



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: / 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

دور نكاه الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

تحت إشراف الأستاذة:

✓ فاطمة الزهرة بوطورة

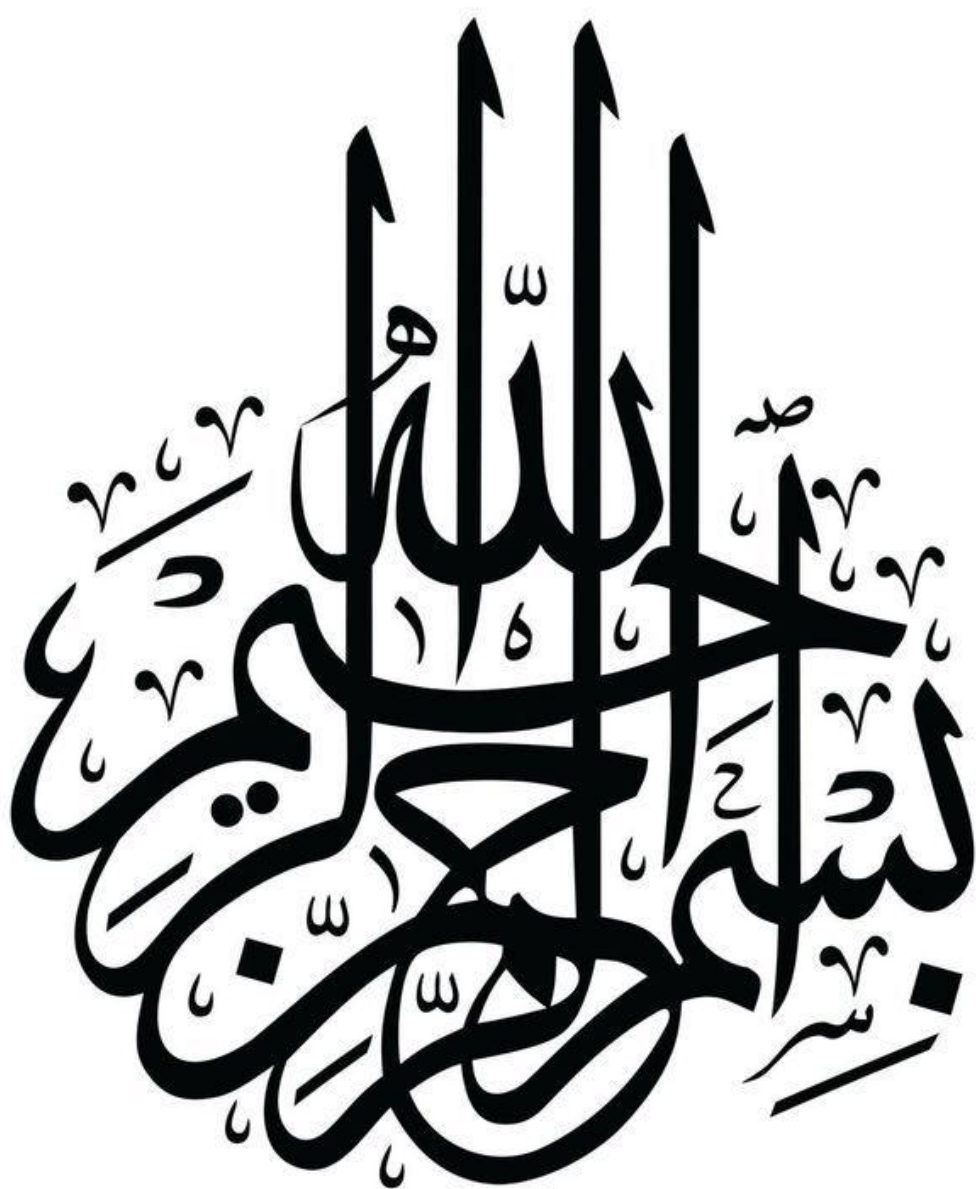
من إعداد الطالب(ة):

✓ دورصاف نصرة

أعضاء لجنة المناقشة المتكونة من الأساتذة:

الصفة	جامعة الانتساب	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر - أ -	د. عمير حمة
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر - ب -	د. بوطورة فاطمة الزهرة
ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ	د. وئام ملاح

السنة الجامعية: 2025 - 2026



شكرتكم

أتقدم بخالص الشكر وأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى أستاذتي الفاضلة ومؤطرتي الكريمة بوطورة فاطمة الزهرة، التي كانت أكثر من مجرد مؤطرة، بل كانت سنداً حقيقياً ومرافقة وفية في كل مراحل إنجاز هذا العمل. لقد احتضنتني بتوجيهاتها القيمة، ونصائحها الدقيقة، وصبرها الكبير، وعملت معي بالقلب قبل العقل، فكانت نعم القدوة في الإخلاص والتفاني في العمل. لن أنسى دعمها المستمر، وتشجيعها الذي منحني القوة للاستمرار وتجاوز الصعوبات، فجزاها الله عني خير الجزاء وجعل ما قدمته في ميزان حسناتها.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كافة أساتذتي الكرام الذين أشرفوا على تدريسي طوال سنوات دراستي، والذين ساهموا في تكويني العلمي والمعرفي، وغرسوا في حب العلم والاجتهاد، فكانوا نوراً أضاء دربي ومصدر إلهام لي في مسيرتي.

ولا يفوتني أن أتوجه بكل فخر واعتزاز إلى جامعتي العزيزة التي احتضنتني طيلة خمس سنوات، وكانت الفضاء الذي نضجت فيه أفكاري، وتبلورت فيه طموحاتي، واكتسبت بين جدرانها العلم والخبرة والتجارب التي سترافقني مدى الحياة. ستبقى هذه المؤسسة العريقة جزءاً من ذاكرتي وكياني، ومصدر فخر وانتماء لا ينسى.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة، على إتاحة الفرصة لي للاستفادة من الخبرة الميدانية، وعلى حسن الاستقبال والتعاون الذي حظيت به خلال فترة إنجاز هذا العمل. لقد كان لدعمهم ومرافقتهم أثر إيجابي في إثراء هذا البحث وربطه بالواقع العملي، فجزاهم الله خير الجزاء.

وفي الأخير، أسأل الله تعالى أن يجازي كل من ساهم في دعمي ومساندتي خير الجزاء، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح

وكان فضل الله عليك عظيمًا

إلى والدي العزيز...

سندي الذي لم يخذلني يومًا، ومصدر قوتي وثباتي في كل المواقف، إلى من علمني أن السعي طريق، وأن الصبر مفتاح لكل نجاح، إلى من كان يؤمن بي حتى في لحظات شكّي بنفسي، إليك أهدي ثمرة جهدي هذه، عرفانًا بكل ما قدمته لي من دعم وتضحيات، وبكل ما زرعت في من قيم صنعتني اليوم، حفظك الله لي وأدامك نورًا يضيء دربي، وظلاً ألوذ به كلما تعبت.

إلى أمي الغالية... رحمها الله،

يا من غابت عن عيني ولم تغب لحظة عن قلبي، يا من كان حضورها أمانًا، وكلماتها دعاءً يرافقني في كل خطوة، كنت ولا زلت سرّ قوتي الخفية، ونبضي الذي لا ينقطع، كم تمنيت حضورك في مثل هذا اليوم، لتشاركني فرحتي وتضمي نجاحي بين يديك، كنت أحلم أن أرى ابتسامتك وفخرك بي، وأن أسمع دعاءك لي وأنا بين يديك، لكن عزائي أنك حاضرة في قلبي وروحي، وفي كل إنجاز أصل إليه، وهذا النجاح أهديه لروحك الطاهرة، عسى أن يصلك في عيائك ويكون نورًا لك، كما كنت أنت النور الذي أضاء حياتي.

إلى أخواتي الغاليات...

يا من كنتن لي أكثر من مجرد أخوات، بل صديقات وسندًا لا يميل، إلى من شاركني تفاصيل أيامي، وكنتن قريبات من قلبي في كل لحظات ضعفي وقوتي، شكرًا لصبركن عليّ، لاحتوائكن لقلقي وتعبّي، ولكلماتكن التي كانت تعيد لي الأمل كلما شعرت بالتعب، شكرًا لوجودكن الذي كان يمنحني طاقة للاستمرار دون أن أشعر، كنتن النور في أيامي الصعبة، والفرح الذي يخفف عني ثقل الطريق، فلكنّ مني حب لا يُقاس، وامتنان لا تكفيه الكلمات.

إلى إخوتي...

أتم دفع العائلة وسرّ الطمأنينة، بوجودكم تهون الصعاب وتزهر الأيام، شكرًا لوقوفكم بجاني ودعمكم الدائم.

إلى بنات عمي العزيزات (أسراء وتقوى)

رفيقات الطفولة، وملازم الفرح التي رافقتني في أجمل سنوات العمر، إلى من تقاسمت معهنّ الضحكات والذكريات التي لا تنسى، وكنتن دائمًا جزءًا من روحي ودفتن أيامي، شكرًا لقربكن، لحنانكن، ولتلك اللحظات البسيطة التي صنعت سعادتي، شكرًا لأنكن كنتن دائمًا مصدر دعم وبهجة، وحضوركن في حياتي كان ولا يزال نعمة أعتز بها، أهديكن هذا العمل بكل حب، تقدير، ووفاء لا يزول.

إلى من كان لي عونًا في الخفاء...

إلى من مدّ لي يد الدعم دون ضجيج، وكان حضوره طمأنينة تسكن قلبي، لك مني امتنان لا يُقال، بل يُشعر، فبصمتك كان لهذا الطريق معنى، شكرًا

الفهارس

الصفحة	فهرس المحتويات
–	شكر وتقدير
–	الإهداء
II-I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الملاحق
أ-ح	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: الإطار النظري لذكاء الأعمال
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول ذكاء الأعمال
07	المطلب الثاني: أدوات ذكاء الأعمال
09	المطلب الثالث: سيرورة عمل ذكاء الأعمال
14	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للقرار الاستراتيجي وعلاقته بذكاء الأعمال
14	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القرارات الإستراتيجية
18	المطلب الثاني: مراحل وأساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية
23	المطلب الثالث: علاقة ذكاء الأعمال بتحسين القرارات الإستراتيجية
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
31	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-
37	تمهيد الفصل الثاني
38	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-
38	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-
42	المطلب الثالث: واقع ذكاء الأعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-
45	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
45	المطلب الأول: المنهج المعتمد وأدوات جمع المعلومات
47	المطلب الثاني: تطبيق أدوات الدراسة وقياس صدقها وصحتها
52	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
54	المطلب الأول: تشخيص السمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
60	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور وأبعاد الاستبيان
64	المطلب الثالث: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
79	خلاصة الفصل الثاني
83-81	خاتمة
88-85	قائمة المراجع
108 -90	الملاحق
110	الملخص

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ح
02	تطور ذكاء الأعمال	04
03	المعالجة التحليلية على الخط (OLAP)	08
04	آلية عمل أنظمة ذكاء الأعمال	10
05	سيرورة عمل ذكاء الأعمال	12
06	مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي	21
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-	40
08	مسار تحويل البيانات الخام إلى قرارات استراتيجية عبر بيئة Oracle BI	44
09	رسم بياني يوضح الفوارق النسبية لمتغير الجنس	55
10	رسم بياني يوضح الفوارق النسبية لمتغير الفئة العمرية	56
11	رسم بياني يوضح الفوارق النسبية لمتغير المستوى التعليمي	57
12	رسم بياني يوضح الفوارق النسبية لمتغير الخبرة الوظيفية	58
13	رسم بياني يوضح الفوارق النسبية لمتغير الرتبة الوظيفية	60
14	المدرج التكراري لتوزيع إجابات محور ذكاء الأعمال	66
15	المدرج التكراري لتوزيع إجابات محور القرار الإستراتيجي	67

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	خصائص القرار الإستراتيجي	17-16
02	أوجه التشابه والاختلاف المتعلقة بذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية	34-33
03	نموذج مسار تحويل البيانات إلى مؤشرات أداء بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-	43
04	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان	48
05	المتوسطات المرجحة للعبارات والاتجاه الموافق لها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	48
06	معاملات ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور ذكاء الأعمال بالدرجة الكلية للمحور	50-49
07	معاملات ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القرار الإستراتيجي بالدرجة الكلية للمحور	50
08	معامل الارتباط بيرسون بين محاور الإستبيان والدرجة الكلية	51
09	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ	51
10	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	54
11	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية	55
12	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	57
13	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة الوظيفية	58
14	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة الوظيفية	59
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ذكاء الأعمال	61-60
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القرار الإستراتيجي	63-62
17	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	65
18	الإحصاءات الوصفية واختبارات اعتدالية توزيع متغيرات الدراسة	68
19	اختبار الازدواج الخطي بين الأبعاد المستقلة	69
20	ملخص نموذج الانحدار لخطي المتعدد لأبعاد ذكاء الأعمال	69
21	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للنموذج	70
22	معاملات الانحدار لأبعاد ذكاء الأعمال على المتغير التابع	71
23	نتائج اختبار (T test) للفروق تبعا لمتغير الجنس	75
24	تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الفئة العمرية	75
25	تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المستوى التعليمي	76
26	تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الخبرة الوظيفية	77
27	تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الرتبة الوظيفية	78

الصفحة	عناوين الملاحق	الرقم
90	اتفاقية التربص	01
94-91	استمارة الاستبيان	02
95	قائمة الأساتذة المحكمين	03
97-96	المقابلة	04
98	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-	05
99	لقطة شاشة لبرمجية التشغيل الخاصة بنظام دعم الأعمال BSS	06
100	لقطة شاشة لبرمجية التشغيل الخاصة بنظام دعم الأعمال Oracle BI	07
101	نموذج ميزانية استثمارية مخصصة لربط الزبائن بالشبكة	08
108-102	النتائج الإحصائية باستخدام برنامج SPSS statistique 25	09

مقدمة

تمهيد

تعد عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية أحد أهم الوظائف القيادية في المؤسسات الاقتصادية، إذ تكتسي أهمية بالغة في ضمان السير الحسن للأنشطة وتحقيق الأهداف المسطرة، فهي تمثل الأداة التي من خلالها يمكن استشراف المستقبل واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات المحيطة، فجوودة هذه القرارات تعتمد بشكل جوهري على مدى توفر معلومات دقيقة وآمنة وشاملة، مما يجعل من امتلاك نظام معلوماتي متطور ضرورة لا غنى عنها في أي بيئة تنافسية .

وتبرز أهمية الأنظمة الذكية في المؤسسات الخدمية الكبرى نظرا لطبيعة نشاطها القائم على معالجة تدفقات ضخمة من البيانات، حيث تشمل هذه البيانات على تفاصيل دقيقة حول المشتركين، المنافسين، وتغيرات السوق، والتي تستوجب عناية خاصة ومعالجة تقنية دقيقة لضمان تحويلها إلى معرفة إستراتيجية. وفي هذا السياق، برز مفهوم ذكاء الأعمال الذي يهدف إلى تطبيق آليات تقنية وبرمجية فعالة تضمن استخلاص القيمة من البيانات الخام وتحويلها إلى رؤى واضحة. إن وجود نظام ذكاء أعمال محكم في المؤسسة يساهم بشكل مباشر في تعزيز الثقة بين الإدارة وصناع القرار من جهة، وبين المؤسسة وزبائنها من جهة أخرى، من خلال توفير تقارير تحليلية دقيقة ولوحات قيادة تفاعلية. وتكمن قوة أدوات ذكاء الأعمال في قدرتها على معالجة البيانات التاريخية والحالية للتنبؤ بالمسارات المستقبلية، مما ينعكس إيجابا على القرارات الإستراتيجية، سواء من حيث سرعتها، دقتها، أو فعاليتها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتكتسي العلاقة بين ذكاء الأعمال والقرار الإستراتيجي أهمية إستراتيجية كونها الآلية التي تسمح بتتبع مدى الالتزام بالمعايير والأهداف المخطط لها، من خلال الكشف عن الانحرافات والأهداف المخطط لها، كما تمكن هذه العلاقة من تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة في الوقت الحقيقي، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن سوء إدارة البيانات أو غياب الوعي الكافي بأهمية التحليل الذكي يؤدي إلى زيادة احتمالية اتخاذ قرارات خاطئة تكلف المؤسسة مكانتها السوقية، خاصة في قطاع حساس كقطاع الاتصالات الذي يشهد وتيرة متسارعة من الابتكار والتحول الرقمي.

ولقد تم اختيار المؤسسة العمومية " اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -" كميدان للدراسة، باعتبارها واحدة من أهم الهياكل الاقتصادية والخدمية على مستوى ولاية تبسة، إذ تقدم خدمات اتصالات متطورة لمجموعة واسعة من الزبائن، وتعرف المؤسسة نشاطا مكثفا في مختلف مصالحها التقنية والتجارية، مما ينتج عنه كميات معتبرة من البيانات يوميا يضعها أمام تحديات فعلية في كيفية التسيير السليم لهذه التدفقات المعلوماتية، وبناء على ذلك، فإن هذه الدراسة تسعى لتسليط الضوء على مدى فعالية أدوات ذكاء الأعمال المطبقة في المؤسسة ودورها في تحسين القرارات الإستراتيجية.

