهي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا وخارجيا .
          - إدارة الموارد البشرية : هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة .
          - الإدارة المالية والمحاسبة : تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة للشركة .
          - الإدارة الجهوية : تختص بالتسيير في بعض الولايات , وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

الفرع الثاني : الخدمات المقدمة من طرف مجمع مؤسسة اتصالات الجزائر : تعمل اتصالات الجزائر على حفظ مكانتها في السوق باعتبارها الزعيم في ميدان الاتصالات في الجزائر , وهذا على مستوى سوق الخدمات المقدمة , وشبكات الاتصالات الهاتفية , وهذا بنية تحقيق النوعية على المستوى الإقليمي والعالمي , ولمجموعة اتصالات الجزائر محفظة شاملة من النشاطات حيث تقدم تشكيلة بالإضافة إلى خدمات الانترنت والاتصال عبر الساتل WLL متنوعة من خدمات الهاتف الثابت و اللاسلكي مقسمة وفق مجموعة من الفروع تقدم لمجموعة من الزبائن الخواص وتقدم لهذه المجموعة من الزبائن تشكيلة متنوعة من الخدمات يمكن ذكرها على النحو التالي :

1. الخواص : تقدم لهذه المجموعة من الزبائن تشكيلة متنوعة من الخدمات يمكن ذلك رها كما يلي :
  - خدمة الهاتف الثابت : وهو وسيلة اتصال سريعة في أي وقت وفي أي مكان في العالم ، وهو نوعان :
    - الهاتف الثابت : وهو خدمة الاتصال العالمية نظرا لأن الصوت هو العامل الأساسي للإتصال الإنسان ، وفعال في حل المشاكل وفي أسرع وقت ، حيث تشمل خدماته على توفير خط اشتراك للزبائن وبالإضافة إلى الخدمات التقليدية التي تقدمها الشبكة الثابتة يمكن للزبائن الاستفادة من الخدمات الجديدة التالية :
      - الاعلام بالنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة ( النداء ) بإخباره أن هناك مشترك أخرج يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية . • الترقيم المختصر: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة ( تصل إلى 70 أرقام ) برقم واحد .
      - النداء بدون ترقيم : هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي يتم برمجته مسبقا وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور 05 ثواني يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا ، هذه الخدمة موجهة إلى : الأطفال الصغار ، الأشخاص المعاقين وحادي البصر ، الأشخاص المسنين.
      - خدمة المنبه : هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه ، نداء أو عدة نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة ، هذا بالإضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعيدكم المهمة.
      - المحاضرة الثلاثية : هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت المستعمل على الهاتف ' R يمكنه أن يحتفظ بأحد مكلميه أو الربط بينهما ، ويجب توفر الزر المستعمل . وفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى.
      - تحويل النداء : هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم أخرجتاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة ، أخرجتاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة.
      - التعريف برقم طالب المكالمة : هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتف .
      - إقفال الاستعمال الدولي : هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يحرر الاستعمال الدولي 00 وذلك من جهازه ، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.
      - الفاتورة المفصلة : هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة . بفضل هذه الخدمة يمكنكم الاطلاع على كل المكالمات التي قمت بها وهذا من أجل تسيير عقلائي .
  - الهاتف الثابت اللاسلكي ( WLL ) : هي خدمة جديدة مقدمة من طرف اتصالات الجزائر ، وهي تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق الاتصال والربط بين المشترك ومركز الاتصالات لمقدمي الخدمات ، وهي تقنية سهلة التركيب لا تحتوي على أسلاك أو كوابل الربط مع المشترك ، وتطلق WLL حلقة الراديو المحلية ( local loop wireless ) على مجموعة هذه التقنيات والتي من شأنها أن تمكن اتصالات الجزائر من مواكبة التطور التكنولوجي لنظام CDMA – WLL الذي يختلف عن المخطط التقني للاتصال السلكي التقليدي متعددة جوانب ، وله مزايا ايجابية . حيث تسمح هذه التكنولوجيا برفع إنتاجية المؤسسة ، وتقديم خدمات ذات أداء عالي ، كذا تطوير ورفع مردودية شبكتها ، وكل هذا من اجل تعويض التأخير الخاص بتوغل واختراق

الشبكات الهاتفية على مستوى المناطق الريفية والجبالية . وتقدم شبكة WLL لزيائنها الخدمات التالية :  
الخدمات الهاتفية القاعدية والأساسية ( الصوت ، الفاكس ، الهاتف العمومي )، خدمات الإنترنت ،  
والسمعي البصري، تبادل الاتصالات أكثر سهولة خاصة في الفترة الشتوية ، وهذا بسبب عدم استعمال  
الأسلاك والخيوط . ويعتبر WLL حل بديل للإنترنت وذو فائدة أحسن وهذا بسبب قلة تكلفته . ويتميز  
الهاتف الثابت اللاسلكي WLL بمجموعة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي : سرعة الانتشار وسهولة  
الشبكة ، السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة  
، مكالمات مؤمنة، جودة الخدمات مضمونة.

وتقدم المؤسسة خدمة IDOOM FIX وهي عروض جديدة للمكالمات غير المحدودة للجميع ابتداء من 250  
دج للشهر وتخفيضات تصل 30 % على مكالماتكم نحو الهاتف المحمول والدولي. كما تسمح هذه الخدمة  
بالحصول على مجموعة من الخدمات المدمجة مجانا وهي ( كشف الرقم المتصل ، دائرة هاتفية مغلقة ،  
وضع المكالمات في وضع الانتظار ... ) .

- خدمة الإنترنت : لقد أنشأت هذه الخدمة وفقا للمرسوم المؤرخ في أوت 2007 المحدد لطرق تأسيس وإقامة خدمة متطورة للإنترنت وتتجلى هذه الخدمات فيما يلي:
- IDOOM : او DJAWEB كما كان يسمى سابقا قبل تغيير اسمه الى IDOOM سنة 2014 هو الممول لخدمات ومداخل الإنترنت لاتصالات الجزائر ، والشبكة الخاصة به تغطي كل التراب الوطني ، تم إنشاؤه في 2001 ، وتسمح بالدخول للإنترنت تحت عدة أشكال نذكر منها ما يلي :
  - الدخول عن طريق الشبكة الهاتفية بالطريقة المباشرة ، أو عن طريق بطاقة الدفع المسبق .
  - الدخول عن طريق الروابط المتخصصة ، والتي تسمح كذلك بالدخول إلى شبكة الإنترنت عن طريق الباكبون الذي يسمح بالدخول العالمي للإنترنت.
- إضافة إلى أن DJAWEB او IDOOM بالاسم الحالي الجديد تمول خدمات الكراء لمواقع الإنترنت المهنية والمخصصة للمديرين، المؤسسات ، المراكز العمومية والخاصة ، الرسائل الإلكترونية وكذلك المساحات الإعلانية . نوعية الخدمات المقدمة للزيائن عالية وجيدة ، وهي تأخذ بالحسبان الاحتجاجات وإشارات الكراء للمواقع .
- فوري ( FAWRI ) : خدمات خاصة بالإنترنت لها عدة مزايا على مستوى الأسعار والنوعية ، وهي مخصصة لجميع الأفراد على المستوى الوطني سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين .
- إيزي : ( EASY ) : هي خدمات الإنترنت المقدمة من طرف مشروع EASY التابع لاتصالات الجزائر ، ولقد أنشأت مؤخرا ولم تغطي بعد كل التراب الوطني، و أنشأت هذه النوعية من الإنترنت في إطار الإجراءات التنموية لاتصالات الجزائر. وهي تمنح لمستعملها المزايا التالية :
  - عند الاشتراك لمدة 06 أشهر يقدم MODEM مجانا .
  - الاشتراك لمدة سنة MODEM مجاني ، إضافة إلى تقديم اشتراك لمدة شهرين مجانا .
- شبكة ( WIFI ) : تتمثل هذه الخدمة في تلبية الاحتياجات المادية الجديدة للإنترنت وتقديم الخدمات على الخط إضافة إلى جمع ومراقبة خدمات النقال والإنترنت ، نقل البيانات ، خدمات النقال ، تنسيق

وتنظيم الخدمات وتوزيعها عن طريق القمر الصناعي . وبالتالي فإن اتصالات الجزائر تقترح خدمات على أساس التكنولوجيا اللاسلكية WIFI و التي تسمح بتحقيق الاتصالات المتعددة لإنجازات الإنترنت من خلال الارتباطات اللاسلكية بأداءات ذات نوعية جيدة في محيط محدود ( 300 م ) . وتقدم هذه الشبكة خدمات في مجال الإنترنت وهي مستعملة كثيرا في الأماكن الشعبية كالفنادق ، المطارات ، تسمح هذه التكنولوجيا باستخدام الإنترنت للمستعملين المارين بواسطة جهاز الكمبيوتر المحمول والذي يعمل ببطاقة MCIA، دون اللجوء إلى الاتصالات الفيزيائية ، هذه الشبكة تشجع التنقل وتمنح الأمن المطلوب لمستعملها ، وتلبي الاحتياجات للاتصالات المتعددة على الشبكات المتنقلة .

- IDOOM ADSL : تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر عروض جديدة للإنترنت غير المحدود للجميع ، بسرعة تدفق من 8 إلى 1 Mbps ابتداء من 1600 دج / للشهر، هذا ، بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات تسعى المؤسسة لتقديمها كخدمات مرافقة وهي كالتالي :
- E-DRIVE : لحفظ المعطيات على التخزين السحابي.
- مضاد الفيروسات : لحماية الحاسوب.
- مكتبة رقمية : للإطلاع على محتوى غني.
- E- LEARNING : للتعلم عبر الانترنت.
- 4G-LTE : قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع أول مرة في شمال إفريقيا ، والثانية على المستوى الإفريقي بعد جنوب إفريقيا ، حيث تسمح بالدخول إلى الانترنت عالي التدفق ، بطريقة لاسلكية ( الموجات اللاسلكية ) ، حيث يوزع التدفق بين الزبائن المتصلين بالانترنت في آن واحد على نفس المحطة اللاسلكية ، حيث أن سرعة الجيل الرابع تفوق سرعة الانترنت السابقة ب 10 مرات ، وتغطي شبكة للجيل الرابع كامل التراب الوطني . ويتم التعبير عن عروض الجيل الرابع بالحجم ، غير أنه بعد استنفاد الحجم الشهري المستفاد منه ، فإنه بالإمكان البقاء على اتصال بالانترنت .
- خدمة متعامل الهاتف النقال MOBILIS : تقدم مجموعة من الخدمات للزبائن نذكر أهمها: خدمات الاتصال عبر كل شبكات الهاتف الثابت و النقال الدولية و الوطنية ، و خدمات الرسائل المصورة و الصوتية MMS و خدمات شبكة الانترنت (3G و 4G) و خدمة GPRS ، إضافة الى خدمات التعبئة الالكترونية نذكر منها : ارسلني، راسيمو، رصيدي ، بطاقات التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشركي الدفع المسبق... الخ.<sup>151</sup>

وتقدم المؤسسة لزيائنها الخواص باقة من الخدمات بالإضافة لخدماتها الرئيسية يمكن شرحها على النحو التالي :

<sup>151</sup> الموقع الرسمي لشركة موبيليس <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> ، تم الاطلاع بتاريخ 1 ماي 2022.

- خلاص الدفع الإلكتروني : تطلق مؤسسة اتصالات الجزائر خدمة خلاص من أجل تدعيم خدمة التعبئة ودفع الفواتير الخاصة بها ، حيث يمكن تعبئة حساب الزبون DOOM ADSIL ودفع فاتورتكم الهاتفية IDOOM FIX في أي وقت ، وبكل أمان وهذا عن طريق حسابكم البريدي الجاري
- المكتبة الرقمية ( fimaktabati ) : تستقطب هذه الخدمة كل من المحررين ، مكاتبين ، أساتذة ، طلبة ، مسيرين ، وكذا هواة المطالعة ، تقترح مؤسسة اتصالات الجزائر آلاف الكتب تغطي مجالا واسعا من المعارف ( علوم ، تربية ، ثقافة عامة ، صحة ، حياة يومية ...إلى اخره ) ، وللاستفادة الكلية لمدة عام من خدمة المكتبة يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص ، وهي متوفرة على مستوى كل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر .
- في أمان : الرقابة الأبوية " في أمان " عبارة عن برنامج قابل للتحميل على كمبيوتر المكتب أو الكمبيوتر المحمول ، يسمح للزبائن بحماية أطفالهم من مخاطر الانترنت بضغط واحد فقط وبكل راحة واطمئنان . تثبيت هذا البرنامج سهل جدا ، إرشاداته واضحة ، محمي بكلمة سر ويعمل بمختلف اللغات ، يتم تصفية جميع متصفحات الويب المثبتة على الحاسوب وفقا لخصيات محددة من طرف الأولياء ، كما أنه يمكن تحديد جداول يومية لتوقيت استعمال الانترنت لكل مستخدم ، تشغيل القوائم الشخصية للسماح أو عدم السماح بتصفح بعض المواقع ومنع التحميل واستخدام تطبيقات على الحاسوب . لمستخدم محدد ، يسمح هذا البرنامج من عرض جميع المواقع التي تمت زيارتها من طرف كل مستخدم .

المطلب الرابع : تقديم مكان التبرص (المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم):<sup>152</sup>

الفرع الاول : ماهية المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع مستغانم - :

1. تعريف المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع مستغانم - : هي مؤسسة ذات طابع عمومي اقتصادي وذات رأس مال قدره 10 مليون دج ، وهي مقيدة في السجل التجاري تحت رقم 18083B ، أنشأت بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 05/08/2000، حيث شرعت رسميا في ممارسة نشاطاتها ابتداء من 01 / 01 / 2003. كما ان مهامها محصورة بموجب القانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الإقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة ، وهذه المديرية موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بوهران ، حيث تسهر على إدارة المراكز والمصالح التي هي تابعة لها بالولاية. كما ان طموحها هو تحقيق مستوى عالي ، قياسي ، إنجاز تقني ، إقتصادي وإجتماعي لتبقى دائما الرائدة في ميدانها ، نظرا لوجودها في محيط تنافسي ويعتبر هدفها الاساسي تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية
  2. عدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم - :
- عدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم - : 235 عامل.

