



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية و المحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تحت عنوان:

التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال نحو تطبيق ذكاء الاعمال لتحقيق البراعة التنظيمية  
'دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت - بني صاف -

تحت اشراف الأستاذة:

د. غربي صباح.

من اعداد الطالبين:

• بدرالدين محمد ايمن

• بن شيخ يحيى

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذة محاضرة -ب-	د. بلحية يمينة
مشرفا	أستاذة محاضرة -أ-	د. غربي صباح
ممتحنا	أستاذة محاضرة -ب-	د. بن ميمون ايمن

السنة الجامعية: 2025/2024





﴿ بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ ﴾

﴿ وَهَآءِ اَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ اِلَّا رِجَالًا نُّوْحِیْ اِلَیْهِمْ فَاَسْأَلُوْا اَهْلَ الذِّكْرِ اِنْ كُنْتُمْ لَا

تَعْلَمُوْنَ ﴾

﴿ النحل: 43 ﴾

# الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل، آية 19.

الحمد لله الذي أعاننا على القصد، و رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم و أمدنا بالعزيمة و الإرادة و انجاز هذا العمل عملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم  
"مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ"

و لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة " غ. صباح " على خير عطائها و إرشاداتها و توجيهاتها القيمة، وكذا على إشرافها علينا، جزاه الله عنا خير جزاء آملين أن تجد في كلامنا هذا الامتنان و العرفان.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالعرفان و الشكر لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لتحكيم هذه المذكرة، و عما كلفتهم من وقت في دراستها

و قبولها للمناقشة و دون أن ننسى كل موظفي الجامعة و أعوان كلية الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

أطال الله في أعمارهم جميعا و أمدهم بالصحة و العافية، و أدام علمهم و جزاهم الله عنا أعظم الجزاء.

# إهداء

'وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار الحمد لله فائق الأنوار'

أشكر الله عز و جل أولاً و آخرأ له الحمد و له الفضل ، ما كنت لأفعل لولا فضل الله ، فالحمد لله عند البدء و عند الختام الحمد لله ما انتهى الدرب و لا ختم الجهد ولا تم السعي إلا بفضل الله على التمام و على لذة الانجاز .

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى الذي لم يحرمني يوماً من حنانه إلى اعز و اعلی الناس " ابي الكريم" الذي منح نفسه ليعطيني و تعب لأرتاح و لطالما شجعني و دفعني للأمام، إلى التي عانت و قاست و تحملت من اجل مشاققة الحياة إلى التي كرمها الله و رفع شأنها ووضعت الجنة تحت اقدامها، إلى التي اهدتني الحنان و الحب و الرعاية " أمي الغالية" أدامها الله تاجاً فوق رأسي التي لم تبخل علينا بشيء و اعانتني بالصلوات و الدعوات التي لن اوفيتها حقها مهما قلت و مهما فعلت .

إلى من علمني النجاح و الصبر و سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء و دفعني نحو طريق النجاح

إلى الذي علمني ان ارتقي سلم الحياة بالحكمة و نصائح

إلى اخوتي

إلى استاذتي و اسادتي الكرام في مشواري هذا

إلى اصدقاء الدرب و الصغر كل باسمه

إلى كل من يعرفهم قلبي شكراً لكم و الحمد لله و الله اكبر

"فلسطين الحبيبة اللهم نصراً و طمئينة عليهم يا رب و احفظهم من كل شر و قوهم يا رب فلا مجيب

إلا انت و لا ناصر إلا بنصرك"

بدرالدين محمد ايمن

# إهداء

من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

إلى أعز الناس.....

أهدي هذا العمل إلى من يشتهي اللسان نطقها وترف العين لوحشتها و تشتاق الأذن لسماع دعواتها "أمي الغالية. "

إلى من عمل وسقاني بعرق جبينه وكان لي درع الأمان " أبي الغالي " أطل الله في عمره وحفضه ومنحه الصحة والعافية.

إلى من جمعتني بهم ظلمة رحم واحد وتقاسمت معهم حلاوة الحياة و مرارتها " أخواتي، إخوتي " إلى جميع أفراد عائلتي الأعزاء كبيرهم وصغيرهم

إلى كل من دعمني خلال مشواري الدراسي، وكل من قدم يد العون والمساعدة في إعداد هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة

إلى أساتذتي الكرام، كل الاحترام والتقدير لما بذلتموه من جهد، ولما قدمتموه لنا من علمٍ نافعٍ ونصيحة صادقة

و إلى كل من يعرفهم قلبي ولم يذكرهم قلبي شكرا لكل شخص كان جزء من حياتي

**بن شيخ يحي**

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور ذكاء الأعمال، ممثلًا في أبعاده المتمثلة في: مستودع البيانات، المعالجة التحليلية الفورية، ذكاء تنافسي، وأثره على تحقيق البراعة تنظيمية في مصنع اسمنت بني صاف بولاية عين تموشنت. ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج وصفي تحليلي، مع توظيف الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 31 موظفًا. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار (26)

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، من أبرزها وجود دلالة إحصائية لأبعاد ذكاء الأعمال على البراعة تنظيمية، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة توسيع نطاق استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسة للمساعدة في بناء براعة تنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** ذكاء الاعمال. مستودع البيانات. ذكاء التنافسي. البراعة التنظيمية

## Abstract:

This study aims to explore the role of business intelligence, represented by its dimensions: data warehouse, real-time analytical processing, and competitive intelligence, and its impact on achieving organizational excellence at the Beni Saf Cement Plant in Ain Temouchent. To achieve this goal, a descriptive and analytical approach was adopted, using a questionnaire as a tool to collect data from a sample of 31 employees.

The data were analyzed using the SPSS statistical program (version 26). The study reached a set of theoretical and applied results, the most prominent of which is the statistical significance of the business intelligence dimensions on organizational agility. One of the most important recommendations of the study is the need to expand the scope of use of business intelligence systems within the organization to help build organizational agility.

**Keywords:** Business Intelligence, Data Warehouse, Competitive Intelligence, Organizational Agility

## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	البسمة
ب	القرآن الكريم
ت	شكر و عرفان
ث	إهداء
ح	الملخص
خ	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
<b>مقدمة عامة</b>	
02	التوطئة
02	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
03	أهداف الدراسة
03	أهمية الدراسة
03	فرضية الدراسة
03	أسباب اختيار الموضوع
04	الدراسات السابقة
05	خلفية الدراسة
10	نموذج الدراسة
10	مرجعية الدراسة
10	صعوبات الدراسة
11	منهج الدراسة والأدوات المستخدمة
11	حدود الدراسة
<b>فصل لأول ادبيات الدراسة النظرية</b>	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية ذكاء لاعمال
14	المطلب الأول: مفهوم ذكاء اعمال
17	المطلب الثاني: تحليل نظم ذكاء اعمال وانواعه
20	المطلب الثالث: اهداف و اهمية ذكاء الاعمال
22	المبحث الأول: ادوات و مكونات ذكاء الاعمال و عوامل نجاحه

## قائمة المحتويات

22	المطلب الأول: ادوات ذكاء الاعمال
23	المطلب الثاني: مكونات ذكاء الاعمال
26	المطلب الثالث: عوامل نجاح ذكاء الاعمال و اخلاقيات جمعه
28	المبحث الثالث: اساسيات حول البراعة التنظيمية
28	المطلب الأول: مفهوم و اهمية البراعة التنظيمية
30	المطلب الثاني: ابعاد البراعة التنظيمية
33	المطلب الثالث: اليات عمل نظم ذكاء الاعمال لتحقيق البراعة التنظيمية
35	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني الدراسة التطبيقية</b>	
37	التمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام عن شركة الاسمنة بني صاف
38	المطلب الأول: نشأة و تعريف بالشركة
39	المطلب الثاني: مهام و اهداف شركة الاسمنت بني صاف
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
42	المبحث الثاني: الاطار المنهجي لدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: منهجية البحث
43	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة
44	المطلب الثالث: صدق و ثبات اداة الدراسة
49	المبحث الثالث: عرض نتائج دراسة و مناقشتها
49	المطلب الأول: عرض و تحليل عينة الدراسة
52	المطلب الثاني: عرض و تحليل محور الدراسة
64	المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة
67	خلاصة الفصل
68	خاتمة عامة
74	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

19	انواع ذكاء اعمال	الجدول 1-1	1
42	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	الجدول 1-2	2
44	سلم ليكرت الخماسي	الجدول 2-2	3
45	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	الجدول 2-3	4
46	اتساق الداخلي للمحور لأول ذكاء لاعمال	الجدول 2-4	5
47	اتساق الداخلي للمحور الثاني براعة التنظيمية	الجدول 2-5	6
49	اتساق الداخلي للمحور الثاني براعة التنظيمية	الجدول 2-6	7
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الجدول 2-7	8
51	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول 2-8	9
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الجدول 2-9	10
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	الجدول 2-10	11
53	سلم ليكارث خماسي	الجدول 2-11	12
53	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها مستودع البيانات	الجدول 2-12	13
55	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المعالجة التحليلية الفورية - OLAP	الجدول 2-13	14
57	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها ذكاء تنافسي	الجدول 2-14	15
59	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها استكشاف	الجدول 2-15	16
61	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها هيكل تنظيمي المرن	الجدول 2-16	17
62	نتائج معامل ارتباط واختبار فتشر المعنوية كلية لنموذج لانحدار فرضية	الجدول 2-17	18
65	نتائج تحليل انحدار الخطي	الجدول 2-18	19

## قائمة الأشكال و الملاحق

### قائمة الاشكال

41	الهيكل التنظيمي لمصنع بني صاف -عين تموشنت-	الشكل 1-2	1
49	توزيع الأفراد حسب الجنس	الشكل 2-2	2
50	توزيع الأفراد حسب العمر	الشكل 3-2	3
51	توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي	الشكل 4-2	4
51	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	الشكل 5-2	5
52	توزيع الافراد حسب الوظيفة	الشكل 6-2	6

### قائمة الملاحق

77	الاستبيان	1
82	مخرجات و جداول spss	2

المقدمة العامة

المقدمة العامة

### ● التوطئة :

لقد أصبح التطور السريع والمستمر لكافة الصناعات ، وخاصة منظمات الأعمال، أحد السمات الأكثر وضوحاً في عصرنا إن كل تغيير وتطوير ودوافعه هو تلبية الاحتياجات المختلفة للمنظمات وخاصة منظمات الأعمال لمواجهة مختلف الصعوبات و التحديات و كذلك التغيرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية و الخارجية مما يدفع منظمات الأعمال إلى مراجعة السياسات و الوسائل و أساليب العمل والآليات المستخدمة في إدارة وأداء الأنشطة المختلفة بما يتناسب مع البيئة التي تتواجد فيه و ذلك لتحقيق الاستمرارية والبقاء و في هذا الصدد، حظيت آلية نظم ذكاء الاعمال بأكبر قدر من الاهتمام من جانب منظمات الأعمال.

ويعتبر هذا النقص في المعلومات والأدوات، التي تواجهه معظم المنظمات لدعم عملية اتخاذ القرار، حيث غالباً ما تكون المنظمات غير قادرة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التغييرات الكبرى في أعمالها وسوقها إذا لم تغير سياساتها و هذا يؤكد أهمية نظم ذكاء الاعمال الآن وفي المستقبل لأنها تؤثر على مختلف أنشطة المنظمة. ونذكر عنصر البراعة التنظيمية والذي يتجلى في القدرة على خلق حلول مبتكرة ضمن القيود الهيكلية باستخدام الموارد المتحدياً حقيقياً في الاستفادة من البيانات المتاحة ، والقدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة لضمان استدامة المنظمة، وكذلك القدرة على استغلال الفرص في البيئة مع استكشاف الفرص الجديدة وإدارة التناقضات والتوترات في المعاملات الحالية والمستقبلية في جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات التنظيمية إذا لم نواكب التطورات ونطبق العمل باستخدام أنظمة ذكاء الأعمال في منظمات الأعمال وتحديد كيف تبني نظم ذكاء الأعمال البراعة التنظيمية ، فلن نتمكن من تحقيق هذا الهدف بشكل فعال في الوقت اللازم.

### الإشكالية الرئيسية:

مامدى تأثير ذكاء الأعمال لتحقيق البراعة التنظيمية في مصنع الإسمنت بني صاف -عين تموشنت -؟

### ● الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية بشيء من الدقة والموضوعية استعنا الأسئلة الفرعية التالية:

## مقدمة عامة

- ما هو مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في مصنع اسمنت بني صاف ؟
- ماهو مستوى تبني البراعة تنظيمية في مصنع الإسمنت- بني صاف- ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال على تحقيق البراعة تنظيمية في مصنع الإسمنت- بني صاف -؟

### . الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق ذكاء الأعمال على براعة التنظيمية بمصنع اسمنت بني صاف

### . أهداف البحث:

ومن خلال هذا البحث نأمل أن نحقق الأهداف التالية:

- معرفة بالمفاهيم النظرية لذكاء الأعمال و البراعة التنظيمية
- فهم مدى تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في مصنع اسمنت بني صاف
- قياس مدى توافق أبعاد نظم ذكاء الأعمال مع البراعة التنظيمية بمصنع اسمنت بني صاف
- معرفة نوع العلاقة بين تطبيق نظم ذكاء الأعمال و البراعة التنظيمية في مصنع اسمنت بني صاف

### . أهمية البحث:

يكتسب الموضوع أهمية بالغة نظرا للأسباب التالية:

مدى مساهمة نظام ذكاء الأعمال ، كآلية، في تحسين وتعزيز البراعة التنظيمية للمنظمة في جهودها لاستكشاف الفرص المتاحة المختلفة التي يمكن للمنظمة تعظيمها واستغلالها على أفضل وجه وتحقيق الفعالية والكفاءة والمرونة لضمان الاستمرارية والبقاء.

### أسباب اختيار الموضوع :

#### أ\_ لأسباب الذاتية:

- توجهننا وميولنا الشخصي لدراسة هذا الموضوع من أجل الفهم والتعرف بعمق على الموضوع.
- يعتبر من مواضيع الحديثة و نظرا لأهميته وما سيضيفه من فائدة في ميدان البحث العلمي عامة والمؤسسات الصناعية خاصة.
- ندرة وقلة الأعمال التي تطرقت إلى موضوع تواجه منظمات الأعمال لتطبيق ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق البراعة التنظيمية.

#### ب\_ الأسباب الموضوعية:

- رغبة المتزايدة في بيئة الأعمال بتطبيق نظم ذكاء الأعمال
- تبيان أهمية نظم ذكاء الأعمال وتأثيرها على البراعة التنظيمية؛
- أهمية هذا الموضوع في ميدان إدارة الأعمال خاصة مع تطور اقتصاد المعرفة والبيانات
- الضخمة وضرورة مواكبة المنظمات وتحكمها في هذا المجال.
- محاولة فهم فرق والتغير الذي تتركه نظم ذكاء الأعمال عند تبنيها في المنظمات وأعمال.

### خلفية الدراسة:

إن السعي المستمر للمؤسسات لتطور وجب عليها تبني أشياء مبتكرة وجديدة متمثلة في البراعة التنظيمية من خلال تطبيق ذكاء الأعمال لكي تحافظ على استمرارها للمدى الطويل، كل هذه المفاهيم تم التطرق إليها بجملة من الدراسات المحلية والدولية وهي كالتالي:

1. دراسة محمد منير عودة شبير (2015)، بعنوان دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في قطاع المصرفي الفلسطيني، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة فلسطين. هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية نظم ذكاء الأعمال كمفهوم استراتيجي وتأكيد دوره : كأداة في تنمية رأس المال البشري وتوصل الباحث إلى نتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات أنظمة ذكاء الأعمال المعالجة الفورية، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي وتنمية الرأس المال البشري وأوضح أن هناك تفاوتاً في دور أدوات أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية الرأس المال حيث ان إدارة أداء الأعمال تسهم بشكل كبير في تنمية رأس المال البشري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة توسيع نطاق استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي للمساعدة في تنمية رأس المال البشري، وضرورة أن تتعامل إدارة البنك مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي استراتيجي من بين الموارد المختلفة التي يمتلكها البنك، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر.

2. دراسة بوغابة وردية، 2021 تحت عنوان دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ورقلة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أنظمة ذكاء الأعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ومستوى البراعة التنظيمية بها، وكذلك تحديد العلاقة بين نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة المختارة نموذجاً للدراسة الميدانية وهي المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وتوصلت الباحثة إلى نتيجة وهي : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة نموذج الدراسة وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة اهتمام بعامل التكوين والتدريب

المستمر لتعزيز درجة الوعي لدى العاملين والمسؤولين بالمؤسسة من أجل الاستغلال الأمثل لنظم ذكاء الأعمال وتحقيق نسب أكبر من فوائد استخدام هذه النظم، مع ضرورة تركيز التوجهات البحثية إلى البعد الإبداعي والابتكار واستغلال الأفكار الجديدة وتحفيز المبدعين معنويا وماديا، وبناء ثقافة ابتكارية بالمؤسسة.

**3. دراسة العايب سيرين ولدرع عبير (2023) توجه منظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة سونار فرجيوة)** هدفت الدراسة إلى التعرف على توجه منظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ومستوى البراعة التنظيمية بها ، وكذا تحديد العلاقة بين أبعاد نظم ذكاء الأعمال وتحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسة المختارة نموذجا للدراسة الميدانية وهي المؤسسة الوطنية للأجهزة الكهرو منزلية سوناريك "SONARIC" فرجيوة ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ذكاء الأعمال وتحقيق البراعة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة إذ بلغت درجة الارتباط بين المتغيرين 55.6% وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة وضع هياكل تنظيمية مرنة عصرية تتماشى وتستجيب مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الخفة التنظيمية وتعزيز فعالية تطبيق نظم ذكاء الأعمال لتحقيق البراعة التنظيمية.

**4. دراسة عمرو عياش ياسمينه و شباح منيرة(2022) ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية ميله مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص مالية المؤسسة** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي بالاعتماد على المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الابتكار والتعلم الشبكي ، و تم الاعتماد على طريقة الاستقصاء عن طريق الاستبيان ، AMOS 24 وبرنامج SPSS استخدموا برنامج 25 في تحليل بيانات هذا الاستبيان مستخدمين في ذلك أساليب إحصائية مختلفة لعرض النتائج واختبار الفرضيات ، ومن أهم النتائج التي توصلوا إليها في هذه الدراسة هو أنه يوجد مستوى قوي لتبني المؤسسة محل الدراسة أنظمة ذكاء الأعمال وتساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي لها ، وأيضا توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين أنظمة.

5. دراسة بن صدوق وفاء وبن صابر سليمان زهرة (2024) أثر نكاه الأعمال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر وكالة عين تموشنت هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نكاه الأعمال بأبعاده تجميع و تحليل البيانات ، المعالجة التحليلية الفورية إدارة أداء الأعمال ، اتخاذ القرار و دعم المركز التنافسي أثره على أداء الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر بعين تموشنت و من أجل الوصول إلى الهدف تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي و الاعتماد على الاستبيان و المقابلة كأداة لجمع المعلومات ، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSSv26).

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنكاه الأعمال بأبعاده على أداء الموارد البشرية ، كما قدمت الدراسة عدة توصيات منها أنه يجب على إدارة المؤسسة تبني ممارسات وتطبيقات نكاه الأعمال وفق خطة متكاملة لتحقيق نهضة في مجال العمل وتطوره.

6. دراسة مقدم علاء دين و بن عيسى رحمة (2023) اثر إدارة معرفة علي براعة تنظيمية دراسة ميدانية للعاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز الطاقات المتجددة - توقرت- هدفت دراسة الى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها ( براعة الاستغلال براعة الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن ) و تحديد العلاقة بينهما ومن أبرز نتائج التي توصلت إليها دراسة هو وجد تأثر ذو دلالة احصائية عند مستوي 0.05 للأدارة معرفة علي براعة تنظيمية في محل دراسة ، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، واستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS-V 26 .

7. دراسة علاونة سفيان وسنية محمد (2024) أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة إطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية وحدة العلمة-

سطيف " رؤية سوسيوتنظيمية" هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى الكشف عن أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية على مستوى المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية كمدخل حديث على المؤسسة الجزائرية ومكاشفة آثار أنماط البراعة التنظيمية في تجسيد بعدي المناعة التنظيمية التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية)، حيث توصلوا الى نتيجة مفادها أن أثر بعدي البراعة التنظيمية قدرات الأداء الاستغلالي والأداء الاستثماري المعتمد في المؤسسة له أثر إيجابي في خلق الحصانة التنظيمية لدى المؤسسة واستغلال الذاكرة التنظيمية باعتبارها المستودع المعرفي لتخزين المعلومات والخبرات التي تسهم في ديناميكية المؤسسة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي بغرض الإلمام بالدراسة التي أجريت على إطارات الإدارة العامة للمؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية وحدة العلمة ومن أبرز ما أوصت به دراسة العمل على تجسيد المداخل الحديثة في المؤسسة الجزائرية لتجويد المهارات والقدرات مع استغلال أبعاد البراعة التنظيمية في بناء منظمات متعلمة وضرورة توظيف وإستثمار التطور التكنولوجي الحديث لرفع القدرات الأداة للموارد البشرية على المستويات التنظيمية بالمؤسس .