1- إشكالية الدراسة : من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي :

"ما مدى تأثير نظام ذكاء الأعمال في تحسين وترشيد القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية؟، وما واقع ذلك التأثير بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-؟

2- الأسئلة الفرعية : من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بذكاء الأعمال؟
 - ماهي أهم أدوات نظام ذكاء الأعمال؟
 - ما لمقصود بالقرار الاستراتيجي؟
 - فيما تتمثل أهم مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
 - ما هي المراحل المتبعة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؟
 - كيف يساهم ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية؟
- 3- فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة تم طرح فرضيات رئيسية وأخرى فرعية وهي كالتالي:

3-1- الفرضية الرئيسية: والمتمثلة فيما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لذكاء الأعمال على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لذكاء الأعمال على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.
- ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

3-2- الفرضيات الفرعية: وتتمثل في:

3-2-1- الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لمستودع البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لمستودع البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

3-2-2- الفرضية الفرعية الثانية: تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لمعالجة البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لمعالجة البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

3-2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: تتمثل فيما يلي:

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتعقيب في البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.
- **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتعقيب في البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.
- 3-2-4- الفرضية الفرعية الرابعة**: وتتمثل فيما يلي:
- **الفرضية الصفرية H_0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمضخات البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.
- **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمضخات البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.
- 4- أهمية الدراسة**: تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال التقاطع بين التطور التكنولوجي المتسارع وضرورة الفعالية الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تفصيل هذه الأهمية وفق المستويات التالية:
- 4-1- من الناحية النظرية**: وتتمثل في:
- **سد الفجوة المعرفية في البيئة المحلية**: رغم كثرة الدراسات العالمية حول ذكاء الأعمال، إلا أن المكتبة العربية والجزائرية لا تزال بحاجة إلى دراسات تسقط هذه المفاهيم التقنية على البيئة الإدارية المحلية، خاصة في قطاع إستراتيجي وحساس كقطاع الاتصالات؛
- **التأصيل العلمي للعلاقة بين الأدوات التقنية والقرار الاستراتيجي**: تتجاوز هذه الدراسة مجرد وصف للأدوات التقنية، بل للتعلم في كيفية تحويل البيانات الضخمة إلى قيمة إستراتيجية تساعد متخذي القرار الاستراتيجي في تحسين جودة قراراتهم؛
- **تقديم نموذج قياسي متكامل**: توفر الدراسة نموذجا نظريا يربط متغيرات مستقلة تقنية (ذكاء الأعمال) ومتغير تابع إداري (القرار الإستراتيجي)، وهو نموذج يمكن البناء عليه وتطويره في أبحاث أكاديمية لاحقة لتشمل متغيرات وسيطة أخرى.
- 4-2- من الناحية التطبيقية**: وهي كالآتي:
- **تقييم المردود الإستراتيجي للاستثمار التقني**: تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- أنظمة متطورة، وتبرز أهمية هذه الدراسة في قياس مدى انعكاس هذه الاستثمارات التكنولوجية الضخمة على سرعة ودقة القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا، وليس فقط العمليات التشغيلية اليومية؛
- **تشخيص واقع تدفق المعلومات**: تساهم الدراسة في كشف الفجوات بين كيفية انتقال البيانات الضخمة إلى متخذي القرار، مما يوفر للمؤسسة بوصلة واضحة تقودها لاتخاذ قرار إستراتيجي فعال؛

- **دعم التحول نحو الإدارة الذكية:** تكمن أهمية الدراسة في تقديم توصيات عملية للمسؤولين حول كيفية استغلال "التنقيب في البيانات" للتنبؤ بسلوك الزبائن ومنافسة المؤسسات الأخرى، وهو ما ينعكس مباشرة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

5- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة الحالية في تحقيق جملة من المقاصد أهمها:

- تهدف الدراسة إلى تقديم فهم عميق وشامل لمفهوم ذكاء الأعمال ومكوناته التقنية، وتوضيح ماهية القرار الإستراتيجي وأبعاده، مما يزيل الغموض حول تداخل هذه المصطلحات في الفكر الإداري الحديث؛
- تحليل الكيفية التي تساهم بها أدوات التحليل الذكي في تدعيم جودة القرار الاستراتيجي، والانتقال من الإدارة القائمة على الحدس والخبرة الشخصية إلى إدارة قائمة على الحقائق الرقمية والتحليلات الاستباقية؛
- الوصول إلى نموذج نظري يربط بين البنية التحتية للبيانات وبين المخرجات الإستراتيجية، بما يخدم الباحثين في رسم صورة واضحة لتدفق القيمة المعلوماتية داخل المنظمات الرقمية؛
- تحديد أي من أبعاد ذكاء الأعمال هو الأكثر تأثيراً ومساهمة في تحسين القرارات الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، لتركيز الجهود الاستثمارية عليه مستقبلاً؛
- تقييم مستوى نضج الأنظمة الحالية من وجهة نظر الموظفين، ومعرفة مدى استفادتهم الحقيقية من هذه الأنظمة في مهامهم الإستراتيجية؛

- الوصول إلى مجموعة من النتائج الواقعية التي تمكن غدارة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- من تعظيم الاستفادة من ثروتها المعلوماتية، وتقديم توصيات عملية تساهم في تغادي العقبات التقنية والبشرية التي تعيق عملية اتخاذ القرار الذكي.

6- أسباب إختيار الموضوع: تعدت الدوافع التي أدت إلى إختيار هذا الموضوع للبحث والدراسة، ويمكن حصرها فيما يلي:

6-1- الأسباب الذاتية: تتمثل فيما يلي:

- **الرغبة الشخصية:** الميل للاهتمام بالمواضيع التي تدمج بين الجانب الإداري والتقني، والشغف بالاطلاع على كيفية عمل الأنظمة الذكية في المؤسسات الكبرى؛
- **التخصص الأكاديمي:** محاولة الربط بين ما تم تحصيله نظرياً في مقاييس الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات، وإسقاط ذلك على واقع عملي ملموس؛
- **تطوير المهارات:** الرغبة في اكتساب مهارات تحليلية وإحصائية متقدمة من خلال التعامل مع مخرجات الأنظمة الرقمية وبرامج التحليل الإحصائي (SPSS).

6-2- الأسباب الموضوعية: ويمكن حصرها فيما يلي:

- **أهمية قطاع الاتصالات:** إختيار مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- لكونها مؤسسة رائدة وحيوية، تعتمد بشكل كلي على تدفق البيانات، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة ذكاء الأعمال؛

- **حادثة الموضوع وأهميته:** ندرة الدراسات المحلية التي تربط بشكل مباشر وميداني بين أبعاد ذكاء الأعمال وبين جودة القرارات الإستراتيجية في قطاع الخدمات التكنولوجية؛

- **المساهمة في حل مشكلات واقعية:** محاولة تقديم إطار علمي يساعد المؤسسة في تجاوز العقبات التي تحول دون الاستغلال الأمثل لبياناتها الضخمة في تحديد توجهاتها الإستراتيجية.

7- منهج الدراسة وأدوات البحث: للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المناهج والأدوات التالية:

7-1- المنهج المستخدم: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لوصف المفاهيم المتعلقة بذكاء الأعمال والقرار الإستراتيجي، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لوصف خصائص عينة الدراسة ولتحليل إجاباتهم، ومن ثم تحليل العلاقات والآثار بين المتغيرات للوصول إلى استنتاجات علمية؛

7-2- أدوات جمع البيانات: والمتمثلة في:

- **استمارة الاستبيان:** تعد الأداة الرئيسية للدراسة، حيث تم توجيهها مباشرة إلى موظفي وإدارات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار في بناء الاستمارة صياغة عبارات دقيقة ومباشرة موزعة على محورين (ذكاء الأعمال، والقرار الإستراتيجي)، وذلك بهدف معرفة آراء المبحوثين حول دور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية؛

- **المقابلة الميدانية:** استخدمت المقابلة كأداة تدعيمية لجمع بيانات نوعية معمقة لا يوفرها الاستبيان، تم إجراء مقابلات مع عينة من الفاعلين الأساسيين (نائب المدير التقني، نائب المدير المكلف بالتوظيف والدعم)، وتركزت حول آليات عمل أنظمة ذكاء الأعمال الفعلية في المؤسسة؛

- **الوثائق والسجلات والملاحظة:** تعد مخرجات الأنظمة الرقمية والتقارير الإحصائية التي توفرها مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- من أهم الروافد التي عززت مصداقية الدراسة الميدانية، حيث لم يتم الاكتفاء بالإستبيان كأداة وحيدة، بل تم الاطلاع ومعاينة السجلات الرقمية الخاصة بالمؤسسة لفهم كيفية استخراج وتحليل البيانات فعليا.

8- حدود الدراسة: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها، تم تحديد حدود الدراسة الموضوعية والمكانية بالإضافة إلى الزمنية والبشرية كما يلي:

8-1- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا، على توضيح دور ذكاء الأعمال كمتغير مستقبل في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية كمتغير تابع، وذلك على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-؛

8-2- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، باعتبارها واحدة من أهم الهياكل الاقتصادية والخدمية على مستوى ولاية تبسة، إذ تقدم خدمات اتصالات متطورة لمجموعة واسعة

من الزبائن، وتعرف المؤسسة نشاطا مكثفا في مختلف مصالحها التقنية والتجارية، مما ينتج عنه كميات معتبرة من البيانات، مما يجعلها ميدانا مناسباً لفهم كيف يتم جمع وتخزين وتحلي هذه البيانات لإخراجها وتحويلها لمعلومات تساعد في تحسين القرار الإستراتيجي؛

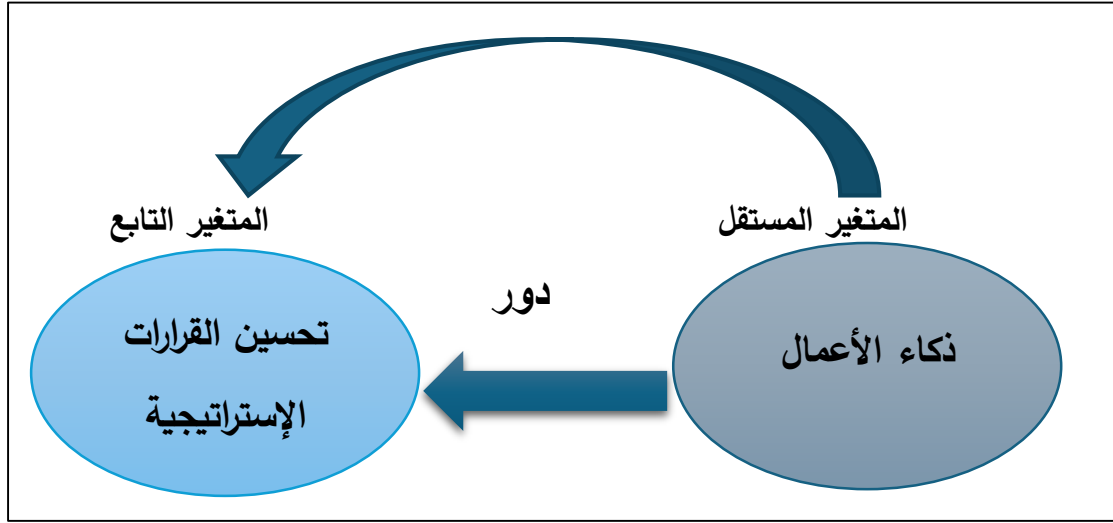
8-3- الحدود الزمنية: تم إجراء موضوع الدراسة خلال الموسم الجامعي (2025-2026) والدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من (28 مارس إلى غاية 15 أفريل) وهي الفترة التي تم فيها توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات والملاحظات الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-؛

8-4- الحدود البشرية: شملت العينة مجموعة من الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، من مختلف المناصب (رؤساء المصالح، الإطارات، الإطارات المسيرة، المكلفين بالزبائن)، بالإضافة إلى نائب المدير المكلف بالوظائف والدعم، وذلك بهدف الحصول على رؤية شاملة وواضحة حول الموضوع محل الدراسة.

9- هيكل الدراسة: بناء على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم خطة الموضوع إلى فصلين تسبقهما مقدمة وتليهما خاتمة، حيث تضمن كل فصل ثلاث مباحث، تم التطرق في الفصل الأول من الدراسة إلى الأدبيات النظرية لذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية، حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري لذكاء الأعمال، ثم يليه المبحث الثاني الذي تضمن مدخل مفاهيمي للقرار الإستراتيجي وعلاقته بذكاء الأعمال، وفي ختام هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما بالنسبة للفصل الثاني فتضمن الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، يليه مبحث الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، ثم المبحث الثالث بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بذكاء الأعمال والقرار الإستراتيجي.

10- نموذج الدراسة: من خلال الإشكالية والفرضيات المطروحة تم صياغة النموذج التالي: حيث يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في ذكاء الأعمال، بينما المتغير التابع تحسين القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية، وتم توضيح النموذج المفصل في الجانب التطبيقي للدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إشكالية الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لذكاء الأعمال

والقرارات الإستراتيجية

تمهيد الفصل الأول

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة وتصاعد شدة المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المعلومات مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد المادية والمالية، فقد برز في ظل هذا التطور التكنولوجي كماً هائلاً من البيانات التي تتطلب أدوات وأساليب متقدمة لتحليلها واستثمارها بفعالية، ومن هذا المنطلق برز ذكاء الأعمال كمدخل إداري وتقني متكامل يهدف إلى دعم متخذي القرار من خلال توفير معلومات دقيقة، وذات قيمة تحليلية عالية.

وتعد القرارات الإستراتيجية من أهم القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، لما لها من انعكاسات بعيدة المدى على مسار المؤسسة واستدامتها، فهي قرارات ترتبط بتحديد توجه المؤسسة، وصياغة الرؤية المستقبلية، واختيار البدائل الإستراتيجية في ظل بيئة تتسم بحدة المنافسة وتعدد المتغيرات، وعليه فإن جودة القرارات الإستراتيجية أصبحت مرهونة بمدى توفر معلومات موثوقة، وتحليلات عميقة، وقدرة المؤسسة على إستشراف المستقبل وتقليص المخاطر.

ولأهمية هذا الموضوع الذي يربط بين ذكاء الأعمال ودوره في تحسين القرارات الاستراتيجية فقد توالى الدراسات والأبحاث حوله، وجذب اهتمام العديد من الباحثين، حيث سعت هذه الدراسات إلى إعطاء مفاهيم واضحة ومحددة ورؤية لكل من ذكاء الأعمال والقرارات الاستراتيجية والعلاقة التي تربط بينهما ومدى تأثيرهم وتأثرهم ببعضهم البعض.

وعليه سيعالج هذا الفصل المباحث الثلاثة الآتية:

- ❖ الإطار النظري لذكاء الأعمال؛
- ❖ مدخل مفاهيمي للقرار الاستراتيجي وعلاقته بذكاء الأعمال؛
- ❖ الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري لذكاء الأعمال

أصبح ذكاء الأعمال أحد أهم الأساليب الحديثة في علوم الإدارة لما يوفره من قدرات تحليلية تدعم المؤسسات في بيئة تتسم بتزايد المنافسة وسرعة التغير. يقوم هذا الأخير على جمع البيانات من مصادر مختلفة، ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات ومعرفة قابلة للاستخدام في تحسين أداء المؤسسة وصنع قرارات أكثر دقة وفعالية. ومع التطور السريع في تقنيات تحليل البيانات، أصبح ذكاء الأعمال عنصراً استراتيجياً يساعد المؤسسات على فهم سلوك العملاء، متابعة مؤشرات الأداء، التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، واستغلال الفرص قبل المنافسين. لذلك فإن دراسة مصطلح ذكاء الأعمال تكتسي أهمية كبيرة في إطار التحول الرقمي واتخاذ القرار المبني على البيانات، باعتباره أداة مركزية لدعم التخطيط الاستراتيجي ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

❖ مفاهيم أساسية حول ذكاء الأعمال؛

❖ أدوات ذكاء الأعمال؛

❖ سيرورة عمل ذكاء الأعمال.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول ذكاء الأعمال

يعد ذكاء الأعمال مفهوماً حديثاً في عالم الإدارة يهدف إلى جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد المؤسسات على فهم بيئتها واتخاذ قرارات أفضل. فهو يجمع بين التقنيات والأدوات التحليلية التي تمكن الإدارة من الوصول إلى رؤية واضحة حول الأداء الحالي والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يجعل منه عنصراً أساسياً لدعم التخطيط والاستراتيجية في المؤسسات.

أولاً-التطور التاريخي لذكاء الأعمال

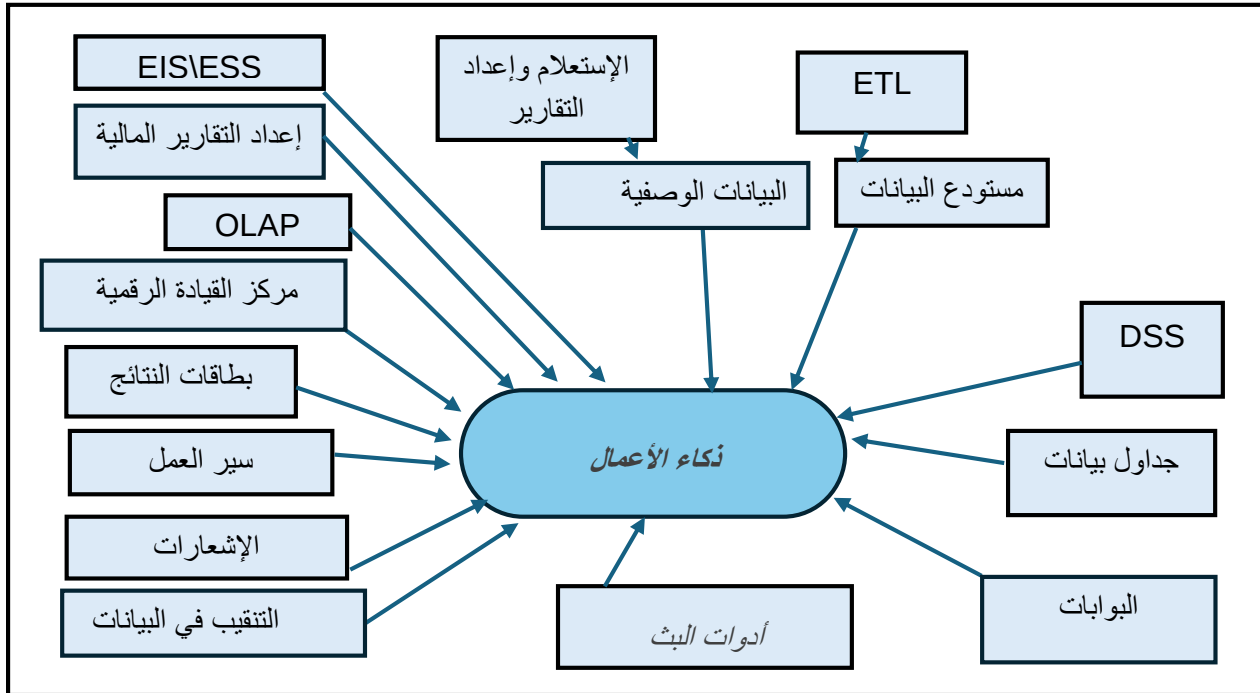
لقد أطلق مصطلح ذكاء الأعمال من قبل مجموعة (Gartner) في منتصف التسعينيات ومع ذلك فإن هذا المفهوم أقدم من ذلك بكثير، وله جذوره في نظم تقارير (MIS) في السبعينيات¹. وخلال تلك الفترة كانت نظم التقارير ثابتة، وكانت ثنائية الأبعاد ولم تكن لديها قدرات تحليلية. وفي أوائل الثمانينيات، ظهر مفهوم نظم المعلومات التنفيذية (EISS) وقد وسع هذا المفهوم الدعم المحوسب لدى كبار المديرين والمديرين التنفيذيين. ومن بين الإمكانيات التي قدمتها التقارير الديناميكية المتعددة الأبعاد (المخصصة أو حسب الطلب) التنبؤ وتحليل الاتجاهات وتحليل التفاصيل والوصول إلى الحالة وعوامل النجاح الحرجة. وقد ظهرت هذه الميزات في العشرات من المنتجات التجارية حتى منتصف التسعينيات، ثم ظهرت نفس القدرات وبعض الإمكانيات الجديدة تحت اسم ذكاء الأعمال.

1- راميش شاردا وآخرون، ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات "منظور إداري"، ترجمة: محمد بن عايض القرني، مكتبة الملك

فهد الوطنية، عمان، 2020، ص ص: 47-48.

حيث يحتوي ذكاء الأعمال اليوم على نظام المعلومات المؤسسية على جميع المعلومات التي يحتاجها المسؤولون التنفيذيون في مجال المعلومات، لذلك تم تحويل المفهوم الأصلي لنظام المعلومات التنفيذي (EIS) إلى ذكاء الأعمال. وبحلول عام 2005، بدأت أنظمة ذكاء الأعمال لتشمل قدرات الذكاء الاصطناعي بجانب قدرات تحليلية قوية.¹

والشكل رقم (02) يوضح مختلف التطورات التي مر بها ذكاء الأعمال.
الشكل رقم (02): تطور ذكاء الأعمال



المصدر: راميش شاردا وآخرون، ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات "منظور إداري"، ترجمة: محمد بن عايض القرني، مكتبة الملك فهد الوطنية، عمان، 2020، ص: 48.