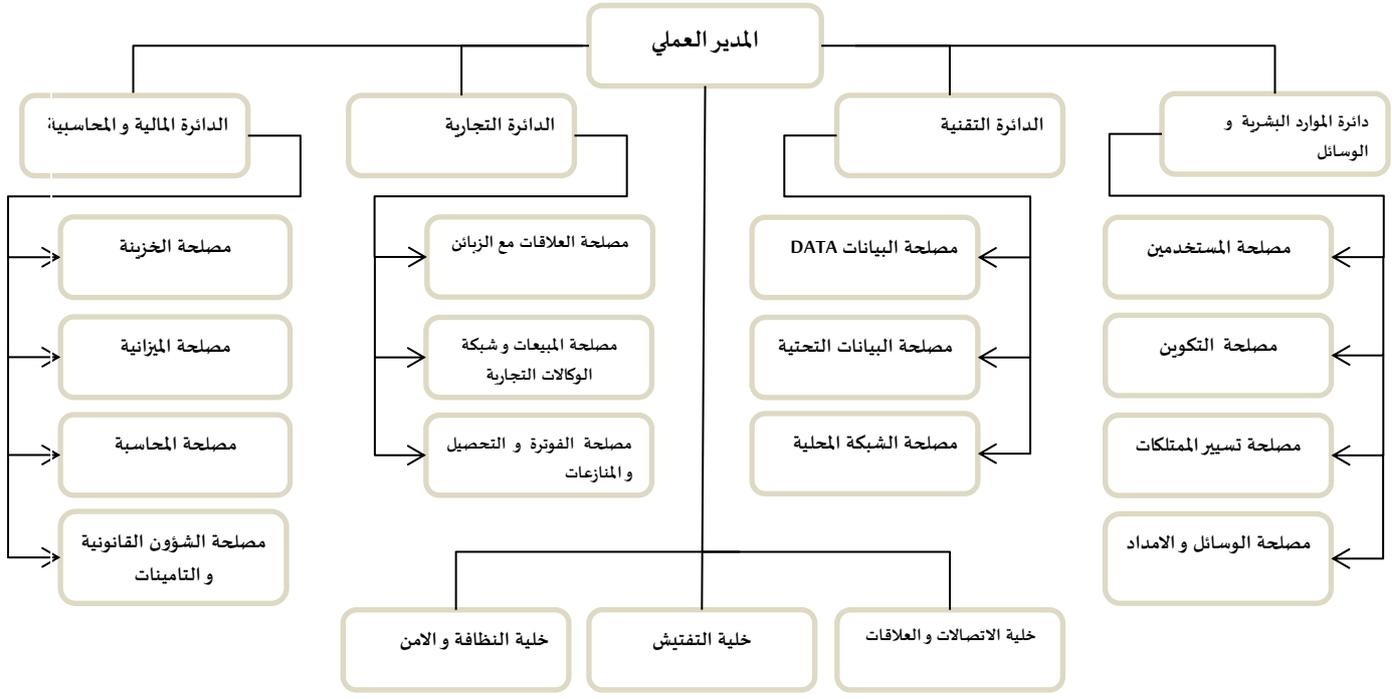
<sup>152</sup> وثائق مقدمة من طرف مصلحة التبرص.

- عدد العمال في المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم - : 50 عامل.
- 3. مهام المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم - : : طبقا للمرسوم 2000/03 فان المديرية العملية لاتصالات الجزائر مستغانم متعددة المهام أهمها ما يلي :
  - القيام بتنمية إستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالإتصالات.
  - دراسة وتحقيق وصيانة شبكة إتصالات الجزائر.
  - رسم برنامج الإستغلال والصيانة و السهر على تطبيقها.
  - إحترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة.
  - إعداد الميزانية الزمنية الشهرية والسنوية.
  - تسيير المستخدمين و الوسائل العامة.
  - توسيع الشبكة وتلبية حاجيات المواطنين.
  - منح الإشتراكات للزبائن وبيع الخطوط الهاتفية.
  - تسيير و مراقبة الخطوط الهاتفية و مراقبة الفاتورة الهاتفية و متابعة تحصيلات القطاع .
- 4. اهداف المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم - : بحكم أن إتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الإعلام والإتصال فان من بين أهدافها :
  - الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و خدمات الانترنت.
  - تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الإتصال الأكبر.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم - و شرحه :

1. الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم - :

الشكل رقم III – 03 : يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لمؤسسة لاتصالات الجزائر – فرع مستغانم -



المصدر: من اعداد الطلبة بالاستناد على وثائق داخلية مقدمة من طرف مصلحة التريص ( المديرية العملية للاتصال - فرع مستغانم - )

## 2. شرح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع مستغانم - : من خلال الشكل

للهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع مستغانم - , نحاول شرح بعض المهام باختصار لأهم الدوائر والمصالح كالآتي :

- **المدير العملي :** وهو المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم - , حيث يتولى المهام التالية : السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح , مراقبة تسيير النشاطات المختلفة من خلال التقارير التي تصله من مختلف الدوائر والمصالح , النظر في مختلف الاقتراحات المقدمة من طرف رؤساء الدوائر , المحافظة و السهر على السير الحسن للمؤسسة.
- **دائرة الموارد البشرية و الوسائل :** تقوم هذه الدائرة بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية , وكذا التكفل بالملفات الإدارية للعمال ومعالجة مختلف المشاكل المتعلقة بهم , وتتكون هذه الدائرة من :
  - **مصلحة المستخدمين :** تعنى هذه المصلحة بمتابعة المسار المهني للعمال وتسيير شؤونهم, توظيف الإطارات والأعوان وترقيتهم إلى مناصب أعلى , منحهم مختلف الاجازات وتسليط العقوبات, وكل ما يتعلق بالأجور والإقتطاعات من الرواتب و الساعات الإضافية .
  - **مصلحة التكوين :** تهتم المصلحة بمجال التكوين إذ أنها تعمل على : تحديد الاحتياجات وتكوين عمال المؤسسة, تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة لحسن سير التكوين, متابعة تطور العمال بعد تكوينهم.
  - **مصلحة تسيير الممتلكات :** تتكفل هذه المصلحة بن تسيير الأملاك العقارية التابعة للمؤسسة ؛ متابعة أشغال التهيئة , إعادة التأهيل المنجزة على مستوى مختلف المباني أو الهياكل التابعة للمؤسسة, القيام بعمليات الصيانة على مستوى المباني التابعة للمؤسسة .

- مصلحة الوسائل والعتاد : وظيفة هذه المصلحة هي : تغطية حاجات مصالح المؤسسة من عتاد مكتب و الوسائل اللازمة لسيرها، تسيير المخازن و متابعة حركة المخزونات، مسك دفاتر الجرد و تحيين بطاقات الجرد للعتاد المخصص لمختلف المصالح، تسيير حظيرة سيارات المؤسسة .
- الدائرة التقنية DATA: تتمثل مهمتها في متابعة السير الحسن للهاتف الثابت والإنترنت ومراقبة جودتها وتتفرع هذه الدائرة إلى المصالح التالية :
  - مصلحة البيانات : تقوم هذه المصلحة بمراقبة وتنظيم البيانات الخاصة بالمؤسسة .
  - مصلحة البيانات التحتية : تعمل هذه المصلحة على : متابعة ومراقبة البنى التحتية للمؤسسة وصيانتها من الكوابل وأجهزة الإرسال والاستقبال الى اخره , دراسة وهندسة وتخطيط شبكات هاتفية جديدة .
  - مصلحة الشبكة المحلية : تعمل هذه المصلحة على المراقبة التقنية لنظام تشغيل الشبكة والعمل على السير الحسن لها.
- الدائرة التجارية : تتمثل مهام هذه الدائرة في تنظيم و تسيير مبيعات المؤسسة وتتفرع إلى :
  - مصلحة العلاقات مع الزبائن : تقوم هذه المصلحة ب تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية ؛ دراسة ومعالجة الشكاوى الخاصة بالزبائن .
  - مصلحة المبيعات وشبكة الوكالات التجارية : تتولى هذه المصلحة المهام التالية : توجيه وتطوير النشاط التجاري للمؤسسة في شؤون البيع وما بعد البيع , مراقبة عملية البيع والإشراف على مختلف الوكالات التجارية, دراسة السوق والتوقعات المنتظرة .
  - مصلحة الفوترة والتحصيل و المنازعات : تعمل هذه المصلحة على : اصدار فواتير لجميع المشتركين بما فيها المؤسسات والادارات العمومية, تحصيل الديون التي على عاتق العميل أو المشترك.
- الدائرة المالية ، المحاسبية ، القانونية و التأمينات : تتمثل مهامها في إعداد ومتابعة الميزانيات وتسجيل العمليات المحاسبية وتتفرع إلى:
  - مصلحة الخزينة : تتمثل مهامها في : ضمان معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة، أنشطة المؤسسة والاستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية.
  - تمويل مصلحة الميزانية : تعمل على إعداد ميزانيات المؤسسة.
  - مصلحة المحاسبة : تتمثل مهامها في : إعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف و الإيرادات, مسك الوثائق والدفاتر المحاسبية وتسجيل مختلف العمليات.
  - مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات : تهتم بمتابعة القضايا القانونية والتأمينية للمؤسسة.
- كما تحتوي المديرية العملية على الخلايا التالية :
- خلية الإتصالات والعلاقات الخارجية : وهي مكلفة بالإتصال والعلاقات الخارجية وتعزيزها.
- خلية النظافة والأمن : تتحمل مسؤوليات الأمن والنظافة داخل المؤسسة.
- خلية التفتيش : هي تحت الرقابة المباشرة للمدير ، وهي مكلفة ب : تنفيذ مهام التفتيش بطلب من المدير : القيام بتحقيقات في أي حالة استعجالية بالمؤسسة.

### المبحث الثاني : التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة :

تمهيد : بعد تحديد اشكالية البحث ووضع الفرضيات, وتحديد اهداف الدراسة في الجانب النظري, نحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية - فرع مستغانم - , ابراز الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة تطبيقيا , لطالما ان هذا يعتبر اساس لتنظيم الافكار والمعلومات والوصول الى النتائج لذلك قمنا بدراسة استقصائية للعمال في المؤسسة لغرض الوقوف على عدة متغيرات حول تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة و مساهمته في تنمية الكفاءات البشرية.

#### المطلب الاول الاطار المنهجي للدراسة الميدانية :

#### الفرع الاول : طريقة اجراء الدراسة الميدانية :

1. تحديد مجتمع الدراسة : يكون بالظاهرة المدروسة التي تتعلق بالذكاء الاقتصادي ومساهمته في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية - فرع مستغانم - , وبالتالي تتكون العينة المقصودة من الدراسة من موظفي المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم , من اطارات و اعوان متحركة و اعوان تنفيذية , حيث بلغ مجموع مجتمع البحث 28 مفردة.
2. تحديد حجم العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة : اعتمدنا على اسلوب الاستقصاء من خلال وضع الاستمارة بحيث قد تشكلت عينة الدراسة من 28 عامل , قد تم اختيارهم بطرق عشوائية بمختلف مصالح المؤسسة باقسام المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم - وبعد جمع الاستبيانات تم الاعتماد على كل الاستمارات الصالحة المقدر عددها 28 استمارة بنسبة 100%

#### الجدول رقم III – 01: يبين عدد الاستبيانات الموزعة لعينة من موظفي

المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم.

	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة	الاستبيانات الغير صالحة
N	30	30	28	02

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

#### 3. متغيرات الدراسة :

- الذكاء الاقتصادي هو المتغير المستقل في هذه الدراسة.
- تنمية الكفاءات البشرية هي المتغير التابع في هذه الدراسة.

4. اداة جمع المعلومات : تم فيها الاعتماد على الاستبيان بشكل اسامي كوسيلة منظمة لجمع المعلومات من جهة ومعالجة البيانات من جهة اخرى, لذلك قمنا بوضع استمارة تحتوي على مجموعة من الاسئلة الواضحة والسهلة والبسيطة, وهي من نوع الاسئلة الخاصة بعمال المؤسسة, وتتكون من 34 سؤال.

الفرع الثاني : الادوات والاساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية :

1. مصادر جمع المعلومات :

- المقابلات : حيث تعاملنا على المقابلة من خلال طرح مجموعة من الاسئلة على الاطارات و الموظفين لجمع المعلومات الخاصة بالاستبيان, كما عملنا على توضيح وشرح الاسئلة الموجهه لهم لفهم معناها ومضمونها.
- الوثائق : حيث اعتمدنا في دراستنا على وثائق المؤسسة المعمول بها .
- الملاحظات : تم الاخذ العديد من الملاحظات من خلال تـربصنا في المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم , فيما يخص تطبيق الذكاء الاقتصادي و مساهمته في تنميه الكفاءات البشرية.
- الاستبيان : يعتبر من بين المصادر الاساسية الذي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة, حيث تم تصميم استمارة خاصة بالمؤسسة, لمعرفة مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ومساهمته في تنمية كفاءاتها البشرية, وكون ان الاستبيان تم توجيهه الى موظفي المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم, فقد احتوت استماره الاستبيان على 34 سؤال, وقد قام الطالبان بتصميم استبانة موجهة لاطارات و اعوان متحكمة و اعوان تنفيذية تعمل في المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم - , وللتعرف على آرائهم حيال مدى توفر المقومات الأساسية والمناخ التنظيمي المناسب لتطبيق الذكاء الاقتصادي و معرفة مدى مساهمته في تكوين الكفاءات البشرية في المؤسسة, وكذا استخراج مؤشرات الأداء المناسبة لتقييم أداء هذه المؤسسة, فمن خلال الاستبانة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها , وقد قام الطالبان رفقة المشرف بتصميم هذا الاستبيان وتطويره بالاعتماد على عدة مصادر التي تناولت مختلف جوانب الدراسة .