8. دراسة أسماء علي محمود الجنازة (2020) البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين و هدفت الدراسة تعرف درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير استبانتين الجمع البيانات والتأكد من صدقهما وثباتهما. وتكونت عينة الدراسة من (362) من المشرفين التربويين ومساعدى المؤاشرات النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05as) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، و قد

أوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها : ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال داخل المدرسة.

9. دراسة (LIUM 2015 بعنوان دراسة البراعة التنظيمية السوابق والأحداث و النتائج تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال على المدى بعيد ) وهذا مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 20 ، العدد 25 وهدفت هذه دراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على أنشطة الاستكشاف والاستغلال و كيف يحقق قسم منتجات الصواريخ MPD البراعة التنظيمية من خلال الحلول المعتمدة على الهيكلية و السياقية و القيادة، وتم استخدام في هذه دراسة المنهج الوصفي و أسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من (07) من الموظفين مهندسين و مدار و قائد مشروع استخدمت المقابلة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي موجود في كل من الاستكشاف والاستغلال، وأن الفصل الهرمي للاستكشاف والاستغلال يمكن أن يتغير تلقائياً، والسياق التنظيمي الداعم يخفف من وحدة التوتر بين الاستغلال و الاستكشاف من خلال مساعدة الافراد على الانخراط في كلا النوعين من الأنشطة وأن تأثير البيئة الديناميكي يظهر على كل من الاستكشاف والاستغلال

10. دراسة ( Badr ahmed (2017

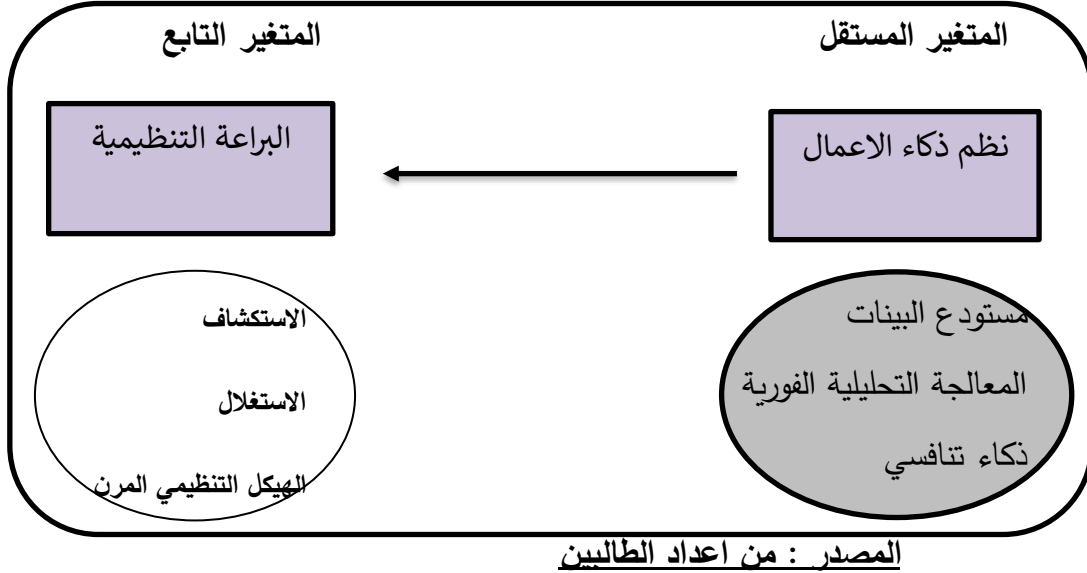
**Intelligence Implementation : Case Study Ministry of Education & Higher**

**Education Gaza ، مذكرة ماجستير ، جامعة غزة ، فلسطين.**

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى استعداد المؤسسات في قطاع غزة لتطبيق برامج ذكاء الأعمال من خلال تصميم نموذج قياس . وقد استخدمت الدراسة منهج البحث الاستكشافي ، حيث تم استخدام استبيان كمي لقياس مدى جاهزية العوامل الحرجة داخل الوزارة لتطبيق برامج ذكاء الأعمال. وقد بينت النتائج أن الوزارة جاهزة بنسبة 71 % و توصلت دراسة الي نتائج أهمها أن العوامل التالية: دعم الإدارة العليا، رؤية المؤسسة وتخطيطها، جودة البيانات القدرة على تخصيص الموارد مهارة فريق

### نموذج الدراسة :

من أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتد على نموذج خاص للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:



### - مرجعية الدراسة:

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والملتقيات، ومذكرات الدكتوراه والماجستير، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة في مصنع اسمنت بني صاف - عين تموشنت -

### - منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي للدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26

### - صعوبات الدراسة:

واجهنا خلال الدراسة مجموعة من الصعوبات، منها:

- صعوبة الوصول إلى أفراد العينة بسبب طبيعة عمل الموظفين وتوزيعهم على مصالح مختلفة؛
- امتناع بعض أفراد العينة عن الإجابة على الاستبيان بحجة ضيق وقتهم؛
- صعوبة استرجاع جميع استمارات الاستبيان الموزعة.
- عدم فهم بعض من عينة دراسة موضوع بحث
- عدم استعمال أو تطرق الي برنامج SPSS من قبل .

### \_ حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في:

- (1) **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على نكاه الأعمال كمتغير مستقل بأبعاده مستودع البيانات و المعالجة التحليلية الفورية، و الذكاء التنافسي)، أما المتغير التابع هو البراعة التنظيمية .
- (2) **الحدود المكانية:** مصنع اسمنت بني صاف -عين تموشنت-
- (3) **الحدود الزمانية:** تم إجراء التريص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من 15-22 ديسمبر 2024 أما الدراسة ككل كانت خلال السداسي الثاني من سنة 2025.
- (4) **الحدود البشرية :** موظفي مصنع اسمنت بني صاف -عين تموشنت

# الفصل الأول

## ❖ التمهيد :

تعمل أنظمة ذكاء الأعمال على تمكين الكفاءة والفعالية في بيئة متغيرة باستمرار ونظراً لهذا التغيير، يجب على المنظمات أن تبذل قصارى جهدها للاستفادة من فرص النمو المحتملة لقد أصبح الانفتاح والتطور السريع للتكنولوجيات الحديثة يشكل تحدياً لمنظمات الأعمال التي تسعى إلى التميز و تلبية تطلعات أصحاب المصلحة وأطراف مرتبطة بها وهذا ما يجعلها تعتمد على الأنظمة والأساليب لمواكبة كافة التغيرات أهمها وأحدثها نظم ذكاء الأعمال.

ولتحقيق النجاح والبقاء على المدى الطويل، يجب على المنظمات أن تكون بارعة أي تستطيع اكتشاف امكانيات جديدة واستغلال القدرات الحالية وتعد المؤسسات الاقتصادية التي تحتضن التحديت في أنظمتها بما تتماشى مع التغيرات التكنولوجية المتزايدة في القرن الحادي والعشرين بحيث من أجل العمل على بناء البراعة التنظيمية لتوليد منتجات وخدمات جديدة وفريدة من نوعها.

سيناقش هذا الفصل الإطار النظري للابتكار والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاث مباحث:

**I.المبحث الأول : ماهية ذكاء الأعمال**

**II.المبحث الثاني : أدوات مكونات ذكاء الأعمال**

**III.المبحث الثالث : عموميات حول براعة التنظيمية**

## 1. المبحث الأول: ماهية ذكاء الأعمال:

ومن الطبيعي أن تزداد أهمية المعلومات التي تحتاجها المنظمة لإجراء عملياتها المختلفة بسبب المنافسة الشرسة في بيئة التشغيل، تحتاج المنظمة إلى نظام يمنحها كل المعلومات التي تحتاجها لمواصلة العمل والنمو في المستقبل حيث تلعب نظم ذكاء الأعمال دورًا مهمًا في تزويد المؤسسات بكل المعلومات التي تحتاجها حول بيئتها الداخلية الخارجية التي تعمل بها.

## - المطلب الأول: مفهوم ذكاء الأعمال :

## 1. الفرع الأول: نشأة ذكاء الأعمال

تم صياغة مصطلح ذكاء الأعمال لأول مرة من قبل الباحث هنري بيتر رون في ورقته البحثية "أنظمة ذكاء الأعمال IBM" والتي نشرت في مجلة عام 1958 يمكن إرجاع جذورها إلى أنظمة دعم القرار، وأصبحت أكثر شعبية في عام 1989 عندما قدمها هوارد دريسنر من شركة جارتنر للأبحاث. الفكرة هنا هي أن يكون لدينا نظام يعمل على نشر المعلومات عبر الأقسام في المنظمة بعد معالجة البيانات وتجميعها وترميزها. ولكن الفكرة لم تتحقق حتى عام 1989، عندما قدم المحلل هوارد دريسنر من شركة جارتنر هذا المفهوم إلى المجال العام و استخدامه كمصطلح عام يغطي مجالات متعددة من تخزين البيانات وتحليلها. لقد شكل ظهور القرن الحادي والعشرين نقطة تحول مهمة حيث تطورت التكنولوجيا لمعالجة قضايا التعقيد والسرعة.

ويتعزز هذا أيضًا من خلال ظهور البرامج القائمة على السحابة ، التي توسعت وسهلت إمكانية الوصول إلى منصات ذكاء الأعمال في السنوات الأخيرة، استمر ذكاء الأعمال في التطور ليشمل المزيد من العمليات والأنشطة للمساعدة في تحسين الأداء . (السميع و كريمي عمر ، 2022، صفحة 4) و لتوضيح الخط الرئيسي للتطور التاريخي لمجال ذكاء الأعمال نذكر أهم مراحل تطورها فيما يلي: (ناصر، 2015، صفحة 83 إلى 92)

**1) المرحلة المبكرة من الحوسبة للمستخدم النهائي:**

أحد أهم الأسباب التي تدفع المنظمات نحو الحوسبة المخصصة للمستخدمين هو تمكين المستخدمين من إنشاء بياناتهم الخاصة وتقديمها بأفضل شكل لاستخراج المعلومات. لقد أتاح التطور إنشاء قواعد البيانات، لكن معالجة هذه قواعد في هذه المرحلة واجهت صعوبات أيضًا. أنظمة مصادر البيانات، وفي وقت لاحق من هذه المرحلة، قام المستخدمون النهائيون بعدة محاولات لاستخدام وتطوير الأدوات الحوسبية.

**2) مرحلة مركز المعلومات:**

نشأ مفهوم مركز المعلومات في أوائل ثمانينيات القرن العشرين، وأصبح مركز المعلومات بمثابة مركز لإضافة على جميع جوانب المنظمة، مع تقليل منحنى التعلم للمستخدمين النهائيين.

**3) مرحلة نظم تحميل التكاليف:**

خلال هذه المرحلة تبدأ منظمات الأعمال بدراسة تكاليف تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر من ذي قبل، بهدف مقارنتها بالفوائد المكتسبة من تطبيق التكنولوجيا ومدى تأثيرها على تحسين عمليات الأعمال الأساسية، وبالتالي انعكاس نجاح أو فشل فكرة الاعتماد على الحوسبة لحساب المستخدمين النهائيين.

**4) مرحلة الحسابات الشخصية :**

بدأت أجهزة الكمبيوتر الشخصية ، مثل إصدارات صغيرة جذابة للأنظمة أكثر قوة، في بعض الوظائف البسيطة ولكن قدرات تحليلية محدودة وقوة معالجة قليلة. ثم أعلنت شركة لوتس لتشهد ثورة في برمجيات الجدولة التي تسمح للأفراد باستخدام حواسيب الشخصية.

**5) مرحلة مفهوم مستودع البيانات:**

في أوائل تسعينيات القرن العشرين، ظهرت فكرة تنفيذ مستودع تخزين المعلومات، والذي يعتمد على حفظ البيانات في مكان محدد بحيث يمكن الوصول إليها من أي مكان باستخدام أي أداة دون الحاجة إلى تحويل البيانات الموجودة إلى معلومات جديدة مفيدة.

## 6) مرحلة مستودع البيانات في الاستخبارات التجارية:

إنها البوابة إلى مستودعات البيانات ومراكز البيانات التي هي واحدة من أفضل أشكال إدارة البيانات من خلال أنظمة ذكاء الاعمال لأنها نقطة الدخول لنقل المعلومات المبتكرة والجديدة حول الماضي والحاضر والمستقبل والتي هي نتيجة لاستخدام التحليلات المختلفة للمستفيدين النهائيين.

## 7) مرحلة التحليلات المتقدمة لإيصال المعلومات:

خلال هذه المرحلة، تقوم المؤسسات التجارية بتنفيذ حلول نظام الاعمال المعقدة ويستخدم المديرون هذه الأنظمة للتحليلات المتقدمة و ذلك بأدوات ذكاء الأعمال مثل تنقيب عن البيانات وتحليل السيناريوهات لتحقيق أهدافهم من خلال تحويل الأرقام المفصلة إلى نماذج لتنفيذ التغييرات في الوقت الفعلي بناءً على الظروف المحيطة بهذه المؤسسات.

## 2. الفرع الثاني: تعريف ذكاء الأعمال

ذكاء الاعمال هو نظام معلومات يدمج تخزين المعلومات وأدوات تحليل البيانات وإدارة المعرفة. يقوم النظام بجمع البيانات حول أنشطة المنظمة، مثل أنشطة التسويق والمبيعات وخدمات ما بعد البيع وسلوك العملاء وأنظمة الموردين. بعد مرحلة التجميع (والتي يجب أن تكون عملية مستمرة)، تأتي مرحلة تنظيم وترتيب وتصنيف وتخزين هذه البيانات حتى يمكن الوصول إليها بسهولة في قاعدة البيانات. وبعد ذلك تتم معالجتها وعرضها في التقارير والاستعلامات والتحليلات. وأخيراً، يمكن استخدام نتائج تطبيق هذه التقنيات لتحسين العمليات التي تقوم بها المنظمة وبدء دورة تحليل جديدة مرة أخرى. (فاطمة، 2002، صفحة 3)

يعرفه الباحثون والمنظمات بشكل مختلف:

في عام 1980، عرّفها جارتنر بأنها "مجموعة من الأساليب والعمليات والتقنيات لتحويل المعلومات الخام إلى معلومات نهائية لدعم التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي واتخاذ القرارات في المنظمة. نظام يحتوي على برامج تواجه المستخدم وتسهل الوصول إلى المعلومات واكتشافها، ثم تحويل وتطوير فهم تلك المعلومات لتحسين عملية اتخاذ القرار. (kimball, p. 20)

عرّفه حمامي بأنه "استخدام التكنولوجيا للاستفادة من معلومات دقيقة وعالية الجودة، آنية، تتعلق بمجال العمل نفسه، وبيانات عالية الموثوقية متاحة من مصادر متعددة، وتطبيق الخبرة المكتسبة لتحسين جودة القرارات المتخذة بناءً على هذه المعلومات".

تجدر الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات قد طبقت أنظمة ذكاء الأعمال، إلا أن شركات مثل أوراكل ومايكروسوفت وآي بي إم تُعتبر رائدة في هذا المجال. (سمير، 2007، صفحة 5)

عرّفه كينغ بأنه "التكنولوجيا والممارسة لتطبيق المعلومات في عملية صنع القرار". يهدف ذكاء الأعمال إلى إظهار القيمة الحقيقية للمعلومات عندما يمكن استخدامها ومشاركتها من قبل العديد من الأشخاص. ذكاء الأعمال هو نوع من برامج التطبيقات المستخدمة لجمع البيانات وتخزينها وتحليلها وعرضها بطريقة بسيطة ومفيدة. (Zhanna Abzaltynova, 2009, p. 20)

من خلال سرد التعاريف السابقة أن هناك عدة توجهات لذكاء الأعمال، باختلافنا يمكن صياغة تعريف كالتالي: " هو عبارة عن التقنيات والأدوات والممارسات التي تجمع معلومات الأعمال الهامة و تدمجها و تحللها و تقدمها، يمكن للمؤسسة الاستفادة من ذكاء الأعمال عندما تتمكن من الوصول إلى عرض شامل لبيانات المؤسسة، واستخدامها في اتخاذ قرارات أفضل".

## - المطلب الثاني : خطوات تحليل نظم ذكاء الأعمال وأنواعه

### 1. الفرع الاول : خطوات ذكاء الأعمال

تهدف خطوات تحليل أنظمة معالجة البيانات إلى إنتاج معلومات يمكن للمستخدمين استخدامها. وتشمل هذه الخطوات: (بوقاية، 2021)

- **الخطوة الأولى هي جمع البيانات:** يتم جمع البيانات وفرزها وتصنيفها من خلال أداة متخصصة تسمى ETL استخراج وتحويل وتحميل، وهي واحدة من أحدث التقنيات لتسهيل ودعم قواعد البيانات، لاختيار المعلومات الأكثر ملائمة وموثوقية ودقة بناءً على الأساليب العلمية والإحصائية الدقيقة.
- **الخطوة الثانية هي تخزين البيانات:** أي تخزين البيانات المجمعة في قواعد بيانات ومخازن خاصة بها (مستودعات البيانات) أو (مجمعات البيانات) بهدف ضمان توفرها عند الحاجة إليها وتكون بمثابة

- نقطة بداية للتحليل والاستفادة الآن أو في المستقبل. قد تكون هذه المعلومات نهائية (تمت معالجتها وتصنيفها مسبقاً) أو قد تكون بيانات يمكن معالجتها لاحقاً أو الاستفادة من وجودها في شكلها الأصلي.
- **الخطوة الثالثة نشر المعلومات:** يتم نشر هذه المعلومات إلى مختلف أجزاء وأقسام المنظمة حيث يستخدم كل جزء المعلومات التي يحتاجها ويتم ذلك من خلال بوابة تضمن ذلك وتسمى بوابة معلومات المؤسسة (Elp Enterprise Information Portal)
  - **الخطوة الرابعة استخدام المعلومات:** إن استخدام هذه المعلومات متنوع ومتعدد الأبعاد. يتم استخدام بعضها لتحليل OLAP، ويتم استخدام بعضها لأبحاث التسويق، ويتم استخدام بعضها لتقارير المحاسبة المالية، ويتم استخدام بعضها للمؤشرات الإحصائية، وجزء كبير منها يدعم لوحات معلومات بطاقة الأداء المتوازن. تختلف لوحة المعلومات هذه عن لوحات المعلومات التقليدية في أنها تتضمن أربعة محاور رئيسية تتعلق بالأداء المالي: العملاء والعمليات الداخلية والتخصص. ويتطلب هذا دعماً قوياً من المعلومات المتنوعة التي توفرها أنظمة ذكاء الأعمال .

## 2. الفرع الثاني: أنواع أنظمة ذكاء الأعمال

تم تصنيف أنواع ذكاء الأعمال إلى ثلاثة أنواع رئيسية أهمها: (كريمة، 2021، صفحة 6)

➤ **ذكاء الأعمال الاستراتيجي:** تم استخدامه لإدارة خطط الأعمال والأهداف طويلة المدى. يستخدم المدبرون التنفيذيون وكبار المديرين مصفوفات أداء الأعمال عالية المستوى (والتي تسمى أحياناً مؤشرات الأداء الرئيسية) التي طورتها شركة Strategic Business Intelligence لتتبع تحسينات الأعمال. ويعمل على تحقيق أهداف طويلة المدى مثل زيادة حصة السوق وخفض التكاليف وزيادة الإيرادات، فضلاً عن خطط العمل المستمدة من الأنشطة التالية:

الحملة التسويقية والمنتجات الجديدة (عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له).

➤ **ذكاء الأعمال التكنيكي:** يستخدمها كبار المديرين التنفيذيين ومحلي الأعمال لقياس فعالية أداء هذه المبادرات، بينما يقوم ذكاء الأعمال بتحليل العمليات على مدار الأيام والأسابيع وبضعة أشهر أخرى.

➤ **نكاء الأعمال التشغيلي:** الذي يهتم بإدارة وتحسين العمليات اليومية من خلال توفير المعلومات ذات الصلة لمستخدمي الأعمال المناسبين في الوقت المناسب، مما يمكنهم من الاستجابة بسرعة لحل مشاكل الأعمال وتنفيذ متطلبات الأعمال الجديدة. فهو يساعد المؤسسات على العمل بنكاء أكبر وتصبح أكثر مرونة. وهذا من شأنه أن يجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة ويزيد من تأثيرها من أجل ارضاء العميل وأكثر كشف للخطر وأكثر تجزئة للعميل.