يبين الشكل أعلاه أن ذكاء الأعمال هو مفهوم محوري ومتكامل، حيث ينتقل من المدخلات التقليدية البسيطة إلى آليات تنبؤية وتوجيهية مثل: التنقيب في البيانات، وبطاقات النتائج، كما يؤكد على العلاقة التبادلية بين الأنظمة التحليلية (DSS) و (OLAP) والأنظمة التنفيذية: كالإشعارات وسير العمل. ليصبح بذلك أداة إستراتيجية وليس مجرد أداة تقنية.

ثانياً - ماهية ذكاء الأعمال

يعد ذكاء الأعمال من أهم الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات دقيقة تساعد في إتخاذ القرارات الإستراتيجية فهو يجمع بين التقنيات والبرمجيات وطرق التحليل بهدف فهم الأداء، الكشف عن الإتجاهات، والتنبؤ بالفرص والمخاطر. وبفضل ذكاء الأعمال تستطيع المؤسسات تحسين كفاءتها ورفع جودة قراراتها، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

1- نفس المرجع السابق، ص: 48.

1- مفهوم ذكاء الأعمال: تعددت التعاريف لذكاء الأعمال حيث عرف على أنه: "مجموعة من المفاهيم والأساليب التي تحسن عملية إتخاذ القرار، بإستخدام الواقع القائم على نظم الدعم، وبعد ذلك أصبح هذا المصطلح واسع الإستخدام في كل دول العالم"¹. كما يعرف على أنه: "مجموعة من العمليات والتكنولوجيا والأدوات المطلوبة لتحويل البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى معرفة، والمعرفة إلى خطط تطبيقية تدفع المنظمات نحو الأعمال المربحة، ويشمل ذكاء الأعمال مستودعات البيانات وأدوات لتحليل الأعمال وإدارة المحتوى والمعرفة. وعليه يشمل ذكاء الأعمال كل ما يتعلق بالوصول وفهم وتحليل إحدى الموجودات الأكثر قيمة في المنظمات، ألا وهي البيانات الخام وتحويلها إلى معلومات ومعرفة تطبيقية من أجل تحسين أداء الأعمال"² ويعرف ذكاء الأعمال أيضا بأنه: "هو مجموعة أدوات تعمل على استخراج المعرفة من قواعد البيانات، بحيث تمكن هذه المعرفة المنظمات من إتخاذ القرارات الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية، بالنسبة للمستويات الإدارية"³.

وعليه يمكن القول إن ذكاء الأعمال هو منظومة متكاملة من الأساليب والتقنيات التي تهدف إلى جمع البيانات من مختلف المصادر، مع تحليلها وتحويلها إلى معلومات ذات معنى تدعم متخذي القرار داخل المؤسسة. ويساعد على فهم الأداء الحالي، التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، واختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر فعالية مما يعزز القدرة التنافسية ويحسن جودة القرارات.

2- خصائص ذكاء الأعمال: يتمتع ذكاء الأعمال بالعديد من الخصائص أهمها: ⁴

- يستخدم في حل المشكلات المعروضة مع غياب المعلومات الكاملة؛
- القدرة على الفهم والإدراك؛
- القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها؛
- القدرة على التعلم والفهم من التجارب والخبرات السابقة؛
- القدرة على استخدام الخبرات القديمة وتوظيفها في مواقف جديدة؛
- القدرة على استخدام التجربة والخطأ لاكتشاف الأمور المختلفة؛
- القدرة على الاستجابة السريعة للمواقف والظروف الجديدة؛

1- أبو عاشور، ثائر خالد رضا، ذكاء الأعمال "إتصالات متقدمة. رسائل مختصرة. تميز"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2024، ص:18.

2- عامر عبد الرزاق، نظم ذكاء الأعمال "لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2024، ص:34.

3- يازيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في اتخاذ القرار «المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية»، العدد 05، جامعة الجزائر 03، 2016، ص:34.

4- حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، نظم المعلومات الإدارية "التركيز على وظائف المنظمة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص:131.

- القدرة على التعامل مع الظروف الصعبة والمعقدة؛
 - القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة مع غياب المعلومات؛
 - القدرة على تمييز الأهمية النسبية لعناصر الحالات المعروضة؛
 - القدرة على التصور والإبداع وفهم الأمور المرئية وإدراكها؛
 - القدرة على تقديم المعلومة لإسناد القرارات الإدارية.
- 3- أهمية أنظمة ذكاء الأعمال:** تبرز أهمية أنظمة ذكاء الأعمال من خلال المجالات التالية:¹
- 3-1- دعم الإدارة المستندة للمقاييس:** فذكاء الأعمال يعمل على إلغاء الانحرافات في البيانات ويمكن من تحقيق التكامل لمصادر بيانات الشركة بتتبعها من لوائح الجداول الى قواعد البيانات وصولاً إلى مستودعات بيانات المشروع، ومن ثم يعرض نظرة ليعمل على إزالة الانحرافات الحاصلة بالأنظمة التشغيلية، وبذلك يمارس نظام ذكاء الأعمال دور الشخص الوسيط ويساعد في معايرة مقاييس البيانات، مما يجعل الجميع يتفقون على المعلومات التي يحللونها.
- 3-2- تطوير كفاءة العاملين في الخط الأول (التشغيليين):** يتم تزويد النظام بالبيانات الحديثة والدقيقة التي تمكن من تحديد الموارد الهامة وتقليل العدد المطلوب لأداء المهام عبر التحديث الكامل لللائحة الجداول وكذلك توفير الملاك المطلوب لإجراء التحليلات للبيانات. أي أن مضامين تحقيق التكامل بين لائحة الجداول وذكاء الأعمال هي ليست كمية فقط، وإنما نوعية أيضاً.
- 3-3- دعم البنية التحتية التنظيمية:** أصبح ذكاء الأعمال جزء من البنية التحتية الأساسية للمنظمة كونه مصدر للمعلومات، فكلما جلس الموظفون على مكاتبهم ومن بداية عملية الدخول للشبكة، والبريد الإلكتروني وممارسة أعمالهم المختلفة، يتم تزويدهم وبشكل متزايد بقابلية الدخول المسير لمصادر البيانات الملائمة عبر أنظمة ذكاء الأعمال.
- 3-4- زيادة توسع وانتشار ممارسات الأعمال الجديدة:** استناد المنظمة لممارسات مثل إدارة علاقة الزبون، محاسبة الكلف المستندة للنشاط، التحالفات الإستراتيجية، التوريد الخارجي، استعمال فرق العمل يولد زيادة في الطلب على المعلومات ومعالجتها بما يخدم إنجاح هذه الممارسات.
- 3-5- المساهمة في زيادة ذكاء الأعمال:** والذي يتضح من كيفية التعامل مع الزبائن، المجهزين وعمليات الأعمال الداخلية، وقابلية بناء هياكل البيانات التي تخلق الإدراك للأعمال وذلك من خلال استعمال الأبعاد التي تحمل معاني مشتركة داخل المنظمة.

المطلب الثاني: أدوات ذكاء الأعمال

1- نفس المرجع السابق، ص ص: 130-131.

تتمثل أدوات ذكاء الأعمال في مجموعة من البرمجيات والتقنيات التي تستخدم لجمع البيانات من مختلف المصادر، معالجتها، تحليلها، ثم عرضها في شكل تقارير ولوحات قيادة تساعد متخذي القرار على فهم الواقع التنظيمي واستشراف الاتجاهات المستقبلية. كما تمكن هذه الأدوات من إكتشاف الأنماط والعلاقات الخفية داخل البيانات مما يحسن التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

أولاً-مستودع أو مخزن البيانات (data Warehouse)

يحتاج متخذو القرارات إلى معلومات مختصرة وموثوق فيها حول العمليات التشغيلية الحالية، والاتجاهات والتغيرات في العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة. ولكن المتاح من البيانات هو في الغالب بيانات تاريخية موزعة من خلال قواعد بيانات ونظم تشغيلية منفصلة في المنظمة (التسويق، الإنتاج، التمويل، والأفراد...الخ). وبالطبع فإن متخذي القرارات يمكن أن يحتاجون إلى وقت طويل وجهد كبير لتحديد مواقع البيانات المطلوبة ولتجميعها معا. لذلك ظهرت أهمية ما يعرف بمستودع البيانات لتحقيق التجميع والتكامل بين البيانات المتاحة في الأجزاء المختلفة من المؤسسة، وذلك في شكل متجانس ومتناسق وموثوق به، وسهل الحصول عليه للمستفيد النهائي أو متخذ القرار.

ويعرف مستودع البيانات بأنه: " عبارة عن قاعدة بيانات تؤمن التقارير وأدوات الاستعلام، وتقوم بتخزين البيانات الجارية والبيانات التاريخية (الجديدة والقديمة) والإحصائية، التي تستخلص من نظم العمليات المختلفة وتوحيدها لأغراض الحصول على التقارير والتحليل الإداري وصناعة القرار". إن الهدف الأساسي لمخزن البيانات هو إنشاء عرض منطقي وحيد لبيانات المؤسسة (يقع عادة ضمن قاعدة بيانات منفصلة ماديا)، ويستطيع المطورون ومتخذو القرار الوصول إليه.

وعادة ما تكون تتكون مخازن البيانات من متاجر البيانات (data marts) يتضمن كل واحد منها بيانات خاصة بمجال معين، وبالإعتماد على تقنية الإستخراج، التحويل والتحميل يتم خزن البيانات من عدة مصادر في مخزن البيانات ومتاجر البيانات من أجل دعم تحاليل ذكاء الأعمال.

وفيما يلي أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من إستخدام مخزن البيانات:

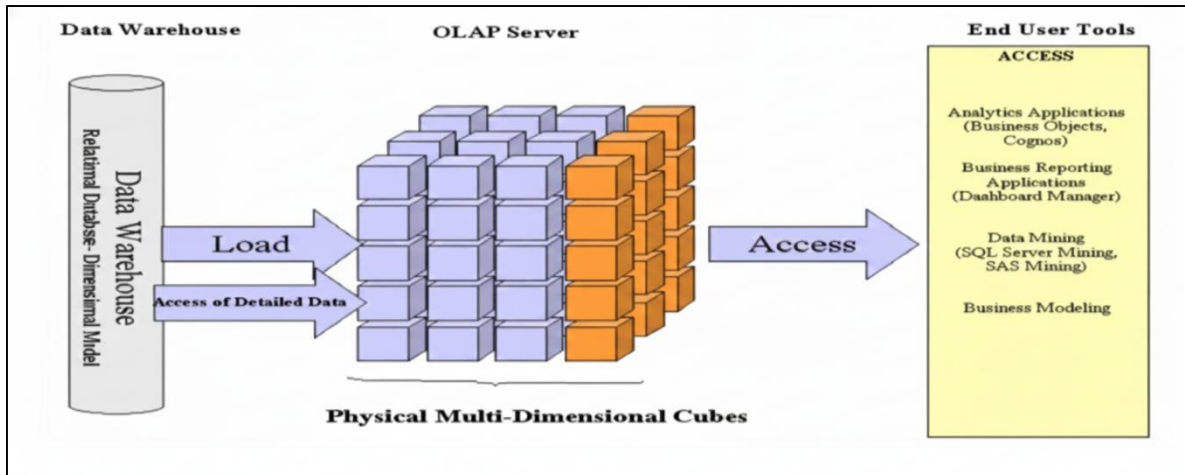
- يعمل على تقديم المعلومات المطورة والمحسنة، وتسهيل حصول صانع القرارات عليها؛
- تأمين القدرات والإمكانات لنمذجة البيانات، وإعادة نمذجتها؛
- تمكن صناع القرار من الوصول الى البيانات متى احتاجوها، ومن دون التأثير على أداء نظم المعلومات الجارية ذات الأولويات.¹

ثانياً - أدوات المعالجة التحليلية على الخط (OLAP)

1- أحسن طيار، ذكاء الأعمال ودوره في إتخاذ القرارات في البنوك، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، المجلد 06، العدد 01، جامعة سكيكدة، 2016، ص ص : 74-75.

إن الاستفادة من المعلومات المخزنة داخل المخازن والمستودعات في عملية إتخاذ القرار ومتابعة أداء المؤسسة، تعتمد على إستعمال مجموعة أدوات متطورة التي يمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما المعالجة التحليلية للمكعبات ذات الأبعاد المتعددة (OLAP)، وأدوات التنقيب داخل البيانات والمعلومات (DM) المكعبات ذات الأبعاد المتعددة عبارة عن قواعد بيانات خاصة مصممة بطريقة تخدم عملية تحليل المؤشرات التي تأخذ شكل جداول ترتبط مع الوقائع، ونسميها في هذه الحالة أبعاد الوقائع. أما أدوات التنقيب داخل البيانات فتعتمد على مجموعة من الطرق الإحصائية المتطورة التي تستعمل لإكتشاف الروابط التي قد تكون بين المعلومات المخزنة غالبا بحجم كبير داخل مستودعات ومخازن البيانات، والتي قد تأخذ شكل علاقات تبعية أو تشابه أو ميول إحصائي. في بعض الأحيان يكون هذا الإرتباط ظاهرا وجليا، لكن في حالات كثيرة أخرى تكون هذه العلاقات خفية ولا يمكن إكتشافها بسهولة، وهذا الأمر الذي يفرض على المحلل الذي يستعمل هذه الأدوات التحليلية باليقظة والصرامة العلمية اللازمة لتفسير هذه الإرتباطات، وهذا ما يترجم فعلا وجود علاقات سببية تربط المقدمات بنتائجها، ومن أبرز برمجيات المعالجة التحليلية على الخط نذكر: **Microsoft Analyses services** و **Oracle Express** الأمريكيتين بالإضافة إلى العديد من البرمجيات المجانية الحرة والمفتوحة¹.

الشكل رقم (03): المعالجة التحليلية على الخط (OLAP)



المصدر: كاريش صليحة، توري سهام، ذكاء الأعمال: القيمة المضافة الجديدة للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجزائر 03، 2015، ص: 169.

ثالثا - التنقيب في المعلومات (Data Mining)

1- كاريش صليحة، توري سهام، ذكاء الأعمال: القيمة المضافة الجديدة للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة دفاتر الإقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجزائر 03، 2015، ص: 169.

مع وجود كميات هائلة من البيانات المخزنة في قواعد البيانات (Data bases)، ومستودعات البيانات الضخمة (Data Warehouse)، ازدادت الحاجة الى تطوير أدوات تمتاز بالقوة لتحليل البيانات وإستخراج المعلومات والمعارف منها، ومن هنا ظهر ما يسمى التنقيب في البيانات (Data Mining) كتقنية تهدف الى إستنتاج المعرفة من كميات هائلة من البيانات. وقد ظهر مصطلح التنقيب في البيانات في منتصف التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو يجمع ما بين الإحصاء وتكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات، والذكاء الاصطناعي، والتعلم من الآلة machine Learning).¹

ويعرف التنقيب في البيانات بأنه: " أداة لإستكشاف وإستخراج المعلومات المفيدة والمثيرة للإهتمام بطريقة آلية من خلال تحليل مجموعة كبيرة جدا من البيانات بالإعتماد على النظم والأساليب الإحصائية والرياضية وعمليات الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلم الذاتي، حيث تساعد على إستخلاص المعرفة المخفية والنماذج غير المتوقعة، إضافة إلى إستكشاف قواعد جديدة موجودة في قواعد بيانات كبيرة لإنتاج معرفة تنبئية مستقبلية".²

وتستخدم عملية التنقيب في البيانات أدوات مختلفة في تحليل البيانات لإكتشاف أشياء غير معروفة سابقا وأنماط وعلاقات صحيحة في مجاميع بيانات كبيرة، يمكن أن تتضمن هذه الأدوات نماذج إحصائية وخوارزميات رياضية وطرق التعلم بالحاسوب مثل: الشبكات العصبية وأشجار القرار.

4-مضخات البيانات (Data Pumping): مضخات البيانات عبارة عن أدوات برمجية تعتمد على خوارزميات خاصة تساعد على أتمتة وظيفتين أساسيتين من وظائف نظم ذكاء الأعمال، تتمثل الأولى في جمع البيانات وإستخراجها من خلال قدرتها على الإتصال بمصادرنا المختلفة باستعمال برامج نفعية لإستنساخ البيانات من مصدرها إلى وجهتها إذا كانت المصادر متجانسة، أو باستعمال أدوات خاصة قادرة على إختيار البيانات المناسبة. أو بنقلها مباشرة بعد إخضاعها لمجموعة من العمليات التي تهدف إلى تنقيبها من الشوائب وتجميعها وجعلها متوافقة مع بعضها تسمى ب ETL التي تمثل الأحرف الأولى المأخوذة من مهامها الرئيسية الثلاثة في اللغة الإنجليزية (Extract-Transform-Load)، وهو ما نستطيع ترجمته إلى الإستخراج، التحويل، والتحميل.³

المطلب الثالث: سيرورة عمل ذكاء الأعمال

تعمل أنظمة ذكاء الأعمال وفقا لتسلسل منطقي معين يعتمد على جمع المعلومات، تحليلها ومعالجتها، وتوزيعها، وإستغلالها في المكان والوقت المناسبين، حيث تشكل بديل عن أنظمة المعلومات التقليدية التي تتميز ببطء إنتقال المعلومة، وثقل إجراءات معالجتها وتحليلها، فتفقد هذه المعلومة قيمتها، خاصة عند عدم

1- أحسن طيار، مرجع سابق، ص:75-76.

2- أسماء قزير، تنقيب البيانات الضخمة في المكتبات الرقمية: دراسة في المفاهيم وآليات التطبيق، مجلة ببلوفيليا لدراسة المكتبات والمعلومات، المجلد03، العدد10، جامعة تبسة، 2021، ص:200.

3- كاريش صليحة، توري سهام، مرجع سابق، ص:166.