ولغايات جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة , قمنا بتقسيم الاستمارة الى ثلاث محاور رئيسية , ويمكن عرض المحاور الرئيسية في ما يلي :

- المحور الاول : تضمن هذا المحور على 4 اسئلة متعلقة بشخصية المبحوث وتمثلت في الاسئلة الشخصية من الجنس, سنوات الاقدمية, المؤهل العلمي, الدرجة الوظيفية.
- المحور الثاني : تضمن هذا المحور الاسئلة الخاصة بالذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر و يحتوي على 14 سؤال

- من السؤال رقم 01 الى رقم 05 حول اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.
- و من السؤال رقم 06 الى السؤال رقم 08 حول امن المعلومات في المؤسسة.
- و من السؤال رقم 09 الى السؤال رقم 10 حول سياسة التأثير في المؤسسة.
- و من السؤال رقم 11 الى السؤال رقم 14 حول الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

- المحور الثالث : تضمن هذا المحور الاسئلة الخاصة بتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر و يحتوي على 16 سؤال تضمنت ما يلي :
- من السؤال رقم 01 الى السؤال رقم 06 يتمحور حول التكوين في المؤسسة.
  - من السؤال رقم 07 الى السؤال رقم 16 حول التدريب في المؤسسة.
2. الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل نتائج متغيرات الدراسة الميدانية : لقد تم تفرغ و تحليل الاستبيان باستخدام الادوات الاحصائية التالية من خلال برنامج التحليل الاحصائي "SPSS version 20" :
- معامل الفا كرونباخ **cronbach alpha** : تم حساب معامل "الفا كرونباخ" للتأكد من صدق و ثبات اداة القياس.
  - معامل الارتباط بيرسون **pearson** : تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد بين المتغيرات و بين الدرجة الكلية بين المتغيرات و ذلك لاختبار الاتساق الداخلي لاداة الدراسة.
  - التكرارات و النسب المئوية : تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة , و تحديد استجابات افرادها تجاه عبارات المحاور.
  - المتوسط الحسابي : تم حساب المتوسط الحسابي و ذلك لتحديد تغير استجابات افراد الدراسة على عبارات متغير الدراسة, و استخدامه في ترتيب اهمية العبارة و تحديد درجة الموافقة المناسبة.
  - المتوسط الحسابي المرجح : تم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد تغير استجابات الافراد حول محاور الدراسة , و استخدامه في ترتيب المحاور و تحديد درجة الموافقة المناسبة .
  - الانحراف المعياري : تم حساب الانحراف المعياري لتحديد مدى انحراف و تشتت استجابات الافراد حول الافراد حول العبارات عن المتوسط الحسابي , فكلما اقتربت القيمة من "0" دل ذلك على تمركز الاستجابات حول المتوسط الحسابي و كلما ابتعدت عن "0" دل ذلك على تشتت الاستجابات عن المتوسط الحسابي , كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.
- المطلب الثاني : تحليل نتائج متغيرات الدراسة الميدانية : قبل عرض و تحليل نتائج الدراسة لابد من تشخيص اختبار ثبات اداة و عينة الدراسة, و لقد قام الطالبان بذلك من خلال تفرغ و جدولة البيانات الشخصية, حيث تضمنت متغيرات أساسية خاصة بأفراد عينة الدراسة, وهي كالأتي:

#### الفرع الاول : اختبار اداة الدراسة :

- معامل ألفا كرونباخ : إن معامل الارتباط ألفا من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة و الثبات في القياس, و تتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق و الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للاستبيان المستخدم.

الجدول رقم III – 02 : يبين معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

معايير الاستبيان	عدد الاسئلة	معامل الفا كرونباخ
المحور الثاني	14	0.793
المحور الثالث	16	0.77
مجموع المحاور	30	0.859

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 0.859 و الذي يعتبر اكبر من الحد الأدنى 0.6 وهذا يعتبر معدل ذو مستوى جيد من الثقة و الثبات لاداة الدراسة، مما يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان , ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة محاور الاستبيان جاهزة للتطبيق على العينة. الفرع الثاني: الارتباط بين متغيرات الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الارتباطات بين ابعاد المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر من جهة, و بين ابعاد المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر من جهة اخرى, و كذلك الارتباط بين متغيرات الدراسة ككل.

1. حساب معامل بيرسون لاختبار الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل : الجدول الموالي يبين مختلف الارتباطات بين ابعاد المتغير المستقل.

الجدول رقم III – 03: يمثل الارتباطات بين ابعاد المتغير المستقل.

		اليقظة الاستراتيجية	امن المعلومات	سياسة التأثير	الذكاء الاقتصادي	المحور الثاني
اليقظة الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	0,881**	0,411*	0,792**	0,872**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,030	0,000	0,000
امن المعلومات	Corrélation de Pearson	0,881**	1	0,575**	0,693**	0,914**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,001	0,000	0,000
سياسة التأثير	Corrélation de Pearson	0,411*	0,575**	1	0,487**	0,781**
	Sig. (bilatérale)	0,030	0,001		0,009	0,000
الذكاء الاقتصادي	Corrélation de Pearson	0,792**	0,693**	0,487**	1	0,836**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,009		0,000
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	0,872**	0,914**	0,781**	0,836**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

من خلال الجدول رقم "09" نلاحظ أن جميع الارتباطات كانت قوية بين مختلف ابعاد المتغير المستقل حيث كانت اعلاها بين بعد امن المعلومات وبين ابعاد المتغير التابع (0,914) وهذا ما يؤكد أهمية بعد امن المعلومات في تفعيل ميزة الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر, بينما كانت أضعف قيمة بين بعد سياسة التأثير و ابعاد المتغير المستقل (0,781) ومع ذلك فهي تفوق (0,6) وهي قيمة تشير إلى ارتباط قوي موجب وتعكس كذلك أهمية هذا البعد في تفعيل الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر ولكن بدرجة أقل من الولاء.

2. حساب معامل بيرسون لاختبار الارتباط بين ابعاد المتغير التابع : الجدول الموالي يبين مختلف الارتباطات بين ابعاد المتغير التابع.

الجدول رقم III – 04 : يمثل الارتباطات بين ابعاد المتغير التابع.

	التكوين	التدريب	المحور الثالث
التكوين	Corrélacion de Pearson	1	0,856**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
التدريب	Corrélacion de Pearson	0,673**	0,958**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
المحور الثالث	Corrélacion de Pearson	0,856**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

من خلال الجدول رقم "10" نلاحظ أن جميع الارتباطات كانت قوية بين مختلف ابعاد المتغير التابع حيث كانت اعلاها بين بعد التدريب وبين ابعاد المتغير التابع (0.958) وهذا ما يؤكد أهمية بعد التدريب في تفعيل ميزة تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر, بينما كانت أضعف قيمة بين بعد التكوين و ابعاد المتغير التابع (0.856) ومع ذلك فهي تفوق (0,6) وهي قيمة تشير إلى ارتباط قوي موجب وتعكس كذلك أهمية هذا البعد في تفعيل تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولكن بدرجة أقل من الولاء.

3. حساب معامل بيرسون لاختبار الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع : الجدول الموالي يبين الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل و ابعاد المتغير التابع.

الجدول رقم III – 05 : يمثل الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل و المتغير التابع.

	المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الثاني	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 0,679** 0,000
المحور الثالث	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,679** 1 0,000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

من خلال الجدول رقم "11" نلاحظ أن الارتباط كان قوي بين ابعاد المتغير المستقل و ابعاد المتغير التابع حيث بلغ معامل الارتباط 0,679 وهي تفوق 0.6 وهي قيمة تشير إلى ارتباط قوي و موجب , وهذا ما يؤكد أهمية المتغير المستقل و المتغير التابع في تفعيل ميزة مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر .

الفرع الثالث : تشخيص و تحليل خصائص العينة المدروسة : يعتمد تشخيص و تحليل خصائص العينة المدروسة على تحديد التكرارات و النسب المئوية للفئات المكونة لعينة الدراسة , و ذلك اعتمادا على البيانات الشخصية المطلوب تعبئتها في الاستبانة و التي تتمثل في كل من ( الجنس, سنوات الاقدمية , المؤهل العلمي , الدرجة الوظيفية).

1. توزيع افراد العينة حسب الجنس :

الجدول رقم III – 06 : يمثل توزيع الافراد حسب

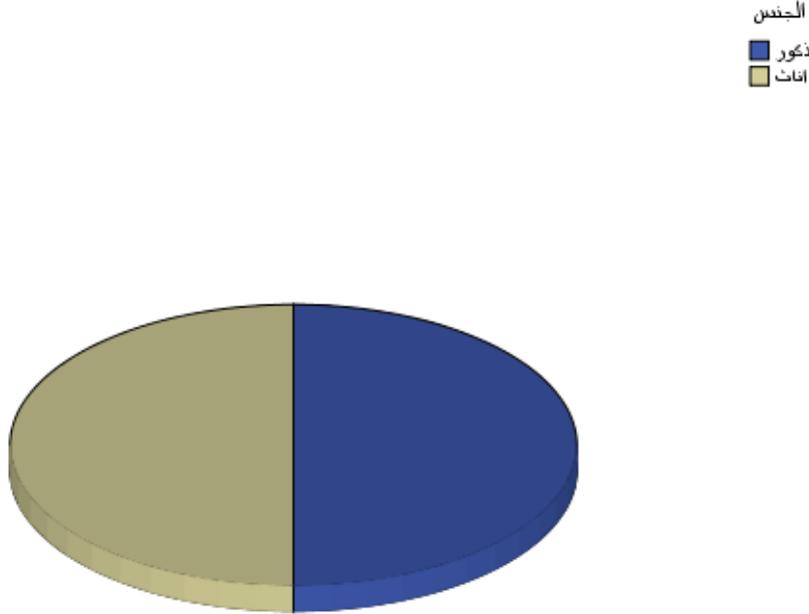
الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	14	50,0%
اناث	14	50,0%
الاجمالي	28	100,0%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

و يمكن توضيح ذلك من خلال الدائرة النسبية في الشكل التالي :

الشكل رقم III-04 : يمثل التوزيع النسبي للأفراد حسب الجنس :



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

من خلال الجدول رقم 03 و الشكل رقم 04 نلاحظ انه ليس هنالك اختلاف في النسب المئوية بين جنسي الفئات المبحوثة, حيث ان نسبة جنس الذكور قد بلغت 50 بالمئة و هي متكافئة مع نسبة جنس الاناث التي بلغت 50 بالمئة هي الاخرى , وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بالتكافؤ بين الجنسين في المؤسسة.  
2. توزيع الافراد حسب سنوات الاقدمية :

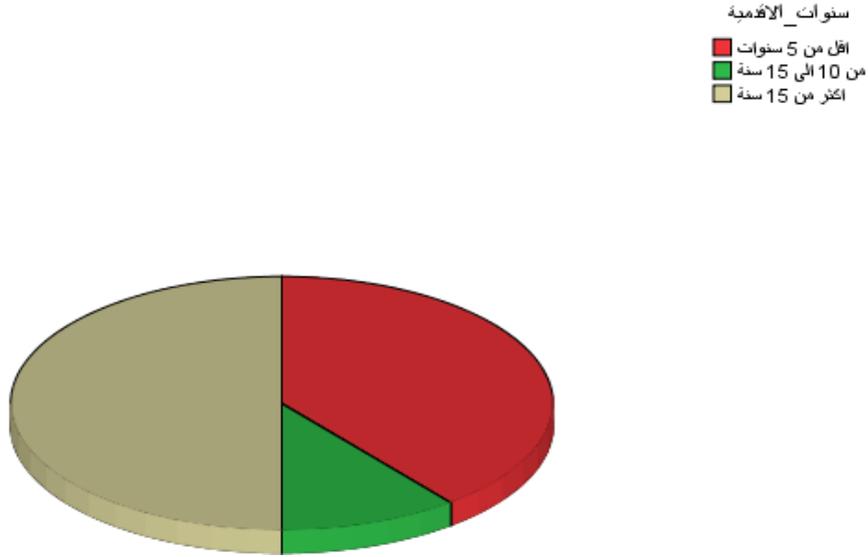
الجدول رقم III-07 : يمثل توزيع الافراد حسب سنوات الاقدمية :

سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	11	39,3%
من 10 الى 15 سنة	3	10,7%
اكثر من 15 سنة	14	50,0%
الاجمالي	28	100,0%

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

ويمكن توضيح ذلك من خلال الدائرة النسبية في الشكل التالي:

الشكل رقم III-05 : يمثل التوزيع النسبي للأفراد حسب سنوات الاقدمية :



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

من خلال الجدول رقم 04 و الشكل رقم 05 نلاحظ اختلاف النسب المئوية بين سنوات الاقدمية الخاصة بالفئات المبحوثة حيث ان اكبر نسبة هي لفئة اكثر من 15 سنة بنسبة 50 بالمئة , تليها فئة الاقل من 5 سنوات بنسبة 39.3 بالمئة , ثم فئة من 10 الى 15 سنة بنسبة 10.7 بالمئة , وهذا ما يدل ان الاستثمارات الموزعة تغلب عليها الاجوبة الواقعية وذلك بسبب ان الفئة الاكثر خبرة هي الفئة الاكثر اجابة في عدد الاستبيانات وهذا ما يفيدنا في دراستنا لهذه المؤسسة.

3. توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي :

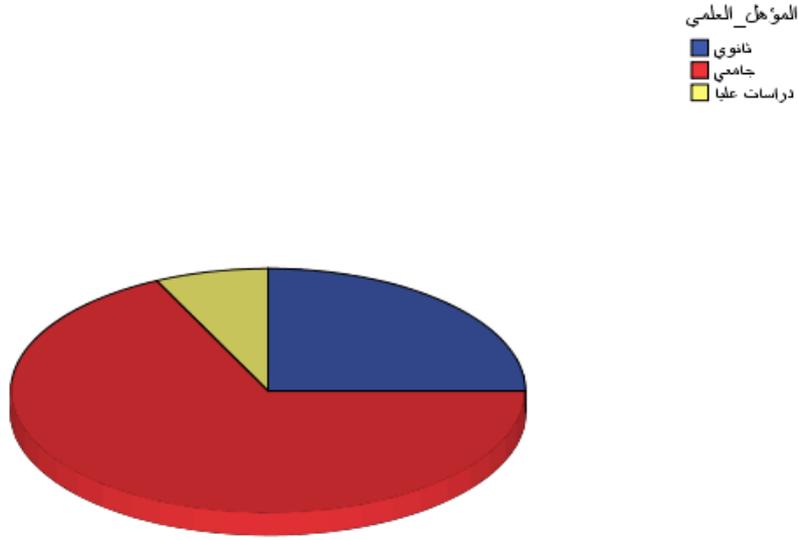
الجدول رقم III-08 : يمثل توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	7	25,0%
جامعي	19	67,9%
دراسات عليا	2	7,1%
الاجمالي	28	100,0%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

ويمكن توضيح ذلك من خلال الدائرة النسبية في الشكل التالي:

الشكل رقم III – 06: يمثل التوزيع النسبي للأفراد حسب المؤهل العلمي :



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

من خلال الجدول رقم 05 و الشكل رقم 06 نلاحظ اختلاف النسب المئوية بين المؤهلات العلمية الخاصة بالفئات المبحوثة حيث ان اكثر نسبة هي لفئة الجامعيين بنسبة 67.9 بالمئة , تليها فئة الثانويين بنسبة 25 بالمئة , ثم فئة اصحاب الدراسات العليا بنسبة 7.1 بالمئة وهذا ما يبرهن لنا ان المؤسسة تهتم بتوظيف الجامعيين بنسبة كبيرة .

4. توزيع الافراد حسب الدرجة الوظيفية :

الجدول رقم III – 09 : يمثل توزيع الافراد حسب الدرجة الوظيفية :

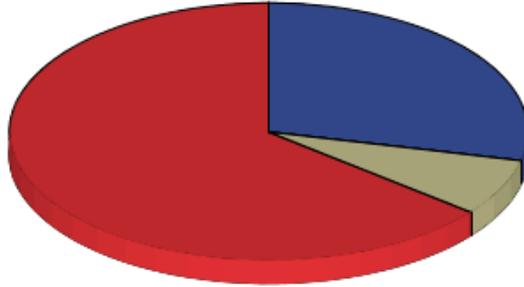
الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذي	8	28,6%
عون متحكم	2	7,1%
اطار سامي	18	64,3%
الاجمالي	28	100,0%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

ويمكن توضيح ذلك من خلال الدائرة النسبية في الشكل التالي:

الشكل رقم III-07 : يمثل التوزيع النسبي للأفراد حسب الدرجة الوظيفية :

الدرجة\_الوظيفية  
 عون تنفيذي  
 عون متحكم  
 اطار سامي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

من خلال الجدول رقم 06 و الشكل رقم 07 نلاحظ اختلاف النسب المئوية بين الدرجة الخاصة بالفئات المبحوثة حيث ان اكبر نسبة هي لفئة الاطارات السامية بنسبة 64.3 بالمئة , تليها فئة الاعوان التنفيذيين بنسبة 28.6 بالمئة , ثم فئة اصحاب الاعوان المتحكمين بنسبة 7.1 بالمئة , وهذا ما يدل ان الاستثمارات الموزعة تغلب عليها الاجوبة الواقعية وذلك بسبب ان فئة الاطارات هي الفئة الاكثر اجابة في عدد الاستبيانات وهذا ما يفيدنا في دراستنا لهذه المؤسسة.

الفرع الرابع : مناقشة وتحليل نتائج الاستبيان :

1. تعيين الاتجاه الموافق للمتوسطات المترجمة :

- مقياس ليكرت Échelle de Likert: وقد تم الاعتماد على تدرج ليكرت الثلاثي و الذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك و الاتجاه حسب المتوسط الحسابي ، بحيث تكون إجابة كالتالي:
  - موافق ( الدرجة 01 ).
  - محايد ( الدرجة 02 ).
  - غير موافق ( الدرجة 03 ).

و لمعرفة مستوى تقييم كل عبارة محور قمنا بإجراء العملية الحسابية التالية :

- عدد الفئات هو 03.
- طول الفئة = المدى / عدد الفئات.
- المدى = الفرق بين اعلى قيمة و ادنى قيمة بحيث : اعلى قيمة هي 03 و اقل قيمة هي 01 , اذن فالمدى هو  $3 - 1 = 2$ .

- وبالتالي فان طول الفئة  $2/3 = 1.66$  واعتمادا على هاته القيمة نحدد مستوى التقييم في الجدول التالي:

الجدول رقم III – 10 : يمثل مستويات تقييم تدرج ليكارت الثلاثي .

المتوسطات الحسابية	درجة التبني
من 1 إلى 1.66	مرتفعة
من 1.67 إلى 2.33	متوسطة
من 2.34 إلى 3	منخفضة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

2. عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها : سنقوم فيما بعرض وتحليل لنتائج المحور الثاني و الثالث و

حساب التكرارات و النسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معرفة درجة العبارات :

• عرض نتائج المحور الثاني بعنوان (الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر) :

الجدول رقم III – 11 : يمثل نتائج محور ( الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر ).

الترتيب	العبارة	النسب التكرارات و	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	حساب الترتيب
X	1. اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.								
01	هل يتم تبادل المعلومات في مؤسستكم بشكل دوري.	ت	26	00	02	1,142	0,524	مرتفعة	01
		%	92.9%	00%	07.1%				
02	هل تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التسويقية.	ت	26	00	02	1,142	0,524	مرتفعة	02
		%	92.9%	00%	07.1%				
03	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المعلومات.	ت	23	02	03	1,285	0,658	مرتفعة	04
		%	82.1%	07.1%	10.7%				
04	هل تلجأ المؤسسة إلى خبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية.	ت	19	05	04	1,464	0,744	مرتفعة	05
		%	67.9%	17.9%	14.3%				
05	هل تراقب المؤسسة وتقيم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار.	ت	23	04	01	1,214	0,498	مرتفعة	03
		%	82.1%	14.3%	03.6%				
X	2. امن المعلومات في المؤسسة.								
06	هل تهتم المؤسسة بحماية المعلومات الاستراتيجية من خلال برامج متخصصة.	ت	26	00	02	1,142	0,524	مرتفعة	02
		%	92.9%	00%	07.1%				

الفصل الثالث III : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية بمستغانم

03	مرتفعة	0,629	1,214	03	00	25	ت	هل المؤسسة لها إدارة خاصة بأنظمة المعلومات.	07
				10.7%	00%	89.3%	%		
01	مرتفعة	0,377	1,071	01	00	27	ت	هل توجد مقرات محمية للمؤسسة من خلال : مركزية المفاتيح ، الدخول بكلمات سر ، الحراسة ، أنظمة الإنذار.	08
				03.6%	00%	96.4%	%		
X	مرتفعة	X	1,523	3. سياسة التأثير في المؤسسة.					X
02	مرتفعة	0,878	1,571	07	02	19	ت	هل المؤسسة لها استراتيجية اتصالات رقمية للتأثير على منافسيها.	09
				25.0%	07.1%	67.9%	%		
01	مرتفعة	0,838	1,5	06	02	20	ت	هل تتأثر سمعة المؤسسة نتيجة الضغوطات من البيئة الخارجية	10
				%21.4	%7.1	%71.4	%		
X	مرتفعة	X	1,513	4. الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.					X
02	مرتفعة	0,534	1,285	01	06	21	ت	هل يساهم الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة	11
				%03.6	%21.4	%75.0	%		
01	مرتفعة	0,585	1,25	02	03	23	ت	هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر الذكاء الاقتصادي.	12
				%7.1	%10.7	%82.1	%		
03	مرتفعة	0,692	1,464	03	07	18	ت	هل مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرارات	13
				10.7%	25.0%	64.3%	%		
04	متوسطة	X	2,053	ما هي عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة :					14
03	متوسطة	0,994	2,214	17	00	11	ت	● نقص الوسائل المادية من أجل تفعيل جهاز خاص بالذكاء الاقتصادي	14
				60.7%	%00	39.3%	%		
01	مرتفعة	0,92	1,571	08	00	20	ت	● نقص الأفراد الأكفاء في هذا المجال	14
				28.6%	%00	71.4%	%		
02	متوسطة	1,015	1,928	13	00	15	ت	● غياب الثقافة المعلوماتية للعمال	14
				46.4%	%00	53.6%	%		
04	منخفضة	0,881	2,5	21	00	07	ت	● رضا المؤسسة عن وضعها الحالي و عدم تطلعها	14
				75.0%	%00	25.0%	%		
X	مرتفعة	X	1,350	المتوسط الحسابي المرجح للمحور الثاني ( حول الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر).					X

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

• تحليل نتائج الدراسة الوصفية للمحور الثاني ( حول الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر) :

- لقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على ابعاد هذا المحور 1,350 و بدرجة تبني مرتفعة مما يدل على استجابة افراد العينة حول محور "الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر" , و حسب ذلك نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق الذكاء الاقتصادي.
- تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعده (اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة) :
- وقعت عبارة "هل يتم تبادل المعلومات في مؤسستكم بشكل دوري" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 1,142 و بانحراف معياري 0,524 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 92.9% من افراد العينة يرون ان تبادل المعلومات في المؤسسة محل الدراسة يتم بشكل دوري.
- وقعت عبارة "هل تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التسويقية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1,142 و بانحراف معياري 0,524 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 92.9% من افراد العينة يرون ان تبادل المعلومات في المؤسسة محل الدراسة يتم بشكل دوري.
- وقعت عبارة "هل تراقب المؤسسة وتقيم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1,214 و بانحراف معياري 0,498 , و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 82.1% من افراد العينة يرون ان تقييم ومراقبة المؤسسة للمعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية يتم باستمرار.
- وقعت عبارة "تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المعلومات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1,285 و بانحراف معياري 0,658 , و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 82.1% من افراد العينة يرون ان المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات من المعلومات.
- وقعت عبارة "هل تلجأ المؤسسة إلى خبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1,464 و بانحراف معياري 0,744 , و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 67.9% من افراد العينة يرون ان المؤسسة تلجأ الى خبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية .
- وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد 1,2435 و بدرجة تبني مرتفعة مما يدل على استجابة افراد العينة حول بعد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.
- تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعده (امن المعلومات في المؤسسة) :
- وقعت عبارة "هل توجد مقرات محمية للمؤسسة من خلال : مركزية المفاتيح ، الدخول بكلمات سر ، الحراسة ، أنظمة الإنذار" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 1,071 , و بانحراف معياري 0,377 , و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 96.4% من افراد العينة يرون ان للمؤسسة مقرات محمية .
- وقعت عبارة "هل تهتم المؤسسة بحماية المعلومات الاستراتيجية من خلال برامج متخصصة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1,142 , و بانحراف معياري 0,524 , و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته

- 92.9% من افراد العينة يرون ان المؤسسة تهتم بحماية المعلومات الاستراتيجية من خلال برامج متخصصة .
- وقعت عبارة "هل المؤسسة لها إدارة خاصة بأنظمة المعلومات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1,214 , و بانحراف معياري 0,629 , و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 89.3% من افراد العينة يرون ان المؤسسة مقدرات محمية .
- وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد 1,124 و بدرجة تبني مرتفعة مما يدل على استجابة افراد العينة حول بعد امن المعلومات في المؤسسة.
- تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعد (سياسة التأثير في المؤسسة) :
- وقعت عبارة "هل تتاثر سمعة المؤسسة نتيجة الضغوطات من البيئة الخارجية" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 1,5 , و بانحراف معياري 0,838 , و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 71.4% من افراد العينة يرون ان سمعة المؤسسة تتاثر نتيجة الضغوطات من البيئة الخارجية .
- وقعت عبارة "هل المؤسسة لها استراتيجية اتصالات رقمية للتأثير على منافسها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1,571 , و بانحراف معياري 0,878 , و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 67.9% من افراد العينة يرون ان للمؤسسة استراتيجية اتصالات رقمية للتأثير على منافسها .
- وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد 1,523 و بدرجة تبني مرتفعة مما يدل على استجابة افراد العينة حول بعد سياسة التأثير في المؤسسة.
- تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعد (الذكاء الاقتصادي) :
- وقعت عبارة "هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر الذكاء الاقتصادي" في المرتبة الاولى في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,25 و بانحراف معياري 0,585 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 82.1% من افراد العينة يرون ان مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق الذكاء الاقتصادي.
- وقعت عبارة "هل يساهم الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة" في المرتبة الثانية بحكم في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,285 و بانحراف معياري 0,534 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 75.0% من افراد العينة يرون ان الذكاء الاقتصادي يساهم في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة.
- وقعت عبارة "هل مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرارات" في المرتبة الثالثة في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,464 و بانحراف معياري 0,692 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 64.3% من افراد العينة يرون ان مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل الذكاء الاقتصادي في اتخاذ قراراتها .
- وقعت العبارة التي تحتوي على اربع فقرات "ما هي عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة" في المرتبة الرابعة في هذا البعد بمتوسط حسابي 2,053 و بدرجة تبني متوسطة مما يدل على استجابة متوسطة لافراد العينة عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة التي تتمثل في : (فقرة عبارة "نقص الأفراد الأكفاء في هذا المجال" التي جاءت في المرتبة الاولى في هذا البعد بمتوسط حسابي

1,571 , و بانحراف معياري 0,92 , و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 71.4% من افراد العينة يرون ان نقص الأفراد الأكفاء من بين عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة, وفي فقرة " غياب الثقافة المعلوماتية للعمال " التي جاءت في المرتبة الثانية في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,928 , و بانحراف معياري 1,015 , و بدرجة تبني متوسطة , حيث ان ما نسبته 53.6% من افراد العينة يرون ان غياب الثقافة المعلوماتية للعمال من بين عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة , وفي فقرة " نقص الوسائل المادية من أجل تفعيل جهاز خاص بالذكاء الاقتصادي " التي جاءت في المرتبة الثالثة في هذا البعد بمتوسط حسابي 2,214 , و بانحراف معياري 0,994, و بدرجة تبني متوسطة , حيث ان ما نسبته 39.3% من افراد العينة يرون ان نقص الوسائل المادية من أجل تفعيل جهاز خاص بالذكاء الاقتصادي من بين عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة. وفي فقرة " رضا المؤسسة عن وضعها الحالي وعدم تطلعها " التي جاءت في المرتبة الرابعة في هذا البعد بمتوسط حسابي 2,5 , و بانحراف معياري 0,881 , و بدرجة تبني منخفضة , حيث ان ما نسبته 25.0% من افراد العينة يرون ان رضا المؤسسة عن وضعها الحالي وعدم تطلعها من بين عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة). وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد 2,053 و بدرجة تبني متوسطة مما يدل على استجابة متوسطة لافراد العينة حول بعد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

• عرض نتائج المحور الثالث بعنوان ( تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر ) :

الجدول رقم III-12 : يمثل نتائج محور (تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر).