❖ **الجدول رقم (1-1) انواع نكاء الأعمال**

نكاء الأعمال التشغيلي	نكاء الأعمال التكنيكي	نكاء الأعمال الاستراتيجي	
ادارة وفعالية عمليات الأعمال اليومية	إدارة المبادرات التكتيكية للحصول على الاهداف الاستراتيجية	الحصول على اهداف الاعمال طويلة الأجل	تركيز العمل
مستخدمي الأنظمة التشغيلية	المدرء الكبار ومحلي الأعمال	التفزيون ومحلي الأعمال	المستخدمين
يومي	ايام الى اسابيع	شهور الى سنوات	إدارة الوقت
مصفوفات الوقت المناسب	مصفوفات تاريخية	مصفوفات تاريخية مؤشرات الأداء الرئيسية	البيانات

المصدر: (كريمة، 2021، صفحة 7)

## - المطلب الثالث: اهداف واهمية ذكاء الأعمال

### 1. الفرع الاول: اهداف ذكاء الأعمال في المنظمة

يعتبر اتخاذ القرار أمراً مهماً للغاية لتحسين أداء المنظمة. ولذلك أصبح اتخاذ القرار موضوع دراسة لدى العديد من مفكري الإدارة من أجل إيجاد الطرق والأساليب التي تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة والعقلانية. ويعتبر هيربرت سيمون أحد هؤلاء المفكرين، وقد قادته أبحاثه إلى النتيجة التالية: (شبير, 2015, صفحة 19 الى 20)

من المستحيل على صناع القرار في أي منظمة أن يفهموا جميع خيارات القرار الممكنة وعواقب كل خيار. غالباً ما يستجيب المديرون للمشاكل بناءً على الخبرة والمفاهيم السابقة، أو عادات المتكررة من غير الممكن أن يحصل صناع القرار على معلومات كاملة ودقيقة حول القضايا الحالية لصناعة القرار.

ومن ثم، هناك حاجة ماسة إلى نظام ذكاء الأعمال كأداة فعالة لتوفير المعلومات اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرار. ونظراً للمزايا العديدة التي يتمتع بها هذا النظام، فإن اهتمام المؤسسات بذكاء الأعمال يتزايد باستمرار و تكمن أهميته في عملية اتخاذ القرار لدى المديرين يمكن أن يحقق ذكاء الأعمال الفوائد التالية للمنظمة:

- **زيادة المبيعات:** توفر أنظمة ذكاء الأعمال للمؤسسات الفرصة لتعظيم الأرباح على المدى القصير من خلال زيادة المبيعات. يتيح الذكاء العمال للمؤسسات تحديد الأنماط والاتجاهات بين عملائها المحتملين والمتوقعين، بالإضافة إلى العملاء الذين لديهم فرص لتحقيق الربح.
- **خفض التكاليف:** يمكن لذكاء الأعمال تجنب تكاليف معالجة البيانات التقليدية، وبالتالي مساعدة المؤسسات على خفض التكاليف.
- **الحد من المخاطر:** إن تقديم المعلومات للمؤسسات يساعدها على تقديم خدمات الامتثال. إن مميزاتا تتناسب مع احتياجات العملاء، مما يجنب المؤسسة خطر عدم القدرة على البيع.
- **دعم التخطيط الاستراتيجي:** إن توفير المعلومات الكافية يساعد في التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي ستواجهها المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يساعد في وضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

- التكيف مع الأحداث المختلفة: التي تؤثر على أنشطة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.

## 2. الفرع الثاني: أهمية ذكاء الاعمال

يشير شاهين في دراسته الى أهمية الأنظمة ذكاء الأعمال وهي: (رشيد, 2007, صفحة 78).

- يدعم الإدارة القائمة على المقاييس: يعمل ذكاء الأعمال على إزالة تحيز البيانات وتمكين تكامل مصادر بيانات الشركة من خلال التتبع من جداول البيانات مصدر الإدخال إلى قواعد البيانات إلى مستودعات بيانات المشروع، ومن ثم إزالة التحيز الذي يحدث في الأنظمة التشغيلية لذلك، تلعب أنظمة ذكاء الأعمال دور الوسيط والمساعدة عند معايرة مقاييس البيانات يتفق الجميع على المعلومات التي يقوم بتحليلها.

- تحسين كفاءة العاملين في الخطوط الأمامية (التشغيلية): حيث يوفر النظام بيانات محدثة ودقيقة، مما يتيح تحديد الموارد المهمة وتقليل عدد المهام المطلوبة لأدائها من خلال جداول زمنية محدثة كاملة، وتوفير الكوادر اللازمة لإجراء تحليل البيانات، بعبارة أخرى المحتوى.

إن دمج جداول البيانات وذكاء الأعمال ليس كميًا فحسب، بل نوعيًا أيضًا.

- دعم البنية التحتية التنظيمية: أصبح ذكاء الأعمال ، كمصدر للمعلومات، جزءًا من البنية التحتية الأساسية للمنظمة. عندما يجلس الموظفون على مكاتبهم، يصبح لديهم إمكانية الوصول بسهولة متزايدة إلى مصادر البيانات ذات الصلة وأنظمتها ، بدءًا من معالجة الويب والبريد الإلكتروني.

- زيادة التوسع والانتشار لممارسات الأعمال الجديدة: إن اعتماد المنظمة على ممارسات مثل إدارة علاقات العملاء، و تكلفة النشاط، والتحالفات الاستراتيجية، والاستعانة بمصادر خارجية، واستخدام فرق العمل يزيد من الحاجة إلى المعلومات. وهنا يأتي دور ذكاء الأعمال ، حيث تقوم بتصنيف ومعالجة طلبات المعلومات هذه بطريقة تخدم نجاح هذه الممارسات.

- يساعد على تحسين ذكاء منظمات الأعمال، والذي ينعكس في كيفية تعاملها مع العملاء والموردين والعمليات الاعمال الداخلية، والقدرة على بناء هياكل البيانات التي تخلق الإدراك للاعمال . ويتم تحقيق ذلك من خلال استخدام أبعاد لها معنى مشترك داخل المنظمة.

## II. المبحث الثاني : أدوات و مكونات ذكاء الأعمال

إن التطور الكبير في بيئة الأعمال و المعمارية المرنة التي يتمتع بها ذكاء الأعمال تجعل نطاق ادواته و مكوناته التقنية غير محصورة بعدد أو أنواع محددة، ولكن بشكل عام وعند النظر إلى معماريات ذكاء الأعمال المقدمة من الباحثين يمكن ملاحظة الاتفاق على تصنيف أدوات ومكونات ذكاء الأعمال، وهذا ما سنتطرق عليه في هذا المبحث.

### - المطلب الأول : أدوات ذكاء الأعمال

يمكن لأنظمة ذكاء الأعمال إجراء التحليلات من المنظورين تقني و الاعمال ، يشيرون إلى مجموعة متكاملة من الأدوات والتقنيات ومنتجات البرمجيات لجمع البيانات غير المتجانسة من مصادر مختلفة ثم دمج البيانات وتحليلها لجعلها قابلة للاستخدام بشكل عام.

فيما يلي تم شرح اهم أدوات الاستخبارات التجارية:

#### • نظام المعالجة التحليلية الفورية (OLAP)

تعريف نظام المعالجة التحليلية (OLAP) هو: مجموعة من التقنيات المبنية على العرض متعدد الأبعاد للبيانات والتي تمكن المحللين وصناع القرار من معالجة بياناتهم بطريقة تحليلية وتفاعلية وسريعة وعرض بيانات المنظمة من وجهات نظر متعددة (أبعاد). تستخدم أنظمة المعالجة التحليلية عبر الخط (OLAP) الاستعلامات بطريقة مختلفة تمامًا عن استعلامات قاعدة البيانات.

يمكن استخدام أنظمة OLAP مع مستودعات البيانات أو مراكز البيانات. يكمل كل منهما الآخر لأن مستودع البيانات أو مركز البيانات يخزن البيانات ويديرها، بينما يقوم نظام OLAP بتحويل البيانات الموجودة في مستودع البيانات إلى معلومات إستراتيجية. (طيار، 2016، صفحة 75)

#### • إدارة أداء الاعمال:

هي عملية ضبط وتحسين أعمال وأنشطة المنظمة من خلال تطوير أداء الأفراد وفرق العمل، والتي يجب أن تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتلتزم بمراجعة وتقييم الأنشطة والأنظمة وتطوير المعرفة

في المنظمة. إدارة أداء الأعمال هي قدرة المنظمة على الحصول على قيمة عالية من منتجاتها من خلال استثمار الموارد التي تمتلكها وأداء مجموعة من الأنشطة والعمليات بكفاءة. تنعكس إدارة أداء الأعمال في المنظمة في العديد من العوامل، أهمها قيمة العائد على الاستثمار، وقيمة العوائد التي تحققها الأصول، وقدرة المنظمة على تسويق خدماتها. وهذا يعني أنه كلما زادت قدرة المنظمة على إدارة أداء أعمالها بشكل مناسب، كلما زادت قدرتها على تحقيق أهدافها. (العموش، 2021، p. 128).

#### • الذكاء التنافسي:

يعتبر الذكاء التنافسي أداة تستخدمها منظمات الأعمال للكشف عن البيئة التنافسية ومخاطرها وفرصها وتهديداتها. ويعتمد على جمع البيانات حول المنافسين والعملاء والاستراتيجيات الجديدة والمنتجات والمخاطر وتحليلها للاستفادة منها عند تطوير الاستراتيجيات التنافسية. يعد الذكاء التنافسي بمثابة الاداة التي تستطيع المنظمات من خلالها الحصول على معلومات مهمة عن المنافسين واستراتيجياتهم وأهدافهم ونقاط قوتهم وضعفهم والبيئة التنافسية ومتغيراتها ومخاطرها. وهو أحد أهم الجوانب التي تدعم عملية اتخاذ القرار في أي منظمة. بحسب جمعية محترفي الذكاء التنافسي فإن هذا المفهوم يشير إلى عملية منظمة تعتمد على إدارة البيانات والمعلومات الخارجية حول البيئة التنافسية بهدف الاستفادة منها واتخاذ القرارات المناسبة (زهرة , بن صابر سليمان, 2024, صفحة 12)

#### - المطلب الثاني: مكونات ذكاء الأعمال

تشمل نظم ذكاء الأعمال مجموعة من المكونات يختص كل واحدة منها بوظيفة معينة لكن الميزة الأساسية فيها انها مترابطة مع بعضها البعض و التي تتمثل فيما يلي :

#### • مصادر البيانات أو المعلومات:

على الرغم من أن مصادر البيانات لا يُعترف بها كعنصر أساسي من قِبل الكثيرين، إلا أنها في الواقع تُعدّ أهم عناصر ذكاء الأعمال، إذ تُوفّر البيانات اللازمة لحلول ذكاء الأعمال.

عمومًا، لا يُمكن حصر مصادر ذكاء الأعمال ضمن إطار مُحدّد؛ إذ يُمكن استخدام أي مصدر يُحقق هدف النظام. وقد أشار الباحث بالاسيانو إلى ذلك قائلاً: "لا ينبغي أن نكتفي بالنظر في البيانات

والمعلومات الموجودة في قواعد البيانات التقليدية والأنظمة الأخرى، بل يجب النظر في مصادر أخرى، مثل رصد سلوك العملاء من موقع المؤسسة الإلكتروني أو من تطبيقات جداول البيانات".

تركز معظم هذه الدراسات على أنظمة معالجة المعاملات عبر الخط (OLTP) أو الأنظمة التشغيلية لتسليط الضوء عليها كمصدر رئيسي لبيانات ذكاء الأعمال ضمن بنية ذكاء الأعمال. جميع هذه الأنظمة تتفاعل مباشرة مع المستخدمين النهائيين أو تُلَبِّي طلباتهم بسرعة، وتُطبَّق في العديد من المجالات والصناعات، كالخدمات المصرفية وشركات الطيران والمصانع وتجارة التجزئة، وغيرها. كما تُوجد أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM). (شبير، 2015، صفحة 23)

#### • تقنيات خزن البيانات:

تدمج هذه الأدوات البيانات المحفوظة في مستودعات البيانات، وهي خطة مُصممة لحفظ البيانات ومراجعتها. تُنقل المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة من أماكن مختلفة وتُحدَّث باستمرار على مدار فترات زمنية مختلفة. الفكرة الرئيسية لمستودع البيانات هي جمع المعلومات من قواعد بيانات متعددة في قاعدة بيانات واحدة. ولكنه يختلف عن قاعدة البيانات التقليدية في ثلاثة جوانب رئيسية تبقى إجراءات الشركة ثابتة.

نسخ المعلومات العادية إلى مساحة تخزين كبيرة دون الحاجة إلى تحديثات سريعة للمعلومات حيث تحدث التغييرات في أوقات محددة ومنتظمة. (بالقواسمي و يوسف، 2021، صفحة 56 إلى 57)

#### • تقنيات تحليل البيانات:

إنها بالغة الأهمية لأنها تساعد على استيعاب المعلومات وتحويلها إلى صيغة جديدة ومفيدة للناس. ويمكن تقسيمها إلى:

#### ➤ المعالجة التحليلية الفورية (OLAP):

يُعدّ OLAP من أهم الأدوات الحديثة التي تدمج المحتوى من مصادر داخلية وخارجية مختلفة لتقييم المعلومات واستخلاص تفاصيل مفيدة. يسمح OLAP بالتقييم الفوري للبيانات المحفوظة في قاعدة البيانات.

عادةً ما يكون خادم OLAP مُستقلاً، ويحتوي على برامج خاصة وأدوات مساعدة في الفهرسة لتنفيذ مهام التنقيب عن البيانات بكفاءة مع تأثير ضئيل على أداء قاعدة البيانات. (بن صدوق وفاء، أثر ذكاء الأعمال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (وفاء و سليمان، 2024، صفحة 9)

### ➤ تقنيات التنقيب في البيانات:

و نتيجة للكميات الهائلة من البيانات المخزنة في قواعد البيانات والمستودعات الكبيرة، زادت الحاجة إلى تطوير أدوات فعالة لتحليل البيانات واستخراج المعلومات والمعرفة منها .

ومن هنا جاءت تقنية استخراج البيانات، والتي تهدف إلى استخراج المعرفة من كميات هائلة من البيانات وهو نظام معلومات إحصائي وتقني حديث يهدف إلى تحليل و استخراج المعلومات من كميات هائلة من البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام أساليب الاستكشاف النظرية والعملية، والعثور على علاقات غير متوقعة، وتوفير معلومات جديدة غير معروفة مسبقاً واكتساب المعرفة لمنظمات الأعمال الحديثة . (بالقواسمي و يوسف، 2021، صفحة 96)

### ➤ تقنيات عرض المعلومات:

التقارير و بطاقات الاداء ولوحة قياس توفر هذه التقنيات للمحللين وصناع المعلومات بأشكال متعددة و بغرض محدد وذلك بالطرق التالية (بن صدوق وفاء، أثر ذكاء الأعمال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (وفاء و سليمان، 2024، صفحة 10)

أ-التقارير: تتضمن عملية إنشاء التقارير من خلال انظمة متنوعة تتعلق بالمبيعات و الوضع المالي والاستفسارات وما إلى ذلك و التي تعرض ملخصات يمكن أن تكون هذه التقارير بسيطة مثل جدول او تكون صعبة مثل تقارير التي تعرض ملخصات يمكنك التفاعل معها للحصول على معلومات مفصلة.

ب-بطاقة الاداء: توفر بطاقة الاداء صورة شاملة لاستراتيجية المنظمة.وتتجلى أهميتها في أنها توفر مؤشرات بصرية تساعد المديرين في المنظمة في الحصول على صورة شاملة عن أدائها. هذا نوع خاص من التقارير التي تغطي مجموعة من المقاييس الأعمال الرئيسية غالباً ما يتم عرض مؤشر الأداء باستخدام صورة مثل الاحمر او الاصفر او الاخضر, سهم يشير الى الاعلى او الاسفل للإشارة إلى اتجاه الأداء.

ج- لوحة قياس: هي لوحة المعلومات تتمثل في المخططات و التقارير و مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن أن تساعدك في ادارة أعمالك.

## - المطلب الثالث : عوامل نجاح ذكاء الأعمال و أخلاقيات جمعه

### 1. الفرع الاول: عوامل نجاح ذكاء الأعمال

هناك العديد من العوامل التي تتجمع معًا لتساهم في نجاح تطبيق ذكاء الأعمال، ويجعل المنظمات ان تأخذ هذا الأمر في الاعتبار،وفقا لدراسة Gabriel أجريت عام 2009 ونذكر منها: (شبير، 2015، صفحة 10)

#### ▪ دعم الإدارة العليا:

- يعد دعم الإدارة العليا أحد أهم العوامل لنجاح مشروع نظام ذكاء الأعمال .
- يجب على جميع أعضاء الفريق المشاركة في تنفيذ جميع مراحل المشروع .
- التغلب على العقبات والحوجز التي تحد من نجاح المشروع.
- قيادة المشروع نحو النجاح بطريقة تضمن تحقيق أهداف المشروع.

تحديد النتائج المتوقعة بعد تنفيذ المشروع . ومن المهم تحديد ما هي الأهداف المتوقعة من تطبيق ذكاء الأعمال، والتي تشمل مايلي:

- توقعات الوظائف: يجب تعريف الوظيفة كل مكون من المكونات ذكاء الأعمال بشكل فردي. مع انتقالنا من استس النظام الى مستويات اعلى، تصبح المعلومات ذات اهمية متزايدة وتصبح هناك حاجة إلى أنواع محددة من المعلومات في كل مستوى إداري.
- توقعات الحماية : يجب تحديد المستخدمين الذين يحتاجون إلى استخدام تطبيقات ذكاء الأعمال المختلفة وتنفيذ قيود الأمان للحد من الوصول غير المصرح به إلى النظام. ويجب أن يوفرالنظام ايضا امكانية الوصول بسهولة وشفافية الى مجموعة واسعة من المعلومات على كل مستوى من مستويات النظام.
- توقعات الأداء: يجب تحديد مقاييس الأداء لتطبيقات الاستخبارات التجارية لتحديد ما إذا كانت تحقق أهدافها لتوسيع أنواع البيانات التي يتم جمعها.

- توقعات الجودة: يجب تحديد معايير الجودة للبيانات والتقارير. التنبؤ بأداء النظام هنا، يجب مقارنة النتائج الفعلية لجهود الاستخبارات التجارية مع النتائج المقدرة ( انخفاض التكاليف ، وزيادة الربحية ، والكفاءة).

## 2. الفرع الثاني : أخلاقيات جمع البيانات تطبيقات ذكاء الأعمال

كما ذكرنا سابقا، بالإضافة الى البيانات التي يتم جمعها داخليا، يتم الحصول على كمية كبيرة من البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية للمنظمة يعتمد نجاح أي نظام يستخدم ذكاء الأعمال على الدقة والجودة والصلاحية وتوقيت المعلومات والبيانات المستخدمة. تتضمن أهم الأشياء التي يجب أن يمتلكها الأشخاص الذين يجمعون البيانات مايلي: (كريمة، 2021، صفحة 10)

- نستخدم المعلومات الخاصة فقط بعد الحصول على إذن من الشركات الأخرى .
- تحديد هويتك بوضوح وصدق عند إجراء مقابلة مع أي طرف آخر للحصول على معلومات
- الاحترام غير المشروع لطلبات الأطراف الأخرى أو المنافسين.

هذه الأشياء مهمة جدًا لأن تطبيقات ذكاء الأعمال لا تتعلق بالتجسس على طرف آخر. ومن الجدير بالذكر أنه من الممكن استخراج كمية كبيرة من المعلومات المجانية من الكتب المنشورة والمجلات الخاصة. أو العامة ومن الواضح أن موقع الإنترنت وهذه المعلومات يمكن استخدامها بحرية لخدمة النظام المقترح.

ومن ناحية أخرى تعد المعلومات والبيانات المتاحة داخل منظمة الأعمال من أهم أصولها. وتساعد هذه المعلومات والبيانات والخبرات في تطوير قواعد الأعمال التي تميزها عن المنافسين الأخرى.

لذلك، إذا استطاعت المنظمة استخدام خبرة موظفيها ومعلوماتهم وعلاقاتهم مع العملاء والموردين، بالإضافة الى البيانات التي يمكن استخدامها في هذه العلاقات بشكل صحيح وفعال لخدمة المنظمة نفسها من خلال جعل كل إجراء عمل مطلوب أكثر وضوحا وقل تكلفة، فإنها تكون مصدرا مفيدا و أساسيا لتحسين الاداء والانتاجية التنظيمية ، بحيث يمكن تحقيق الأهداف المرجوة في وقت أقصر.

### III. المبحث الثالث: أساسيات حول البراعة التنظيمية :

تم صياغة مصطلح البراعة التنظيمية لأول مرة من قبل دنكان في عام 1976 للتأكيد على الحاجة إلى أن تعتمد منظمات هيكلًا تنظيميًا مزدوجًا لتنفيذ الابتكارات الموجودة وإدخال ابتكارات جديدة في أوائل تسعينات القرن العشرين، أوضحت دراسة أجراها مارس عام 1991 البراعة التنظيمية تعني السعي إلى استغلال الموارد القائمة و استكشاف فرص جديدة في الوقت نفسه. وبناءا على ذلك، قدمت العديد من الدراسات و الابحاث العلمية تعريفات واضحة للتمييز التنظيمي.

#### - المطلب الأول : مفهوم وأهمية براعة التنظيمية

##### 1. الفرع الأول : مفهوم البراعة التنظيمية

تشكل البراعة التنظيمية حاليا نقطة دخول رئيسية للعديد من الدراسات الادارية و الاستراتيجية بل أصبح هذا اتجاها ناشئا في المجالات الادارة التنظيمية وإدارة المعرفة.