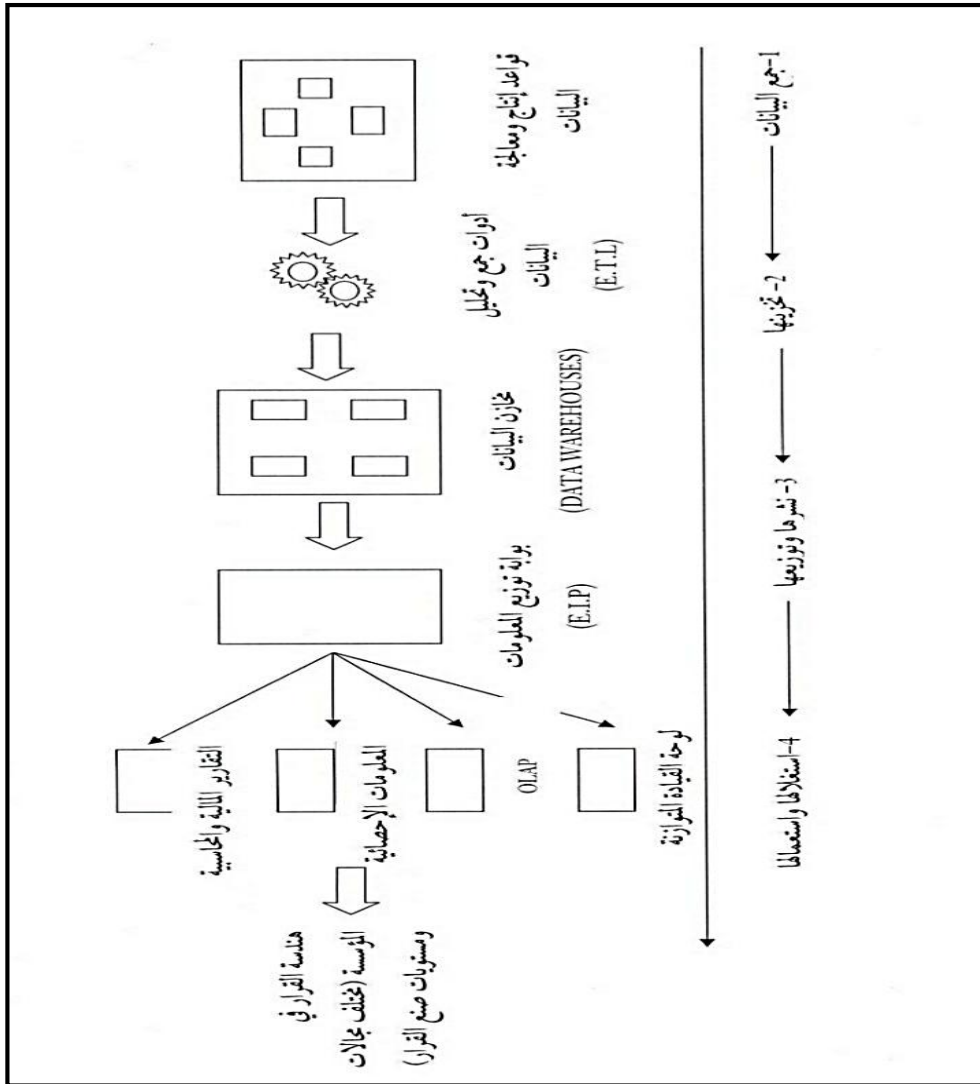
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية

وصولها في الوقت المناسب، ما يؤثر على القرارات في المؤسسة بمختلف مستوياتها، ويضعف من مركز القرار فيها، والذي ينتج عنه وجود فارق إستراتيجي وتنافسي بينها وبين منافسيها.

أولاً- خطوات عمل أنظمة ذكاء الأعمال

تترجم آلية عمل أنظمة ذكاء الأعمال في أربع خطوات أساسية ومتراكبة ممثلة في الشكل رقم (04):

الشكل رقم (04): آلية عمل أنظمة ذكاء الأعمال



المصدر: عرقوب وعلي، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة تيزي وزو، 2012، ص: 201.

إن خطوات تحليل أنظمة ذكاء الأعمال للبيانات ومعالجتها بغرض إنتاج معلومة قابلة للاستعمال، تتمثل في¹:

1- تجميع البيانات: يتم تجميع هذه البيانات وفرزها وتصنيفها من طرف أدوات مختصة تعرف بـ (ETL) وهي من أحدث التقنيات المسهلة والمدعمة لقواعد البيانات، وتعمل على إنتقاء المعلومة الأكثر ملائمة، والأكثر مصداقية وصحة، إعتقادا على أساليب علمية وإحصائية.

2- تخزين البيانات: يتم تخزين البيانات التي تم جمعها في قواعد ومخازن خاصة بها (Data Warehouse) أو (Data marts)، وهذا بهدف ضمان توافرها عند الحاجة إليها، وكمطلق لتحليلها والإستفادة منها حاليا او مستقبلا، وقد تكون هذه المعلومة نهائية (تمت معالجتها وفرزها قبلا)، أو بيانات يمكن معالجتها لاحقا أو الإستفادة منها بشكلها الخام.

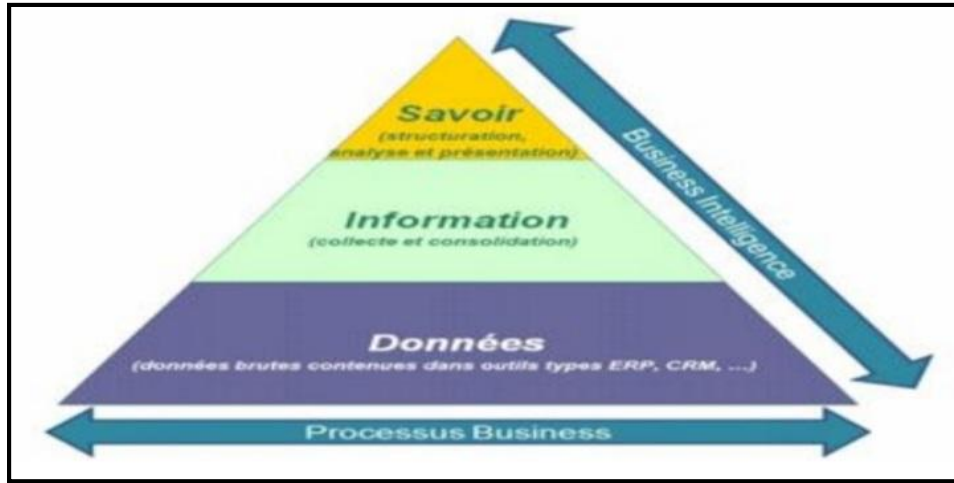
3- نشر المعلومات: ويتم نشر هذه المعلومات على مختلف الأجزاء والأقسام المكونة للمؤسسة، حيث أن كل جزء يستعمل المعلومات التي يحتاجها، وهذا عن طريق بوابة تضمن ذلك تدعى بوابة المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

4- إستخدام المعلومات: يتم استخدام هذه المعلومات بأشكال مختلفة ومتنوعة ومتعددة الأبعاد، حيث يتم إستخدام جزء منها في تحليل OLAP، والجزء الآخر في الدراسات التسويقية، كما يظهر قسم منها على شكل تقارير مالية ومحاسبية، ويتم توضيح بعضها على شكل مؤشرات إحصائية، ويدعم جزء كبير منها لوحة القيادة المتوازنة (المستقبلية)، (Balanced scorecard)، خاصة أن هذه اللوحة تختلف عن نظيراتها التقليدية في أنها تشمل أربع محاور أساسية متعلقة بالأداء المالي، الزبائن، مسار العمليات الداخلية، إضافة إلى التمهين التنظيمي، ما يجعلها تحتاج الى دعم هام من المعلومات المتنوعة التي توفرها أنظمة ذكاء الأعمال. وتتسلسل الخطوات السابقة مؤدية إلى نتائج وتقارير تستعمل في صنع القرار بالمؤسسة، وذلك بمختلف أنواعه ومستوياته التنظيمية، فهذه المعلومات النهائية تساهم في صنع القرارات التشغيلية، والقرارات التكتيكية، وتدعم صناع القرار وتوضح لهم مسار القرارات الاستراتيجية، وكل هذه التفاعلات من شأنها تفعيل وتحسين بداية هندسة القرار في المؤسسة.

ويمكن تلخيص سيرورة عمل ذكاء الأعمال من خلال الشكل رقم (05).

1- عرقوب وعلي، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة تيزي وزو، 2012، ص: 202.

الشكل رقم (05): سيرورة عمل ذكاء الأعمال



المصدر: كاريش صليحة، توري سهام، ذكاء الأعمال: القيمة المضافة الجديدة للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجزائر 03، 2015، ص: 171.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن نظام ذكاء الأعمال يجري ثلاث تحويلات أساسية تبدأ بتجميع المعلومات اللازمة، وتحويلها الى معلومات ثم تحليلها وتحويلها مرة أخرى إلى معرفة والتي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات. ومن هنا تظهر الأهمية البالغة لوجود ذكاء الأعمال داخل المؤسسة، فهو يسمح بتحصيل المعلومات اللازمة، تحليلها وتوزيعها بين كافة المستويات في المؤسسة، بهدف إستغلالها في إتخاذ أفضل القرارات التي توجه المؤسسة نحو أفضل النتائج، كما يسمح لها بالتحسين وإستخراج أفكار مبتكرة جديدة تضمن إستمرارية المؤسسة في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والتنافسية، فهو نظام ضروري يوجه المؤسسة نحو النجاح والتميز.

ثانيا- أهمية ذكاء الأعمال في تحسين أداء المؤسسة

تساعد آلية عمل أنظمة ذكاء الأعمال المؤسسة في النشاطات الهامة والرئيسية الآتية: ¹

- 1- **قياس الأداء:** وذلك عن طريق تسهيل إستخدام الأدوات والتقنيات الكمية في قياسه، كمصفوفة الأداء والنماذج الإحصائية، إضافة الى تطوير نماذج القياس المقارن.
- 2- **تحليل المعلومات:** باستخدام أدوات التحليل المختلفة كالتحليل الإحصائي، نماذج التنبؤ، نماذج مسار الأعمال، وحتى الاعتماد على الأدوات الكمية في التحليل الاستراتيجي.
- 3- **التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة:** لضمان تقاسم وتشارك المعلومات بينها، إضافة الى تدعيم التواصل بين المؤسسة والأطراف المرتبطة بها (STAKEHOLDERS).

1- نفس المرجع السابق، ص ص: 202-203.

4- إدارة المعرفة: وذلك عن طريق تفعيل الاستفادة من مؤهلات وكفاءات الأفراد في المؤسسة، واعتماد مدخل المعرفة كأساس لتمييزها، وتحقيقها لميزة تنافسية هامة تتيح لها خلق قيمة مضافة.

5- تفعيل هندسة القرار في المؤسسة: وذلك من خلال ضمان معلومة مناسبة في الوقت المناسب، تتيح اتخاذ القرار السليم في التوقيت السليم.

يعد الاستغلال الأمثل لذكاء الأعمال كموجة جديدة في تكنولوجيا المعلومات نحو النشاط الاقتصادي للمؤسسات، والتي تسمح بالتحكم التام بالتقنيات الحديثة المعتمدة على الأساليب الكمية بمختلف فروعها الإحصائية، المالية، المحاسبية، والتسويقية، لتوفير معلومة متكاملة وديناميكية في وقت مناسب يسمح بالتنبؤ بمستقبل نشاط المؤسسة، ويوفر البيانات عن الأبعاد المختلفة المرتبطة بهذا النشاط، ويسهل مهمة صناع القرار فيها، بما يفعل هندسة سليمة ودقيقة ومتكاملة للقرارات، ما ينتج عنه تحقيق نتائج إيجابية على مختلف الأصعدة والمستويات التنظيمية التي تحسن من أداء المنظمة.

ثالثاً- متطلبات التطبيق الناجح لذكاء الأعمال داخل المؤسسات

أولاً وقبل كل شيء، يجب أن تكون الأسباب الجوهرية للإستثمار في ذكاء الأعمال (BI) متوافقة تماماً مع إستراتيجية العمل الخاصة بالشركة، لا يمكن لذكاء الأعمال أن يكون مجرد تمرين تقني يخص قسم نظم المعلومات فحسب، بل يجب أن يكون وسيلة لتغيير الطريقة التي تدير بها الشركة أعمالها، وذلك من خلال تحسين عملياتها التشغيلية، وتحويل عمليات إتخاذ القرار لتصبح أكثر إستناداً إلى البيانات (Data Driven).

كما أن القدرة على توفير بيئة مرنة تعمل في الوقت الفعلي هي عامل نجاح حاسم، فبينما تعتمد الأنظمة التقليدية على أحجام كبيرة من البيانات الساكنة التي يتم إستخراجها وتنظيفها وتحميلها في مستودع البيانات لإصدار تقارير دورية، فإن إحتياجات اليوم تتجاوز مجرد التقارير، حيث يحتاج المستخدمون إلى مراقبة الأعمال، وتحليل الأداء، وفهم لماذا تحدث الأشياء في لحظة وقوعها. وفيما يلي طرق تحقيق ذكاء الأعمال الفوري¹:

1- نموذج مستودع البيانات (DW Model): إستخدام منصات متطورة تقوم بتغذية مستودع البيانات بسرعة تقترب من الزمن الفعلي، بدلاً من التحديثات الليلية التقليدية.

2- إدارة أنشطة الأعمال (BAM): هذا النهج يتجاوز مستودع البيانات تماماً، حيث يستخدم "وكلاء أذكاء" لمراقبة الأحداث التجارية الرئيسية مباشرة من قواعد بيانات التطبيقات التشغيلية وتنبيه المستخدمين فوراً عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل الفورية.

1- إفرايم توربان وآخرون، ذكاء الأعمال: مدخل إداري، مكتبة الكونغرس الأمريكية، الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثانية 2011، ص ص 20-21.

3- تطوير أو شراء أنظمة ذكاء الأعمال (Developing or acquiring BI Systems): توفر الشركات المزودة حاليا أدوات معينة، بعضها مبرمج مسبقا بالكامل (تسمى القوالب أو Shells)، تواجه المؤسسات معضلة الاختيار بين "الشراء، الإستئجار، أو البناء الذاتي"، ويعد تحليل التكلفة والعائد هو المعيار الأساسي لهذا القرار.

4-التبرير المالي وتحليل التكلفة والعائد (Justification and Cost-Benefit Analysis): مع زيادة تطبيقات ذكاء الأعمال، تبرز الحاجة لتحديد أولويتها وتبرير الإنفاق عليها، هذه ليست مهمة سهلة نظرا لوجود عدد كبير من "الفوائد غير الملموسة" لذا، من الضروري تحديد الفوائد المباشرة وغير المباشرة والإستعانة بدراسات الحالة لمؤسسات مشابهة لتقدير العائد المتوقع.

5- الأمن وحماية الخصوصية (Security and Protection of Privacy): تعد هذه القضية غاية في الأهمية عند تطوير أي نظام محوسب، وخصوصا أنظمة ذكاء الأعمال التي تحتوي على بيانات ذات قيمة إستراتيجية، كما يجب ضمان حماية خصوصية الموظفين والعملاء على حد سواء.

6- تكامل الأنظمة والتطبيقات (Intégration of Systems): يجب أن تتكامل تطبيقات ذكاء الأعمال مع الأنظمة الأخرى في المؤسسة (مثل أنظمة ERP و CRM) ومع أنظمة شركاء العمل عبر الأنترنت: 6-1- خيار الحزمة الواحدة: شراء حزمة برمجيات متكاملة من مورد واحد ليسهل عملية الربط.

6-2- خيار الأفضل في فئته: شراء أفضل أداة من كل مورد، وهو ما قد يوفر ميزات تقنية اعلى لكنه يجعل عملية الربط والتكامل أكثر تعقيدا.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للقرار الاستراتيجي وعلاقته بذكاء الأعمال

تعد القرارات الإستراتيجية بمثابة المرشد الذي يوجه المؤسسات الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى، فهي ليست مجرد خيارات روتينية، بل هي إلتزامات تتعلق بتخصيص الموارد الحيوية وتحديد المسار التنافسي للمؤسسة، وفي ظل بيئة شديدة المنافسة التي يشهدها العالم اليوم دوليا ومحليا، أصبح القرار الإستراتيجي ضرورة حتمية تتطلب مزيجا بين التحليل العلمي المنهجي والرؤية المستقبلية الثاقبة، وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ مفاهيم أساسية حول القرارات الاستراتيجية؛

❖ مراحل وأساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

❖ علاقة ذكاء الأعمال بتحسين القرارات الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القرارات الاستراتيجية

تعد القرارات من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في توجيه أنشطتها وتحقيق أهدافها، وتختلف القرارات من حيث طبيعتها وأهميتها، حيث يكون لبعضها تأثير محدود وقصير المدى، في حين تمتد القرارات الاستراتيجية إلى مستقبل المؤسسة ككل.

أولاً- ماهية القرارات الإستراتيجية

تعد القرارات الإستراتيجية قرارات أساسية وفعالة تحدد إتجاه المؤسسة على المدى البعيد، لذا فإن فهم ماهيتها يعد خطوة ضرورية لإدراك دورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وضمان بقاءها وإستمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة.

1- مفهوم القرار الإستراتيجي: لقد تعددت المفاهيم حول القرار الإستراتيجي حيث يعرف على أنه: "الإختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد الجوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على أداء المنظمة، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم".¹ كما يمكن تعريفها أيضا على أنها: "قرارات إستثنائية يتم إتخاذها من طرف مديري الإدارة العليا، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار كبيرة ومؤثرة على مستقبل المؤسسة، فهي تركز على تحقيق هدف أو أهداف المؤسسة من خلال الإجراءات و الخطوات المتبعة".² كما تعرف القرارات الإستراتيجية أيضا بأنها: "القرارات التي تختص في حل المشاكل أو تحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة على المدى البعيد من أجل إختيار أفضل السبل فاعلية للوصول إلى الأهداف المنشودة".³

وعليه يمكن القول إن القرارات الإستراتيجية هي: قرارات تتخذها الإدارة العليا من خلال اختيار البديل أو المسار الأفضل لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، حيث تعد هذه القرارات لها تأثير طويل المدى لأنها قرارات مصيرية ينتج عنها آثار عميقة ومؤثرة على مستقبل المؤسسة.

2- خصائص القرارات الإستراتيجية: يحظى القرار الإستراتيجي بخصائص تميزه عن القرارات التكتيكية (الوظيفية والتشغيلية)، ويستمد القرار الإستراتيجي خصائصه من جوهر عمل الإدارة العليا في قيادتها للأنشطة الشاملة للمنظمة، كما أن الوقوف على طبيعة خصائص القرار الإستراتيجي تساعد المعنيين به في تحليل العوامل المؤثرة فيه فضلا عن تحديد الوسائل المناسبة لاتخاذ القرار الإستراتيجي في إطار فعال، ومن الخصائص العامة التي أدت بالقرار الإستراتيجي إلى تميزه بين الأنشطة المنظمة المختلفة ما يلي:

1-مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة

الثانية، 2015، ص:77.

2- دحاك عبد النور، دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد

والتسيير، المجلد 03، العدد 02، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2017، ص:04.

3- هنادي نظير، إستراتيجيات المدير الناجح، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص:78.

- 2-1- تحديد الإتجاه الشمولي للمنظمة:** حيث يوضح الإتجاه العام للمنظمة على أساس القرارات الإستراتيجية التي تسمى الأنشطة الرئيسية للمنظمة ومجالاتها الرئيسية المعبرة عن مضامينها ومسؤولياتها.¹
- 2-2- قرارات طويلة المدى:** تظهر آثار القرارات الإستراتيجية على نتائج المنظمة في أغلب الأحيان ضمن الأمد البعيد، وتستوجب هذه الخاصية حالة التريث في التحليل الإستراتيجي للأحداث سعياً وراء تقليل التغيرات المفاجئة وما يحيطها من غموض، ويكون نجاح المنظمة رهين دقة الإستشراف المستقبلي.²
- 2-3- المركزية في المستويات العليا:** كما هو الحال لبناء الإستراتيجية، نجد أن القرارات المتعلقة بها تتحدد في نفس المستوى، أي في المستوى الإداري الأعلى، نظراً لوجود النظرة الكاملة لأعضاء هذا المستوى بكل ما يتعلق بالموارد والإمكانيات والظروف البيئية المحيطة.³
- 2-4- تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة:** تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوفرة لدى المؤسسة وتوزيعها على أقسامها لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.⁴
- 2-5- حتمية القرارات الإستراتيجية:** إذ ينبغي على المنظمة أن تتخذ قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية.⁵ والجدول رقم (01) يوضح مختلف مميزات القرار الاستراتيجي.