الترقيم	العبارة	النسب التكرارات و	موافق	محايد	غير موافق	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	التبني اتجاه درجة	الترتيب
X	1. التكوين في المؤسسة					1,443	X	مرتفعة	X
01	هل استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة	ت %	23 82.1%	00 00%	05 17.9%	1,357	0,78	مرتفعة	04
02	إذا استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة , هل تعتقد ان الهدف من تكوينك كان :					2,271	X	متوسطة	06
02	• زيادة وتحسين الانتاجية	ت %	15 53,6%	00 00%	13 46,4%	1,928	1,015	متوسطة	02
02	• تخفيض تكاليف الانتاج	ت %	01 03,6%	00 00%	27 96,4%	2,928	0,377	منخفضة	04
02	• اكتساب مهارات جديدة	ت %	21 75,0%	00 00%	07 25,0%	1,5	0,881	مرتفعة	01

الفصل الثالث III : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية بمستغانم

03	منخفضة	0,881	2,5	21	00	07	ت	● تقليص الوقت الضائع عند اداء المهام.	02
				75,0%	00%	25,0%	%		
02	مرتفعة	0,377	1,071	01	00	27	ت	هل ترى ان التكوين المستمر ضروري لك	03
				3,6%	00%	96,4%	%		
01	مرتفعة	0,0	1,0	00	00	28	ت	هل الاستفادة من الدورات التكوينية تقوي لديك الرغبة و الدافعية في العمل	04
				00%	00%	100%	%		
05	متوسطة	X	1,821	هل ترى ان الدورات التكوينية تساعدك على :				05	
02	متوسطة	1,007	1,857	12	00	16	ت	● السرعة في انجاز العمل	05
				42,9%	00%	57,1%	%		
03	منخفضة	0,712	2,714	24	00	04	ت	● انخفاض حوادث العمل	05
				85,7%	00%	14,3%	%		
01	مرتفعة	0,78	1,357	05	00	23	ت	● الدقة في اداء المهام	05
				17,9%	00%	82,1%	%		
03	مرتفعة	0,448	1,142	01	02	25	ت	هل ترى ان المؤسسة تستخدم في دوراتها التكوينية اساليب العرض التكنولوجية	06
				03.6%	07.1%	89,3%	%		
X	مرتفعة	X	1,45	2. التدريب في المؤسسة				X	
09	متوسطة	0,887	1,75	8	5	15	ت	هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء	07
				28,6%	17,9%	53,6%	%		
03	مرتفعة	0,645	1,25	03	01	24	ت	هل يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة	08
				10,7%	03.6%	85,7%	%		
04	مرتفعة	0,645	1,25	03	01	24	ت	هل تقدم إدارة التدريب خطط سنوية لبرامج التدريب	09
				10.7%	03.6%	85,7%	%		
01	مرتفعة	0,448	1,142	01	02	25	ت	هل المحتويات العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل	10
				03.6%	07.1%	89,3%	%		
08	متوسطة	0,862	1,678	07	05	16	ت	هل مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية	11
				25.0%	17.9%	57.1%	%		
06	مرتفعة	0,744	1,464	04	05	19	ت	هل تستخدم الوسائل و التقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب	12
				14.3%	17.9%	67.9%	%		
05	مرتفعة	0,69	1,428	03	06	19	ت	هل كفاءة المدرب أثناء البرنامج	13

				10.7%	21.4%	67.9%	%	التدريبي عالية	
10	متوسطة	0,831	1,892	08	09	11	ت	هل تضمن الدورات التدريبية إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني	14
				28.6%	32.1%	39.3%	%		
07	متوسطة	0,772	1,678	05	09	14	ت	هل يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار تحريري للمتدربين	15
				17.9%	32.1%	50.0%	%		
02	مرتفعة	0,498	1,214	01	04	23	ت	هل البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك و كانت كافية لاكتسابك معارف و مهارات جديدة	16
				03.6%	14.3%	82.1%	%		
X	مرتفعة	X	1,446	المتوسط الحسابي المرجح للمحور الثالث : ( حول تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر).				X	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

- تحليل نتائج الدراسة الوصفية للمحور الثالث ( تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر) :
- لقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على ابعاد هذا المحور 1,446 ودرجة تبني مرتفعة مما يدل على استجابة افراد العينة حول محور " تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر", و حسب ذلك نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بتنمية كفاءاتها البشرية .
- تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعده (التكوين في المؤسسة):
- وقعت عبارة " هل الاستفادة من الدورات التكوينية تقوي لديك الرغبة و الدافعية في العمل" في المرتبة الاولى في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,0 و بانحراف معياري 0,0 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 100% من افراد العينة يرون الاستفادة من الدورات التكوينية تقوي لديك الرغبة و الدافعية في العمل .
- وقعت عبارة " هل ترى ان التكوين المستمر ضروري لك " في المرتبة الثانية في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,071 و بانحراف معياري 0,377 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 96,4% من افراد العينة يرون ان التكوين المستمر ضروري لهم.
- وقعت عبارة " هل ترى ان المؤسسة تستخدم في دوراتها التكوينية اساليب العرض التكنولوجية " في المرتبة الثالثة في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,142 و بانحراف معياري 0,448 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 89,3% من افراد العينة يرون ان المؤسسة تستخدم في دوراتها التكوينية اساليب العرض التكنولوجية.
- وقعت عبارة " هل استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة" في المرتبة الرابعة في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,357 و بانحراف معياري 0,78 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 82.1% من افراد العينة قد استفادوا من تكوين خاص عند التحاقهم بالمؤسسة.

- وقعت العبارة التي تحتوي على ثلاث فقرات " هل ترى ان الدورات التكوينية تساعدك على :الدقة في اداء المهام , السرعة في انجاز العمل , انخفاض حوادث العمل" في المرتبة الخامسة في هذا البعد بمتوسط حسابي مرجح 1,821 و بدرجة تبني متوسطة مما يدل على استجابة متوسطة لافراد العينة حول مساعدة الدورات التكوينية لهم في : ( فقرة "الدقة في اداء المهام" التي جاءت في المرتبة الاولى في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,357 و بانحراف معياري 0,78 و بدرجة تبني مرتفعة حيث ان ما نسبته 82.1% يرون ان الدورات التكوينية تساعدهم على الدقة في اداء المهام , وفي فقرة "السرعة في انجاز العمل" التي جاءت في المرتبة الثانية في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,857 و بانحراف معياري 1,007 و بدرجة تبني متوسطة حيث ان ما نسبته 57,1% يرون ان الدورات التكوينية تساعدهم على السرعة في انجاز العمل , وفي فقرة انخفاض حوادث العمل التي جاءت في المرتبة الثالثة في هذا البعد بمتوسط حسابي 2,714 و بانحراف معياري 0,712 و بدرجة تبني منخفضة حيث ان ما نسبته 14,3% يرون ان الدورات التكوينية تساعدهم على انخفاض حوادث العمل).
- وقعت العبارة التي تحتوي على اربع فقرات " اذا استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة , هل تعتقد ان الهدف من تكوينك كان : زيادة وتحسين الانتاجية , تخفيض تكاليف الانتاج , اكتساب مهارات جديدة , تقليص الوقت الضائع عند اداء المهام. " في المرتبة السادسة في هذا البعد بمتوسط حسابي مرجح 2,271 و بدرجة تبني متوسطة مما يدل على استجابة متوسطة لافراد العينة حول الهدف من تكوينهم الذي يتمثل في : (فقرة "اكتساب مهارات جديدة" التي جاءت في المرتبة الاولى في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,5 و بانحراف معياري 0,881 و بدرجة تبني مرتفعة حيث ان ما نسبته 75,0% يرون ان الهدف من تكوينهم هو اكتساب مهارات جديدة , وفي فقرة "زيادة وتحسين الانتاجية" التي جاءت في المرتبة الثانية في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,928 و بانحراف معياري 1,015 و بدرجة تبني متوسطة حيث ان ما نسبته 53,6% يرون ان الهدف من تكوينهم هو زيادة وتحسين الانتاجية , وفي فقرة "تقليص الوقت الضائع عند اداء المهام" التي جاءت في المرتبة الثالثة في هذا البعد بمتوسط حسابي 2,5 و بانحراف معياري 0,881 و بدرجة تبني منخفضة حيث ان ما نسبته 25,0% يرون ان الهدف من تكوينهم هو تقليص الوقت الضائع عند اداء المهام, و في فقرة تخفيض تكاليف الانتاج التي جاءت في المرتبة الرابعة في هذا البعد بمتوسط حسابي 2,928 و بانحراف معياري 0,377 و بدرجة تبني منخفضة حيث ان ما نسبته 03.6% يرون ان الهدف من تكوينهم هو تخفيض تكاليف الانتاج).
- وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد 1,443 و بدرجة تبني مرتفعة مما يدل على استجابة مرتفعة لافراد العينة حول بعد " التكوين في المؤسسة".

- تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعد (التدريب):

- وقعت عبارة "هل المحتويات العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل" في المرتبة الاولى في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,142 و بانحراف معياري 0,448 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 89.3% من افراد العينة يرون ان المحتويات العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل.

- وقعت عبارة "هل البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك و كانت كافية لاكتسابك معارف و مهارات جديدة" في المرتبة الثانية في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,214 و بانحراف معياري 0,498 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 82.1% من افراد العينة يرون ان البرامج التدريبية التي خضعو لها حسنت من أدائهم و كانت كافية لاكتسابهم معارف و مهارات جديدة.
- وقعت عبارة "هل يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة" في المرتبة الثالثة في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,25 و بانحراف معياري 0,645 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 85,7% من افراد العينة يرون ان البرامج التدريبية التي خضعولها حسنت من أدائهم و كانت كافية لاكتسابهم معارف و مهارات جديدة.
- وقعت عبارة "هل تقدم إدارة التدريب خطط سنوية لبرامج التدريب" في المرتبة الرابعة في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,25 و بانحراف معياري 0,645 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 85,7% من افراد العينة يرون ان إدارة التدريب تقدم خطط سنوية لبرامج التدريب.
- وقعت عبارة "هل كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية" في المرتبة الخامسة في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,428 و بانحراف معياري 0,69 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 67.9% من افراد العينة يرون ان كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية.
- وقعت عبارة "هل تستخدم الوسائل و التقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب" في المرتبة السادسة في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,428 و بانحراف معياري 0,69 و بدرجة تبني مرتفعة , حيث ان ما نسبته 67.9% من افراد العينة يرون ان المؤسسة تستخدم الوسائل و التقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب.
- وقعت عبارة "هل يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار تحريري للمتدربين" في المرتبة السابعة في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,678 و بانحراف معياري 0,772 و بدرجة تبني متوسطة , حيث ان ما نسبته 50.0% من افراد العينة يرون ان تقييم فعالية البرامج التدريبية يتم عن طريق اختبار تحريري للمتدربين.
- وقعت عبارة "هل مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية" في المرتبة الثامنة في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,678 و بانحراف معياري 0,862 و بدرجة تبني متوسطة , حيث ان ما نسبته 57.1% من افراد العينة يرون ان مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية.
- وقعت عبارة "هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء" في المرتبة التاسعة في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,75 و بانحراف معياري 0,887 و بدرجة تبني متوسطة , حيث ان ما نسبته 53,6% من افراد العينة يرون ان تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين يتم بناء على نتائج تقييم الأداء.
- وقعت عبارة "هل تضمن الدورات التدريبية إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني" في المرتبة العاشرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 1,892 و بانحراف معياري 0,831 و بدرجة تبني متوسطة , حيث ان ما نسبته 39.3% من افراد العينة يرون ان الدورات التدريبية تضمن إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني.

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد 1,45 و بدرجة تبني مرتفعة مما يدل على استجابة مرتفعة لأفراد العينة حول بعد "التدريب في المؤسسة".

خاتمة الفصل :

تعرفنا في هذا الفصل على مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة وكذلك على ميدان الدراسة " مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية - فرع مستغانم- " وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير فيه , ولقد قمنا في هذه الدراسة الميدانية باسقاط موضوع بحثنا "مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية على مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية - فرع مستغانم- " , واعتمدنا في دراستنا على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة, وتضمنت الدراسة محورين اساسيين هما الذكاء الاقتصادي وتنمية الكفاءات البشرية وقد استطعنا من خلال نتائجها الوصول الى اجابات حول الاسئلة الفرعية المتمثلة في : ما هو واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر؟ , وما هو واقع تنمية الكفاءات البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر؟ , وهل تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر الذكاء الاقتصادي في تنمية كفاءاتها البشرية؟ , وقد توصلنا الى انه و لبلوغ الهدف المنشود لتنمية كفاءاتها البشرية بمستوى عالي تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على الاعتماد على منهج الذكاء الاقتصادي في اتخاذ قراراتها وهو الذي يرسم لها رؤية قريبة و بعيدة لما يجب ان تكون عليه في المستقبل القريب و البعيد وتحديد تواجدتها في بيئة الاعمال و بالتالي الوصول لتنمية كفاءات بشرية متفوقة تساعدها على التطور و الوصول الى منافسة بفعالية في السوق العالمية.