الفكرة الرئيسية للبراعة التنظيمية هي التعامل مع أنشطة متكاملة ومتناقضة أحيانا في وقت واحد لقياس قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية و بالتالي تحقيق الكفاءة والمرونة على كافة مستويات المنظمة وتشكيل تحالفات الاستراتيجية.

تشير البراعة التنظيمية الى قدرة المنظمة على القيام بأمرين مختلفين بنفس القدر من الجودة والاعتماد على مهارات موظفيها للمشاركة في الابتكار التتموي و الاستكشافي. (العبيدي، 2020، صفحة 149) كلمة البراعة مشتقة من كلمة لاتينية تعود الى عام 1976، وتعني القدرة على استخدام كلتا اليدين في وقت واحد وبسلاسة.

لقد قامت مجموعة من الباحثين بدراسة موضوع المرونة التنظيمية لأكثر من عقد من الزمان، حيث قاموا بشرح كيف تتمكن المنظمات من التوفيق بين الأهداف التي تبدو صعبة ومنافسة وغير متوافقة في كثير من الأحيان. تتضمن المرونة التنظيمية غالبًا الإطار النظري للقدرة وتحليل ديناميكياتها... وهذا يمثل المهارات والقدرة التشغيلية التي تسعى المنظمات إلى الحصول عليها من حيث ترشيد الموارد... ولأن هذه الأنشطة تعتمد على قدرات معالجة المعرفة المختلفة لدى الناس (2000 فلويد ولين )، فهناك

توتر تنظيمي مستمر يتجاوز التخصص في مجالين (الاستكشاف والاستغلال). يتطلب تحقيق التميز القدرة على الجمع بين الاستغلال (أي تحقيق الكفاءة في الخدمات المقدمة) والاستكشاف (الذي يعتمد على المرونة والتجريب) لتحقيق خدمات أكثر ابتكاراً. إن الجمع بين هذين البعدين داخل المنظمة أمر ضروري لتحقيق التميز التنظيمي. (سفيان و سنيينة محمد، 2024، صفحة 152)

## 2. الفرع الثاني: أهمية البراعة التنظيمية

تكمن أهمية المرونة التنظيمية في أن منظمات المجتمع المدني تواصل تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف. ولذلك، فإنها تستكشف فرصاً جديدة وتستثمر في تلك الأكثر توافقاً مع المنظمة وأهدافها العامة والخاصة التي أنشئت من أجلها. كما أنها تضمن بقاء المنظمة على المدى الطويل من خلال وضع النمو والتطوير في المستقبل في ظل ظروف الاستمرارية.

إن توفير معلومات متنوعة بالإضافة إلى بدائل متعددة للقرارات يقلل من الصراع والتناقض بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف. يمكن للمنظمات تنويع مهاراتها بفضل البراعة التنظيمية التي تدعم التفكير الإبداعي والتنبؤ بالمستقبل وتحديد المخاطر تجاه المنظمة، إلى جانب وضع خطط إدارة المخاطر وخطط إدارة الأزمات. كما أنها تمنح المؤسسات قدرة كبيرة على البحث عن الفرص التي تخلق قيمة وتنفيذ الأنشطة بهدف تحقيق النجاح. كما تمنح المرونة التنظيمية الشركات الطرق الصحيحة لتقديم خدماتها للفئات المستهدفة، مما يمثل طريقة حديثة لإدارة الأنشطة التنظيمية.

يمكن تشبيه البراعة التنظيمية بشكل معين من المؤسسات الرشيقية. ونظراً لأن التطوير والتحول الرئيسيين يحدثان في بيئة العمل، يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة لتنظيم إطار عمل من الكمال والمرونة والفعالية، بأهداف محددة ودون تكرار. وفيما يتعلق بنظريات زيادة الكفاءة و الفعالية والمرونة، أصبحت البراعة التنظيمية مصطلحاً واحداً مقبولاً على نطاق واسع. ومن خلال استخدام هذا المصطلح فإن اعتبار البراعة التنظيمية قدرة المنظمة على تغيير طريقة تفكيرها لم يعد مجرد إجراء تحسينات عملية في الكفاءة والاستقرار بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة، بل ينطوي أيضاً على المرونة والاستكشاف بحثاً عن نماذج أعمال جديدة؛ تطوير التماسك بين الاستراتيجية والتماسك مع الأهداف والهيكل التنظيمي الذي تم

تطويره لهم الاستراتيجية: تدرّكها المنظمة بوضوح والعمليات التي تقوم بها. (الجزارة، 2020، صفحة 18 إلى 19)

### - المطلب الثاني : أبعاد البراعة التنظيمية

وقد أكدت العديد من الدراسات أن نجاح أي منظمة على المدى الطويل يعتمد في المقام الأول على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية من خلال الموازنة بين الكفاءة والمرونة، وهو ما يشكل مفارقة إدارية. إن التحدي الأساسي الذي يواجهه المنظمات هو الحاجة إلى الاستثمار في المهارات والقدرات الموجودة واستكشافها بالكامل لتجنب مواكبة التغيرات في السوق والتكنولوجيا. وتختلف وجهات النظر بشأن أبعاد المرونة التنظيمية تبعاً للتركيز على أبعاد معينة. إن المرونة التنظيمية لها أبعاد متعددة تعتمد عليها المنظمات الناجحة في أداء مهامها والعمل بطرق مختلفة عن المنظمات الأخرى، بما في ذلك الاستكشاف والاستغلال.

ومن ابرز الابعاد التي درسها الباحثون مايلي:

#### (1) الاستكشاف:

يعد الاستكشاف بعداً مهماً تعتمد عليه المنظمات لتحقيق رسالتها ومسؤولياتها. وتستطيع هذه المنظمات تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار في هذا البعد والحصول على وضع تنافسي أكثر تقدماً من المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة. يتضمن هذا البعد عدداً من النقاط ولعل أبرزها:

- يشكل الاستكشاف محوراً للعديد من المجالات التنظيمية المهمة، مثل التكنولوجيا الحديثة، والتعلم التنظيمي، والاقتصادات الصناعية والخدمية. و آخرين. يوفر الاستكشاف للمنظمات فرصاً جديدة يمكن استغلالها لتحقيق أرباح عالية وزيادة موقعها التنافسي.
- يتطلب الاستكشاف وجود أنواع مختلفة من الموارد التي يمكن استخدامها بطرق فريدة يمكن أن تساعد في تحسين وضع المنظمة. استكشاف وتوليد ابتكارات جديدة من شأنها أن تقود المنظمة إلى النجاح والتوفيق من خلال تحديد البدائل الاستراتيجية.

- يجب أن تكون المنظمة قادرة على استكشاف الفرص الجديدة التي من شأنها أن تساعد على تحقيق أهدافها، مما يمنحها ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى.

ونتيجة لذلك، نجد أن المنظمات التي تستغل دون استكشاف تظل عالقة في حالة توازن غير مستقرة، مما يعني أنها تعمل بسرعة ولكن بكفاءة غير كافية. إن الحفاظ على التوازن السليم بين الاستكشاف والاستغلال يعد عاملاً أساسياً لازدهار أي منظمة لأن الاستكشاف يشير إلى قدرة المنظمة على خلق المعرفة والبحث عن المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق النجاح والتميز في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى تحليل الفرص التي قد تواجه المنظمة والعمل على استثمار هذه الفرص واستغلالها بأفضل صورة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. يساعد الاستكشاف على تحديد طبيعة المشكلة التي تواجهها المنظمة ويعكس هذا أبعاداً مثل البحث والتنوع والمخاطرة والمرونة، فضلاً عن توليد الابتكارات والإبداعات الجديدة والجذرية. لا يؤدي الابتكار التقليدي إلى تحسينات في المسارات والميزات والعمليات التكنولوجية التي يعتمد عليها المنتج، في حين أن الابتكار الفريد غالباً ما يكون مصحوباً بتقدم تكنولوجي كبير وتحديثات مستمرة. إن عدم انتظام هذه الابتكارات يعتمد على عدم وجود معلومات مرتبطة بالسوق و مستمدة من اتجاهات العملاء.

قد يركز الاستكشاف على توليد ابتكارات جذرية يمكنها أن تشكل بشكل إيجابي مستقبل المنظمة على المدى الطويل. لذلك فإن عملية الاستكشاف تتطلب تحسين وتطوير الهياكل والأنظمة العضوية التي غالباً ما ترتبط بشكل أساسي بتشجيع الابتكار والإبداع والسلوك الريادي في المنظمات، وهو ما يتسق مع الأنشطة التنظيمية الأخرى التي تعزز عمليات الإبداع والابتكار لخلق منتجات وخدمات جديدة. (العبيدي، 2020، صفحة 152)

## (2) الاستغلال:

يصف March الاستغلال أنه خلق ابتكارات قائمة على المعرفة القائمة؛ أما الاستكشاف فهو إنتاج معرفة جديدة تُؤد من خلالها المستجدات ويشمل ذلك من جملة أمور، الكفاءة والإنتاج والتحسين والاستغلال والاختيار والمرونة والبحث، وما إلى ذلك.

ببساطة، يفترض توجه الاستغلال امتلاك المؤسسات لمعلومات كاملة عن الفرص الخارجية والقدرات الداخلية، لذا ينصب تركيز المؤسسة على الطرق الحالية للتعامل مع هذه المعلومات وتوجيه القدرات نحو تحقيق أهدافها التنظيمية قصيرة المدى. وبالتالي، يؤثر الاستغلال على الأداء قصير المدى من خلال توفير ابتكارات تدريجية تدعمه. ويشمل الاستغلال التحسين، و اختيار خيارات الإنتاج ، والتنفيذ ، والكفاءة نحو تعزيز القدرات وتطويرها فيما يتعلق بالمنتجات المرتبطة بالابتكار التدريجي.

التحدي الأساسي الذي تواجهه المؤسسات في هذا السياق هو مدى استغلال أصولها ومواردها وقدراتها الحالية بكفاءة لتطوير خدماتها وعملياتها، مع الحرص على استكشاف تقنيات وأفكار جديدة باستمرار لاستحداث أفكار وخدمات وعمليات جديدة ، بما لا يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية نتيجةً للتغيرات التي قد تطرأ على بيئة الأعمال. ينبغي على مؤسسات الأعمال الاستفادة من جميع الموارد المتاحة لضمان تطوير القدرات الحالية والسعي لضمان استمراريتها في المستقبل في مثل هذه الحالة، يُتيح تعزيز الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية للمؤسسة إمكانية نشوء العديد من الاستراتيجيات والثقافات المتضاربة. يمكن تشجيع الاستغلال من خلال ثلاث آليات تنظيمية رئيسية التي قامو بتحديددها كل من askarada Jamie and Jason وهي : التدريب ، وإدارة الأداء ، وإدارة المعرفة. ينصبّ التركيز على صقل أوجه التفاوت ، وتعزيز عمليات التعلم التنظيمي، والوضع الراهن، و مستويات الاعتمادية واستخدامات التكنولوجيا المتقدمة، والفعالية ، و الاختيار و التنفيذ ، مما يعزز بدوره آليات تحقيق هذه الأهداف يتيح تثقيف الموظفين الاستفادة الكاملة من قدراتهم.

تُمكن إدارة المعرفة الشركة من توظيف خبرات ومواهب وطاقات العاملين لمعرفة ما حدث وما تم تعلمه في ظروف مماثلة لذلك ، يُمكن القول إن إدارة الأداء تُساعد الإدارة العليا على إنجاز المهام على أكمل وجه ، بينما تُساعد إدارة المعرفة الإدارة الدنيا على فهم الأمور يعتمد كلاهما على نهج قائم على التغذية الراجعة باحثين عن حلول "مناسبة" ستعاني هذه المؤسسة من عدم الاستقرار إذا اعتُبرت الأنشطة الاستغلالية استراتيجيتها الأساسية والأنشطة الاستكشافية استراتيجية مترابطة لذلك ستمكن من تنفيذ أنشطة مخصصة على المدى القصير، ومواجهة العديد من المشاكل المتعلقة بتطوير المنتجات وتقديم الخدمات إلى السوق المستهدفة.

لذا، يُصبح التوازن السليم بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية عاملاً أساسياً في تطور المؤسسة وتقدمها. يُتيح الاستكشاف للمجموعة اكتساب المعرفة والبحث عن الحقائق الموثوقة لتحقيق النجاح بأفضل جودة بالإضافة إلى تقييم الفرص التي قد تواجهها. (سيرين و الدرغ عبير، 2023، صفحة 16 إلى 17)

### 3) هيكل التنظيمية:

يتطلب تحقيق البراعة إنشاء هياكل منفصلة، كل منها لها استراتيجيتها وبنيتها وثقافتها ونظام الحوافز الخاص بها وهكذا، فإن مفهوم الهيكل المقسم ينشأ من أدبيات التصميم التنظيمي، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على التوافق بين الهيكل التنظيمي ومتطلبات التصميم الأساسية والسياق لذلك، يتم تقسيم البراعة وترابطها في وحدات هيكلية مختلفة، مثل إدارة الفريق المختلفة، والبنية التنظيمية، والثقافة، وأنظمة التحكم، وهياكل الحوافز.

تعمل كل وحدة بشكل مستقل، ولكن هناك تواصل تنظيمي، وبالتالي تحقيق البراعة. ويتطلب ذلك تنسيق العلاقة بين تحقيق أفضل استعادة من الفرص وإيجاد فرص جديدة، بشكل متزامن من خلال رؤية مشتركة وعمل فريق الإدارة العليا وهكذا، تتميز البراعة التنظيمية بالاستقلال الهيكلي للوحدات التنظيمية. إن السعي إلى الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة من قبل الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة أكثر إلهاماً وأوسع نطاقاً من الوحدات ذات القيود الهيكلية التقليدية.

وذلك من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق المواءمة والقدرة على التكيف. (الدين و بن عيسى رحمة، 2023، صفحة 27)

### - المطلب الثالث: آليات عمل نظم ذكاء الأعمال لتحقيق البراعة التنظيمية

تتلخص هذه الآليات في (عرقوب،، 2012، صفحة 203)

- قياس الأداء : من خلال تسهيل استخدام الأدوات والتقنيات الكمية، مثل مصفوفات الأداء والنماذج الإحصائية، وتطوير نماذج القياس المقارن.
- استخدام أدوات تحليلية مختلفة لتحليل المعلومات : مثل التحليل الإحصائي، والنماذج التنبؤية، ونماذج مسار الأعمال، وحتى الاعتماد على الأدوات الكمية في التحليل الاستراتيجي.

- التخطيط الاستراتيجي : ويتضمن ذلك توفير البيانات والتقارير المالية المختلفة، وتقارير الأداء، والنماذج التي تنتجها بالأنشطة المستقبلية للمنظمة والاتجاهات في الصناعة التي تعمل فيها.
- تنسيق العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة : وضمان تبادل المعلومات وتشاركها فيما بينها، ودعم التواصل بين المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.
- إدارة المعرفة : ويتم ذلك من خلال تفعيل استغلال مؤهلات وقدرات الأفراد في المنظمة، وتبني منهج المعرفة كأساس لتميزها وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من خلق قيمة مضافة.
- تفعيل هندسة القرار في المنظمة : من خلال ضمان توافر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، مما يتيح اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

## ✚ خلاصة الفصل الأول:

يناقش هذا الفصل من الدراسة المفاهيم النظرية المختلفة المتعلقة بأنظمة ذكاء الأعمال وبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى الدوافع الرئيسية التي تحفز المنظمات على تبنيها كأشطة دائمة ومنتظمة. أصبحت أنظمة ذكاء الأعمال وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وأحد أهم الطرق لضمان النمو المستمر. وبالإضافة إلى المساعدة في تحديد الفرص والاستجابة السريعة للبيانات وتسهيل معالجة البيانات، فإنها تساعد أيضًا في تقصير الوقت بين تلقي البيانات والاستفادة منها وتقديم البيانات كمعرفة للمؤسسة، وبالتالي زيادة كمية المعرفة وتعزيز مكانة المؤسسة لدى العملاء.

تشير البراعة التنظيمية للمؤسسة إلى القدرة على تحديد الفرص واستغلالها على النحو الأمثل في نفس الوقت مع الحفاظ على الأهمية في الأسواق المحلية أو الدولية. ويرجع ذلك إلى انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي والتغيرات في البيئة الخارجية. إن الميزة التي تتمتع بها المنظمة على منافسيها تعتمد على تبنيها وتطبيقها للبراعة التنظيمية والفهم الكامل لجوانبها المختلفة.

# الفصل الثاني

❖ التمهيد :

يخصص هذا الفصل للجانب التطبيقي والتحليلي، بهدف استكشاف واقع ومستوى تطبيق نظم ذكاء الأعمال ومدى تأثيرها على دعم وتعزيز البراعة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسيتناول هذا الفصل تحليل هذه نظم من اجل تحقيق أكبر قدر من الاستغلال منها . وقد تم اختيار مصنع اسمنت بني صاف نظراً لكونه من المؤسسات التي تعتمد بعض التكنولوجيات الحديثة.

وبناءً على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية، كما يلي:

- I. المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- II. المبحث الثاني: إطار منهجي لدراسة ميدانية.
- III. المبحث الثالث: عرض نتائج دراسة ومناقشتها

## 1. المبحث الأول: تقديم عام عن شركة الإسمنت بني صاف:

سنتطرق من خلال هذا المبحث للتعريف بشركة الاسمنت بني صاف ومحاولة تقديم لمحة عن نشأتها مهامها الرئيسية ومقرها، والهيكل التنظيمي التابعة لشركة محل البحث.

### 1) المطلب الأول: نشأة و تعريف شركة الإسمنت بني صاف

- أولاً: لمحة تاريخية عن الشركة:

تأسست شركة الاسمنت بني صاف شهر سبتمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية (CROSOT Loire ENTREPRISE) انتهى بنائها سنة 1978 بتكلفة (1.039.600.000دج)، وقد بدأ إنتاجها الفعلي سنة 1979، وكانت تسمى بالشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C ، بحيث كانت تابعة لشركة الأم مقرها الجزائر. بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات سنة 1982 والتي مست الشركة الوطنية المواد البناء حيث تفرعت إلى ثلاث شركات جهوية، وتضم 13 وحدة صناعية للإسمنت مساحتها الاجمالية 41 هكتار ، وعدد عمالها 1200 عامل منهم 400 موظف 800عامل.

تقع شركة الإسمنت بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف وبارتفاع يقدر ب 185 كلم عن سطح البحر، أما المواد الأولية المستعملة الكلس و الطين ، كما تقع قاعدة استخراج الكلس والطين في جنوب شرق بني صاف، وبذلك تتوزع الشركة على مساحة 20 هكتار خاصة بمخرجة الكلس و 41 هكتار خاصة بمخرجة الطين . فهي شركة ذات طابع عمومي اقتصادي، وهي شركة ذات أسهم SPA وهي فرع من فروع المجمع الجهوي لإنتاج الإسمنت غرب E.R.CO المتواجدة على مستوى ولاية وهران والتابعة للمجمع الصناعي للاسمنت الجزائر GICA.

في سنة 2005 توجهت الشركة إلى عقد شراكة أجنبية مع الشريك السعودي فرعون حيث تقدر نسبة مساهمته ب 635% من رأس مال الإجمالي للمشركة الذي يقدر 1800.000.000 دج أما النسبة المتبقية والتي تتمثل في 65 % فهي ملك ل GIC .

بطاقة تعريفية بالمؤسسة :

- اسم المؤسسة :شركة السمنت بني صاف **SCIBS**.
- تاريخ الإنشاء : 1978
- تاريخ بداية الانتاج : 3 فيفري 1979
- تاريخ الانضمام للمجمع جيكا : 28 ديسمبر 1997
- الشركات التابعة والمجموعة : 65% جيكا (GICA) , 35% مجموعة فرعون السعودية
- راس المال الاجمالي : 1800.000.00023 دج.
- الشكل القانوني: شركة ذات اسهم ( spa )
- طبيعة العمل: انتاجي
- الطاقة الانتاجية : 1.2 مليون طن/السنة
- عدد العمال : 1200 عامل
- رقم السجل التجاري :46100-98130842033
- موقع الانترنت :
- الإيميل : dg.scibs@scibs.dz.
- رقم الهاتف : 043749230

**(2) المطلب الثاني: مهام و أهداف شركة الإسمنت ببني صاف**

- أولاً : تتمثل مهام شركة الاسمنت فيما يلي:
  - ضمان الإنتاج وفقا للأهداف الموجودة
  - التسيير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على جميع المستويات .

- توفير نحو مناسب للعمل وضمان استقرار الشركة
- قيام بالمحاسبة العامة للميزانية والعمليات القانونية والإدارية.