الجدول رقم (01): خصائص القرار الإستراتيجي

الخصائص	القرار الإستراتيجي
المركزية	يتم اتخاذه في أعلى المستويات الإدارية.
المدة	يغطي فترة زمنية طويلة.
الحتمية	يتوجب على المنظمة أن تتخذ حتى تتمكن من بناء قراراتها الإدارية والتشغيلية الأخرى.
العدد	قليلة العدد لأنها تتسم بالشمول.

- 1- طارق شريف يونس محمد، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في إختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 25.
- 2- نفس المرجع السابق، ص: 25.
- 3- الطيب داودي، فاعلية دارة المعرفة في صناعة القرار الإستراتيجي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، جامعة بسكرة، 2013، ص: 34.
- 4- سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 176.
- 5- عادل داود سلمان وآخرون، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي ودورها في كفاءة تسويق الخدمات: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 09، العدد 01، الجامعة المستنصرية، العراق، 2017، ص: 45.

المعلومات	تتخذ في ضوء معلومات غير مؤكدة.
المخاطرة	لها مخاطر كبيرة لأن النتائج تكون بعيدة عن اليقين.
الندرة	غير عادية وغير مسبقة في الغالب، ولا يوجد لها إطار متكرر.
الموارد	تحتاج الى تخصيص قدر كبير من موارد المنظمة.
الرشد والعقلانية	مرتبط بدرجة من العقلانية والرشد والتفكير.
الظروف البيئية	تعمل على مطابقة نشاط المنظمة وظروف البيئة المحيطة.
طبيعة القرار	تعتمد على جانب كبير من التعقيد.
المخاطرة	قرارات ذات مستوى عالي من المخاطرة وعدم اليقين.
المعلومات	تعتمد على معلومات غير كاملة أو غالبا ما تحتوي على قدر من الأخطاء.
التأثير	تتعلق بأهداف أو مشكلات ذات مدى بعيد.
المصدر	تتطلب قرارات الإدارة العليا.
ظروف البيئة	تتطلب النظر الى البيئة الخارجية للمنظمة.
التأثير	عادة ما تؤثر على ازدهار المنظمة في الأجل الطويل.

المصدر: تهاني فيصل موسى أبو عمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2017، ص: 37.

يوضح الجدول أعلاه أن الفرق الجوهرية بين القرارات الاستراتيجية والتشغيلية يكمن في المدى الزمني، حجم المخاطر، وجهة اتخاذ القرار، حيث أن القرار الإستراتيجي ليس مجرد إجراء إداري عادي، بل هو قرار مصيري يتخذ عادة في ظروف تنسم بعدم اليقين ونقص المعلومات، مما يرفع درجة المخاطرة المترتبة عليها. فالقرارات الاستراتيجية تهدف أساسا إلى إحداث توافق إستراتيجي بين إمكانات المنظمة الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية المتغيرة بأبعادها المختلفة.

3- أهمية القرارات الإستراتيجية: تعتبر عملية صنع القرار الإستراتيجي موضوعا بحثيا صعبا ومعقدا، لذا يكتسي أهمية بالغة تتمثل في النقاط الآتية:¹

3-1- الحجم، والمخاطر، والأهمية طويلة المدى: القرارات الإستراتيجية مهمة بطبيعتها، فهي تتطوي على الإلتزام بموارد ضخمة، ولها عواقب بعيدة المدى، ويصعب التراجع عنها. غالبا ما تؤدي هذه القرارات إلى تغييرات في الهياكل والعمليات التنظيمية للشركة أو في مكانتها الإستراتيجية، كما أنها تتعامل مع قضايا مستجدة، غير منظمة، معقدة، ومتراكبة، وتنسم بمخاطر وعيوب عالية، مما يميزها عن القرارات التشغيلية الروتينية. حيث تستحوذ هذه القرارات على معظم وقت الإدارة العليا، وحتى في الشركات الكبيرة والمتنوعة،

1-Vassilis Papadakis, Patrick Barwise, **STRATEGIC DECISIONS**, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp :02-05.

حيث تبدأ معظم المشاريع الإستراتيجية من قبل مديري العمليات، بالإضافة الى دورهم غير المباشر في تحديد السياق الإستراتيجي والتنظيمي العام.

3-2- القرارات الإستراتيجية هي الجسر بين الإستراتيجية "المقصودة" و "الناشئة": إن إستراتيجية الشركة الفعلية هي مزيج من الإستراتيجية المقصودة (المخطط لها مسبقا) والإستراتيجية الناشئة (الإستجابة لأحداث غير متوقعة)، وتلعب القرارات الإستراتيجية دورا مركزيا في الربط بينها:

- عملية صياغة الإستراتيجية المقصودة في حد ذاتها عملية صنع قرار إستراتيجي؛
- بمجرد صياغة الإستراتيجية، يتم تنفيذ معظمها من خلال قرارات إستراتيجية أكثر تحديدا (مثل تخصيص الموارد لمشاريع معينة)؛

- الخطوات الفردية للإستراتيجية الناشئة تتكون من قرارات إستراتيجية غير مخططة مسبقا، إستجابة للتهديدات والفرص المتاحة.

3-3- القرارات الإستراتيجية مصدر رئيسي للتعلم التنظيمي: فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تغير من خلالها فرق الإدارة "نماذجهم الذهنية المشتركة" تجاه شركتهم وأسواقهم ومنافسيهم، لذا تحفز القرارات الإستراتيجية هذا التعلم لأن العملية تتضمن نقاشات حادة حول جوانب الشركة الحيوية، وبما أنه لا يمكن تأجيل القرار للأبد، يجبر أعضاء الفريق على مواجهة الخيارات الصعبة وتوضيح إفتراضاتهم ومشاركة نماذجهم الذهنية.

3-4- أهمية القرارات الاستراتيجية في التطور الفردي: هذه التوجهات لها انعكاسات على تطوير المديرين الشباب، خاصة من يملكون إمكانات قيادية طويلة المدى.

إن قيادة المشاريع الإستراتيجية ستصبح هي الطريقة الأساسية للتطور كمدير عام، حيث تمنح هذه المشاريع للمديرين خبرة مبكرة في بناء الفرق، وإنجاز الأمور، والتعامل مع القضايا الواسعة، فضلا عن الإحتكاك المباشر مع الإدارة العليا.

3-5- تقاطع عملية صنع القرار الإستراتيجي مع الوظائف والتخصصات: تعد عملية صنع القرار الإستراتيجي نموذجا للعملية "متعددة الوظائف" التي تجمع وجهات نظر مختلفة، معظم هذه القرارات تتطلب إستثمارات رأسمالية ضخمة (تكامل بين التمويل والإستراتيجية)، وتتضمن الموارد البشرية، التكنولوجيا، العمليات، والتسويق. حيث تمثل هذه القرارات المنتدى الأهم في أي عمل تجاري، حيث تلقي الوظائف المختلفة، وهي عملية حاسمة لكسر "الصوامع الوظيفية" (العزلة بين الأقسام) بفضل الهياكل التنظيمية الأكثر تسطحا واللامركزية في اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: مراحل وأساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية

إن صناعة القرار الإستراتيجي هي عملية لفهم تفاعل القرارات وتأثيرها على المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ولأن القرارات الاستراتيجية الغير سليمة تؤدي إلى تأثيرات سلبية على أداء المؤسسة

الحالي والمستقبلي، حيث تكمن قوة التفكير الإستراتيجي في الجمع بين قوة القرار الاستراتيجي الصحيح والوقت المناسب.

أولاً- مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية

لا تزال مراحل صناعة القرارات موضع جدل وإختلاف بين الباحثين والمهتمين بموضوع صناعة القرارات، وذلك لأن تلك المراحل كثيرة ومتعددة ومتباينة، وفقاً لخلفيات الباحثين والدارسين في هذا المجال من جهة، وصعوبة التوفيق والمواءمة بين الجوانب النظرية والممارسات العملية من جهة أخرى، إلا أن ذلك لا يعني إختلافاً جوهرياً في مراحل صناعة القرارات الإستراتيجية، وإنما يقتصر على جانب الإختزال والتفصيل للمراحل، حيث هناك قواسم مشتركة تجمعهم، ويمكن المقاربة بينها وبلورتها في خمس مراحل أساسية:

1- مرحلة التشخيص الإستراتيجي: تعد من أدق مراحل صنع القرار، وهذا يرجع إلى أن فهم المشكلة وتشخيصها هو نصف حلها، وأن التشخيص الخاطئ للمشكلة أو الأهداف يؤدي إلى صناعة قرار إستراتيجي خاطئ، حيث تتطلب هذه المرحلة تحديد المصادر الأساسية والثانوية اللازمة للحصول على المعلومات الإستراتيجية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وجمع المعلومات وتحويلها إلى معلومات مفيدة ذات معنى وتكون سهلة الاستخدام في صناعة القرارات الإستراتيجية، وتساهم في تقديم إنذارات مبكرة أو تحذيرات مؤقتة، مما تساعد متخذ القرار أن يضع المؤسسة على نحو تفاعلي مع العوامل البيئية المحيطة بها، حيث يحدد نموذج ماكينزي 7S سبعة عناصر داخلية للمؤسسة يجب أن تكون متسقة لنجاح المؤسسة ألا وهي (الإستراتيجية، العاملون، الهيكل، المهارات، القيم المشتركة، أسلوب الإدارة، الأنظمة)، وتتحدد العوامل الخارجية للمؤسسة وفقاً لأسلوب PESTEL بالعوامل السياسية، والإقتصادية، والإجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية، والبيئية. ويعد أسلوب SWOT أحد أساليب التحليل البيئي الإستراتيجي الذي يمكن قادة المؤسسات من صناعة القرارات الإستراتيجية، إذ يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.¹

2- مرحلة تكوين البدائل المناسبة: يتوقف تكوين البدائل على عدد من العوامل منها: مدى إستعداد متخذ القرار على الابتكار، ووضع المؤسسة وأسلوب قيادتها وإتجاهها، والسياسات التي تأخذ بها المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية، والوقت المتاح لاتخاذ القرار، والظروف البيئية (الداخلية والخارجية)، حيث تتطلب عملية تحديد البدائل من متخذ القرار الخبرة وتوافر المعلومات والإستعانة بالمستشارين والمساعدین، كما أن القرارات الإستراتيجية تتألف من خيارات حرجة ونادرة ومتراكبة، تستلزم إستثمار الموارد، حيث أن هناك أدوات تستخدم في توليد بدائل القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، ولعل أبرزها مصفوفة (SWOT)

1- نبيل أحمد محمد العفيري، ياسمين محمد مبارك عوض، آليات مقترحة لمراحل صناعة القرارات الإستراتيجية في الجامعات اليمنية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 01، العدد 147، جامعة عدن، اليمن، ص ص: 340-341.

لتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) والبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، من أجل رسم الإستراتيجيات والرؤى لصانعي القرار في المؤسسة.¹

3- مرحلة المفاضلة والإختيار بين بدائل القرارات الإستراتيجية: وهي إختيار أفضل بديل الذي يحقق مستوى الطموح من بين مجموعة من البدائل، وقد أطلق عليها مرحلة الإختيار والانتقاء، حيث يتم فحص مختلف البدائل وإستبعاد ما يمكن إستبعاده، أو ما يطلق عليها عملية التصفية بغرض تقليص مساحة الحلول، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد، فإن معظم متخذي القرارات خلال هذه المرحلة في الغالب يعتمدون على الحدس والأحكام الشخصية، خاصة فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية، حيث بعد أن يتم تقييم البدائل كل بديل على حدى تأتي عملية إختيار أفضلها، وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، فالإختيار يكون على أساس قدرة هذه البدائل على حل المشكلة، ووضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل، وهكذا حتى يتم الإنتهاء بإختيار أقرب بديل لحل المشكلة. إذن تحتاج مرحلة الإختيار إلى معلومات لقياس الأهداف المرجو تحقيقها من البديل المختار، ومقارنة نتائج تقييم هذه البدائل بالأهداف الموضوعية لإختيار البديل الأمثل، لأنها تحتاج إلى معلومات عن النتائج الفعلية المترتبة عن اتخاذ القرار وتنفيذه في الواقع العملي، لأن متابعة التنفيذ بحاجة الى معلومات لتقييمها لمتخذ القرار لتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة.²

4- مرحلة تنفيذ القرار الإستراتيجي: في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ، وغالبا ما تتطلب هذه المرحلة إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، تدريب العاملين، تغييرات تنظيمية... وغيرها، وكنتيجة لأن تنفيذ القرار يتطلب إقناع للأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات إتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، ومن ثم يمكن إستخدام نظم دعم القرار مثلا لإجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن إستخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه.³

5- مرحلة المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الإستراتيجي: بعد تنفيذ القرار، تأتي آخر مرحلة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، والتي من خلالها يتابع المدير الإستراتيجي نتائج قراره حتى يتأكد من مدى فاعليته وكفاءته،

1- نفس المرجع السابق، ص: 341.

2- خولة شادي، اليقظة الإستراتيجية وترشيد عملية صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال مؤسساتي، كلية علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر 03، 2018، ص: 73.

3- صالح أحمد مفتاح غميص، نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الإستراتيجي، دراسة حالة لجامعة بروايجيا الحكومية، مالانج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، أندونيسيا، 2017، ص: 62.

بعد تحقيق النتائج المرغوبة، وفي حالة ما إذا ثبت عدم جدوى قراره فإن المدير الإستراتيجي يمكنه التصرف بعدة طرق كأن يقوم بالرجوع إلى بعض البدائل.¹ والشكل رقم (06) يلخص أهم هذه المراحل.

الشكل رقم (06): مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي



المصدر: تهاني فيصل موسى أبو عمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2017، ص: 39.

ثانياً - أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية

إن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من أبرز وأهم الوظائف الإدارية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مما تضمن استمراريته في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتعقيد، ونظراً لتعدد البدائل المطروحة وتزايد حجم المعلومات وضغط الوقت، لم يعد متخذ القرار يعتمد فقط على الخبرة أو الحدس، بل أصبح يلجئ إلى أساليب علمية ومنهجيات أكثر دقة تساعد على اختيار البديل الأمثل في وقت أقل، وعليه ظهرت عدة أساليب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية تختلف باختلاف درجة تعقيد المشكلة أو مستوى ضيق الوقت، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:²

1- أسلوب علم الإدارة: يستخدم أسلوب علم الإدارة في اتخاذ القرار خطوات متسلسلة بطريقة واضحة ودقيقة:

- تعريف المشكلة؛
- تحديد البدائل؛
- تطوير بعض المعايير؛
- تقييم البدائل (بالنسبة لتلك المعايير)؛
- اختيار البديل؛

1- هنادي نظير، مرجع سابق، ص: 80.

2- Noushi Rahman, George L. De Feis, **Strategic decision-making: models and methods in the face of complexity and time pressure**, Journal of General Management, Vol35, No02, The Bray Brooke Press Ltd, 2009, PP :51-54.

- تنفيذ القرار؛

- تحليل النتائج.

وبالتالي، يمكن النظر إلى علم الإدارة على أنه مدخل أو إجراء لاتخاذ القرار، هذا المدخل أو الإجراء هو الطريقة التي تتخذ بها جميع القرارات الإستراتيجية، رغم أنه في بعض الأحيان يمكن تنفيذ جميع هذه الخطوات بسرعة كبيرة، ومع ذلك فإن الوقت عموماً ليس ضرورياً بالنسبة لأسلوب علم الإدارة، فالمحللون الذين يسعون إلى تحديد الكمية والحجم والأبعاد يكونون أكثر قدرة على استخدام هذا المدخل الكمي. وتشمل أمثلة الأساليب الحديثة في علم الإدارة سلسلة ELECTRE، ونظرية المجموعات التقريبية Rough Set Theory، وNAIADE (المدخل الجديد للتقييم غير الدقيق وبيئات القرار)، وMAVT (نظرية القيمة متعددة السمات) وغيرها.

صُممت ELECTRE للتعامل مع اتخاذ القرار القائم على معايير متعددة مع عتبات وعدد محدود من مسارات القرارات البديلة، وتقدم نظرية المجموعات التقريبية تقديراً رسمياً لمجموعة الأعداد التقليدية عندما تكون بعض الأعداد مفقودة، أما MAVT فهي طريقة تستخدم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في بيئة تتسم باليقين، وتستند إلى نموذج تجميعي وتعطي ترتيباً لجميع الخيارات من الأسوأ إلى الأفضل. تستخدم هذه الأساليب الحديثة التقريبات والتقديرات لتسهيل التفكير العقلاني، وبينما تستطيع هذه الأساليب الحديثة في علم الإدارة التعامل مع عدد كبير من متغيرات اتخاذ القرار، فإنه يفترض دائماً وجود عدد محدود من المتغيرات، وبالتالي وعلى الرغم من مزاياها، إلا أنه لا تكون أدوات علم الإدارة الحديثة هي الطريقة المثلى لاتخاذ القرار عندما يكون عدد المتغيرات كبير وغير محدد.

2- أسلوب دلفي (Delphi Method): طريقة دلفي في اتخاذ القرار هي عملية تكرارية، بحيث يتأثر كل قرار جديد بالقرارات السابقة التي تم اتخاذها، ويتم توجيه عملية القرار من خلال شخص منسق يقترح التغييرات التي تُطرح في الجولة التالية من عملية اتخاذ القرار، وتتكون طريقة اتخاذ القرار هذه من إجراء منظم لجمع وتلخيص المعرفة من مجموعة من الخبراء عن طريق سلسلة من الاستبيانات والمقابلات المرئية مع تغذية راجعة مضبوطة للآراء، وتمثل هذه الطريقة مجموعة من أساليب اتخاذ القرار الجماعي مع مجموعة من الخبراء مما يسهل تكوين اتخاذ قرار جماعي. ومع ذلك، وبسبب الطبيعة الجماعية لطريقة دلفي، فإن الوصول إلى توافق أو حل وسط يستغرق وقتاً أطول، ومن ثم فإن العناصر الزمنية ليست حاسمة، فهذا الأسلوب يعمل بشكل جيد عندما يكون الوقت ليس عنصراً جوهرياً، لأن هناك وقتاً كبيراً مطلوباً لحدوث العملية التكرارية، وقد تم تطوير هذا الأسلوب للاستفادة من خبراء في مواقع ومناطق زمنية وثقافات مختلفة، دون السماح ببعض السلوكيات الاجتماعية التي قد تحدث أثناء مناقشة جماعية عادية، فإن نقص المعرفة العلمية الكاملة يجبر متخذي القرار على اتخاذ قرارات إستراتيجية بالإعتماد على حدسهم الخاص أو على

آراء الخبراء، وقد أستخدمت هذه الطريقة على نطاق واسع لتوليد التنبؤات في مجال التكنولوجيا (مثل اتخاذ قرار بشأن التغييرات في تكنولوجيا التعليم عن بعد) ومجالات أخرى.