كما اننا استخلصنا من هذه الدراسة الميدانية ان الذكاء الاقتصادي و تنمية الكفاءات البشرية هما منهجان اساسيان تطبقهما مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق تفوقها و تطويرها باستمرار.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة :

تهتم المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في سعيها للدخول الى ساحة التنافس الدولية و المحلية تبني مفاهيم و ممارسات ادارية مستجدة باستمرار, لطبيعة بيئة الاعمال التي تعمل ضمن متغيرات المعقدة و المتعددة في نفس الوقت و التي تعيش تحولات عميقة و سريعة بسبب ما يجري في بيئتها الداخلية و الخارجية , و لعل الذكاء الاقتصادي يعد الالية المفضلة للمساهمة في تكوين كفاءات بشرية متميزة تعزز مكانة المؤسسة الاقتصادية في ساحة التنافس الدولية, بحكم ان الكفاءات البشرية هي الركيزة الأساسية التي تبني عليها المنظمات اهدافها و بحكم انهم يعتبرون مصدرا للابداع و الابتكار, حيث ان تطبيق الذكاء الاقتصادي مرتبط بهم و يدفع المنظمة الى النجاح عبرهم, و ذلك عبر رسخ روح المنافسة فيهم لتفجير تلك الطاقة الكامنة لديهم للوصول الى تعزيز للذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية و الذي بدوره يساعد المؤسسة على الاصغاء المسبق لمحيطها الخارجي والبحث عن المعلومات المفيدة بهدف استخدامها في الحفاظ على ثروة المؤسسة و الحصول على قدرة تنافسية مميزة.

و لقد كانت دراستنا مبنية على خمسة فرضيات , و ذلك من خلال وقوفنا حول مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية في دراسة نظرية, و اسقاطه في دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية – فرع مستغانم - , حيث تم في الاخير التوصل الى الاجابات التالية :

**الفرضية الاولى :** "الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من التطبيقات المساعدة في اتخاذ القرارات", حيث توصلنا نظريا في الفصل الاول الى صحة هذه الفرضية, و ان الذكاء الاقتصادي يستعمل فيه مجموعة من التطبيقات المثلثة في اليقظة الاستراتيجية و الامن المعلوماتي و سياسية التأثير, للمساعدة في اتخاذ القرار.

**الفرضية الثانية:** "الذكاء الاقتصادي يساهم في تنمية الكفاءات البشرية", حيث توصلنا نظريا في الفصل الثاني الى صحة هذه الفرضية و ان الذكاء الاقتصادي يساهم في تنمية الكفاءات البشرية من خلال مساهمته في الدفع بالكفاءات البشرية للابداع و الابتكار, ولا يتحقق ذلك , الا بتنمية القدرات والخبرات الموجودة لديهم لتحصل بهم المؤسسة الاقتصادية على قدرة تنافسية مميزة, باعتبارها مصدر اساسي لتعزيز الذكاء الاقتصادي.

**الفرضية الثالثة :** "مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق الذكاء الاقتصادي", حيث توصلنا من خلال نتائج الاستبيان في الدراسة الميدانية الى صحة هذه الفرضية, و ان مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق الذكاء الاقتصادي, و ذلك لان المتوسط الحسابي لمحور الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر كانت درجة تبنيه مرتفعة, حسب وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية الرابعة : "مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل اساليب لتنمية كفاءاتها البشرية", حيث توصلنا من خلال نتائج الاستبيان في الدراسة الميدانية الى صحة هذه الفرضية, وان مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل اساليب التكوين و التدريب لتنمية كفاءاتها البشرية , وذلك لان المتوسط الحسابي للابعاد و لمحور تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر , كانت درجة التبني فيهم مرتفعة, حسب وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية الخامسة : "مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل الذكاء الاقتصادي في تنمية كفاءاتها البشرية", حيث توصلنا من خلال نتائج الاستبيان في الدراسة الميدانية الى صحة هذه الفرضية, وان مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل الذكاء الاقتصادي في تنمية كفاءاتها البشرية , وذلك لان المتوسط الحسابي للعبارة الثانية بعنوان "هل يساهم الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة", في بعد "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة", و التابع للمحور الاول "الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر", كانت درجة تبنيه مرتفعة, حسب وجهة نظر المستجوبين.

#### نتائج الدراسة :

- الذكاء الاقتصادي هو مجموعة النشاطات المنسقة من البحث والمعالجة.
- الذكاء الاقتصادي مجموعة التطبيقات المساعدة في اتخاذ القرارات.
- الذكاء الاقتصادي هو نظام متكامل تتوحد فيه التقنيات و الكفاءات البشرية للوصول الى المعلومة الصحيحة, لانها تساعد على حل المشاكل باتخاذ القرارات المناسبة وتطوير اساليب العمل.
- الذكاء الاقتصادي هو مفهوم قديم وحديث في نفس الوقت, ويعتمد كذلك على ثلاثة اعمدة متسلسلة في اليقظة الاستراتيجية , حماية الارث المعلوماتي و سياسة التأثير, وبالتالي فهو اسلوب يتكون من ثلاث اعمدة مترابطة ومتكاملة وهذه الاخيرة تعد الركيزة الاساسية للذكاء الاقتصادي.
- يعتبر الذكاء الاقتصادي الجسر الرابط بين كل من المعلومات والرغبة في اكتساب المكانية.
- ممارسة المؤسسات الاقتصادية لاسلوب الذكاء الاقتصادي اصبح ضرورة حتمية وملحة والطريقة الوحيدة التي تضمن بها البقاء والاستمرار في سوق تنافسية.
- ثقافة الذكاء الاقتصادي غير واردة في اغلب المؤسسات الجزائرية.
- التدريب والتكوين أسلوب المنظمات المعاصرة في بناء وتنمية كفاءاتها البشرية.
- المؤسسات الاقتصادية تعتمد على التدريب كأداة لتنمية الكفاءات البشرية , وجعلهم أكثر تكييفاً مع مناصبهم ومع بيئتهم, وهذا ما يسمح بتبادل الخبرات, وتقاسم المعارف والمعلومات, وتحقيق التعلم

الجماعي والبناء الجماعي للكفاءات كما انه يمكن المنظمة من معرفة أهدافها، والتي تساهم بشكل كبير في رفع درجة كفاءتهم وولاءهم.

- المؤسسات الاقتصادية تعتمد على التدريب كأداة لتطوير كوادر مؤهلة من الموظفين يساهمون في نمو وتطور المنظمة، و التوفير للمنشأة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.
- التدريب يساعد الكفاءات البشرية في الحصول على المهارات التي يحتاجونها من أجل نجاح عملهم وتحسينه والتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، ودعم إدراك الكفاءات لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة من خلال المساعدة في تعزيز جودة المنتج والخدمة، بالإضافة الى تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد في البرامج التكوينية والاستفادة من برامج المؤسسات الأخرى.
- المؤسسات الاقتصادية تعتمد على التكوين المستمر لتحقيق فعالية أداء كفاءاتها البشرية وفقا للتطورات التكنولوجية، ويمر التكوين عبر ثلاث مراحل رئيسية والتي تتمثل في تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية.
- الذكاء الاقتصادي يساهم في تنمية الكفاءات البشرية من خلال مساهمته في الدفع بالكفاءات البشرية للإبداع والابتكار، ولا يتحقق ذلك، الا بتنمية القدرات والخبرات الموجودة لديهم لتحصل بهم المؤسسة الاقتصادية على قدرة تنافسية مميزة، باعتبارها مصدرا اساسي لتعزيز الذكاء الاقتصادي.
- المؤسسة محل الدراسة "اتصالات الجزائر"، تطبق الذكاء الاقتصادي.
- المؤسسة محل الدراسة "اتصالات الجزائر"، تنتهج اساليب التكوين والتدريب لتنمية كفاءاتها البشرية.
- المؤسسة محل الدراسة "اتصالات الجزائر"، تستعمل الذكاء الاقتصادي في تنمية كفاءاتها البشرية.

#### توصيات الدراسة :

- ضرورة استحداث مصلحة او قسم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية تحت اسم الذكاء الاقتصادي، من اجل توفير المعلومات التي يحتاجها المسيرين والموظفين في مختلف المستويات.
- اجراء معمق عن واقع الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر الذي من شأنه تحسين ادائها و تعزيز مكانتها.
- ضرورة المرور بمرحلة التحسيس لنجاح الذكاء الاقتصادي قبل الخوض في سياسة تكوينية نوعية
- تكوين الشبكات المختصة في مجال الذكاء الاقتصادي تضم مجموعة من الخبراء والمختصين و المستشارين من اجل تعقب المعلومة وتحليلها ونشرها في قرارات تساهم في خلق الاضافة للمؤسسة الاقتصادية بغرض تكوين ما يسمى بمحترفي يقضة الذكاء الاقتصادي.

#### افاق الدراسة :

تبقى افاق الدراسة مفتوحة لكل الباحثين في مجال الذكاء الاقتصادي على اعتباره مجال واسع مترامي الابعاد ومتعدد التفرعات وصالح العمل به في مختلف اصعدة الميادين.

وتجدر الإشارة في الأخير الى ان هذا العمل , ما هو الا محاولة للمساهمة في اثراء ووضع ارضية للدراسات المستقبلية , وهنا تكمن روح البحث العلمي , باعتباره يتطور ليحقق فعالياته من خلال نتائج وتلاحق الدراسات.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية :

## أ. الرسائل الجامعية :

1. العاني علي فائق جميل ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2004، ص77.
2. ابو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 57، ص 58.
3. امزيان انيسة، دور الذكاء الاقتصادي في الاستجابة لانعكاسات وتحديات العوملة، الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017-2018، ص 91.
4. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012/2001، ص52.
5. بو عريوة الربيع، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، 2007/2006، ص 32.
6. بن دنيدينة سعيد، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الاداء المستدام بمنظمات العمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019-2020، ص27.
7. براهيم زهرة، عبان عائشة، واقع الذكاء الإقتصادي في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة جازي "وكالة أدرار"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، أدرار، جامعة أحمد دراية أدرار كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2017-2018، ص03، ص 04.
8. براهيمي اسية، المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان، 2017/2016، ص 127-128.
9. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013/2012، ص 27.
10. دهلوك فاطمة الزهراء، مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، خميس مليانة الجزائر. 2019-2020، ص20.

11. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2017/1، 2018، ص 43، ص 70.
12. طباحي سناء، الذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مذكرة الدكتوراه، الاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2007 - 2008، ص 3.
13. كشاط انيس، إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، 2006، ص 51.
14. ليلي حريزي، دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2017/2016، ص 25.
15. محمد رقامي، اثر اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015/2014، ص 94.
16. مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2015، ص 21، ص 49-50.
17. سمير بن عمور، اليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص 107، ص 108.
18. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 139.
19. سمراء كحلات، تمكن المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2009، ص 54.
20. عبد الله صحراوي، مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة- التكوين والتدريب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين - سطيف 2016، ص 2، ص 115.
21. علي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006/2005، ص 96، ص 97، ص 147-148.
22. فيلال اسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية " الواقع والمجهودات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2014-2013، ص 1، ص 2، ص 41.

23. فضيل دليو، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري - قسنطينة، 2016/2005، ص 87.
24. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل -بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 178.
25. غانم هاجرة، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة-دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 66.

ب. الاوراق البحثية :

1. ابراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية : مدخل النظم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 1.
2. أحمد حسين علي حسين ، نظم المعلومات المحاسبية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 53.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 323-324، ص 328، ص 383.
4. أحمد ميلي سمية، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05 / العدد: 02، المسيلة، سنة 2020، ص 49، ص 51.
5. أمين سعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 120.
6. بوزيان راضية، مذکور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً-الأهمية والابعاد-، مجلة التراث، جامعة الجلفة، المجلد 08، العدد 01، ص 124.
7. بويحيوي ابراهيم، بن احمد نوال، اهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، العدد 06، جوان 2016، ص 13 ، ص 20.
8. بوقرة رايح، بن سالم أمال، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور ببحر بوعرييح ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 18، 2017 ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - ، الجزائر ، ص 42.
9. بن الدين نور الهدى وبن ديدة هواري، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات دراسة حالة شركة الإسمنت ببني صاف SCIBS، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 1، جوان 2018، ص 126.
10. بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 78.
11. بن خيرة احمد وبن نذير نصر الدين، دور تدريب الموارد البشرية في ابداع المنتج لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس-المدينة، العدد 07، المجلد 03، افريل 2017، ص 88.
12. جنم عبود جنم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الثانية ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 92.

13. ودان بوعبد الله وبراهيمي بن حراث حياة ويوسفي رشيد، استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية (دراسة نموذجية لمبنة صومام جيغل)، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، المجلد 5، العدد 3، أكتوبر 2016، ص 79.
14. - زارع رباب، بورجلي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019، ص 395.
15. حمداني محمد ، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة وهران الجزائر ، فيفري 2012 ص 12، ص 13.
16. - حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري وفق رؤية تطويره، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص 51.
17. حسن عبد السلام علي عمران ومحمد علي الطاهر عبدو، دور ابعاد إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة سبها)، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 16، العدد 2، 2017، ص 142.
18. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 14، جانفي 2016، ص 331، ص 336.
19. طايبي رتببة، القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، جامعة البليدة 2، العدد 06، جوان 2016، ص 76.
20. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة: في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 293.
21. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 161.
22. محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 84.
23. محمد طه احمد عبد الموجود , دراسة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسة بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية , مصر , جانفي 2021 , ص 1- 14 , ص 04 , ص 08,
24. محمد عبد الوهاب حسن عثمانوي، الإدارة الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة، 2014، ص 163.
25. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص 310
26. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 55.
27. مديحة بخوش، "أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة - دراسة حال مؤسسة سونلغاز تبسة -" مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2015، -ص 235-236.

28. منال عبد الجبار السماك، دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة-نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل-العراق، المجلد 33، العدد 104، 2011، ص14.
29. منصف مقاوي، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد 21، جامعة الحاج لخضر، باتنة ديسمبر 2009، ص 153.
30. منصور محمد علي الايوي، جودة التدريب، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، جامعة الملك عبد العزيز-السعودية، العدد 3، 2012، ص25.
31. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية-التدريب الحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2018، ص124.
32. مؤيد عبد الحسن الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الادارية، ط 01، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2009، ص 14.
33. ناصر رادي عدون، نيق بوبكر، استراتيجية التدريب ودورها في تكوين وتوجيه تخطيط المسار، مجلة دراسات لعدد 18 سبتمبر، 2012، ص175.
34. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص ص 63-64.
35. نعيمة يحيوي، فتيحة بن ام السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة، العدد 02، جوان 2015، ص 06.
36. سحنوني محمد، تنمية الكفاءات داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة SEROR تلمسان، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير-البيض، المجلد 03، العدد 04، جوان 2017، ص 124.
37. سعد عامر أبو شندی، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011، ص45، ص46.
38. سليم ابراهيم ، نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1998 ، ص406.
39. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية-دراسة ميدانية في شركة ميد تيرام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية-جامعة عنابة، العدد 06، 2014، ص131.
40. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، ص49.
41. عتيقة حرايرية، هشام بوخاري، تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي - برلين. ألمانيا - العدد الأول، ص251.
42. عرابة الحاج ورجيي نعيمة، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، العدد 02، 2016، ص 170.
43. عز الدين مرسي، إدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات HRM، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ص167.