• ثانيا: أهداف شركة الإسمنت بني صاف

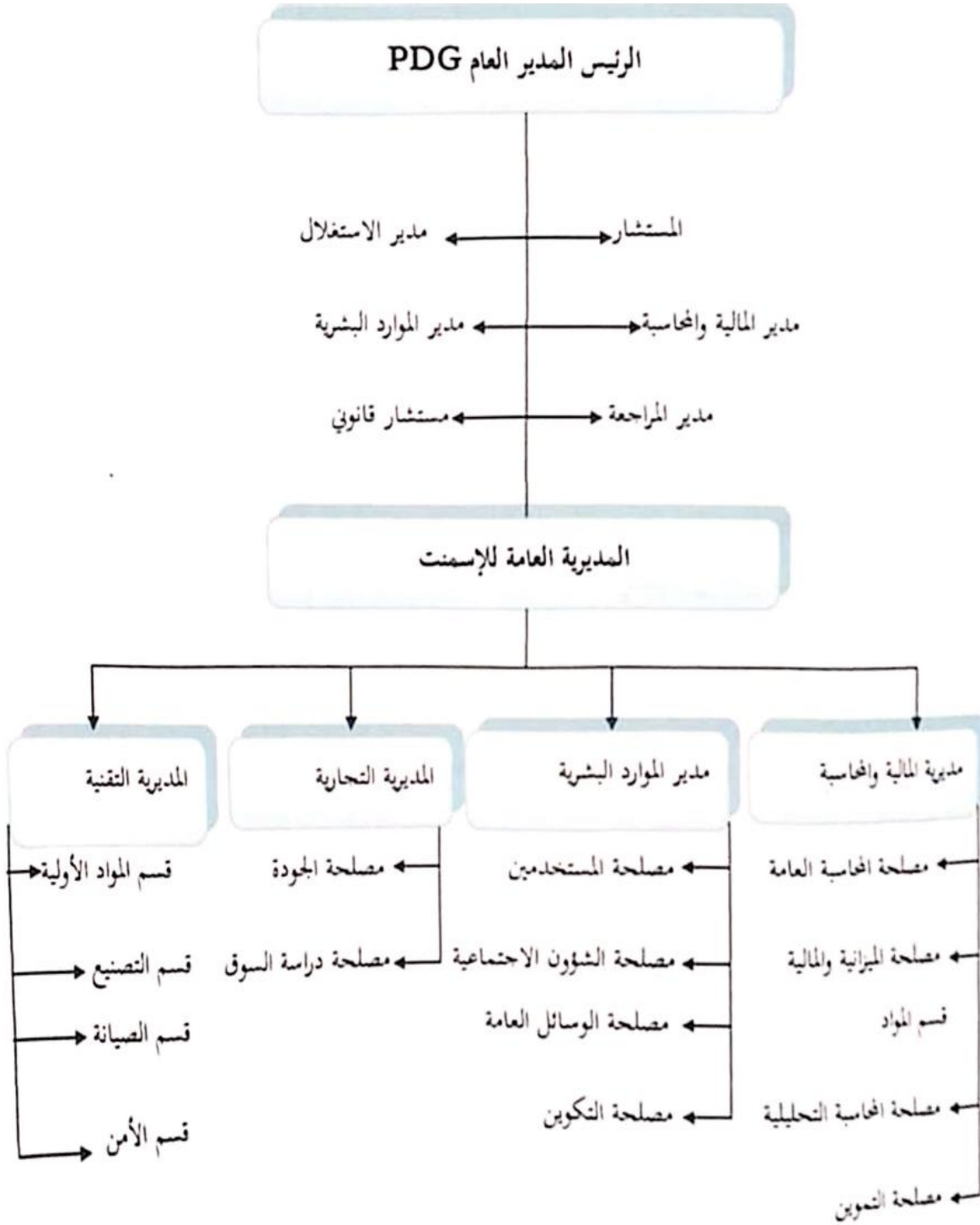
• من خلال ما تقدم تهدف شركة الإسمنت بني صاف إلى:

- إدخال التكنولوجيا والتقنيات الصناعية والإدارية الحديثة
- تطوير وترقية إنتاج الاسمنت كما ونوعا
- استغلال الطاقة الإنتاجية
- توفير مادة الاسمنت في السوق المحلية
- تصدير الاسمنت والحصول على العملة الصعبة
- تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية
- المحافظة على صحة وأمن الموظفين
- تحقيق متطلبات المستهلك وتجاوز توقعاته فيما يتعلق بجودة مادة الإسمنت، سعرها، وسرعة تسليمها.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة :

ينقسم الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بني صاف الى ثالث مستويات :

- المستوى الاستراتيجي نجد : الرئيس المدير العام، مدير الموارد البشرية ، مدير الأشغال ؛ مدير المالية و محاسبة، مدير المعاينة، مستشار قانوني.
- المستوى التكتيكي ونجد فيه: مدير شركة السمنت، دائرة الأمن، دائرة التجارية، مصممة الرقابة النوعية.
- المستوى التنفيذي ويتكون من : مصممة دراسة السوق، دائرة الموارد البشرية، مصممة التموين.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على هيكل المؤسسة

## 2. مبحث الثاني :إطار منهجي لدراسة ميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح طريقة إنجاز الدراسة الميدانية، و تقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة و العينة ،وعرض منهج الدراسة ،بالإضافة إلى طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع ، ووصف كيفية تلخيص المعطيات والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

### (1) مطلب الاول منهجية البحث

#### ▪ الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من جميع موظفين مصنع بني صاف -عين تموشنت- و هو المجتمع الكلي الذي تم الاعتماد عليه خلال فترة الدراسة ، وقد تم عينة بطريقة عشوائية لأن متغيرات الدراسة تمس كل أفراد المجتمع حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان و استرجع منها 31 استمارة، حين بلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع 9 استبيانات و يمكن توضيح ذلك خلال الجدول التالي:

#### ❖ الجدول رقم (02-01) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة
العدد	40	31	9
النسبة	%100	%77,5	%22,5

المصدر : من اعداد الطالبين

#### ▪ الفرع الثاني: منهج و أدوات الدراسة

##### • أولاً: منهج الدراسة

يتمثل منهج الدراسة في الأسلوب الذي يعتمده الباحث للوصول إلى نتائج بطريقة علمية وقد استخدمنا في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم مع طبيعة الموضوع، حيث يسمح لنا هذا المنهج بجمع البيانات الكافية عن الموضوع ووصف وتحليل النتائج المتواصل إليها، وتفسيرها.

• ثانيا: نموذج الدراسة

تتناول هذه الدراسة البحث في توجه منظمات لأعمال نحو تطبيق ذكاء لاعمال لتحقيق البراعة تنظيمية حيث شملت على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل ذكاء الأعمال (مستودع البيانات و المعالجة التحليلية الفورية OLAP ، ذكاء التنافسي )

المتغير التابع: براعة التنظيمية (الاستغلال , الاستكشاف , الهيكل تنظيمي مرن )

(2) مطلب الثاني : الادوات المستخدمة في الدراسة

أ. أدوات جمع البيانات:

من اجل الوصول إلى الغرض أساسي من الدراسة، لابد من الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتسهيل الحصول على المعلومات المراد وصفها وتحليلها ومعالجتها، واختبار مدى صحة الفرضيات للوصول بذلك الى نتائج دقيقة لدراستنا :

الاستبيان حيث قمنا باعداد استبيان بحث بالاعتماد على الجانب النظري، ويضم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة و تتيح لعينة الدراسة حرية الإجابة بهدف التوصل لنتائج تستخدم في تحليل محاور الدراسة احصائيا للتأكد من المعلومات المتحصل عليها، وقد جاء في الاستبيان ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

\_الجزء الأول: و يحتوي على محور واحد و هو البيانات الشخصية ( الجنس الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

\_الجزء الثاني: يتكون من محوري الدراسة و هما

➤ المحور الأول : ذكاء الاعمال، و قد تضمن ثلاثة أبعاد تمثلت في (مستودع البيانات و المعالجة

التحليلية الفورية OLAP - ، الذكاء التنافسي ، ات) حيث تضمن كل بعد ستة عبارات بمجموع

18 عبارة للمحور ككل.

➤ المحور الثاني: البراعة التنظيمية و تكون هو آخر من ثلاث ابعاد تمثلت في ( استغلال ،لاستكشاف ، هيكل تنظيمي مرن )

ب. الأدوات الإحصائية:

و لقياس مستوى ذكاء الأعمال و البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي، حيث يتكون من خمسة إجابات

(1=غير موافق بشدة، 2= غير موافق، 3= محايد، 4= موافق، 5= موافق بشدة)

أي يتكون من خمس فترات يمكن حساب طول الفترة كما يلي:

طول الفترة = عدد الفترات مقسوم على عدد الاختيارات = 0,8

يمكن تلخيص سلم ليكارت الخماسي بعد الترجيح من خلال الجدول التالي:

❖ الجدول رقم (02-02) الجدول التقديري لسلم ليكارت

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1,80	غير موافق بشدة
من 1,81 الى 2,60	غير موافق
من 2,61 الى 3,40	محايد
من 3,41 الى 4,20	موافق
من 4,21 الى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين

### (3) المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تم إجراء عدة اختبارات على الاستبيان للتحقق من مدى صدقه وثباته، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب التحكيم لاستبيان

• أولاً: صدق أداة الدراسة

من أجل التحقق من مدى وضوح أسئلة الاستبيان، تم عرضها على الأستاذة المشرفة للاستفادة من ملاحظاتها وتوجيهاتها، بالإضافة إلى عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين في المجال، حيث تم الأخذ بمقترحاتهم وملاحظاتهم بعين الاعتبار للوصول إلى الصيغة النهائية للاستبيان، الذي تم توزيعه لاحقاً على أفراد العينة المعنية بالدراسة.

• ثانياً: ثبات أداة الدراسة

في هذا الجزء، يتم التأكد من مدى موثوقية ومصداقية أداة القياس المستخدمة، والمتمثلة في الاستبيان. وتشير الموثوقية إلى درجة ثبات الأداة، أي مدى استقرارها وعدم تناقضها مع ذاتها. وقد تم قياس هذا الثبات من خلال معامل "ألفا كرونباخ" باستخدام برنامج SPSS إصدار 26، وأسفرت النتائج عن ما يلي:

❖ الجدول رقم (02 \_ 03) نتائج اختبار الفاكرونباخ

عناصر الإستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: ذكاء الاعمال	18	0.910
المحور الثاني: البراعة التنظيمية	18	0.961
الإستمارة	36	0.967

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتبين من الجدول أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" تبلغ 0.910 و0.961 للمحور الأول والثاني علي ترتيب ، وهي تفوق الحد الأدنى المعتمد البالغ 0.6، مما يشير إلى أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعينة الدراسة. وتُعد هذه القيمة مقبولة وجيدة لأغراض التحليل الإحصائي، حيث تؤكد أن الأداة موثوقة. وبناءً عليه، فإن إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة وتحت نفس الظروف من المحتمل أن يؤدي إلى تكرار الإجابات بنسبة تصل إلى 96%، وهو ما يعكس مستوى ثبات مرتفع يُضفي م ثالثاً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

• ثالثاً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spirman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.5%.

❖ الجدول رقم (02 \_ 04) اتساق الداخلي للمحور لأول ذكاء لعمال

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
1	تحتفظ مؤسسة (scibs) بالبيانات المجمعّة في مستودع بيانات كبير	0.015	0.937
2	تساهم البيانات المجمعّة في تعزيز عملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية	0.319	0.080
3	تُحفظ المعلومات وتُستخدم بطرق آمنة تضمن استدامتها وسريتها	0.137	0.462
4	تُجمع البيانات بشكل منهجي ومنظم	0.476**	0.007
5	يساعد نظام ذكاء الأعمال في مؤسستكم على توفير المعلومات الضرورية عند الحاجة	0.540**	0.002
6	يعتبر مستودع البيانات اداة فعالة لاستعلام ومصدر غنيا بمعلومات.	0.370*	0.040
7	توفر أنظمة تحليل البيانات معلومات دقيقة ومفصلة للغاية	0.724**	0.001 >
8	تتيح أنظمة تحليل البيانات للمستخدمين الوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي	0.806**	0.001 >
9	تقدم أنظمة تحليل البيانات تقارير دورية عن أداء المؤسسة عبر فترات زمنية مختلفة	0.678**	0.001 >
10	يزود نظام تحليل البيانات في المؤسسة الموظفين وصانعي القرار بمعلومات دقيقة وسريعة	0.726**	0.001 >
11	تتيح مؤسسة scibs من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية عرض تقاريرها بكفاءة وفعالية	0.762**	0.001 >
12	تسهل نظم ذكاء الأعمال في تعزيز دقة استرجاع البيانات والمعلومات	0.594**	0.001 >
13	تجمع المؤسسة معلومات دقيقة عن تحركات المنافسين في السوق باستمرار	0.730**	0.001 >
14	تعتمد الإدارة على تقارير دولية لتقييم الفرص والالتحديات الناشئة من المنافسة	0.602**	0.001 >
15	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتعزيز قدرات الموظفين في مجال الذكاء التنافسي	0.874**	0.001 >

0.001 >	**0.685	تراقب المؤسسة أسعار المنتجات والخدمات المنافسة بشكل دوري لتكييف أسعارها	16
0.001 >	**0.570	تقيم مؤسسة scibs أداء المنافسين الرئيسيين من خلال المؤشرات الموضوعية (حجم المبيعات. الحصة السوقية....)	17
0.001 >	**0.573	تشارك وحدات الأعمال المعلومات المكتسبة عن المنافسين مع باقي الإدارات الداخلية	18

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط الخاصة بمحور "ذكاء الأعمال" تتسم بالاتساق الداخلي، حيث إن معامل الارتباط لكل بُعد من أبعاد هذا المحور دال إحصائياً، وذلك لأن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لجميع معاملات ارتباط سبيرمان المحسوبة لعبارات هذا المحور جاءت أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على صدق أداة الدراسة. باستثناء العبارتين 01 و03، حيث بلغت مستوياتها الدالية 0.937 و0.462 على التوالي.

❖ الجدول رقم (02 \_ 05) اتساق الداخلي للمحور الثاني البراعة التنظيمية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
1	تمتلك مؤسستنا خبرة واسعة في تقديم حلول حديثة تتماشى مع أحدث التطورات في مجال المنتجات والخدمات	0.668**	0.001 >
2	نحرص على التكيف بمرونة مع التغيرات المحيطة لضمان استمرارية التطوير والنمو	0.781**	0.001 >
3	نلتزم بتقديم خدمات تلبي احتياجات المجتمع وتعزز من جودة الحياة	0.691**	0.001 >
4	نركز على استكشاف التقنيات الحديثة وتبنيها بطريقة مدروسة لضمان تحقيق أعلى قيمة مضافة	0.845**	0.001 >
5	تهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة وأصحاب المهارات الفريدة لتعزيز نجاح المؤسسة	0.782**	0.001 >
6	نحرص على تزويد موظفينا بأحدث المعارف من خلال برامج تدريبية متخصصة في تقنيات المعلومات والاتصالات.	0.631**	0.001 >
7	تسعى المؤسسة بجدية إلى استغلال الفرص الجديدة المتاحة لتعزيز نموها	0.713**	0.001 >

0.001 >	**0.677	تجري المؤسسة تحديثات دورية على منتجاتها، سواء كانت كبيرة أو طفيفة، لضمان مواكبة التطورات	8
0.001 >	**0.745	تولي المؤسسة اهتمامًا خاصًا بتلبية الاحتياجات الاجتماعية للعملاء والمتعاملين معها	9
0.001 >	**0.788	تحرص المؤسسة على ابتكار منتج وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق	10
0.001 >	**0.821	تتكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية المحيطة بها لضمان استمرارية نجاحها	11
0.001 >	**0.841	تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات تلبي احتياجات المجتمع الذي تعمل	12
0.001 >	**0.800	تتيح المؤسسة للأفراد حرية تنفيذ مهامهم وأنشطتهم وفق رؤاهم الشخصية	13
0.001 >	**0.766	تتميز المؤسسة بمرونتها العالية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة	14
0.001 >	**0.715	يسهم الهيكل التنظيمي في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين كفاءتها	15
0.001 >	**0.733	يعزز الهيكل التنظيمي من فعالية التمكين الإداري داخل المؤسسة	16
0.001 >	**0.823	يتم تصميم الهيكل التنظيمي استنادًا إلى أسس علمية متخصصة وبإشراف خبراء في المجال	17
0.001 >	**0.870	يقوم الهيكل التنظيمي على مبدأ تفويض المهام وتوزيع الاختصاصات بشكل فعال	18

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط الخاصة بمحور "براعة التنظيمية" تتسم بالاتساق الداخلي، حيث إن معامل الارتباط لكل بُعد من أبعاد هذا المحور دال إحصائياً، وذلك لأن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لجميع معاملات ارتباط سبيرمان المحسوبة لعبارات هذا المحور جاءت أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على صدق أداة الدراسة.

### 3. مبحث الثالث : عرض نتائج دراسة ومناقشتها

تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموزعة على العينة باستخدام برنامج **SPSS**، حيث يتناول المطلب الأول عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة، و في المطلب الثاني قمنا تحليل البيانات المتعلقة بمحوري ذكاء الأعمال و البراعة التنظيمية ، وأخيراً يتم في المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة.

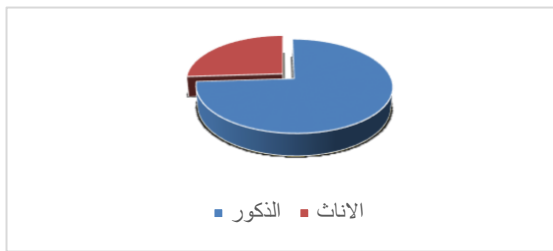
#### 1) مطلب الاول: عرض وتحليل عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب، سيتم تقديم وعرض نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث، والتي تشمل متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

- أولاً: وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة  
➤ الجنس :

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (06\_02) والشكل رقم (02\_02) إلى أن نسبة الذكور ضمن العينة بلغت 74%، في حين تمثل الإناث نسبة 26%. ويعكس هذا التوزيع هيمنة الذكور داخل المؤسسة، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه، والذي قد يتطلب مهارات أو ظروفًا مهنية يُقبل عليها الذكور

الجدول رقم(06\_02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | شكل رقم(02\_02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



النسبة	التكرار	الجنس
74%	8	اناث
26%	23	الذكور
100%	31	المجموع

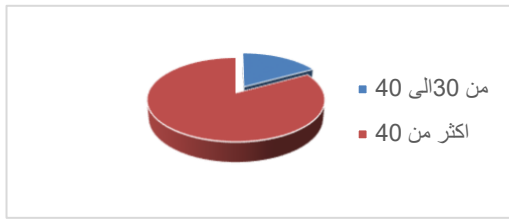
المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

➤ الفئة العمرية

يتضح من نتائج الجدول رقم (07\_02) والشكل رقم (03\_02) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً ضمن عينة الدراسة هي فئة أكثر من 40 سنة، حيث بلغ عدد أفرادها 26 شخصاً، ما يمثل نسبة 83.9% من مجموع العينة وتمتاز هذه فئة بقدرتها على أداء المهام المطلوبة بكفاءة، وبطريقة صحيحة لما تمتلكه من خبرة واسعة .

تليها في التمثيل الفئة التي ما بين 30 و40 بنسبة 16.1% (5 فرداً)، في حين كانت الفئة أقل من 30 سنة هي الأقل تمثيلاً بنسبة 0%. ويُحتمل أن تعكس هذه النسبة للفئة الشابة ضعف أو انخفاض وتيرة التوظيف الجديد داخل المؤسسة خلال الفترة الأخيرة .

الجدول رقم(07\_02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر      شكل رقم(03\_02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



الفئة العمرية	اقل من 30	ما بين 30-40	اكثر من 40
العمرية	30	30	40
تكرارات	0	5	26
النسبة	0	16,1	83,9

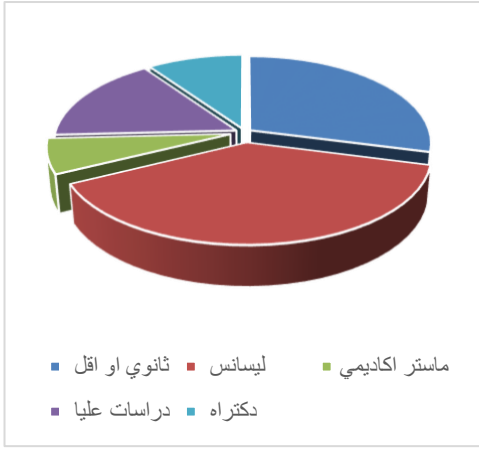
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26 .

➤ المستوى التعليمي :

يوضح الجدول رقم (08\_02) والشكل رقم (04\_02) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث يشير إلى أن:

نسبة 29% من العينة (9 أفراد) يحملون مستوى تعليمي ثانوي أو اقل و نسبة كبيرة تبلغ 38.7% (12 فرداً) يحملون شهادة ليسانس أما شهادة ماستر اكايمي ومدرسة عليا ودكتوراة فكانت 6.5% (2 افراد) و16.1% (5 افراد) و9.7% (3 افراد) على الترتيب هذا التوزيع يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف أصحاب المؤهلات الجامعية ، مما يساهم بشكل واضح في رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم(08\_02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير التمدرس الشكل رقم(04\_02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير التمدرس



الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي او اقل	9	29%
ليسانس	12	38.7%
ماستر اكاديمي	2	6.5%
دراسات عليا	5	16.1%
دكتوراه	3	9.7%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26 .