3- أسلوب المجموعة الإسمية: هي أسلوب لاتخاذ القرار يستخدم من قبل مجموعات بأحجام مختلفة ترغب في اتخاذ قرارها بسرعة (مثلا من خلال عملية التصويت)، ومع ذلك تريد أن تحتسب جميع الآراء، وهذا يختلف عن آلية التصويت التقليدية، حيث يؤخذ فقط برأي أكبر مجموعة (أي حكم الأغلبية).

في تقنية المجموعة الإسمية تكون طريقة التقييط مختلفة، ويمكن وصف العملية كما يلي: كم من الوقت يجب أن تستمر الإشارة الحمراء؟ ثم تحذف الحلول المكررة من قائمة جميع الحلول، ويشرح الأعضاء في ترتيب الحلول كأول، وثان، وثالث، وهكذا، وأخيرا يتم جمع الأرقام المتحصل عليها من كل حل، ويختار الحل الأكثر تفضيلا بوصفه القرار النهائي، حيث أن هناك إختلاف في كيفية استخدام هذه التقنية، فعلى سبيل المثال يمكنها تحديد نقاط قوة الحجة مقابل المجالات التي تحتاج إلى تطوير، كما أن الخيارات لا يجب أن ترتب ترتيبا كميا، بل تقييما بشكل نوعي أكثر مع توضيح الأوصاف المتعلقة بها، ولتنفيذ هذه "الاستشارة الجماعية" يتم تعيين قائدا للمجموعة، ويطلب القائد من الأفراد في المجموعة أن يقوموا بعصف ذهني لإيجاد الحل، وبعد إنتهاء جلسة العصف الذهني، تُطرح جميع التعليقات (الإيجابية والسلبية)، فكل رأي يُعد مهما لأننا لا نعرف أي إقتراح من إقتراحات العصف الذهني هو الصحيح. وبعبارة أخرى فإن أي تعليق سلبي يعطى أثناء عملية العصف الذهني يمنع الإقتراح التالي، الذي قد يكون هو الإجابة الصحيحة، وعندما تستخدم طريقة المجموعة الإسمية لتحديد نقاط القوة والضعف نوعيا، فإن التجمعات الأكبر هي حيث تكمن نقاط قوة المجموعة، أما التجمعات الأصغر فتصبح مجالات للتطوير.

4- أسلوب المسح البيئي: طريقة المسح البيئي هي إقتناء وإستخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث والاتجاهات والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وتساعد هذه المعلومات الإدارة في التخطيط لمسار العمل المستقبلي للمؤسسة، حيث تقوم هذه المؤسسات بمسح البيئة من أجل فهم قوى التغيير الخارجية حتى تتمكن من تطوير إستجابات فعالة لتحسين موقعها في المستقبل، فتقوم بالمسح من أجل تجنب المفاجآت وتحديد التهديدات والفرص، وإكتساب ميزة تنافسية، وتحسين التخطيط طويل الأجل وقصير الأجل. إن مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية يعتمد على معرفة وتفسير التغيرات الخارجية التي تحدث، ويعد المسح البيئي أداة أساسية للتعلم التنظيمي ويشمل النظر في المعلومات المعروفة والبحث عن المعلومات غير المعروفة.

المطلب الثالث: علاقة ذكاء الأعمال بتحسين القرارات الإستراتيجية

يعد ذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على النجاح في عصر المعلومات، حيث يقدم ذكاء الأعمال أدوات ووسائل جديدة لتحليل البيانات وتفسيرها مما يساعد على اتخاذ القرارات الفعالة التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة المدى وتوجيه مسارها.

أولاً- برمجيات ذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية

تهدف برمجيات ذكاء الأعمال على مساعدة المنظمات على اتخاذ قرارات أفضل من خلال توفير معلومات دقيقة وحالية، وذات صلة عن حاجتهم إليها، حيث تستخدم بعض الشركات مستودعات البيانات لأنها تمثل جميعاً منطقياً للمعلومات التي تم جمعها من قواعد بيانات عملياتية مختلفة لغرض بناء ذكاء الأعمال.¹

كما يتمثل دور ذكاء الأعمال في عملية اتخاذ القرار من خلال تزويده لمتخذي القرارات بالمعلومات والمعارف التي يحتاجون إليها في إعداد ذلك، لأنه كلما توفرت المعلومات المناسبة كلما زادت نسبة اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، فبدون توفر المعلومات الكافية و المطلوبة يصبح اتخاذ القرار صعباً و مكلفاً وليس في كل الأحوال صحيحاً، كما يجب على متخذي القرار لاتخاذ قرار صائب الاهتمام ليس فقط بقيمة المعلومة بالنسبة لمستخدميها بل أيضاً بتكلفة المعلومة للحصول عليها بحيث تكون تلك المعلومة مجدية لمتخذي القرار (العائد أكبر من التكلفة)، وبصفة عامة فإن قيمة المعلومات تقاس بقيمة التغير في سلوك القرار الناتج عن الحصول على تلك المعلومات وذلك بعد استعادة تكلفة الحصول عليها.²

إن الهيكل الوظيفي لذكاء الأعمال وكيفية تحويل الأصول الرقمية إلى قيمة إستراتيجية، يكون عبر مستويات رئيسية:

- 1- **من البيانات إلى المعلومات:** تبدأ العملية بجمع البيانات (Data) من مصادر مختلفة، في هذه المرحلة يتم استخدام أدوات جمع وتعزيز البيانات عبر تقنيات ETL (الإستخراج، التحويل، والتحميل) وتخزينها في مخازن البيانات Data Warehouse، الهدف هنا هو تنقية البيانات وجعلها قابلة للإستخدام.
- 2- **من المعلومات إلى المعرفة:** بمجرد تنظيم البيانات تتحول إلى معلومات، يتم هنا تطبيق عمليات التحليل والإستعلام بإستخدام لغات الإستعلام (SQL) وتقنيات OLAP (المعالجة التحليلية عبر الأنترنت)، تسمح هذه الأدوات للمستخدم بفهم ماذا حدث؟ من خلال تقارير تفاعلية.
- 3- **من المعرفة إلى اتخاذ القرار:** في هذه المرحلة يتم التعمق أكثر للوصول إلى المعرفة من خلال حفر البيانات والتنقيب في البيانات، مما تساعد هذه التقنيات في إكتشاف الأنماط الخفية والتنبؤ بالإتجاهات المستقبلية مما يوفر قاعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على الواقع وليس على مجرد إحتتمالات.

1- JAYANTHI RANJAN, **BUSINESS INTELLEGEENCE: CONCEPTS, COMPONENTS, TECHNIQUE AND BENEFITS**, journal of theoretical and Applied information technology, Institute of Management Technology, Ghaziabad, Uttar Pradesh, India, 2009, P :65.

2- بايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 05، جامعة الجزائر 03، 2016، ص: 47.

4- المخرجات النهائية (تحسين التنافسية): فمن خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية ذكية وسريعة ومدعومة ببيانات واقعية، تستطيع المؤسسة إستغلال الفرص المتاحة، تقليل المخاطر، وتفوقها على المنافسين في السوق.

ثانيا- تأثير إستخدام نظم ذكاء الأعمال على جودة القرار الاستراتيجي

إن فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي ترتبطان بجودة القرار، حيث يمتلك نظام ذكاء الأعمال (BIS) القدرة على رفع مستوى جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، ويوفر نظام ذكاء الأعمال الدعم اللازم لمعالجة البيانات واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة في الوقت المناسب، غير أن جودة القرار قد تكون مقيدة إذا كانت الشركات غير قادرة على تطبيق نظام ذكاء الأعمال بالمستوى المناسب، فإن دراسة جودة القرار الإستراتيجي في سياق نظم ذكاء الأعمال ستسهم في سد الفجوة المعرفية من خلال تعزيز وتحسين جودة اتخاذ القرار الإستراتيجي داخل الشركات، يمكن لنظم ذكاء الأعمال أن يكون مفيدا.

ومن أجل دعم وتعزيز اتخاذ القرار الإستراتيجي عبر مجموعة واسعة من الأنشطة التجارية، يوفر نظام ذكاء الأعمال القدرة على تقييم المعلومات التجارية، كما يساعد نظام ذكاء الأعمال في تطوير الرؤى ويقدم للمديرين بيانات ومعلومات مهمة تعزز جودة قراراتهم الإستراتيجية. كما يمتلك هذا النظام معرفة متعمقة بالعوامل الحاسمة لاتخاذ قرارات أعمال إستراتيجية عالية الجودة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يسرع عملي اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى أداء متفوق في السوق، وهناك العديد من الأمثلة على شركات نجحت في تطبيق نظام ذكاء الأعمال وشهدت تحسينات في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي وجودة القرارات.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

تعتبر الدراسات السابقة من الدعائم الأساسية المستعملة في منهجية البحث العلمي فهي تقدم إطارا نظريا وفهما عميقا للموضوع ، حيث تم التركيز فيها على متغيرات الدراسة المتمثلة في ذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية، حيث تم التطرق إليهم من خلال مجموعة من الباحثين والمختصين كما اهتمت بهم عدة مجالات علمية حيث تناولت كل دراسة القيم الأساسية للموضوع المدروس، وكذا النتائج المتوصل إليها من كل دراسة بالإضافة إلى أوجه التشابه والاختلاف، وهذا ماسيتم التطرق إليه في مبحثنا هذا والذي قسم بدوره إلى ثلاث مطالب كالتالي:

❖ الدراسات السابقة باللغة العربية؛

❖ الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛

❖ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1- Ibrahim A. Abu- AlSondos, **The impact of business intelligence system (BIS) on quality of strategic decision-making**, International Journal of Data and Network Science, Vol07, No03, American University in the Emirates (AUE), Dubai, P : 1909.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

تعد الدراسات السابقة حجر الأساس لأي بحث علمي ناجح، فهي تعتبر تمهيد مسبق لفهم الموضوع بشكل أفضل وتقدم للباحث خارطة طريق واضحة لتسهيل عليه بحثه، وفي هذا المطلب سيتم عرض أهم الدراسات العربية حول دور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية.

1- الدراسة الأولى (عرقوب وعلي، 2012) بعنوان: "أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة".¹
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم تقنيات ذكاء الأعمال التي يستعان بها في عملية اتخاذ القرار، حيث تم التوصل إلى أن أنظمة ذكاء الأعمال العديد من التقنيات المتطورة خاصة الأساليب المدعمة للتحليل الإحصائي والرياضي، وتقنية OLAP، والتقارير المالية والمحاسبية، ولوحة القيادة المتوازنة، والتي تعتبر دعائم أساسية لهذه الأنظمة، لذا تسعى المؤسسات الناشطة في تكنولوجيا المعلومات لتحديث أنظمة ذكاء الأعمال التي تتماشى مع التطور الإقتصادي والتكنولوجي، وتتوافق مع احتياجات المؤسسات الحالية مما ساهم في تحسين هندسة القرار وجعل من القرارات أكثر دقة وفعالية.
توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي تؤكد على الدور الفعال لأنظمة ذكاء الأعمال في هندسة القرار في المؤسسات، أهمها:

- يعتبر ترشيد القرارات هدفا أساسيا وجوهريا لأي مؤسسة، ولا يتم ذلك إلا بالاعتماد على أنظمة معلومات فعالة ومرنة تواكب كافة التغيرات المؤثرة على عملية صنع القرار.
- أنظمة ذكاء الأعمال من أهم الأنظمة المعلوماتية الحديثة والمتقدمة تكنولوجيا، والتي تعمل على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها عن طريق تفعيل عملية صنع القرار بها، وضمان اتخاذ القرارات السليمة في التوقيت المناسب.
- نجحت أنظمة ذكاء الأعمال نجاحا كبيرا في تفعيل وتحسين هندسة القرار في المؤسسة، بإستخدام العديد من التقنيات والأدوات عالية الجودة.

2- الدراسة الثانية (كاريش صليحة، توري سهام، 2015) تحت عنوان: "ذكاء الأعمال: القيمة المضافة الجديدة للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة".²

تناولت الدراسة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة والتي تعتبرها حصيلة لنشاط يقوم به متخذ القرار بإختيار بديل من البدائل المتاحة، من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل التي تواجهها المنظمة بإستمرار، وأدى التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى توفير العديد من النظم التي تهدف إلى مساعدة متخذ القرار عند قيامه بواجبه وتمكنه من التفاعل مع الحاسب بإدخال متغيرات متعلقة بمشكل ما وإعداد

1- عرقوب وعلي، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة تيزي وزو، 2012.

2- كاريش صليحة، توري سهام، ذكاء الأعمال: القيمة المضافة الجديدة للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجزائر 03، 2015.

سيناريوهات تمكنه من إستعراض الحلول المقترحة للمشكلة وإختيار الحل الأفضل، وهذا ما سمح به بشكل خاص ذكاء الأعمال الذي أصبح يغطي مجالات واسعة في المؤسسة مثل: إدارة العلاقة بين الزبائن، وإدارة سلسلة الإمداد، وإدارة الموارد البشرية، بإستعمال أدوات متخصصة ومتطورة تعرض مجموعة من المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه الأنشطة المختلفة وغيرها، وتسمح بالحصول على المعلومة المناسبة في وقت قياسي من أجل اتخاذ القرار المناسب.

وتوصلت الدراسة إلى أن ذكاء الأعمال يمثل قيمة مضافة من خلال توفير أدوات تحليلية متطورة تتيح لصانع القرار بناء سيناريوهات وحلول دقيقة، مما يضمن الحصول على المعلومات المناسبة في وقت قياسي لاتخاذ القرار الأمثل.

3- الدراسة الثالثة (بايزيد كمال، 2016) تحت عنوان: "ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار".¹

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور المحوري لذكاء الأعمال لتحويله البيانات الضخمة إلى رכיكة لاتخاذ أهم القرارات في المنظمات الحديثة، حيث يجب على متخذي القرار لاتخاذ قرار صائب ليس الإهتمام فقط بقيمة المعلومات بل أيضا بتكلفة المعلومة للحصول عليها.

وتوصلت الدراسة أن ذكاء الأعمال يعتبر من أهم الأنظمة التي تحتاج إليها منظمات الأعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرشيدة، التي تضمن من خلالها رفع التحدي وضمان الإستمرارية والمنافسة، إضافة إلى القرارات المتعلقة بتطوير منتجاتها ومواردها البشرية، وذلك من خلال جودة ودقة المعلومات التي يقدمها ذكاء الأعمال أمام متخذي القرارات.

4- الدراسة الرابعة (محمد حامد الفار، أسامة محمد مهدي مبارز، 2016) تحت عنوان: "إطار مقترح لتحسين اتخاذ القرار في البنوك المصرية بإستخدام تقنيات ذكاء الأعمال".²

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بذكاء الأعمال كتقنية من تقنيات المعلومات التي تساعد متخذي القرارات في عملية اتخاذ القرار بالأدوات والمنهجيات الآلية لاتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب في قطاع البنوك، حيث تعتبر هذه البنوك مثل باقي المؤسسات يمكنها الإستفادة من أنظمة وأدوات ذكاء الأعمال في جمع بيانات العملاء والمنتجات والخدمات والأنشطة التشغيلية والموردين والشركاء وتحليلها وإدارتها للمساعدة في اتخاذ قرارات فعالة ومبنية على معلومات دقيقة وموثوقة والحصول على ميزة تنافسية.

توصلت الدراسة إلى أنه في ظل التقدم التكنولوجي ووجود كميات كبيرة من البيانات، فلا بد من إستخدام هذه البيانات المتراكمة للحصول على إحصاءات قيمة، وهذا ما يعرف بإسم ذكاء الأعمال. وذلك لاتخاذ قرارات إستراتيجية قابلة للتنفيذ، حيث تمتلك هذه التقنية القدرات التي تدعم اتخاذ القرارات العليا للأعمال من خلال تطوير إتجاهات الماضي والحاضر والتنبؤ لعمليات المنظمات في المستقبل، فذكاء الأعمال ليس منتج أو

1- بايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 05، جامعة الجزائر 03، 2016.

2- محمد حامد الفار، أسامة محمد مهدي مبارز، إطار مقترح لتحسين اتخاذ القرار في البنوك المصرية بإستخدام تقنيات ذكاء الأعمال، المجلة الأكاديمية للعلوم الإجتماعية، المجلد 02، العدد 03، مصر، 2023.

تقنية أو منهجية، بل هو مزيج من كل ذلك للإستفادة من أصول المعلومات لتحقيق أعمال تحسن أداء المؤسسات.

5- الدراسة الخامسة (محمد صونو، 2019-2020) تحت عنوان: "دور ذكاء الأعمال في عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة شركة سيرتل تلكوم"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير ذكاء الأعمال على عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تحديد عوامل نجاح تبني ذكاء الأعمال التي يصعب على الشركات تحقيقها، حيث تم تطبيق دراسة إستراتيجية بحثية نوعية على حالات عملية حقيقية في شركة سيرتل تلكوم، وهي شركة سورية تضم أكثر من 5000 موظف، وتعد شركة الإتصالات ذات الحصة السوقية الأكبر في سوريا. وتم التعرف على أثر ذكاء الأعمال في عملية اتخاذ القرار ودعمه، وماهي التحسينات التي طرأت جراء إستخدام هذا النظام، ومن خلال هذه الحالات تم تحديد القيمة المضافة لذكاء الأعمال من خلال أثره في زيادة جودة المعلومات المستخدمة وتقليل الوقت اللازم القرار وزيادة كفاءة العمليات.

حيث توصلت الدراسة لاتخاذ إلى أن ذكاء الأعمال يساعد متخذي القرار سواء على مستوى العمليات أو مستوى القرار التكتيكي والإستراتيجي بشكل ملحوظ، وعزز هذا النظام رؤية الشركة لأعمالها وأتاح فرصة التدخل واتخاذ قرار وتصحيحه في وقت قياسي بالإضافة نوعية البيانات المستخدمة في عمليات القرار.

6- الدراسة السادسة (فاطمة علي سليم، حسن محمد الشريف، 2025) تحت عنوان: "دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات التأمين بمدينة مصراتة"².

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ذكاء الأعمال وأبعاده المختلفة (تجميع البيانات وتخزينها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، وتقنيات عرض المعلومات) في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركات التأمين بمدينة مصراتة، والبالغ عددهم 100 عامل، وقد تم إستخدام أسلوب المسح الشامل في هذه الدراسة، والإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدامت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الشركات لأبعاد الدراسة مرتفعة، وكذلك وجود علاقة طردية موجبة بين (تجميع البيانات وتخزينها، والمعالجة التحليلية للبيانات، والتنقيب في البيانات، وتقنيات عرض المعلومات) واتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث كانت العلاقة الأقوى بين تقنيات عرض المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1- محمد صونو، دور ذكاء الأعمال في عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة شركة سيرتل تلكوم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التنفيذية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، 2019-2020.