44. علاء عبد الرزاق السالمي ، نظم إدارة المعلومات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص38.
45. عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد" الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 14، ص 96.
46. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2012، ص 87-88، ص 120.
47. فايزة بوراس، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، مجلة دراسات، جامعة الاغواط، العدد 38، 2016، ص 108.
48. صبرينة ترغيني، دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية - مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة عبد الحق بن حمودة - جيجل، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 73.
49. - صونية بنغمة، عبد الحميد برحمة، مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتقنيات الذكاء الاقتصادي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد التاسع، المجلد الثاني، الجزائر، ص 35، ص 105.
50. صلاح عبد الباقي، دارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 230.
51. صبيان إيمان، ثابت وسيلة، ادارة المواهب " آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية- اقتراح نموذج - دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon Talents Et Emploi، 2017، ص 120.
52. ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2008، ص 137.
53. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002/ 2003، ص 167.
54. رولا نايف المعايطه وصالح سليم الحموري، ادارة الموارد البشرية، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2013، ص 168.
55. تيرا رضا " دور الذكاء الاقتصادي في ارساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير واقعة افاقه في الجزائر " جامعة الجزائر سنة 2008 ، ص 3.
56. خالف كاتبة وعثماني مصطفى، دور التكامل بين ادارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 321.
57. خلفاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013، ص 229.
58. خليل صبرينة، تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية من خلال مقارنة التدريب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 10، جوان 2014، ص 98.
59. خليل صبرينة، واقع تطوير كفاءات المسيرين المؤسسات الاستشفائية الجزائرية-دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية العمومية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، العدد 10، 2016، ص 159.

60. خوالد ابوبكر، أبوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات و الدول: قراءة في التجربة اليابانية ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث ، العدد 03 ، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر، سبتمبر 2017 ، ص 39.
61. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط 1، زمزم للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص 44.
62. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 129.
63. ضياء خلفاوي ، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، العدد 10 ، مارس 2013 ، ص 235 .
64. غبشي عبد العالي، تطوير نموذج لتسيير الكفاءات، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، سبتمبر 2018، ص 325.
65. غسان قاسم داود اللامي، اميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال الاستخدامات والتطبيقات ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2010 ، ص 179.
- ج. المداخلات العلمية :
1. الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، يومي 09 و10 مارس 2004، ص 206.
2. بوشخي عائشة، العمل الجماعي لماذا وكيف-التدريب التعاوني، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الوطني حول " استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، المنعقد بجامعة الطاهر مولاي سعيدة، يومي 11/10 نوفمبر 2009، ص 16
3. براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 29-30 نوفمبر 2011 ، ص 246.
4. جمال الدين سحنون ، فاضل عبد القادر، الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة ، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، المنعقد 17 و 18 أبريل ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر، 2006.
5. زيد الخير ميلود وبن رطال عبد القادر، أثر التدريب على الابداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " المنعقد في بجامعة سعد دحلب -البليدة، والمنعقد يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 08.
6. حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 13.

7. محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، كلية الشرطة، المؤتمر الاول لمؤسسات التدريب، ابوظبي-الامارات، 2011، ص08.
8. مصطفى بودرامة ، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، المؤتمر العلمي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن، 23-26 ابريل 2012 م ، ص 583.
9. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى دولي حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03 و04 ديسمبر 2012، ص09.
10. عبد الرزاق خليل، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية بعنوان اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة - الاردن، 27-29 افريل 2005 م ، ص1.
11. عبد الفتاح بو خمخم ، عائشة مصباح ، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر، 2007 ، ص 06.
12. عبد المالك ججيق، اي تداخل أو ارتباط بين ذكاء الاعمال وإدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، الاردن، 23-26 افريل 2012 ، ص 80.
13. كمال رزيق، علاش أحمد، الاعتماد الرسمي للذكاء الاقتصادي في الجزائر، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة. 23 - 26 افريل 2012 ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن ص 291.
14. صوام راضية، القيادة مفتاح استراتيجي لدعم تميز أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي) دراسة تجارب (، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، المنعقد يومي 20 و21 فيفري 2019، ص153.
15. شريف غياط، واسماء زدوري، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1954 -قالمة، يومي 12 و13 ماي 2010، ص09.
16. شوشان سهام، بولعواد نوال، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الوطني حول 'الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطق استراتيجي (دراسة تجاب)، المنعقد بجامعة البليدة 2، يومي 20 و21 فيفري 2019، ص05.

د. مواقع الانترنت :

1. WWW.ALGERIETELECOM.DZ
2. HTTPS://WWW.MOBILIS.DZ/AR/APROPOS.PHP

هـ. مراجع اخرى :

1. وثائق مقدمة من طرفة مصلحة التريص.

المراجع باللغات الاجنبية :

1. Anne Dietrich, Le Management Des Compétences, Vuibert, Paris, 2008, P.3.
2. Claudett Champagne, et des êtres, Gestion et développement des Ressources Humaines, hachette technique, (A3), Edition 2010, p 165.
3. Clerc Philippe . ( 2003 ) : « Intelligence Economique : enjeux et perspectives Débats Et Tendances » , Université Panthéon - Assas paris II , P.P 324-337.
4. Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF . ( 2008 ) : « Protection de l'information : Enjeux , gouvernance et bonnes pratiques » , Rapport de CIGREF , France , P : 10.
5. Deschamps Christophe , mo inet Nicolas , la boite a outils de l'intelligence économiques , dunod , France 2011 , p98.
6. Dimitri Weiss, Les Ressources Humaines, Edition D'organisation, Paris, 2000, P437.
7. FRANCOIS JAKOBIAK , l'intelligence economique , edition d'organisation 2eme edition , paris , 2006 , p 205.
8. Jan Brinkman Anni, Competence Of Top Management Teams And Success Of New Technology Based Firms, Dissertation Technische Universidad Berlin, Germany, 1st Edition November 2007, P28.
9. Kislin Philippe , modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique , thèse de doctorat de l'université nancy 2 , 2007 , p 67.
10. Marchésnay Micheal, Management Stratégique , Paris Organisation, 1997, P81.
11. Marcon Christian , Moinet Nicolas , l'intelligence économique , 2eme édition , dunod , 2011 , p 40.
12. Massot Pierre, Feishammel Daniel, Pilotage Des Compétences Et De La Formation, Edition Afnor, Paris, 2001, P157.
13. Mohammad Faraz Naim, Usha Lenka, Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees, Journal of Knowledge Management, Vol 21, N° 4, 2017, P 7.

14. Oubrich Mourad , l'intelligence économique un outil de management stratégique oriente vers le développement de nouvelle connaissance , la revue des sciences de gestion N ° 226-227 , 2007 , p 85.
15. Shimon L.dolan, Et Autres, La Gestion Des Ressources Humaines (Tendance, Enjeux Et Pratiques Actuelles), 3eme Edition, Edition Village Mondiale, Canada, 2002, P307.
16. FREDERIQUE BLONDEL et al, quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management au sein de l'entreprise, vie et sciences de l'entreprise, N°:174-175,1/2007, p:167.

الملاحظ

الملحق رقم III-01 : يتضمن استمارة الاستبيان :

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطلبة بإعداد مذكرة بعنوان "مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية" والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، وبغرض إتمام الدراسة أستمحكم أن تفضلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة وهذا من أجل التعرف على آرائكم ، وحتى يتم التوصل إلى نتائج موضوعية نلتمس من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية ووضوح ، كما أحيطكم علما أن إجاباتكم تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية . وأخيرا أشكر لكم حسن تعاونكم ومساهماتكم في هذا البحث.

تحت إشراف الاستاذ:

د.بومدين بالعيشي.

الطالب(ة):

1. غوال محمد الامين.

2. زيدون ليلى

السنة الجامعية 2021-2022

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) امام الاجابة المناسبة :

X	عبارات المحور الاول ( المعلومات الشخصية )
	1 . الجنس .
	ذكر
	انثى
	2. سنوات الاقدمية .
	اقل من 5 سنوات
	من 5 الى 10 سنوات
	من 10 الى 15 سنة
	اكثر من 15 سنة
	3. المؤهل العلمي
	ثانوي
	جامعي
	دراسات عليا
	4. الدرجة الوظيفية
	عون تنفيذي
	عون متحكم
	اطار سامي

غير موافق	محايد	موافق	عبارات المحور الثاني ( الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر)
1. اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.			
			هل يتم تبادل المعلومات في مؤسستكم بشكل دوري ؟
			هل تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التسويقية ؟
			تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المعلومات ؟
			هل تلجأ المؤسسة إلى خبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية ؟
			هل تراقب المؤسسة وتقيم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار؟
2. امن المعلومات في المؤسسة.			
			هل تهتم المؤسسة بحماية المعلومات الاستراتيجية من خلال برامج متخصصة ؟
			هل المؤسسة لها إدارة خاصة بأنظمة المعلومات ؟
			هل توجد مقرات محمية للمؤسسة من خلال : مركزية المفاتيح ، الدخول بكلمات سر ، الحراسة ، أنظمة الإنذار ؟
3. سياسة التاثير في المؤسسة.			
			هل المؤسسة لها استراتيجية اتصالات رقمية للتأثير على منافسيها ؟
			هل تتاثر سمعة المؤسسة نتيجة الضغوطات من البيئة الخارجية ؟
4. الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.			
			هل يساهم الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة ؟
			هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر الذكاء الاقتصادي ؟
			هل مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرارات ؟
ما هي عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ؟			
			• نقص الوسائل المادية من أجل تفعيل جهاز خاص بالذكاء الاقتصادي.
			• نقص الأفراد الأكفاء في هذا المجال.

			• غياب الثقافة المعلوماتية للعمال.
			• رضا المؤسسة عن وضعها الحالي وعدم تطلعها.

غير موافق	محايد	موافق	عبارات المحور الثالث ( تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر)
<b>1. التكوين في المؤسسة</b>			
			هل استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة ؟
إذا استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة , هل تعتقد ان الهدف من تكوينك كان :			
			• زيادة وتحسين الانتاجية.
			• تخفيض تكاليف الانتاج.
			• اكتساب مهارات جديدة.
			• تقليص الوقت الضائع عند اداء المهام.
			هل ترى ان التكوين المستمر ضروري لك ؟
			هل الاستفادة من الدورات التكوينية تقوي لديك الرغبة و الدافعية في العمل ؟
هل ترى ان الدورات التكوينية تساعدك على :			
			• السرعة في انجاز العمل.
			• انخفاض حوادث العمل.
			• الدقة في اداء المهام.
			هل ترى ان المؤسسة تستخدم في دوراتها التكوينية اساليب العرض التكنولوجية ؟
<b>2. التدريب في المؤسسة</b>			
			هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء ؟
			هل يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة ؟

			هل تقدم إدارة التدريب خطط سنوية لبرامج التدريب ؟
			هل المحتويات العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل ؟
			هل مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية ؟
			هل تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب ؟
			هل كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية ؟
			هل تضمن الدورات التدريبية إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني ؟
			هل يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار تحريري للمتدربين ؟
			هل البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك و كانت كافية لاكتسابك معارف ومهارات جديدة ؟

في الاخير نتوجه بفائق الشكر والامتنان على سخائكم باجاباتكم و وقتكم و مساعدتكم في اثناء هذا المبحث.

الملحق رقم 02-III : يتضمن مخرجات برنامج الحزم الاحصائية SPSS V20 ( نتائج الاستبيان ) :

FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4  
/ORDER=ANALYSIS.