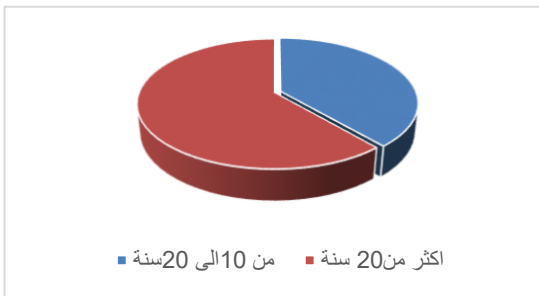
➤ الخصائص الوظيفية :

▪ الخبرة :

اعتمادًا على بيانات الجدول رقم (09\_02) والشكل رقم (05\_02)، يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما يلي:

38.7% من أفراد العينة (12شخص) يمتلكون خبرة من 10 الي 20 سنة و 61.3% من أفراد عينة (19شخص) لديهم خبرة اكبر من 20 سنه لم يسجل أي من المشاركين في الدراسة ممن تقل خبرتهم عن 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 0%

الجدول رقم(09\_02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر شكل رقم(03\_02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



الفئة	التكرار	النسبة المئوية
من 10 الى 20 سنة	12	38.7%
اكتر من 20 سنة	19	61.3%
المجموع	31	100%

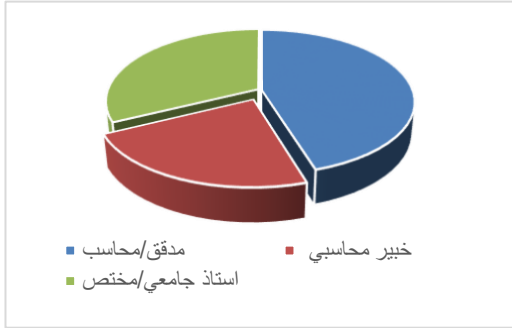
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

■ مسمى الوظيفي :

يتضح من الجدول رقم (10\_02) والشكل رقم (06\_02) أعلاه، أن توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي يُظهر أن غالبية العينة تنتمي إلى فئة محاسب مدقق، حيث بلغ عددهم 14 فردًا، ما يمثل نسبة 45.2% أما أفراد المختصون في مجالهم فقد بلغت نسبة 32.3% و بلغ عددهم 10 أفراد أما وظيفة محاسب فكانت بنسبة 22.6% ( 7 افراد) كما يلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة المحاسبين، وهو ما يتماشى مع طبيعة نشاطها الذي يتطلب وجود كوادر متخصصة في المجال المالي و المحاسبي.

الجدول رقم(10\_02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الشكل رقم(06\_02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
محاسب / مدقق	14	45.2%
خبير محاسبي	7	22.6%
استاذ جامعي/مختص	10	32.3%
المجموع	31	100%



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

## (2) مطلب الثاني: عرض وتحليل محور الدراسة

يعد ترميز البيانات وتفرغها باستخدام برنامج SPSS، سيتم تحليل قيم المتوسطات الحسابية وانحراف المعياري التي توصلت إليها الدراسة، ولقد اعتمدنا علي سلم ليكارث خماسي ولذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1 - 1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.81- 2.59) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.39) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.19) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

وهذا ما يوضحه جدول تالي :

❖ الجدول رقم ( 02-11) الجدول التقديري لسلم ليكارت

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1,80	منخفضة جدا
من 1,81 الى 2,60	منخفضة
من 2,61 الى 3,40	متوسطة
من 3,41 الى 4,20	مرتفعة
من 4,21 الى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبين

• الفرع الاول : قياس مستوي محور الاول ذكاء الاعمال

البعد الاول : الجدول رقم ( 02-12) مستودع البيانات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
<b>البعد الاول مستودع البيانات</b>				
تحتفظ مؤسسة SCIBS بالبيانات المجمعة في مستودع كبير	3.97	0.615	3	مرتفعة
تساهم البيانات المجمعة في تعزيز عملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الادارية	3.90	0.831	4	مرتفعة
تحتفظ المعلومات و تستخدم بطرق امنة تضمن استدامتها و سريتها	4.19	0.402	1	مرتفعة

مرتفعة	5	0.763	3.87	تجمع البيانات بشكل منهجي منظم
مرتفعة	6	0.885	3.87	يساعد نظام ذكاء الاعمال في مؤسستكم على توفير المعلومات الضرورية عند الحاجة
مرتفعة	2	0.775	4	يعتبر مستودع البيانات اداة فعالة لاستعلام و مصدر غني بالمعلومات
		<b>0.52810</b>	<b>3.9667</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يوضح الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية تجاه جميع العبارات المتعلقة ببُعد مستودع البيانات حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.96، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (بين 3.40 وأقل من 4.61)، وهي الفئة التي تعبر عن درجة "مرتفعة"، مما يعكس رضا وتأيد أغلبية أفراد العينة لبعد مستودع البيانات في مصنع اسمنت، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة و نسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري 0.52

ولتحقيق الغرض البحثي والوصول إلى نتائج دقيقة، تم تحليل البيانات حسب الأهمية النسبية لكل عبارة وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية، وجاء الترتيب على النحو التالي:

- لمرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (3) في صدارة الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 4.19، وانحراف معياري 0.402، مما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بالمعلومات وتستخدم بطرق آمنة تضمن استدامتها وسريتها
- المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (6) أيضاً بمتوسط حسابي قدره 4 ، وانحراف معياري 0.775، مما يعتبر أن مستودع بيانات أداة فعالة للاستعلام ومصدر غني بمعلومات
- المرتبة الثالثة: حلت العبارة رقم (1) في هذه المرتبة بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.615، مما يأكد احتفاظ المؤسسة بالبيانات مجمعة في مستودع كبير
- مرتبة الرابعة: جاءت عبارة رقم (2) بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.831 مما تساهم البيانات مجمعة في اتخاذ قرار في كافة مستويات لإدارة

- مرتبة خامسة : جاءت عبارة ( 4) بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.763 مما يؤكد جمع بيانات بشكل منظم ومنهجية
- مرتبة السادسة :جاءت عبارة (5) بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.885 وهذا ما يؤكد توفير ذكاء لاعمال البيانات عند حاجة.

**البعد الثاني : الجدول رقم ( 02-13) معالجة التحليلية فورية OLAP**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
<b>البعد الثاني معالجة التحليلية فورية OLAP</b>				
توفر أنظمة تحليل البيانات معلومات دقيقة ومفصلة للغاية	3.68	0.791	1	مرتفعة
تتيح أنظمة تحليل البيانات للمستخدمين الوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي	3.58	0.886	4	مرتفعة
تقدم أنظمة تحليل البيانات تقارير دورية عن أداء المؤسسة عبر فترات زمنية مختلفة	3.58	0.672	5	مرتفعة
يزود نظام تحليل البيانات في المؤسسة الموظفين وصانعي القرار بمعلومات دقيقة وسريعة	3.68	0.748	2	مرتفعة
تتيح مؤسسة scibs من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية عرض تقاريرها بكفاءة وفعالية	3.68	0.791	3	مرتفعة
تسهم نظم ذكاء الأعمال في تعزيز دقة استرجاع البيانات والمعلومات	3.58	0.720	6	مرتفعة
<b>المجموع</b>	<b>3.6290</b>	<b>0.63056</b>		

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يظهر الجدول أن توجهات أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بـ"المعالجة التحليلية الفورية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.629، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20)، والتي تُعبّر عن درجة "مرتفعة". ويعكس ذلك اتفاق أغلب أفراد العينة على بعد معالجة التحليل والمعالجة الفورية للبيانات داخل مصنع اسمنت

وهذا ما يأكده الانحراف المعياري الذي بلغ 0.630، وهي قيمة منخفضة نسبياً، ما يدل على تقارب الآراء بين أفراد العينة بشأن فعالية بعد معالجة تحليلية فورية في مؤسسة من خلال أنظمة ذكاء الأعمال.

حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة الاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي :

- مرتبة لأولي جاءت عبارة ( 7 ) باعلى متوسط حسابي قدره 3.68، بانحراف معياري 0.791 وهذا ما بين توفر أنظمة تحليل البيانات معلومات دقيقة ومفصلة للغاية
- مرتبة الثانية جاءت عبارة ( 10 ) بنفس متوسط حسابي أولي وقدره 3.68، بانحراف معياري 0.748 وهذا يدل علي تزود نظام تحليل البيانات في المؤسسة الموظفين وصانعي القرار
- مرتبة الثالثة جاءت عبارة ( 11 ) متوسط حسابي 3.68، بانحراف معياري 0.791 ويدل علي أن مؤسسة scibs من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية عرض تقاريرها بكفاءة عالية
- مرتبة الرابعة جاءت عبارة ( 08 ) متوسط حسابي قدره 3.58، بانحراف معياري 0.886 وهذا ما يدل علي إتاحة نظم البيانات المستخدمين وصول في وقت فعلي
- مرتبة خامسة جائت عبارة ( 09 ) متوسط حسابي 3.58، بانحراف معياري 0.672 وهذا ما يدل علي تقدم أنظمة تحليل البيانات تقارير دورية عن أداء المؤسسة عبر فترات زمنية مختلفة
- مرتبة السادسة جاءت عبارة 12: متوسط حسابي 3.58، بانحراف معياري 0.720 تسهم نظم ذكاء لاعمال في استرجاع البيانات ومعلومات .

البعد الثالث: الجدول رقم ( 02-14) الذكاء تنافسي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
<b>البعد الثالث الذكاء تنافسي</b>				
تجمع المؤسسة معلومات دقيقة عن تحركات المنافسين في السوق باستمرار.	3.52	0.890	5	مرتفعة
تعتمد الإدارة على تقارير دورية لتقييم الفرص والتهديدات الناشئة من المنافسة.	3.58	0.848	3	مرتفعة
توفر المؤسسة برامج تدريبية لتعزيز قدرات الموظفين في مجال الذكاء التنافسي.	3.29	1.071	6	متوسطة
تراقب المؤسسة أسعار المنتجات والخدمات المنافسة بشكل دوري	3.61	0.919	2	مرتفعة
تقيم مؤسسة SCIBS أداء المنافسين الرئيسيين من خلال وضوعية (حجم المبيعات، الحصة السوقية ...)	3.68	0.653	1	مرتفعة
تشارك وحدات الأعمال المعلومات المكتسبة عن المنافسين مع باقي إدارات داخليا	3.55	0.675	4	مرتفعة
<b>المجموع</b>	<b>3.5376</b>	<b>0.71971</b>		

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يُظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو جميع العبارات المرتبطة بـ"الذكاء التنافسي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.53، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (بين 3.41 وأقل من 4.20)، والتي تعبّر عن درجة "مرتفعة". ويشير هذا إلى موافقة غالبية أفراد

العينة على مدى توظيف مصنع اسمنت بني صاف لممارسات الذكاء التنافسي، سواء من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة المنافسين، أو استغلالها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.719، وهي قيمة معتدلة تعكس درجة تقارب جيدة في آراء المستجدين، مما يعزز مصداقية النتائج ويؤكد وجود وعي مشترك لدى أفراد العينة حول أهمية الذكاء التنافسي في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة الاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- مرتبة لأولي بلغ متوسط حسابي 3.68 في فقرة 17 بانحراف معياري 0.653 وهذا يدل على أن المؤسسة تجمع معلومات دقيقة عن تحركات المنافسين في السوق
- مرتبة ثانية بلغ متوسط حسابي 3.61 في فقرة 16 بانحراف معياري 0.919 وهذا يدل على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية لتعزيز قدرات الموظفين في مجال الذكاء التنافسي.
- 02 مرتبة ثالثة بلغ متوسط حسابي 3.58 في فقرة 14 بانحراف معياري 0.848 وهذا يدل على أن الإدارة تعتمد على تقارير دورية لتقييم الفرص والتهديدات الناشئة من المنافسة.
- 06 مرتبة رابعة بلغ متوسط حسابي 3.55 في فقرة 18 بانحراف معياري 0.675 وهذا يدل على أن وحدات الأعمال تشارك المعلومات المكتسبة عن المنافسين مع باقي الإدارات داخلياً.
- مرتبة خامسة بلغ متوسط حسابي 3.52 في فقرة 13 بانحراف معياري 0.890 وهذا يدل على أن المؤسسة تجمع معلومات دقيقة عن تحركات المنافسين في السوق باستمرار.
- مرتبة سادسة بلغ متوسط حسابي 3.29 في فقرة 15 بانحراف معياري 1.071 وهذا يدل على أن مؤسسة SCIBS تقيم أداء المنافسين الرئيسيين من خلال مؤشرات موضوعية (حجم المبيعات، الحصة السوقية...).

• الفرع ثاني قياس مستوى محور براعة تنظيمية

البعد الاول : الجدول رقم ( 02-15) بعد استكشاف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
<b>البعد الاول بعد استكشاف</b>				
تمتلك مؤسستنا خبرة واسعة في تقديم حلول حديثة تتماشى مع أحدث التطورات في مجال المنتجات والخدمات	3.65	0.839	3	مرتفعة
تحرص على التكيف بمرونة مع التغيرات المحيطة لضمان استمرارية التطوير والنمو	3.61	0.844	4	مرتفعة
تلتزم بتقديم خدمات تلبي احتياجات المجتمع وتعزز من جودة الحياة.	3.68	0.791	2	مرتفعة
تركز على استكشاف التقنيات الحديثة وتبنيها بطريقة مدروسة لضمان تحقيق أعلى قيمة مضافة	3.55	0.888	5	مرتفعة
تهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة وأصحاب المهارات الفريدة لتعزيز نجاح المؤسسة	3.32	0.909	6	متوسطة
نحرص على تزويد موظفينا بأحدث المعارف من خلال برامج تدريبية متخصصة في تقنيات المعلومات والاتصالات.	3.71	0.739	1	مرتفعة
<b>المجموع</b>	<b>3.5860</b>	<b>0.66091</b>		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد "الاستكشاف" لدى عينة الدراسة قد بلغ 3.58، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت (من 3.41 إلى أقل من 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى "مرتفعة". ويعكس هذا التقييم اتفاق غالبية أفراد العينة على أن مؤسساتهم تظهر مستوى جيداً من القدرة على استكشاف الفرص الجديدة، وابتكار الحلول، ومواكبة التغيرات في البيئة التنظيمية. وقد بلغ انحراف معياري 0.660 وهذا ما يدل علي درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة الاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

➤ مرتبة الأولى جاءت عبارة 24 حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71 والانحراف المعياري: 0.739 وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك خبرة واسعة في تقديم حلول حديثة تتماشى مع أحدث التطورات في مجال المنتجات والخدمات.

➤ المرتبة الثانية جاءت عبارة 21 بلغ المتوسط الحسابي: 3.68، والانحراف المعياري: 0.791

ويشير إلى أن المؤسسة تلتزم بتقديم خدمات تلبي احتياجات المجتمع وتعزز من جودة الحياة

➤ المرتبة الثالثة جاءت عبارة 19 و بلغ المتوسط الحسابي: 3.65، والانحراف المعياري: 0.839

حيث ياكّد امتلاك ، مؤسستنا خبرة واسعة في تقديم حلول حديثة تتماشى مع أحدث التطورات في مجال المنتجات والخدمات.

➤ المرتبة الرابعة جاءت عبارة 20 و بلغ المتوسط الحسابي: 3.61، والانحراف المعياري: 0.844

ويشير ذلك الي حرص على التكيف بمرونة مع التغيرات المحيطة لضمان استمرارية التطوير والنمو

➤ المرتبة الخامسة جاءت عبارة 22 و بلغ المتوسط الحسابي: 3.55، والانحراف المعياري: 0.888

وهذا يعكس تركيز على استكشاف التقنيات الحديثة وتبنيها بطريقة مدروسة لضمان تحقيق أعلى قيمة مضافة.

➤ المرتبة السادسة جاءت عبارة 23 و بلغ المتوسط الحسابي: 3.32، والانحراف المعياري: 0.909

مما يهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة وأصحاب المهارات الفريدة لتعزيز نجاح المؤسسة.

البعد الثاني الجدول رقم ( 02-16 ) بعد الاستغلال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
<b>البعد الثاني بعد الاستغلال</b>				
تسعي المؤسسة بجدية إلى استغلال الفرص الجديدة المتاحة لتعزيز نموها	3.65	0.709	4	مرتفعة
تجري المؤسسة تحديثات دورية على منتجاتها، سواء كانت كبيرة أو طفيفة، لضمان مواكبة التطورات	3.71	0.588	1	مرتفعة
تولي المؤسسة اهتماما خاصا بتلبية الاحتياجات الاجتماعية للعملاء والمتعاملين معه	3.68	0.702	2	مرتفعة
تحرص المؤسسة على ابتكار منتج وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق	3.52	0.890	6	مرتفعة
تتكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية المحيطة بها لضمان استمرارية نجاحها	3.61	0.615	5	مرتفعة
للتزم المؤسسة بتقديم خدمات تلبي احتياجات المجتمع الذي تعمل	3.65	0.661	3	مرتفعة
<b>المجموع</b>		<b>3.6344</b>	<b>0.58756</b>	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستغلال البعد لدى عينة الدراسة هو 3.63، وهو يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ديكارت [3.41-4.20]، والتي تشير إلى 'مرتفعة'. وهذا يؤكد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة علي عبارات بعد لاستغلال في مؤسستهم. وقد بلغ انحراف معياري 0.660 وهذا ما يدل علي درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حتى تؤدي النتائج

الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة الاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- في مرتبة لأولي جاءت عبارة 26 و بلغ متوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري قدره 0.588 وهذا ما يعكس أن المؤسسة تجري تحديثات دورية على منتجاتها، سواء كانت كبيرة أو طفيفة، لضمان مواكبة التطورات.
- مرتبة الثانية جاءت عبارة 27 وبلغ متوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري قدره 0.702 وهذا يدل أن المؤسسة تولي اهتمامًا خاصًا بتلبية الاحتياجات الاجتماعية للعملاء والمتعاملين معها
- مرتبة الثالثة جاءت عبارة 30 وبلغ متوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.661 وهذا يؤكد التزام المؤسسة بتقديم خدمات تلبى احتياجات المجتمع الذي تعمل.
- مرتبة الرابعة جاءت عبارة 25 وبلغ متوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.709 وهذا يدل علي سعي المؤسسة بجدية إلى استغلال الفرص الجديدة المتاحة لتعزيز نموها.
- مرتبة خامسة جاءت عبارة 29 بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري قدره 0.615 مما يعكس تكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية المحيطة بها لضمان استمرارية نجاحها.
- مرتبة سادسة جاءت عبارة 28 بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.890 وهذا يدل علي حرص المؤسسة على ابتكار منتج وخدمات جديدة تلبى احتياجات السوق.

### البعد الثالث : الجدول رقم ( 02-17) بعد الهيكل التنظيمي المرن

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
<b>البعد الثالث بعد الهيكل التنظيمي المرن</b>				
تتيح المؤسسة للأفراد حرية تنفيذ مهامهم وأنشطتهم وفق رؤاهم الشخصية	3.35	0.950	6	متوسطة

مرتفعة	2	0.844	3.61	تتميز المؤسسة بمرونتها العالية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة
مرتفعة	3	0.888	3.55	يسهم الهيكل التنظيمي في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين كفاءتها
مرتفعة	1	0.824	3.71	يعزز الهيكل التنظيمي من فعالية التمكين الإداري داخل المؤسسة
مرتفعة	4	0.811	3.48	يتم تصميم الهيكل التنظيمي استناداً إلى أسس علمية متخصصة وبإشراف خبراء في المجال
مرتفعة	5	0.925	3.45	يقوم الهيكل التنظيمي على مبدأ تفويض المهام وتوزيع الاختصاصات بشكل فعال
		<b>0.77471</b>	<b>3.5269</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

تضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستغلال البعد لدى عينة الدراسة هو 3.52، وهو يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ديكرات [3.41-4.20]، والتي تشير إلى 'مرتفعة'. وهذا يؤكد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة علي بعد هيكل تنظيمي مرن في مؤسستهم. وقد بلغ انحراف معياري 0.660 وهذا ما يدل علي درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قما بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة الاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- في مرتبة لأولي جاءت عبارة 34 و بلغ متوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري قدره 0.820 وهذا ما يدل علي تعزز الهيكل التنظيمي من فعالية التمكين الإداري داخل المؤسسة.
- مرتبة الثانية جاءت عبارة 32 وبلغ متوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري قدره 0.844 وهذا ما يعكس تميز المؤسسة مرونتها العالية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة.