2- فاطمة علي سليم، حسن محمد الشريف، دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات التأمين بمدينة مصراتة، مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 01، المركز الأكاديمي للبحث والتدريب، مصراتة، ليبيا، 2025.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تعد الدراسات السابقة باللغة الأجنبية مصدرا ممتازا لمعرفة أهم المعلومات في مختلف المواضيع، حيث تقدم لنا هذه الدراسات مختلف أبعاد البحث على الصعيد العالمي، والإطلاع على أحدث النتائج المتوصل لها عالميا، كما تتيح لنا فرصة المقارنة بين النتائج المتوصل لها بين مختلف الدول، وهذا ما يساعد الباحث على فهم الموضوع بشكل أفضل وفتح آفاق جديدة للبحث العلمي ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1- الدراسة الأولى:

(Leszek Ziora,2009), **Role of business Intelligence Systems in Decision Making Support in an Enterprise Review of BI practisal application.**¹

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أهمية أنظمة ذكاء الأعمال كأداة جوهرية لدعم صنع القرار في كافة المستويات، مما يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية لمنظمة معينة، حيث تصبح بيئة ذكاء الأعمال جزءا لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار، فبالتالي إن تطبيق هذه الأنظمة في مجالات مختلفة من النشاطات التجارية مثل الرقابة أو الإتصالات له تأثير على زيادة فعالية العمل، كما تساعد مستودعات البيانات، والتنقيب في البيانات، والمعالجة التحليلية عبر الأنترنت OLAP، في تحسين جودة عملية صنع القرار وفعالية هذه القرارات أيضا.

حيث تم التوصل إلى أن نظام ذكاء الأعمال قد يبسط الوصول إلى معلومات الأعمال من خلال إستخدام كتالوج المعلومات الذي يوثق يسهل دعم القرار .

2- الدراسة الثانية:

(Chaveesuk Singha,2010),**The determinants of the adoption and application of business intelligence: an ERP perspective.**²

هدفت هذه الدراسة وصف نظم وأدوات ذكاء الأعمال لدعم القرارات في العديد من المنظمات، حيث ركزت على توضيح أهم العوامل (الإدارية والإستراتيجية) الحاسمة التي تشجع على تبني تطبيق نظم ذكاء الأعمال وتطبيقات دعم القرار . كما إستهدفت الدراسة فحص تبني ونشر تقنية (BIDSA) في المنظمات الأسترالية، ثم دراسة العوامل المساعدة والممانعة في تبني BIDSA في المنظمات سالفة الذكر، ويلاحظ في هذه الدراسة تطوير العديد من النماذج (BI adoption Model-I and Adoption Model-II) لدراسة نمذجة عوامل التبني لذكاء الأعمال وتطبيقات دعم القرارات.

1- Leszek Ziora, **Role of business Intelligence Systems in Decision Making Support in an Enterprise Review of BI practisal applications**, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclaw, technical University of Czestochowa, no55, Poland, 2009.

2- Chaveesuk Singha, **The determinants of the adoption and application of business intelligence: an ERP perspective**, Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of business and Law, Victoria University, U.S.A,2010.

توصلت الدراسة إلى أنه تم تمييز الاختلافات في استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) في بلدان مختلفة، ولذلك من الضروري إجراء دراسة شاملة حول العوامل المسهلة والمثبطة في تبني ونشر تطبيقات (BIDSA) في أستراليا.

3- الدراسة الثالثة:

(Lucian L. Visinescu,2016), **Improving Decision Quality: the role of business Intelligence.**¹

قدمت هذه الدراسة بحث مدقق لجودة القرارات المتخذة بإستخدام دعم ذكاء الأعمال، وتكمن القيمة العلمية لهذه الدراسة في تسليط الضوء على متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً، كما تشير الدراسة إلى وجود نقطة تحول محورية، حيث تعمل جودة المعلومات وكفاءة إستخدام نظام ذكاء الأعمال كركيزة أساسية لتعزيز جودة القرارات المتخذة.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى مساهمات معرفية تسعى لتعميق الفهم حول كيفية إستخدام نظم ذكاء الأعمال لتحسين جودة وكفاءة القرارات، مما يفتح آفاق جديدة وتوجيهات إستراتيجية للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

4- الدراسة الرابعة:

(Abdallah S.A. Shatat, Mariam Altahoo,2020), **The impact of business intelligence on decision-making process and Customer service.**²

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور ذكاء الأعمال (BI) في تعزيز عمليات اتخاذ القرار، والكفاءة التشغيلية، والنتائج الإيجابية مثل تحسين خدمة العملاء، تقوية العلاقة بينهم وكذلك زيادة الربحية وخفض معدلات الفشل. حيث حللت هذه الدراسة تأثير ذكاء الأعمال على اتخاذ القرار وخدمة العملاء، تتضمن هذه الورقة منهجية جمع البيانات الثانوية من قبل الباحثين حول ذكاء الأعمال، تم إستخدام عدة كلمات مفتاحية مثل (ذكاء الأعمال، عملية اتخاذ القرار، أدوات ذكاء الأعمال، وعملية القرار)، حيث تم نشر هذه الأبحاث التي تم جمعها بين عامي 2018 و2023 لضمان الحصول على معلومات جديدة ومحدثة، لكي تسهل الكشف عن أثر ذكاء الأعمال على اتخاذ القرار وخدمة العملاء من خلال عرض أدواته وتحديات تنفيذه وفحص تأثيره على شركة (Uber) كدراسة حالة.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي على مستوى اتخاذ القرار وخدمة العملاء في شركة أوبر بعد إستخدام ذكاء الأعمال وأدواته بكفاءة.

5- الدراسة الخامسة:

1- Lucian L. Visinescu, authors, **Improving Decision Quality: the role of business Intelligence**, journal of computer information system, vol57, no01, University of north Texas, 2016.

2- Abdallah S.A. Shatat, Mariam Altahoo, **The impact of business intelligence on decision-making process and Customer service**, Conference Paper presented at the 2024 ASU International Conference in Emerging technologies for Sustainability and Intelligent System (ICESIS), 2024.

(Amro Alzghoul, Authers, 2022), **How business intelligence capability impact decision-making speed, comprehensiveness, and firm performance.**¹

هدفت هذه الدراسة عن البحث عن الرابط بين قدرة ذكاء الأعمال وسرعة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي، حيث تقترح هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً لشرح كيف تؤثر قدرة ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي من خلال سرعة اتخاذ القرار والشمولية. تم إختيار النموذج الوسيط المقترح بإستخدام بيانات مسحية من 236 مستجيباً يشغلون مناصب قيادية في صناعات أردنية مختلفة، كما تم إستخدام نمذجة المعدلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتشخيص النموذج المقترح.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يؤثر ذكاء الأعمال بشكل غير مباشر على أداء الشركة من خلال سرعة اتخاذ القرار والشمولية، هذه التأثيرات الوسيطة لا تختلف باختلاف حجم الشركة، حيث ساهمت هذه الورقة نظرياً وعلمياً في إطار ذكاء الأعمال مع مراعاة اتخاذ القرار، وأداء الشركة، وحجم الشركة.

6- الدراسة السادسة:

(Mohammad Atwah,2023) ,**The Role of Business Intelligence Tools in Decision Making process.**²

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور منظمات الأعمال في اتخاذ القرار، حيث تقوم المنظمات بإنشاء قراراتها وعملياتها التجارية الخاصة من خلال إستخدام مبررات ذكاء الأعمال، وبناءاً على ذلك يمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال المعرفة ونقل المعلومات الصحيحة. ونتيجة لذلك، أصبح ذكاء الأعمال المعيار الرئيسي والأداء الإستراتيجي في المنظمة الحديثة لتحقيق الطابع المهيمن، مما أظهرت هذه الدراسة أثر إستخدام إستراتيجية ذكاء الأعمال على عملية اتخاذ القرار من خلال عرض دراسة لدائرة الجمارك الأردنية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إستخدام أدوات ذكاء الأعمال له أثر إيجابي جوهري في تحسين جودة وسرعة عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتطبيق ذلك عملياً في دائرة الجمارك الأردنية.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

لا تعتبر دراستنا الحالية هي أول دراسة تتعرض لموضوع ذكاء الأعمال ودوره في تحسين القرارات، حيث تناولت عدد من الدراسات هذا الموضوع، منها ما تشابه مع دراستنا الحالية عبر أحد أجزائها ومنها ما يختلف منها، وهذا ما سيتم تفصيله في هذا المطلب.

أولاً- أوجه التشابه

1- Amro Alzghoul, Authers, **How business intelligence capability impact decision-making speed, comprehensiveness, and firm performance.** Information Development, vol40, no02, 2022.

2- Mohammad Atwah, **The Role of Business Intelligence Tools in Decision Making process,** International journal of computer applications, vol73, no13, Al balqa applied University,2013.

- تشابهت مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية مع الدراسة الحالية من خلال بعض الجوانب، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:
- ركزت كل من الدراسات السابقة العربية والأجنبية على المتغير المستقل نفسه للدراسة الحالية ألا وهو نظام ذكاء الأعمال؛
 - استخدمت أغلب الدراسات السابقة العربية والأجنبية وكذا الدراسة الحالية على أداة الإستبيان لجمع كافة البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة؛
 - وجود إهتمام واضح من قبل الباحثين حول أهمية ذكاء الأعمال في تحسين أداء مختلف الأعمال والأنشطة بصفة عامة وفي تحسين إتخاذ القرارات بصفة خاصة.
 - التطرق بشكل واسع للمفاهيم النظرية المتعلقة بذكاء الأعمال وإتخاذ القرارات.
 - تم تسليط الضوء من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية وكذا الدراسة الحالية على أهمية نظام ذكاء الأعمال في تحقيق إستمرارية المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية من خلال قرارات إستراتيجية رشيدة.

ثانيا - أوجه الاختلاف

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية من خلال بعض النقاط أهمها:
- تميزت أغلب الدراسات السابقة بكونها أجريت في فترات زمنية سابقة (ما بين عامي 2009 و2020)، مما يجعلها تعكس ظروفًا تكنولوجية وإدارية مختلفة، بينما تأتي الدراسة الحالية (2026) لنقدم رؤية معاصرة تتماشى التطورات الرقمية المتسارعة في بيئة الأعمال الحالية؛
 - ركزت الدراسات السابقة في مجملها على قطاعات متنوعة مثل البنوك وشركات التأمين في بيئات جغرافية مختلفة (مصر، ليبيا وغيرها)، في حين تسلط الدراسة الحالية الضوء على قطاع الاتصالات في الجزائر، وبالتحديد في مؤسسة "إتصالات الجزائر فرع تبسة" وهو قطاع يتميز بديناميكية عالية تتطلب أنظمة ذكاء أعمال متطورة؛
 - بينما توجهت إهتمامات الدراسات السابقة بشكل أساسي على دور ذكاء الأعمال في دعم العمليات الإدارية التقليدية أو تحسين جودة القرار بشكل عام، فإن الدراسة الحالية توجهت لأبعد من ذلك من خلال التركيز على "تعزيز القدرة الإستراتيجية" للمنظمة، وربط مخرجات ذكاء الأعمال بالاستشراف والتميز التنافسي طويل الأمد.

ثالثا - ملخص أوجه التشابه والاختلاف

يمكن تلخيص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): أوجه التشابه والاختلاف المتعلقة بذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	الحدود الزمنية	الحدود المكانية	الأدوات وطريقة التحليل
الدراسة الحالية	معرفة دور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.	2025-2026	مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-.	الإستبيان، المنهج الوصفي التحليلي، برنامج SPSS.
Leszek Ziora	تسليط الضوء على أهمية أنظمة الأعمال كأداة جوهرية لدعم صناع القرار.	2009	دراسة نظرية (مراجعة أدبيات).	المنهج الوصفي.
Chaveesuk Shingha	توضيح العوامل الحاسمة التي تشجع على تبني نظم ذكاء الأعمال وتطبيقات دعم القرار.	2010	منظمات في أستراليا.	دراسة حالة شاملة، نموذج BI adoption.
عرقوب وعلي	معرفة أهم تقنيات ذكاء الأعمال التي يستعان بها في عملية اتخاذ القرار.	2012	دراسة نظرية وتطبيقية.	تقنيات OLAP، المنهج الوصفي.
كاريش صليحة وتواري سهام	تبيان القيمة المضافة للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة.	2015	دراسة ميدانية.	المنهج الوصفي التحليلي.
محمد الفار وأسامة مبارز	إطار مقترح لتحسين اتخاذ القرارات الإستراتيجية باستخدام تقنيات ذكاء الأعمال.	2016	البنوك المصرية.	المنهج الوصفي، أدوات تقنية المعلومات.
بايزيد كمال	إبراز الدور المحوري لذكاء الأعمال لتحويل البيانات الضخمة كركيزة لاتخاذ القرار.	2016	منظمات الأعمال الحديثة.	المنهج التحليلي، مراجعة الأدبيات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية

Lucian L. Visinescu	دراسة دور ذكاء الأعمال في تحسين جودة القرارات المتخذة.	2016	دراسة تطبيقية.	المنهج التجريبي والتحليلي.
Shatat, Altaho	تسليط الضوء على دور ذكاء الأعمال في تعزيز اتخاذ القرار وخدمة العملاء.	2018-2023	شركة Uber.	المنهجية النوعية، جمع البيانات الثانوية.
محمد سونو	فهم كيفية تأثير ذكاء الأعمال على عملية صنع القرار وتحديد عوامل نجاحه.	2019-2020	شركة سيرتل تلكم- سوريا.	المنهج الوصفي.
Amro Alzghoul	الربط بين قدرة ذكاء الأعمال وسرعة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي.	2022	صناعات أردنية مختلفة.	نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM).
Mohammad Alwah	توضيح دور أدوات ذكاء الأعمال في اتخاذ القرار والأداء الإستراتيجي.	2023	دائرة الجمارك الأردنية.	المنهج الوصفي التحليلي، الاستبيان.
فاطمة سليم وحسين الشريف	معرفة دور ذكاء الأعمال بأبعاده المختلفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	2025	شركات التأمين بمدينة مصراتة- ليبيا.	الاستبيان، المنهج الوصفي التحليلي، SPSS.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وتصاعد حدة المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المعلومات مورداً إستراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد المادية والمالية، فقد أفرز التطور التكنولوجي كما هائلاً من البيانات التي تتطلب أدوات وأساليب متقدمة لتحليلها واستثمارها بفعالية، ومن هذا المنطلق برز ذكاء الأعمال كمدخل إداري وتقني متكامل يهدف إلى دعم صناع القرار من خلال توفير معلومات دقيقة، آنية، وذات قيمة تحليلية عالية.

وتعد القرارات الإستراتيجية من أخطر وأهم القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، لما لها من إنعكاسات بعيدة المدى على مسار المؤسسة وإستدامتها، فهي قرارات ترتبط بتحديد التوجهات الكبرى، وصياغة الرؤية المستقبلية، واختيار البدائل الإستراتيجية في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد وتعدد المتغيرات، وعليه فإن جودة القرار الإستراتيجي أصبحت مرهونة بمدى توفر معلومات موثوقة، وتحليلات عميقة، وقدرة المؤسسة على إستشراف المستقبل وتقليل المخاطر.

وفي هذا الإطار، تتعزز أهمية الربط بين ذكاء الأعمال وعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، بإعتبار أن أنظمة ذكاء الأعمال تمثل أداة فعالة لتحويل البيانات إلى معرفة إستراتيجية تسهم في ترشيد الإختيارات، دعم التنبؤ، تحسين الإستجابة للتغيرات البيئية، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية. وبالتالي فإن دراسة هذه العلاقة تكتسي أهمية نظرية وتطبيقية، لما توفره من فهم أعمق لكيفية توظيف التكنولوجيا التحليلية في تعزيز جودة القرارات الإستراتيجية.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين
القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة
اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

تمهيد الفصل الثاني

إن ذكاء ودوره في تحسين القرارات الاستراتيجية يمثل الإطار النظري للدراسة الحالية، وعليه سيتم الانتقال إلى الجانب التطبيقي من خلال هذا الفصل بهدف تجسيد المفاهيم النظرية وربطها بالواقع الميداني. يتناول هذا الفصل توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أدوات جمع البيانات المعتمدة، إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. إضافة إلى ذلك، سيتم التطرق إلى كيفية عرض وتحليل البيانات، بدءا من تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، مرورا بتحليل أدوات ذكاء الأعمال وتأثيرها على تحسين القرارات الاستراتيجية، وصولا إلى عرض النتائج النهائية واختبار فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات المتحصل عليها، بما يدعم إشكالية الدراسة، وعليه، سيتم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى المباحث الثلاثة الآتية:

- ❖ تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-؛
- ❖ الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- ❖ عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور نكاء الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة من أبرز المؤسسات الاقتصادية والخدماتية في المنطقة، وهي مؤسسة ذات طابع تجاري وتكنولوجي تتكون من عدة مصالح وتقنيات متطورة، ويتمثل دورها الرئيسي في توفير خدمات الاتصالات الحديثة وضمان استمرارية الربط بشبكات الهاتف والإنترنت، كما تسهر على تطبيق الإستراتيجيات الوطنية الرامية إلى الرقمنة وتطوير البنية التحتية، خصوصا ما يتعلق بتبني الأنظمة الذكية لتحسين جودة الخدمة وتلبية احتياجات الزبائن بكفاءة وفعالية، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

- ❖ التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة -؛
 - ❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة -؛
 - ❖ واقع نكاء الأعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة -.
- المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة -**

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة كأحد أهم المؤسسات الاقتصادية والخدماتية في الولاية، والتي تساهم بشكل كبير ومباشر في تطوير قطاع التكنولوجيا والرقمنة.