Remarques		
Résultat obtenu		24-JUN-2022 23:18:43
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Amine.ghoual27\Documents\Sans titre11.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\Amine.ghoual27\Documents\Sans titre11.sav

Statistiques		S1	S2	S3	S4
N	Valide	28	28	28	28
	Manquante	0	0	0	0

## Tableau de fréquences

S1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	14	50,0	50,0	50,0
Valide انثى	14	50,0	50,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

S2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	11	39,3	39,3	39,3
Valide من 10 الى 15 سنة	3	10,7	10,7	50,0
Valide اكثر من 15 سنة	14	50,0	50,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

S3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	7	25,0	25,0	25,0
Valide جامعي	19	67,9	67,9	92,9
Valide دراسات عليا	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

S4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عون تنفيذي	8	28,6	28,6	28,6
Valide عون متحكم	2	7,1	7,1	35,7
Valide اطار سامي	18	64,3	64,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1 X2X1 X2X2 X2X3 X2X4 X2X5 X3X1 X3X2 X3X3 X4X1 X4X2 X5 X6X1
X6X2 X6X3 X6X5 Y1Y1 Y1Y2Y1 Y1Y2Y2 Y1Y2Y3 Y1Y2Y4 Y1Y3 Y1Y4 Y1Y5Y2 Y1Y5Y3
Y1Y5Y4 Y1Y7 Y2Y1Y1 Y2Y1Y2 Y2Y2Y1 Y2Y2Y2 Y2Y2Y3 Y2Y3Y1 Y2Y3Y2 Y2Y3Y3 Y2Y4Y1
Y2Y4Y2 Y3

```

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

```

```

/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

Remarques		
Résultat obtenu		24-JUN-2022 23:20:06
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Amine.ghoual27\Documents\Sans titre11.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2X1 X2X2 X2X3 X2X4 X2X5 X3X1 X3X2 X3X3 X4X1 X4X2 X5 X6X1 X6X2 X6X3 X6X5 Y1Y1 Y1Y2Y1 Y1Y2Y2 Y1Y2Y3 Y1Y2Y4 Y1Y3 Y1Y4 Y1Y5Y2 Y1Y5Y3 Y1Y5Y4 Y1Y7 Y2Y1Y1 Y2Y1Y2 Y2Y2Y1 Y2Y2Y2 Y2Y2Y3 Y2Y3Y1 Y2Y3Y2 Y2Y3Y3 Y2Y4Y1 Y2Y4Y2 Y3 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\Amine.ghoual27\Documents\Sans titre11.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	28	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	38

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1 X2X1 X2X2 X2X3 X2X4 X2X5 X3X1 X3X2 X3X3 X4X1 X4X2 X5 X6X1
X6X2 X6X3 X6X5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Remarques

Résultat obtenu		24-JUN-2022 23:20:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Amine.ghoual27\Documents\Sans titre11.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice	
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2X1 X2X2 X2X3 X2X4 X2X5 X3X1 X3X2 X3X3 X4X1 X4X2 X5 X6X1 X6X2 X6X3 X6X5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Ressources	

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	28	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	16

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=Y1Y1 Y1Y2Y1 Y1Y2Y2 Y1Y2Y3 Y1Y2Y4 Y1Y3 Y1Y4 Y1Y5Y2 Y1Y5Y3
Y1Y5Y4 Y1Y7 Y2Y1Y1 Y2Y1Y2 Y2Y2Y1 Y2Y2Y2 Y2Y2Y3 Y2Y3Y1 Y2Y3Y2 Y2Y3Y3 Y2Y4Y1
Y2Y4Y2 Y3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Fiabilité**

Remarques	
Résultat obtenu	24-JUN-2022 23:21:11
Commentaires	
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail Entrée de la matrice Définition de valeur manquante Gestion des valeurs manquantes Observations prises en compte
Syntaxe	C:\Users\Amine.ghoual27\Documents\Sans titre11.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune> 28 Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. RELIABILITY /VARIABLES=Y1Y1 Y1Y2Y1 Y1Y2Y2 Y1Y2Y3 Y1Y2Y4 Y1Y3 Y1Y4 Y1Y5Y2 Y1Y5Y3 Y1Y5Y4 Y1Y7 Y2Y1Y1 Y2Y1Y2 Y2Y2Y1 Y2Y2Y2 Y2Y2Y3 Y2Y3Y1 Y2Y3Y2 Y2Y3Y3 Y2Y4Y1 Y2Y4Y2 Y3 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00 Temps écoulé 00:00:00,02

```

FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2X1 X2X2 X2X3 X2X4 X2X5 X3X1 X3X2 X3X3 X4X1 X4X2
X5 X6X1 X6X2 X6X3 X6X5 Y1Y1 Y1Y2Y1 Y1Y2Y2 Y1Y2Y3 Y1Y2Y4 Y1Y3 Y1Y4 Y1Y5Y2
Y1Y5Y3 Y1Y5Y4 Y1Y7 Y2Y1Y1 Y2Y1Y2 Y2Y2Y1 Y2Y2Y2 Y2Y2Y3 Y2Y3Y1 Y2Y3Y2 Y2Y3Y3
Y2Y4Y1 Y2Y4Y2 Y3
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Effectifs

Remarques		
Résultat obtenu		24-JUN-2022 23:22:20
Commentaires		
	Données	C:\Users\Amine.ghoual27\Documents\Sans titre11.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
		FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2X1 X2X2 X2X3 X2X4 X2X5 X3X1 X3X2 X3X3 X4X1 X4X2 X5 X6X1 X6X2 X6X3 X6X5 Y1Y1 Y1Y2Y1 Y1Y2Y2 Y1Y2Y3 Y1Y2Y4 Y1Y3 Y1Y4 Y1Y5Y2 Y1Y5Y3 Y1Y5Y4 Y1Y7 Y2Y1Y1 Y2Y1Y2 Y2Y2Y1 Y2Y2Y2 Y2Y2Y3 Y2Y3Y1 Y2Y3Y2 Y2Y3Y3 Y2Y4Y1 Y2Y4Y2 Y3 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Syntaxe		
	Temps de processeur	00:00:00,02
Ressources	Temps écoulé	00:00:00,02

## Effectifs

	X1	X2X1	X2X2	X2X3	X2X4	X2X5	X3X1	X3X2	X3X3	X4X1	X4X2	X5	X6X1	X6X2	X6X3
N Valide	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,2500	1,1429	1,1429	1,2857	1,4643	1,2143	1,1429	1,2143	1,0714	1,5714	1,5000	1,4643	2,2143	1,5714	1,9286
Ecart-type	,58531	,52453	,52453	,65868	,74447	,49868	,52453	,62994	,37796	,87891	,83887	,69293	,99469	,92009	1,01575

## Statistiques

X6X5	Y1Y1	Y1Y2Y1	Y1Y2Y2	Y1Y2Y3	Y1Y2Y4	Y1Y3	Y1Y4	Y1Y5Y2	Y1Y5Y3	Y1Y5Y4	Y1Y7	Y2Y1Y1	Y2Y1Y2	Y2Y2Y1	Y2Y2Y2	Y2Y2Y3
28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2,5000	1,3571	1,9286	2,9286	1,5000	2,5000	1,0714	1,0000	1,8571	2,7143	1,3571	1,1429	1,7500	1,2500	1,2500	1,1429	1,6786
,88192	,78004	1,01575	,37796	,88192	,88192	,37796	,00000	1,00791	,71270	,78004	,44840	,88715	,64550	,64550	,44840	,86297

Y2Y3Y1	Y2Y3Y2	Y2Y3Y3	Y2Y4Y1	Y2Y4Y2	Y3
28	28	28	28	28	28
0	0	0	0	0	0
1,4643	1,4286	1,8929	1,6786	1,2143	1,2857
,74447	,69007	,83174	,77237	,49868	,53452

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\Amine.ghoual27\Documents\Sans titre11.sav

## Tableau de fréquences

## X1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	82,1	82,1	82,1
محاييد	3	10,7	10,7	92,9
موافق غير	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## X2X1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	26	92,9	92,9	92,9
موافق غير	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## X2X2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	26	92,9	92,9	92,9
موافق غير	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## X2X3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	82,1	82,1	82,1
محاييد	2	7,1	7,1	89,3
موافق غير	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## X2X4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	19	67,9	67,9	67,9
محاييد	5	17,9	17,9	85,7
موافق غير	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**X2X5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	82,1	82,1	82,1
محاييد	4	14,3	14,3	96,4
موافق غير	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**X3X1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	26	92,9	92,9	92,9
موافق غير	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**X3X2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	25	89,3	89,3	89,3
موافق غير	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**X3X3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	27	96,4	96,4	96,4
موافق غير	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**X4X1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	19	67,9	67,9	67,9
محاييد	2	7,1	7,1	75,0
موافق غير	7	25,0	25,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**X4X2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	20	71,4	71,4	71,4
محاييد	2	7,1	7,1	78,6
موافق غير	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**X5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	18	64,3	64,3	64,3
محاييد	7	25,0	25,0	89,3
موافق غير	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**X6X1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	11	39,3	39,3	39,3
موافق غير	17	60,7	60,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**X6X2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	20	71,4	71,4	71,4
موافق غير	8	28,6	28,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**X6X3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	15	53,6	53,6	53,6
موافق غير	13	46,4	46,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## X6X5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	7	25,0	25,0	25,0
Valide موافق غير	21	75,0	75,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y1Y1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	82,1	82,1	82,1
Valide موافق غير	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y1Y2Y1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	15	53,6	53,6	53,6
Valide موافق غير	13	46,4	46,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y1Y2Y2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	1	3,6	3,6	3,6
Valide موافق غير	27	96,4	96,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y1Y2Y3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	21	75,0	75,0	75,0
Valide موافق غير	7	25,0	25,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y1Y2Y4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	7	25,0	25,0	25,0
Valide موافق غير	21	75,0	75,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y1Y3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	27	96,4	96,4	96,4
Valide موافق غير	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y1Y4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	28	100,0	100,0	100,0

## Y1Y5Y2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	16	57,1	57,1	57,1
Valide موافق غير	12	42,9	42,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y1Y5Y3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	4	14,3	14,3	14,3
Valide موافق غير	24	85,7	85,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y1Y5Y4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	82,1	82,1	82,1
Valide موافق غير	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y1Y7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	25	89,3	89,3	89,3
محاييد	2	7,1	7,1	96,4
موافق غير	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y2Y1Y1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	15	53,6	53,6	53,6
محاييد	5	17,9	17,9	71,4
موافق غير	8	28,6	28,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y2Y1Y2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	24	85,7	85,7	85,7
محاييد	1	3,6	3,6	89,3
موافق غير	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y2Y2Y1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	24	85,7	85,7	85,7
محاييد	1	3,6	3,6	89,3
موافق غير	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y2Y2Y2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	25	89,3	89,3	89,3
محاييد	2	7,1	7,1	96,4
موافق غير	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y2Y2Y3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	16	57,1	57,1	57,1
محاييد	5	17,9	17,9	75,0
موافق غير	7	25,0	25,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y2Y3Y1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	19	67,9	67,9	67,9
محاييد	5	17,9	17,9	85,7
موافق غير	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y2Y3Y2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	19	67,9	67,9	67,9
محاييد	6	21,4	21,4	89,3
موافق غير	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y2Y3Y3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	11	39,3	39,3	39,3
محاييد	9	32,1	32,1	71,4
موافق غير	8	28,6	28,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y2Y4Y1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	14	50,0	50,0	50,0
محاييد	9	32,1	32,1	82,1
موافق غير	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y2Y4Y2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	82,1	82,1	82,1
محاييد	4	14,3	14,3	96,4
موافق غير	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## Y3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	21	75,0	75,0	75,0
محاييد	6	21,4	21,4	96,4
موافق غير	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

## CORRELATIONS

/VARIABLES=الاقتصادي\_الذكاء\_التاثير\_سياسة\_المعلومات\_امن\_الاستراتيجية\_اليقظة  
الثالث\_المحور\_الثاني\_المحور\_التدريب\_التكوين  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

Remarques		
Résultat obtenu		24-JUN-2022 23:23:23
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Amine.ghoual27\Documents\Sans titre11.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Traitement valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	28
	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Syntaxe	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
		CORRELATIONS /VARIABLES=الاستراتيجية_البقطة الاقتصادي_الذكاء_التأثير_سياسة_المعلومات_امن الثالث_المحور_الثاني_المحور_التدريب_التكوين /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\Amine.ghoual27\Documents\Sans titre11.sav

Corrélations									
		القطعة الاستراتيجية	امن المعلومات	سياسة التأثير	الذكاء الاقتصادي	التكوين	التدريب	المحور الثاني	المحور الثالث
القطعة الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	,881**	,411	,792**	,520**	,638**	,872**	,646**
	Sig. (bilatérale)		,000	,030	,000	,005	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28
امن المعلومات	Corrélation de Pearson	,881**	1	,575**	,693**	,643**	,629**	,914**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28
سياسة التأثير	Corrélation de Pearson	,411	,575**	1	,487**	,533**	,339	,781**	,442
	Sig. (bilatérale)	,030	,001		,009	,004	,078	,000	,018
	N	28	28	28	28	28	28	28	28
الذكاء الاقتصادي	Corrélation de Pearson	,792**	,693**	,487**	1	,531**	,524**	,836**	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,009		,004	,004	,000	,002
	N	28	28	28	28	28	28	28	28
التكوين	Corrélation de Pearson	,520**	,643**	,533**	,531**	1	,673**	,657**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,004	,004		,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28
التدريب	Corrélation de Pearson	,638**	,629**	,339	,524**	,673**	1	,609**	,958**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,078	,004	,000		,001	,000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,872**	,914**	,781**	,836**	,657**	,609**	1	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	,646**	,687**	,442	,571**	,856**	,958**	,679**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,018	,002	,000	,000	,000	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الملخص :

تناولت الدراسة مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تنمية الكفاءات البشرية, و مدى تطبيق ذلك في المؤسسة الجزائرية, وتهدف الدراسة الى اثراء المكتبة, بالتعرف على مفهوم الذكاء الاقتصادي, الذي يعتبر ذو اهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية, والذي يعتبر جديد وقديم في نفس الوقت, ودراسة ومعرفة مدى مساهمته في تنمية الكفاءات البشرية, التي تعتبر الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات اهدافها. ولتحقيق اهداف الدراسة, تم تصميم استبيان, اعتمادا على ما وجدناه في الدراسة النظرية و الدراسات السابقة, و مكونة من محورين, وزعت على عينة الدراسة المتمثلة في موظفي المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم - , وقد اعتمدنا على برنامج الحزم الاحصائية (SPSS V20) لتحليل الاستبيان, والذي تمكنا من خلاله الاجابة على اشكالية الدراسة, وان الذكاء الاقتصادي يساهم بشكل كبير في تنمية الكفاءات البشرية, وان مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق هذا النهج, حيث انه توجد علاقة طردية بين الذكاء الاقتصادي وتنمية الكفاءات البشرية , كما اوصت الدراسة بزيادة اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بتطبيق الذكاء الاقتصادي, وزيادة تثقيف كفاءاتها البشرية حول موضوع الذكاء الاقتصادي وكيفية تطبيقه.

**الكلمات المفتاحية :** الذكاء الاقتصادي, الكفاءات البشرية, التنمية.

### **The abstract :**

The study dealt with the extent to which economic intelligence contributes to the development of human competencies, and the extent of its application in the Algerian institution. And studying and knowing the extent of its contribution to the development of human competencies, which is the main pillar on which organizations build their goals. And to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed, based on what we found in the theoretical study and previous studies, and it consisted of two axes, and distributed to the study sample represented by the employees of the Operational Directorate of Algeria Telecom - Mostaganem branch -, and we relied on the statistical packages program ( SPSS V20) to analyze the questionnaire, through which we were able to answer the problem of the study, and that economic intelligence contributes greatly to the development of human competencies, and that Algeria Telecom applies this approach, as there is a direct relationship between economic intelligence and the development of human competencies, The study also recommended increasing the interest of Algeria Telecom in applying economic intelligence, and increasing the education of its human competencies on the subject of economic intelligence and how to apply it.

**Keywords :** economic intelligence, human competencies, development.