- مرتبة الثالثة جاءت عبارة 33 وبلغ متوسط حساب 3.55 وانحراف معياري 0.888 وهذا يبين مدي مساهمة الهيكل التنظيمي في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين كفاءتها.
- مرتبة الرابعة جاءت عبارة 35 وبلغ متوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.811 وهذا يدل علي انه يتم تصميم الهيكل التنظيمي استنادا إلى أسس علمية متخصصة وبإشراف خبراء في المجال.
- مرتبة خامسة جاءت عبارة 36 بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري قدره 0.925 مما يؤكد علي أن يقوم الهيكل التنظيمي يقوم على مبدأ تفويض المهام وتوزيع الاختصاصات بشكل فعال
- مرتبة سادسة جاءت عبارة 31, بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 0.950 وهذا يدل أن مؤسسة تتيح لأفراد حرية تنفيذ مهامهم و أنشطتهم وفق رؤاهم الشخصية.

### (3) مطلب الثالث اختبار فرضية الدراسة

#### • دراسة التوزيع

من خلال العينة  $31 > 31 = N$  إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

#### • اختبار الفرضية

تم اختبار الفرضية المتعلقة بدور ذكاء الأعمال في تحقيق البراعة التنظيمية بمصنع اسمنت بني صاف بعين تموشنت، وذلك من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين:

**H0** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في شركة الاسمنت بني صاف عين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

**H1** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في شركة الاسمنت بني صاف بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

للتحقق من الفرضيات، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة:

$$Y = a + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

**Y**: المتغير التابع (البراعة التنظيمية).

**X1**: المتغير المستقل (ذكاء الأعمال).

**a**: الثابت (يمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر).

**a1**: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

**μ**: الخطأ العشوائي.

الجدول رقم ( 02-18 ) قيمة معامل الارتباط

مستوى الدلالة Sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط R
0.000 <sup>b</sup>	19.770	1	7.571	7.571	بين المجموعات	0.405	0.637 <sup>a</sup>
		29	0.383	11.106	داخل المجموعات		
		30		18.677	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع براعة التنظيمية والمتغير المستقل ذكاء لاعمال بلغت 0.637 و هي تمثل درجة ارتباط متوسطة كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يشير إلى أن المتغير المستقل الذكاء الأعمال ( يفسر حوالي 40.5 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) .

وتشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى أن مستوى الدلالة Sig 000 =، وهي أقل من 0.05، وعليه يمكن القول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم ( 02-19) نتائج نموذج الانحدار الخطي

Sig	قيمة T	معاملات غير ممركة		معاملات ممركة	
		B	الخطأ المعياري		
0.302	1.051-		1.053	1.106-	الثابت Constante
0.000	4.446	0.637	0.279	1.239	ذكاء الاعمال

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين ذكاء لاعمال وبراعة التنظيمية حيث بلغ معامل الانحدار لذكاء لاعمال 0.239 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الحوكمة الالكترونية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.239 من المتغير البراعة التنظيمية.

كانت قيمة T المحسوبة تساوي 4.446 وهي أكبر من T الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن ضالبراعة التنظيمية هو متغير مفسر لذكاء لاعمال وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء لاعمال علي براعة تنظيمية في مصنع اسمنت بني صاف يعني رفض الفرضية العدمية HO وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لذكاء لأعمال على البراعة التنظيمية في مصنع اسمنت بي صاف عند مستوى معنوية  $a=0.05$

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية.

$$Y=1.106+0.239X1$$

## ✚ خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل التطبيقي، تم دراسة أثر نظم ذكاء الأعمال لتحقيق براءة تنظيمية في مصنع إسمنت بني صاف. بدأ الفصل بتقديم تعريف شامل للمؤسسة موضوع الدراسة، تلاه شرح الأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات، ثم تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات المطروحة.

اعتمد البحث على إجراء دراسة ميدانية عبر توزيع استمارات استبيان وتحليل الردود المستحصلة، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال و البراعة تنظيمية ، حيث أكد غالبية أفراد العينة أن نظم ذكاء الأعمال تساهم إيجابياً في تحقيق براءة تنظيمية كما بينت الدراسة أن التطبيق الفعّال لهذه النظم يسهم في تحسين أداء المؤسسة ، و تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية .

# الخلاصة العامة

### ❖ الخاتمة

شهد العالم تطور كبير في مجال التكنولوجيا الحديثة مما كان له أثر واسع في مختلف ميادين الحياة البشرية، حيث أصبح من النادر وجود تخصص أو مجال لم يتأثر بهذا التطور، بل إن وسائل التقنية أصبحت جزءًا لا غنى عنه في معظم التخصصات والتعاملات الإنسانية. وتزايدت أهمية المعلومات التي تحتاجها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها المختلفة، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة ضمن البيئات التي تنشط فيها، مما جعل الحاجة ملاتة إلى أنظمة جديدة ومتقدمة.

وبناءً عليه، فإن معظم المؤسسات الاقتصادية على مستوى العالم، وبصرف النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها، لم تعد قادرة على أداء وظائفها الأساسية أو تحقيق أهدافها الاستراتيجية دون الاستعانة بمختلف أنواع التكنولوجيا.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، يسعى هذا البحث إلى إبراز أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة، ممثلة في نظم ذكاء الأعمال، في تحقيق الواعة التنظيمية في مصنع اسمنت بني صاف ومن خلال إجراء لوراسة توصلنا الي مجموعة من نتائج وتوصيات متمثلة في:

#### • نتائج لوراسة:

##### 1. نتائج نظرية:

- إن ذكاء الأعمال هو مجموعة من التقنيات الحديثة، مثل مستودعات البيانات والمعالجة التحليلية الفورية، التي تستخدم في تحليل البيانات الهيكلية ومعالجتها وعرضها .
- يعتبر الذكاء التنافسي من الأدوات المهمة في هذا السياق، حيث يسهم في تحليل البيانات بشكل فعال، مما يمنح المؤسسات القدرة علي اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.
- تمتاز تقنية المعالجة التحليلية الفورية من الأبعاد الأساسية في نظم ذكاء الأعمال، إذ تساهم في إدراة البيانات وتحليلها في بيئة مختلفة الأبعاد موجهة للأغراض التحليلية.
- تمتاز أنظمة ذكاء الأعمال بالمرونة، حيث يمكن تطويرها وتعديلها ودمجها بسهولة مع أنظمة معلومات أخرى، مما يعزز من فعاليتها في بيئات الأعمال متنوعة .

## الخاتمة العامة

- كما تساهم هذه النظم في خلق بيئة داعمة للإبداع والابتكار، مما يسمح للمؤسسات من استثمار مهارات وكفاءات مواردها البشرية بالشكل الأمثل.
- تلتم نظم ذكاء الأعمال بالممارسات الأخلاقية، حيث توفر أدوات قانونية لجمع البيانات وتحليلها، بعيداً عن أساليب التجسس أو الوسائل غير المشروعة
- الهدف الأسمى من استخدام نظم ذكاء الأعمال هو تمكين المؤسسات من تحليل وتفسير كميات ضخمة من البيانات، بما يتيح استكشاف الفوص وتطبيق استراتيجيات فعالة تقوم على تحليل الأعمال، مما يدعم استقرار المؤسسة على المدى البعيد

### 2. نتائج تطبيقية:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج الميدانية والتي طبقت على مصنع اسمنت بني صاف وهي موضحة كما يلي:

- توصلنا من خلال تحليل تكرارات خصائص أفراد عينة الدراسة بأنها المتنوعة من حيث خصائصها الشخصية والمهنية، هذا ما سهل لنا الحصول على إجابات تتميز بصدق في العبارات التي تضمنها الاستبيان .
- بلغت قيمة المتوسط العام لمدى تبني أنظمة ذكاء الأعمال 3.71 الإنحواف المعياري قوه 0.4986 وهو ما دل أن مستوى تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة كما جاءت جميع الإنحوافات المعيارية أقل من الواحد، وهو ما يدل على وجود إجماع من أفراد عينة حول المستوى المرتفع، ويمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بتوفرها على نظام معلومات يتميز بالوضوح و الدقة و يخول لها اتخاذ قرارات مبنية علي حقائق وارقام.
- بلغت قيمة متوسط الحسابي لمحور الراجعة التنظيمية 3.58 و الإنحواف المعياري 0.62622 وهو أقل من واحد ما يدل على أن المؤسسة تتبنى الراجعة التنظيمية بدرجة مرتفعة حسب "سلم ليكلرث" ويمكننا قول أن المؤسسة لها قوة على السريع والفعال مع التغورات الداخلية والخارجية، عبر إعادة هيكله العمليات والمورد وإستغلال الفوص الجديدة للحفاظ على الأداء التنافسي.

## الخاتمة العامة

- أظهرت نتائج الإستبيان موافقة مرتفعة من أفراد العينة محل الدراسة على الأبعاد الثلاثة لنظم ذكاء الأعمال، حيث إحتل بعد مستودع البيانات المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ 3.96 تلاه بعد المعالجة التحليلية الفورية 3.62 وأخرا الذكاء التنافسي بمتوسط حسابي بلغ 3.53 .
- أظهرت النتائج أن هناك نسبة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة من موظفي مؤسسة إسمنت على أبعاد الرعاة التنظيمية داخل المؤسسة حيث جاء بعد الإستغلال ولأب 3.63 وثانيا بعد الإستكشاف 3.58 وأخرا الهيكل التنظيمي المرن ب3.52.
- أظهرت نتائج الإستبيان كذلك أن هناك إثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (نظم ذكاء الأعمال) على المتغير التابع (الرعاة التنظيمية) وهو ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفوية القائلة بأنه "لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد نظم ذكاء الأعمال (مستودع البيانات ، المعالجة التحليلية الفورية الذكاء التنافسي ) في تحقيق أبعاد الرعاة التنظيمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد نظم ذكاء الأعمال في تحقيق الرعاة التنظيمية، حيث توصلنا إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين المتغير المستقل والتابع بلغت 63.7% وهو ما يؤكد الأثر الفاعل لتطبيق نظم ذكاء الأعمال من أجل تحقيق الرعاة التنظيمية في مصنع إسمنت.

### 3. توصيات:

التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من التوصيات هي كالتالي:

- على مصنع اسمنت أن يتبنى مملسات وتطبيقات ذكاء الأعمال وفق خطة متكاملة ومحكمة من أجل تطور أكثر في هذا مجال
- أهمية تعلم من تجارب المؤسسات الرائدة في مجال ذكاء الأعمال وأيضا إقامة نوات ملتقيات وديارات خاصة بنظم ذكاء لاعمال من أجل التعلم ونقل الخبرة الكافية للعمال في مؤسسة
- استقطاب نوي المعرف والخوات وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية؛ واعتماد علي فئة الشباب
- من الضرورة الاهتمام بذكاء الأعمال وجعله جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسة التنظيمية من خلال نشر التوعية بزواياه وفوائده من تطبيقه

## الخاتمة العامة

- العمل علي لى تخصيص دعم مالي كافي من أجل أنظمة ذكاء الأعمال و أدواته وتحديثه في أنظمة عمل مؤسسة بما يحقق أهداف و تطلعات
- إنشاء جهة متخصصة في الرقابة و تقييم أداء العاملين نحو استخدام أدوات ذكاء الأعمال.

### 4. آفاق الوراثة:

في ضوء أهداف بحثنا و النتائج المتوصل إليها استكمال لها يمكن اقترح البحوث المستقبلية التالية:

- معيقات تطبيق ذكاء لاعمال في مؤسسات قطاع العام
- إستخدام تطبيقات ذكاء الأعمال في زيادة التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية
- دور واحة تنظيمية في تحسين لأداء التنظيمي لدي مؤسسات الاقتصادية
- دور أنظمة ذكاء لاعمال في تحسين لأداء مالي في مؤسسات اقتصادية

قائمة المصادر

والمراجع

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- 1-الجنازرة, أ. ع. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين. جامعة الشرق الأوسط.
- 2-الدين, ا. ع., بن عيسى رحمة. (2023). أثر إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.
- 3-السميع, ا. ع., كريمي عمر. (2022). اثر نظم ذكاء الاعمال على القرارات الاستراتيجية دراسة حالة جامعة ادرار.
- 4-العبيدي, ر. ع. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. جمهورية العراق.
- 5-العموش. (2021). اثرنظم ذكاء لاعمال علي لادارة ازمات.
- 6-بالقواسمي, ف &, يوسف, ا. ب. (2021). توجه الاستراتيجسي لمنظمات الاعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الاعمال كالية لتحقيق الميزة التنافسية.
- 7-بوقااية, و. (2021). دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ورقلة. جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوغريج الجزائر.
- 8-حمامي, س. (s.d.). ذكاء الاعمال امس و مراحل. مجلة المعلوماتية العدد 19 الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية.
- 9-رشيد, ش. م. (2007). تقييم المنافع المتحققة من انظمة ذكاء الاعمال في خلق قيمة للمنظمة.

## قائمة المصادر والمراجع

- 10-سفيان, ع & ,سنينة محمد .(2024). أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة الإطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية .مجلة جزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية 146-169, المجلد 12 / العدد 02.
- 11-سمير, ح .(2007). ذكاء الاعمال امس و مراحل . مجلة المعلوماتية العدد 19 الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية .دمشق سوريا.
- 12-سيرين, ا & ,الدرع عبير .(2023). توجه منظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كالية لتحقيق البراعة .المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا معيد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
- 13-شبير, م. م .(2015). دور انظمة ذكاء الاعمال في تنمية راس المال البشري في قطاع المصرفي الفلسطيني .
- 14-طيار, ا .(2016). ذكاء الاعمال و دوره في اتخاذ القرارات في البنوك.
- 15-فاطمة, م .(2002). ادارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الاعمال في المنظمات . جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
- 16-كريمة, ب .(2021). دور نظم ذكاء الاعمال في بناء البراعة التنظيمية . جامعة محمد البشير ابراهيمي برج بوعرييج.
- 17-ناصر, ع. ع .(2015). ادارة معرفة في اطار نظم ذكاء الاعمال . الاردن.
- 18-وردية, ب .(2021). دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار - ENTP - ورقلة .مجلة أبحاث ودراسات التنمية المجلد (18) العدد (1) جوان 2021 .
- 19-وفاء, ب. ,سليمان, ب. ص .(2024). اثر ذكاء لاعمال علي اداء الموارد البشرية.

## قائمة المصادر والمراجع

---

### المراجع باللغتين الفرنسية و الانجليزية

1-kimball. (s.d.). the data warehouse: Guide de conduit de projct . paris, france  
, (2016)

2-Zhanna Abzaltynova. (2009). Softwar, thesis for the master's degree in  
Business Administration. school of Management, Blekinge Institute of  
Technology.

## الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تمشنت، بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة "تخصص محاسبة وجباية"

### استمارة استبيان

تم إعداد هذه الاستبانة في إطار بحث علمي بعنوان توجه منظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة " شركة الإستمنت بني صاف"، ونظرا لأهمية آرائكم حول الموضوع قمنا باختياركم كعينة لهذه الدراسة، وعليه نرجو منكم التفضل بالإجابة على فقراتنا بلغة وموضوعية، ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و شكرا .

(ملاحظة: إجاباتكم علي كل أسئلة الاستبيان دون استثناء يعد سببا مهما لنجاح هذه الدراسة.)

"مع خالص الشكر والتقدير سلفا على حسن تعاونكم"

كخ الطالبة: بدر الدين محمد ايمن، بن شيخ يحي

الجزء الأول: البيانات الوصفية العامة

الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
الفئة العمرية:	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 40 سنة <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي:	ثانوي أو أقل <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	ماستر أكاديمي <input type="checkbox"/>
دراسات عليا:	دكتوراه <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>	
الوظيفة:	مخبر محاسبي <input type="checkbox"/>	مختص أو أستاذ جامعي <input type="checkbox"/>	محاسب /مدقق <input type="checkbox"/>
الخبرة المهنية:	أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	من 10 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

## قائمة المصادر والمراجع

### تعريف ذكاء الأعمال: (Business Intelligence)

هو مجموعة العمليات والتقنيات التي تُستخدم لجمع البيانات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحليلها وتقديمها بشكل مرئي وتقارير داعمة، بهدف تمكين صناع القرار من فهم الأداء الحالي، واكتشاف الفرص، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على حقائق وأرقام.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الأول: ذكاء الأعمال المحور الثاني: مستودع البيانات
					01 تحفظ مؤسسة (scibs) بالبيانات المجمع في مستودع بيانات كبير
					02 تساهم البيانات المجمع في تعزيز عملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية
					03 تحفظ المعلومات وتستخدم بطرق آمنة تضمن استدامتها وسريتها
					04 تجمع البيانات بشكل منهجي ومنظم
					05 يساعد نظام ذكاء الأعمال في مؤسستكم على توفير المعلومات الضرورية عند الحاجة
					06 يعتبر مستودع البيانات اداة فعالة لاستعلام ومصدر غنيا بمعلومات.
					المحور الثاني: معالجة تحليلية فورية
					01 توفر أنظمة تحليل البيانات معلومات دقيقة ومفصلة للغاية
					02 تتيح أنظمة تحليل البيانات للمستخدمين الوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي
					03 تقدم أنظمة تحليل البيانات تقارير دورية عن أداء المؤسسة عبر فترات زمنية مختلفة
					04 يزود نظام تحليل البيانات في المؤسسة الموظفين وصانعي القرار بمعلومات دقيقة وسريعة
					05 تتيح مؤسسة scibs من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية عرض تقاريرها بكفاءة وفعالية

					06 تسهم نظم ذكاء الأعمال في تعزيز دقة استرجاع البيانات والمعلومات
					المحور الثالث: التكاء التنافسي هو: عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات حول المنافسين والأسواق والاتجاهات البنية، بهدف فهم نقاط القوة والضعف لدى الأطراف المنافسة، واكتشاف الفرص والتهديدات، ودعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة ببيانات دقيقة ومستندة إلى حقائق.
					01 تجمع المؤسسة معلومات دقيقة عن تحركات المنافسين في السوق باستمرار.
					02 تعتمد الإدارة على تقارير دورية لتقييم الفرص والتهديدات الناشئة من المنافسة.
					03 توفر المؤسسة برامج تدريبية لتعزيز قدرات الموظفين في مجال التكاء التنافسي.
					04 تراقب المؤسسة أسعار المنتجات والخدمات المنافسة بشكل دوري لتكيف أسعارها.
					05 تقيم مؤسسة scibs أداء المنافسين الرئيسيين من خلال مؤشرات موضوعية (حجم المبيعات، الحصة السوقية...).
					06 تشارك وحدات الأعمال المعلومات المكتسبة عن المنافسين مع باقي الإدارات داخليا.

## قائمة المصادر والمراجع

### المحور الثاني : البراعة التنظيمية

تعريف البراعة التنظيمية: البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات الداخلية والخارجية، عبر إعادة هيكلة العمليات والموارد واستغلال الفرص الجديدة للحفاظ على الأداء التنافسي.

بعد استكشاف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01					تمتلك مؤسستنا خبرة واسعة في تقديم حلول حديثة تتماشى مع أحدث التطورات في مجال المنتجات والخدمات
02					نحرص على التكيف بمرونة مع التغيرات المحيطة لضمان استمرارية التطوير والنمو
03					نلتزم بتقديم خدمات تلي احتياجات المجتمع وتعزز من جودة الحياة
04					نركز على استكشاف التقنيات الحديثة وتبنيها بطيقة مدروسة لضمان تحقيق أعلى قيمة مضافة
05					نهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة وأصحاب المهارات الفريدة لتعزيز نجاح المؤسسة
06					نحرص على تزويد موظفينا بأحدث المعارف من خلال برامج تدريبية متخصصة في تقنيات المعلومات والاتصالات.
بعد الاستغلال					
01					تسعى المؤسسة بجديّة إلى استغلال الفرص الجديدة المتاحة لتعزيز نموها
02					تجري المؤسسة تحديثات دورية على منتجاتها، سواء كانت كبيرة أو طفيفة، لضمان مواكبة التطورات
03					تولي المؤسسة اهتمامًا خاصًا بتلبية الاحتياجات الاجتماعية للعملاء والمعاملين معها
04					تحرص المؤسسة على ابتكار منتج وخدمات جديدة تلي احتياجات السوق
05					تتكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية المحيطة بها لضمان استمرارية نجاحها
06					تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات تلي احتياجات المجتمع الذي تعمل

## قائمة المصادر والمراجع

بعد الهيكل التنظيمي المرن						
					01	تتيح المؤسسة للأفراد حرية تنفيذ مهامهم وأنشطتهم وفق رؤاهم الشخصية
					02	تتميز المؤسسة بمرونتها العالية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة
					03	يسهم الهيكل التنظيمي في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين كفاءتها
					04	يعزز الهيكل التنظيمي من فعالية التمكين الإداري داخل المؤسسة
					05	يتم تصميم الهيكل التنظيمي استناداً إلى أسس علمية متخصصة وبإشراف خبراء في المجال
					06	يقوم الهيكل التنظيمي على مبدأ تفويض المهام وتوزيع الاختصاصات بشكل فعال

ماذا تقترح كتوصيات لتعزيز توجه شركتكم نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال لتحقيق البراعة التنظيمية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

## مخرجات spss

		الجنس		Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ذكر	23	74.2	74.2
	أنثى	8	25.8	25.8
Total		31	100.0	100.0

		الفئة العمرية		Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	من 30 إلى 40 سنة	5	16.1	16.1
	أكثر من 40 سنة	26	83.9	83.9
Total		31	100.0	100.0

		المؤهل العلمي		Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ثانوي أو أقل	9	29.0	29.0
	ليسانس	12	38.7	38.7
	ماجستير أكاديمي	2	6.5	6.5
	دراسات عليا	5	16.1	16.1
	دكتوراه	3	9.7	9.7
Total		31	100.0	100.0

		الوظيفة		Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	محاسب/مدقق	14	45.2	45.2
	خبير محاسبي	7	22.6	22.6
	مختص أو أستاذ جامعي	10	32.3	32.3
Total		31	100.0	100.0

## قائمة المصادر والمراجع

		الخبرة المهنية		Cumulative	
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	من 10 إلى 20 سنة	12	38.7	38.7	38.7
	أكثر من 20 سنة	19	61.3	61.3	100.0
Total		31	100.0	100.0	

### نتائج أجوبة العينة

#### المحور الأول

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبية المؤوية	الفقرات
	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة		
31	3	25	0	2	0	التكرار	1
100	9.7	80.6	0	6.5	0	النسبة	
31	4	24	0	2	1	التكرار	2
100	12.9	77.4	0	6.5	3.2	النسبة	
31	6	25	0	0	0	التكرار	3
100	19.4	80.6	0	0	0	النسبة	
31	6	16	8	1	0	التكرار	4
100	16.4	51.6	25.8	3.2	0	النسبة	
31	6	18	5	1	1	التكرار	5
100	19.4	58.1	16.1	3.2	3.2	النسبة	
31	8	16	6	1	0	التكرار	6
100	25.8	51.6	19.4	3.2	0	النسبة	
31	1	24	1	5	0	التكرار	7
100	3.2	77.4	3.2	16.1	0	النسبة	

31	2	19	6	3	1	التكرار	8
100	6.5	61.3	19.4	9.7	3.2	النسبة	
31	1	18	10	2	0	التكرار	9
100	3.2	58.1	32.3	6.5	0	النسبة	
31	2	20	6	3	0	التكرار	10
100	6.5	64.5	19.4	9.7	0	النسبة	
31	2	21	4	4	0	التكرار	11
100	6.5	67.7	12.9	12.9	0	النسبة	
31	0	22	5	4	0	التكرار	12
100	0	71	16.1	12.9	0	النسبة	
31	3	15	8	5	0	التكرار	13
100	9.7	48.4	25.8	16.1	0	النسبة	
31	2	18	8	2	1	التكرار	14
100	6.5	58.1	25.8	6.5	3.2	النسبة	
31	3	12	9	5	2	التكرار	15
100	9.7	38.7	29	16.1	6.5	النسبة	
31	3	17	9	0	2	التكرار	16
100	9.7	54.8	29	6.5	0	النسبة	
31	2	18	10	1	0	التكرار	17
100	6.5	58.1	32.3	3.2	0	النسبة	
31	1	17	11	2	0	التكرار	18
100	3.2	54.8	35.5	6.5	0	النسبة	

## قائمة المصادر والمراجع

31	1	23	3	3	1	التكرار	1
100	3.2	74.2	9.7	9.7	3.2	النسبة	
31	2	20	4	5	0	التكرار	2
100	6.5	64.5	12.9	16.1	0	النسبة	
31	2	21	4	4	0	التكرار	3
100	6.5	67.7	12.9	12.9	0	النسبة	
31	3	16	7	5	0	التكرار	4
100	9.7	51.6	22.6	16.1	0	النسبة	
31	2	13	9	7	0	التكرار	5
100	6.5	41.9	29	22.6	0	النسبة	
31	2	21	5	3	0	التكرار	6
100	6.5	67.7	16.1	9.7	0	النسبة	
31	2	18	9	2	0	التكرار	7
100	6.5	58.1	29	6.5	0	النسبة	
31	1	21	8	1	0	التكرار	8
100	3.2	67.7	25.8	3.2	0	النسبة	
31	2	19	8	2	0	التكرار	9
100	6.5	61.3	25.8	6.5	0	النسبة	
31	2	17	8	3	1	التكرار	10
100	6.5	54.8	25.8	9.7	3.2	النسبة	
31	1	18	11	1	0	التكرار	11
100	3.2	58.1	35.5	3.2	0	النسبة	
31	2	17	11	1	0	التكرار	12
100	6.5	54.8	35.5	3.2	0	النسبة	
31	1	16	9	3	2	التكرار	13
100	3.2	51.6	29	9.7	6.5	النسبة	
31	2	19	7	2	1	التكرار	14

# قائمة المصادر والمراجع

**Variables introduites/éliminées\***

Modèle	Variables		Méthode
	introduites	éliminées	
1	BP		Introduire

a. Variable dépendante : CI  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.637 <sup>a</sup>	.405	.385	.61885

a. Prédicteurs : (Constante), BI

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	Sig.
	Régression	de Student				
1	7.571	11.106	1	7.571	19.770	.000 <sup>b</sup>
			29			.383
Total	18.677		30			

a. Variable dépendante : CI  
b. Prédicteurs : (Constante), BI

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante) -1.106	1.053			-1.051	.302
	BI 1.239	.279	.637		4.446	.000

a. Variable dépendante : CI

## Statistiques

	تعليق مؤسسة البيانات (SCIBS)	تساهم البيانات المجمعة في تعزيز عملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية	تُحفظ المعلومات وتُستخدم بطرق آمنة تضمن أمانها وسريتها	يُجمع البيانات بشكل منظم	يساعد نظام تكاثر الأعمال في مؤسساتكم	يعتبر مستودع البيانات أداة فعالة لاستعلام ومصدر ثغيا بمعلومات.
N	Valid 30	31	31	31	31	31
	Manqua 1	0	0	0	0	0
	rt					
Moyenne	3,97	3,90	4,19	3,87	3,87	4,00
Médiane	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type	,615	,831	,402	,763	,885	,775

## تعليق مؤسسة (scibs) ببيانات المجمعة في مستودع بيانات كبير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
			valide	cumulé
Valide				
غير موافق 2	6,5	6,7	6,7	6,7
موافق 25	80,6	83,3	83,3	90,0
موافق بشدة 3	9,7	10,0	100,0	100,0
Total 30	96,8	100,0		
Manquant				
Systeme 1	3,2			
Total 31	100,0			

## تساهم البيانات المجمعة في تعزيز عملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
			valide	cumulé
Valide				
غير موافق بشدة 1	3,2	3,2	3,2	3,2
غير موافق 2	6,5	6,5	9,7	9,7
موافق 24	77,4	77,4	87,1	87,1
موافق بشدة 4	12,9	12,9	100,0	100,0
Total 31	100,0	100,0		

## تُحفظ المعلومات وتُستخدم بطرق آمنة تضمن أمانها وسريتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
			valide	cumulé
Valide				
موافق 25	80,6	80,6	80,6	80,6
موافق بشدة 6	19,4	19,4	100,0	100,0
Total 31	100,0	100,0		

## يُجمع البيانات بشكل منظم ومنظم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
			valide	cumulé
Valide				
غير موافق 1	3,2	3,2	3,2	3,2
موافق 8	25,8	25,8	29,0	29,0
موافق 16	51,6	51,6	80,6	80,6
موافق بشدة 6	19,4	19,4	100,0	100,0
Total 31	100,0	100,0		

## يساعد نظام تكاثر الأعمال في مؤسساتكم على توفير المعلومات الضرورية عند الحاجة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
			valide	cumulé
Valide				
غير موافق بشدة 1	3,2	3,2	3,2	3,2
غير موافق 1	3,2	3,2	6,5	6,5
موافق 5	16,1	16,1	22,6	22,6
موافق 18	58,1	58,1	80,6	80,6
موافق بشدة 6	19,4	19,4	100,0	100,0
Total 31	100,0	100,0		

## يعتبر مستودع البيانات أداة فعالة لاستعلام ومصدر ثغيا بمعلومات.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
			valide	cumulé
Valide				
غير موافق 1	3,2	3,2	3,2	3,2
موافق 6	19,4	19,4	22,6	22,6
موافق 16	51,6	51,6	74,2	74,2
موافق بشدة 8	25,8	25,8	100,0	100,0
Total 31	100,0	100,0		

# قائمة المصادر والمراجع

## Statistiques

	تجمع المؤسسة	تعدد الإدارة على تقارير	توفر المؤسسة برامج	ترقب المؤسسة أسعار المنتجات والخدمات	تقوم مؤسسة scibs أداء المهام الرئيسية من خلال المؤشرات	تشارك وحدات الأعمال المتكسبة عن المنافسين مع باقي الإدارات الداخلية
N_ Valide	31	31	31	31	31	31
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,52	3,58	3,29	3,61	3,68	3,55
Ecart type	,890	,848	1,071	,919	,853	,675

### تجمع المؤسسة معلومات دقيقة عن تحركات المنافسين في السوق باستمرار

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
محايد	8	25,8	25,8	41,9
موافق	15	48,4	48,4	90,3
موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

### تعدد الإدارة على تقارير دولية لتقييم الفرص والتهديدات الناشئة من المنافسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
غير موافق	2	6,5	6,5	9,7
محايد	8	25,8	25,8	35,5
موافق	18	58,1	58,1	93,5
موافق بشدة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

### توفر المؤسسة برامج تدريبية لتعزيز قدرات الموظفين في مجال التكيف التنافسي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	6,5	6,5	6,5
غير موافق	5	16,1	16,1	22,6
محايد	9	29,0	29,0	51,6
موافق	12	38,7	38,7	90,3
موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

### ترقب المؤسسة أسعار المنتجات والخدمات المنافسة بشكل دوري لتكليف أسعارها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	6,5	6,5	6,5
محايد	9	29,0	29,0	35,5
موافق	17	54,8	54,8	90,3
موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## تقوم مؤسسة scibs أداء المهام الرئيسية من خلال المؤشرات الموضوعية ( حجم المبيعات . الحصة السوقية).....

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
محايد	10	32,3	32,3	35,5
موافق	18	58,1	58,1	93,5
موافق بشدة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

### تشارك وحدات الأعمال المعطومات المكتسبة عن المنافسين مع باقي الإدارات الداخلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
محايد	11	35,5	35,5	41,9
موافق	17	54,8	54,8	96,8
موافق بشدة	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## IC

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,00	1	3,2	3,2	3,2
2,50	1	3,2	3,2	6,5
3,00	12	38,7	38,7	45,2
3,50	2	6,5	6,5	51,6
4,00	12	38,7	38,7	90,3
4,50	2	6,5	6,5	96,8
5,00	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## IC

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,00	1	3,2	3,2	3,2
2,50	1	3,2	3,2	6,5
3,00	12	38,7	38,7	45,2
3,50	2	6,5	6,5	51,6
4,00	12	38,7	38,7	90,3

# قائمة المصادر والمراجع

Statistiques						
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	نوع	نوع
Validé	31	100,0	100,0	100,0	نوع	نوع
Manquante	0	0	0	0	نوع	نوع
Total	31	100,0	100,0	100,0		

**تهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة وأصحاب المهارات الفريدة لتعزيز نجاح المؤسسة**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	7	22,6	22,6	22,6
Manquante	9	29,0	29,0	51,6
Manquante	13	41,9	41,9	93,5
Manquante	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

تتمتع مؤسسة خبرة واسعة في تقديم حلول حديثة تتماشى مع أحدث التطورات في مجال المنتجات والخدمات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	1	3,2	3,2	3,2
Manquante	3	9,7	9,7	12,9
Manquante	3	9,7	9,7	22,6
Manquante	23	74,2	74,2	96,8
Manquante	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

نحرص على التكيف بروعة مع التغيرات المحيطة لضمان استمرارية التطوير والنمو

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	5	16,1	16,1	16,1

نحرص على تزويد موظفينا بأحدث المعارف من خلال برامج تدريبية متخصصة في تقنيات المعلومات والاتصالات.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	3	9,7	9,7	9,7
Manquante	5	16,1	16,1	25,8
Manquante	21	67,7	67,7	93,5
Manquante	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Expl

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	2	6,5	6,5	6,5
Manquante	2	6,5	6,5	12,9
Manquante	3	9,7	9,7	22,6
Manquante	3	9,7	9,7	32,3
Manquante	19	61,3	61,3	93,5
Manquante	1	3,2	3,2	96,8
Manquante	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

لتلزم بتقديم خدمات تلبية احتياجات المجتمع وتعزيز من جودة الحياة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	4	12,9	12,9	12,9
Manquante	4	12,9	12,9	25,8
Manquante	21	67,7	67,7	93,5
Manquante	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

توكل على استقطاب الكفاءات الحديثة وتبنيها بطريقة مدروسة لضمان تحقيق أعلى قيمة مضافة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	5	16,1	16,1	16,1
Manquante	7	22,6	22,6	38,7
Manquante	16	51,6	51,6	90,3
Manquante	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Statistiques

مؤسسة	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع
مؤسسة	تتمتع المؤسسة بخبرة واسعة في تقديم حلول حديثة تتماشى مع أحدث التطورات في مجال المنتجات والخدمات	نحرص على التكيف بروعة مع التغيرات المحيطة لضمان استمرارية التطوير والنمو	نحرص على تزويد موظفينا بأحدث المعارف من خلال برامج تدريبية متخصصة في تقنيات المعلومات والاتصالات.	لتلزم بتقديم خدمات تلبية احتياجات المجتمع وتعزيز من جودة الحياة	توكل على استقطاب الكفاءات الحديثة وتبنيها بطريقة مدروسة لضمان تحقيق أعلى قيمة مضافة
N	Validé 31	31	31	31	31
Manquante	0	0	0	0	0
Total	31	31	31	31	31
Moyenne	3,65	3,71	3,68	3,52	3,61
Ecart type	,709	,588	,702	,890	,615

تتمتع المؤسسة بجدية إلى استقطاب الكفاءات المتميزة وأصحاب المهارات الفريدة لتعزيز نجاح المؤسسة

# قائمة المصادر والمراجع

## تتزم المؤسسة بتقديم خدمات تلبى احتياجات المجتمع الذي تعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق 2	6,5	6,5	6,5
	معايد 9	29,0	29,0	35,5
	موافق 18	58,1	58,1	93,5
	موافق بشدة 2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق 1	3,2	3,2	3,2
	معايد 11	35,5	35,5	38,7
	موافق 17	54,8	54,8	93,5
	موافق بشدة 2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## تجري المؤسسة تحديثات دورية على منتجاتها، سواء كانت كبيرة أو طفيفة، لضمان مواكبة التطورات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق 1	3,2	3,2	3,2
	معايد 8	25,8	25,8	29,0
	موافق 21	67,7	67,7	96,8
	موافق بشدة 1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## Exploitation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,50 3	9,7	9,7	9,7
	3,00 5	16,1	16,1	25,8
	3,50 7	22,6	22,6	48,4
	4,00 13	41,9	41,9	90,3
	4,50 2	6,5	6,5	96,8
	5,00 1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً بتلبية الاحتياجات الاجتماعية للعملاء والمستهلكين معها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق 2	6,5	6,5	6,5
	معايد 8	25,8	25,8	32,3
	موافق 19	61,3	61,3	93,5
	موافق بشدة 2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## Statistiques

## تحرص المؤسسة على ابتكار منتج وخدمات جديدة تلبى احتياجات السوق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة 1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق 3	9,7	9,7	12,9
	معايد 8	25,8	25,8	38,7
	موافق 17	54,8	54,8	93,5
	موافق بشدة 2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة 1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق 3	9,7	9,7	12,9
	معايد 8	25,8	25,8	38,7
	موافق 17	54,8	54,8	93,5
	موافق بشدة 2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## تتيح المؤسسة للأفراد حرية تنفيذ مهامهم وتشغيلهم وفق روادهم الشخصية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة 2	6,5	6,5	6,5
	غير موافق 3	9,7	9,7	16,1
	معايد 9	29,0	29,0	45,2
	موافق 16	51,6	51,6	96,8
	موافق بشدة 1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## تتكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية المحيطة بها لضمان استمرارية نجاحها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق 1	3,2	3,2	3,2
	معايد 11	35,5	35,5	38,7
	موافق 18	58,1	58,1	96,8
	موافق بشدة 1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## تتمتع المؤسسة بمرئيتها المالية وقررتها على التكيف مع التغيرات المحيطة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة 1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق 2	6,5	6,5	9,7
	معايد 7	22,6	22,6	32,3

# قائمة المصادر والمراجع

## BD

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	2.50	1	3,2	3,2	3,2
	3.00	3	9,7	9,7	12,9
	3.50	4	12,9	12,9	25,8
	4.00	14	45,2	45,2	71,0
	4.50	7	22,6	22,6	93,5
	5.00	2	6,5	6,5	100,0
Total	31		100,0	100,0	

## Statistiques

	تتيح أنظمة تحليل البيانات للمستخدمين الوصول إلى توافر أنظمة تحليل البيانات معطيات دقيقة ومصنفة لتلبية	تتيح أنظمة تحليل البيانات للمستخدمين الوصول إلى توافر أنظمة تحليل البيانات معطيات دقيقة ومصنفة لتلبية	تتيح أنظمة تحليل البيانات للمستخدمين الوصول إلى توافر أنظمة تحليل البيانات معطيات دقيقة ومصنفة لتلبية	تتيح أنظمة تحليل البيانات للمستخدمين الوصول إلى توافر أنظمة تحليل البيانات معطيات دقيقة ومصنفة لتلبية	تتيح أنظمة تحليل البيانات للمستخدمين الوصول إلى توافر أنظمة تحليل البيانات معطيات دقيقة ومصنفة لتلبية	تتيح أنظمة تحليل البيانات للمستخدمين الوصول إلى توافر أنظمة تحليل البيانات معطيات دقيقة ومصنفة لتلبية
N	Valide	31	31	31	31	31
Manquant	0	0	0	0	0	0

## توفر أنظمة تحليل البيانات معطيات دقيقة ومصنفة لتلبية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,1	16,1
	محايد	1	3,2	19,4
	موافق	24	77,4	96,8
	موافق بشدة	1	3,2	100,0
Total	31		100,0	

## تتيح أنظمة تحليل البيانات للمستخدمين الوصول إلى المعلومات في الوقت اللغز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2
	غير موافق	3	9,7	12,9
	محايد	6	19,4	32,3
	موافق	19	61,3	93,5

	موافق بشدة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31		100,0		

## تقدم أنظمة تحليل البيانات تقارير دورية عن أداء المؤسسة عبر فترات زمنية مختلفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,5	6,5
	محايد	10	32,3	38,7
	موافق	18	58,1	96,8
	موافق بشدة	1	3,2	100,0
Total	31		100,0	

## يزود نظام تحليل البيانات في المؤسسة الموظفين وصناعي القرار بمعلومات دقيقة وسريعة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	9,7	9,7
	محايد	6	19,4	29,0
	موافق	20	64,5	93,5
	موافق بشدة	2	6,5	100,0
Total	31		100,0	

## تتيح مؤسسة scilbs من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية عرض تقاريرها بكفاءة وفعالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	12,9	12,9
	محايد	4	12,9	25,8
	موافق	21	67,7	93,5
	موافق بشدة	2	6,5	100,0
Total	31		100,0	

## تسمح نظم تكفاء الأعمال في تعزيز دقة استرجاع البيانات والمعلومات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	12,9	12,9

	محايد	5	16,1	16,1	29,0
	موافق	22	71,0	71,0	100,0
Total	31		100,0		

## ED

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2.00	2	6,5	6,5
	2.50	1	3,2	9,7
	3.00	5	16,1	25,8
	3.50	3	9,7	35,5
	4.00	19	61,3	96,8
	4.50	1	3,2	100,0
Total	31		100,0	

## قائمة المصادر والمراجع

يسهم الهيكل التنظيمي في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين كفاءتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
3 غير موافق	3	9,7	9,7	12,9

FO

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	1	3,2	3,2	3,2
2,00	2	6,5	6,5	9,7
2,50	2	6,5	6,5	16,1
3,00	9	29,0	29,0	45,2
3,50	3	9,7	9,7	54,8
4,00	10	32,3	32,3	87,1
4,50	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
7 محايد	7	22,6	22,6	35,5
18 موافق	18	58,1	58,1	93,5
2 موافق بشدة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

يعزز الهيكل التنظيمي من فعالية التمكين الإداري داخل المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
1 غير موافق	1	3,2	3,2	6,5
7 محايد	7	22,6	22,6	29,0
19 موافق	19	61,3	61,3	90,3
3 موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

يتم تصميم الهيكل التنظيمي استناداً إلى أسس علمية متخصصة ويشرف خبراء في اله

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
1 غير موافق	1	3,2	3,2	6,5
13 محايد	13	41,9	41,9	48,4
14 موافق	14	45,2	45,2	93,5
2 موافق بشدة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

يقوم الهيكل التنظيمي على مبدأ تفويض المهام وتوزيع الاختصاصات بشكل فئ

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
3 غير موافق	3	9,7	9,7	12,9
11 محايد	11	35,5	35,5	48,4
13 موافق	13	41,9	41,9	90,3
3 موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	