أولا- نشأة المؤسسة: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره : 61.275.180.000 دج المقيمة في السجل التجاري برقم B0218083 و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة وأنشأت عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.¹

1- معلومات مقدمة من طرف المديرية الفرعية للتوظيف والدعم بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة -.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

ثانيا- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

تعد اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات العمومية الفاعلة في قطاع الاتصالات، حيث تسعى من خلال مديرياتها العملية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تواكب التطورات التكنولوجية وتلبي متطلبات الزبائن، وتندرج هذه الأهداف فيما يلي:¹

- تحسين جودة خدمات الهاتف الثابت والإنترنت؛
- ضمان استمرارية الخدمة وتقليل الأعطال؛
- تطوير وتوسيع شبكة الألياف البصرية (Fibre Optique)؛
- تحديث البنية التحتية للاتصالات؛
- تلبية احتياجات الزبائن والاستجابة السريعة لانشغالاتهم؛
- تحسين خدمات الاستقبال والعناية بالعملاء؛
- دعم التحول الرقمي وتقديم خدمات تكنولوجية حديثة؛
- تعزيز القدرة التنافسية في سوق الاتصالات؛
- جذب أكبر عدد من المشاركين والمحافظة عليهم؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية (ولاية تبسة)؛
- دعم المؤسسات بخدمات أنترنت عالية السرعة؛
- تنمية وتكوين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

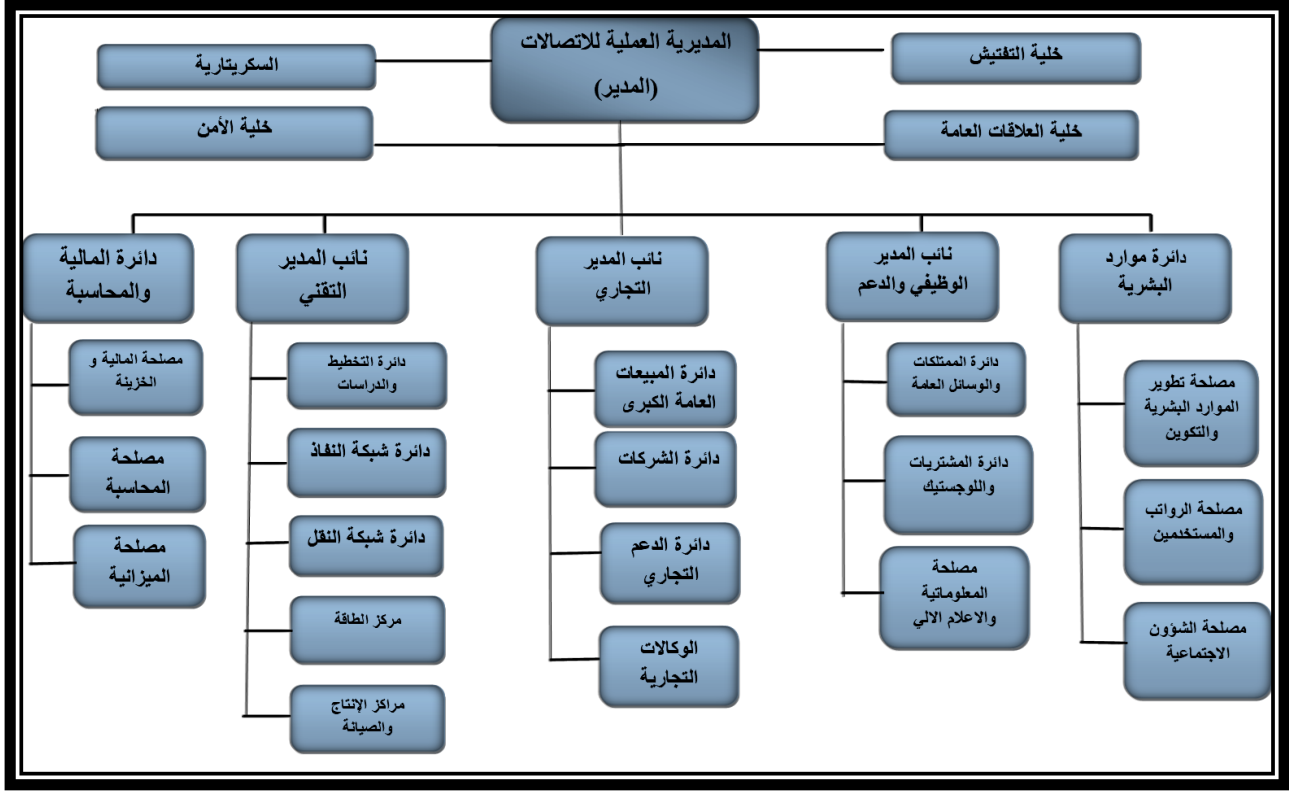
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة -

تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر إلى أربعة خلايا وأربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها إلى مصالح، وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

1- معلومات مقدمة من طرف المديرية الفرعية للتوظيف والدعم بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة -.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية الفرعية للتوظيف والدعم بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

تبرز أهم الوظائف والمهام المتعلقة بكل مكتب أو دائرة في المؤسسة على النحو التالي:¹

1- الهياكل التابعة للمدير مباشرة (الرقابة والسريetary): تعتبر هذه الوحدات بمثابة أجهزة رقابية واستشارية تدعم المدير في اتخاذ القرار:

1-1- خلية التفتيش : تتولى الرقابة الداخلية، فتح التحقيقات الإدارية (مثل سرقة الكوابل) ، والتأكد من تطبيق القوانين والإجراءات داخل المؤسسة.

1-2- خلية العلاقات العامة : مسؤولة عن تحسين صورة المؤسسة أمام الجمهور ، التعامل مع المستثمرين، وتمثيل المؤسسة في المحافل الرسمية.

1-3- خلية الأمن : تتولى حماية ممتلكات المؤسسة، تأمين المكاتب، وتنسيق عمل فرق الحراسة والسهر على أمن المنشآت.

1- نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

1-4- السكرتارية : تنظيم المواعيد، استقبال المراسلات الصادرة والواردة، وتنسيق التواصل بين المدير وباقي الدوائر.

2- دائرة المالية والمحاسبة: تتولى الإدارة المالية للمديرية وتضم:

2-1- مصلحة المالية والخزينة : مسؤولة عن تسديد الفواتير الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة وإدارة السيولة.

2-2- مصلحة المحاسبة : تسجيل العمليات المحاسبية بالتسلسل في الدفاتر اليومية، تسوية وضعية الزبائن، ودفع الالتزامات.

2-3- مصلحة الميزانية : استلام ملفات النفقات، فحص الوثائق المكونة لملفات النفقة، إعداد وضعية إقبال الحسابات السنوية والشهرية.

3- دائرة الموارد البشرية: تعنى بالعنصر البشري من التوظيف حتى التقاعد وتضم:

3-1- مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين : تنظيم الدورات التدريبية للموظفين وتحسين مهاراتهم المهنية.

3-2- مصلحة الرواتب والمستخدمين : (دمج لمكتب الأجور والتسيير سابقا) ، تتولى إعداد كشوف الرواتب، متابعة عقود العمل، الترقيات، حقوق قوانين العمل.

3-3- مصلحة الشؤون الاجتماعية : التكفل بالجوانب الاجتماعية للعمال (تأمين، حوادث عمل، منح اجتماعية).

4- المديرية الفرعية للتوظيف والدعم (نائب المدير): يشرف على الجوانب اللوجستية وتضم:

4-1- دائرة الممتلكات والوسائل العامة: وتضم:

4-1-1- مصلحة المشتريات والتوريدات: تأمين احتياجات المؤسسة من أدوات ومعدات وتسيير المخازن.

4-1-2- مصلحة المعلوماتية والإعلام الآلي: صيانة الأنظمة التقنية الداخلية وتوفير الدعم التقني للمكاتب.

5- المديرية الفرعية التقنية (نائب المدير التقني): المسؤول عن البنية التحتية للاتصالات ويضم الدوائر التالية:

5-1- دائرة التخطيط والدراسات: إعداد الدراسات والمخططات الهاتفية وتوسيع الشبكة.

5-2- دائرة شبكة النفاذ: الإشراف على توصيل الخطوط للمشاركين (الشبكة المحلية).

5-3- دائرة شبكة النقل: إدارة خطوط الربط الكبرى بين المركز والمدن.

5-4- مركز الطاقة: ضمان تغذية الكهربائية للمعدات الحيوية.

5-5- مركز الإنتاج والسلسلة: صيانة الأجهزة والأنظمة الأساسية لضمان استمرارية الخدمة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

- 6- المديرية الفرعية التجارية (نائب المدير التجاري): المسؤول عن المبيعات والزبائن ويضم:
 - 6-1- دائرة المبيعات العامة الكبرى: التعامل مع كبار العملاء والمشاريع الضخمة.
 - 6-2- دائرة الدعم التجاري: معالجة الشكاوى، متابعة الفواتير، ودراسة السوق.
 - 6-3- دائرة الشركات: مخصصة لخدمات اتصالات المؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة.
 - 6-4- الوكالات التجارية: هي نقاط البيع المباشرة التي تستقبل الزبائن الأفراد وتقدم الخدمات اليومية.
- المطلب الثالث: واقع ذكاء الأعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة على مجموعة من الأنظمة المعلوماتية التي تهدف إلى تحويل التدفق الهائل للبيانات اليومية إلى رؤى إستراتيجية تخدم متخذ القرار .

أولاً- مصادر البيانات وآليات تجميعها وتخزينها

تعتبر البيانات هي المادة الخام لذكاء الأعمال، وفي اتصالات الجزائر بتبسة تتعدد هذه المصادر وفقاً لطبيعة النشاط.

 - 1- البيانات التجارية (Sales Data): وتستقى من الوكالات التجارية (ACTEL) المنتشرة عبر تراب الولاية، وتشمل بيانات المشتركين الجدد، طلبات التحويل، وعمليات التعبئة.
 - 2- البيانات التقنية (Technical Data): تتعلق بأداء الشبكة (MSAN)، عدد الأعطاب المسجلة يوميا، وسرعات التدفق الفعلية مقارنة بالمسوقة.

حيث يتم تخزين هذه البيانات في مستودعات بيانات (Data Warehouse) مركزية، حيث تخضع لعمليات التقنية لضمان عدم تكرار البيانات أو وجود أخطاء في المدخلات قبل معالجتها.

ثانياً- أدوات المعالجة والتحليل المعتمدة في الوكالة

بناءً على المقابلات الميدانية، تستخدم المؤسسة أنظمة متكاملة متمثلة في نظام BSS لإدارة العمليات التجارية، ونظام Oracle BI كمنصة لذكاء الأعمال لمعالجة البيانات الضخمة، وتلخيصها في جداول إحصائية دورية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

الجدول رقم (03): نموذج مسار تحويل البيانات إلى مؤشرات أداء بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

نوع البيانات المعالجة	الأداة/ النظام	مخرجات النظام	الجهة المستفيدة من التقرير
بيانات المبيعات والإشتراكات (4G, FTTH, ADSL)	نظام BSS متصل ب Oracle BI	معدل النمو الشهري للمشتركين، ونسبة التحصيل المالي.	مصلحة التسويق والمدير العملي
بيانات الشبكة والأعطال (الكوابل والتدفق)	نظام الرصد التقني + Oracle BI	متوسط زمن الإصلاح (MTTR)	القسم التقني ومصلحة الصيانة
حركة المرور واستهلاك البيانات	أدوات إدارة الشبكة + Oracle BI	ذروة الاستهلاك (Peak Hour)	إدارة التخطيط وقسم هندسة الشبكة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلة المجرأة مع السيد رئيس مصلحة نظم المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، بتاريخ 2026/4/5. (الملحق رقم 04)

يستعرض الجدول أعلاه مخرجات الدراسة الميدانية المتعلقة بآلية معالجة البيانات داخل مؤسسة اتصالات

الجزائر - وكالة تبسة-، ومن خلال تحليله يمكن استخلاص النقاط التالية:

1- تنوع وتعدد مصادر البيانات : يظهر من خلال العمود الأول أن المؤسسة تعتمد على مصادر بيانات متنوعة تغطي الجوانب التجارية (مبيعات الجيل الرابع والألياف البصرية عبر نظام BSS) ، الجوانب التقنية (أعطاب الكوابل) ، والجانب العملي (استهلاك النطاق الترددي) ، هذا التنوع هو الحجر الأساس لبناء نظام ذكاء أعمال متكامل يحيط بكافة جوانب نشاط المؤسسة.

2- التحول من البيانات الخام إلى مؤشرات أداء (KPIs): نلاحظ أن الأنظمة المستخدمة (نظام Oracle BI، ونظام الرصد التقني) لا تكتفي بتخزين البيانات، بل تقوم بمعالجتها وتحويلها إلى مؤشرات دقيقة مثل معدل النمو الشهري ومتوسط زمن الإصلاح، هذه المؤشرات هي التي تحول الأرقام الصماء إلى بيانات ذات قيمة مضافة لمتخذ القرار.

3- دعم القرارات الإستراتيجية والعملياتية : يتضح من خلال العمود الأخير أن هذه التقارير لا تبقى حبيسة الرفوف، بل توجه إلى جهات محددة لاتخاذ قرارات إستراتيجية، فعلى سبيل المثال :

- تقارير "ذروة الاستهلاك" الموجهة لإدارة التخطيط تسمح باتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتوسعة الشبكة والاستثمار في البنية التحتية بتبسة لتفادي تشبع الشبكة مستقبلا.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

- تقارير "متوسط زمن الإصلاح" تسمح للقسم التقني بتقييم كفاءة الفرق الميدانية وتحسين جودة الخدمة لضمان رضا الزبائن.

4- **مركزية ومشاركة المعلومات:** إن توزيع المخرجات على مصالح مختلفة (التسويق، المدير العملي، الإدارة التقنية) يشير إلى وجود تدفق معلوماتي يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح، وهو جوهر ذكاء الأعمال الذي يهدف إلى عقلنة القرارات بناء على حقائق ميدانية مستخلصة من الأنظمة الرقمية للمؤسسة.

الشكل رقم (08): مسار تحويل البيانات الخام إلى قرارات إستراتيجية عبر بيئة Oracle BI



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المديرية الفرعية التقنية بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

ثالثا- استخدام لوحات القيادة في دعم القرار الإستراتيجي

تعد لوحات القيادة الأداة الأكثر حيوية في نظام ذكاء الأعمال بمديرية اتصالات الجزائر بتبسة، فهي الواجهة التي تحول البيانات المعقدة إلى رسوم بيانية ومؤشرات بصرية سهلة القراءة، مما يسمح للإدارة العليا بمراقبة الأداء لحظيا.

1- **تعريف لوحات القيادة في بيئة المؤسسة:** هي أداة رقمية تفاعلية تجمع أهم مؤشرات الأداء (KPIs) المتعلقة بالشبكة، المبيعات، والزبائن في شاشة واحدة. في مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد هذه اللوحات على جمع البيانات من الأنظمة الفرعية (مثل: نظام الفوترة ونظام تسيير الأعطاب) لتقديم صورة واضحة وشاملة عن وضع المديرية.¹

2- **مكونات لوحة القيادة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة:** تتضمن لوحة القيادة التي يعتمد عليها متخذ القرار في المؤسسة عدة زوايا أساسية نذكر منها:

2-1- **المؤشرات التجارية:** تشمل نسب تحقيق الأهداف لكل وكالة تجارية (ACTEL) في الولاية، وتطور مبيعات الألياف البصرية (FTTH) مقارنة بالسنوات السابقة.

1- معلومات مقدمة من طرف المديرية الفرعية التقنية بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

2-2- المؤشرات التقنية: تركز على استقرار الشبكة، وعدد الانقطاعات الكبرى، والمدة الزمنية المستغرقة لإعادة الخدمة للزبائن.

2-3- مؤشرات الجودة: مراقبة تدفق الزبائن في الوكالات وتحديد أوقات الذروة لتقليل الازدحام.

3- مساهمة لوحات القيادة في تحسين القرارات الإستراتيجية: تساهم هذه الأداة في الانتقال من "الإدارة الانطباعية" إلى "الإدارة بالحقائق" من خلال:¹

3-1- الرصد الاستباقي: بدلا من انتظار حدوث مشكلة، تسمح الرسوم البيانية في لوحة القيادة باكتشاف أي تراجع في أداء الشبكة أو المبيعات في منظمة معينة (مثل بئر العاتر أو الشريعة) والتدخل الفوري.

3-2- تخصيص الموارد بعقلانية: عندما تظهر لوحة القيادة نموا هائلا في الطلب على الأنترنت في حي معين، يتم اتخاذ قرار استراتيجي بتوجيه ميزانية الاستثمار لتوسعة الشبكة في ذلك الموقع تحديدا بناء على أرقام دقيقة.

3-3- تقييم التنافسية: تتيح مقارنة أداء المديرية العملية بتبسة مع المديريات العملية الأخرى أو مع الأهداف المركزية المسطرة من طرف المديرية العامة، مما يساعد في إعادة توجيه الإستراتيجية التسويقية المحلية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة المتبع، والعينة المختارة، والأداة المستخدمة لإجراء هذه الدراسة، ومختلف الإجراءات المتبعة للتأكد من صدقها وثباتها، وكذلك خطوات إجراء الدراسة والمعالجة الإحصائية التي أتبع في تحليل النتائج، وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثالثة التالية:

❖ المنهج المعتمد وأدوات جمع المعلومات؛

❖ تطبيق أدوات الدراسة وقياس صدقها وصحتها؛

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المعتمد وأدوات جمع المعلومات

إن الوصول إلى الحقيقة العلمية يتطلب اتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استخدام أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرجو من الدراسة.

أولا- منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأنسب لتشخيص

1- نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

واقع ذكاء الأعمال وتحليل دوره في تحسين القرارات الإستراتيجية، على اعتبار أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق فقط، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

ثانيا- مجتمع الدراسة واختبار العينة

يعد تحديد مجتمع الدراسة والقدرة على اختيار عينة ممثلة له من أهم الركائز التي تضمن دقة النتائج وإمكانية تعميمها، وقد تم التعامل مع هذا الجانب وفق الآتي:

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات والموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، والذين لهم علاقة مباشرة بعملية تدفق البيانات واتخاذ القرارات (التقنية، التجارية، الإدارية، وأنظمة المعلومات)، ويمتاز هذا المجتمع بالتجانس من حيث البيئة التنظيمية والتباين من حيث التخصصات الوظيفية، مما يثري موضوع البحث.

2- عينة الدراسة: تم الإعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الإستبيان على أفراد مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، دون استهداف فئة معينة، وذلك بهدف إعطاء فرصة متساوية لجميع الأفراد للمشاركة، مما يعزز موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها.

3- وحدة المعاينة: تتمثل وحدة المعاينة في كل موظف أو إطار يعمل بالمؤسسة، وذلك بهدف الحصول على آراء متنوعة حول موضوع الدراسة، حيث تم توزيع (40 استمارة استبيان) استرد منها (35 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي)، وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها 87.5%، وتعد هذه النسبة إحصائيا نسبة مرتفعة ومقبولة جدا في الدراسات الإنسانية والإدارية، مما يعطي موثوقية عالية للنتائج المستخلصة ويعكس اهتمام وتعاون أفراد العينة مع موضوع الدراسة.

ثالثا- أدوات جمع البيانات

بغرض الإحاطة بكافة الجوانب الظاهرة المدروسة وتحقيق التكامل بين المعطيات النظرية والميدانية، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية التي سمحت بجمع البيانات، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- استمارة الإستبيان: تعد الأداة الرئيسية للدراسة، حيث تم توجيهها مباشرة إلى موظفي وإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار في بناء الاستمارة صياغة عبارات دقيقة ومباشرة موزعة على محورين (ذكاء الأعمال، والقرار الإستراتيجي)، وذلك بهدف معرفة آراء المبحوثين حول دور ذكاء الأعمال في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تم الاعتماد في تقييم الإجابات على سلم "ليكرث الخماسي" لضمان دقة التحليل الإحصائي اللاحق.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

2- المقابلة الميدانية: استخدمت المقابلة كأداة تدعيمية لجمع بيانات نوعية معمقة لا يوفرها الاستبيان، تم إجراء مقابلات مع عينة من الفاعلين الأساسيين (نائب المدير التقني، نائب المدير المكلف بالتوظيف والدعم)، وتركزت حول آليات عمل أنظمة ذكاء الأعمال الفعلية في المؤسسة.

3- الوثائق والسجلات والملاحظة: تعد مخرجات الأنظمة الرقمية والتقارير الإحصائية التي توفرها مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم الروافد التي عززت مصداقية الدراسة الميدانية، حيث لم يتم الإكتفاء بالإستبيان كأداة وحيدة، بل تم الاطلاع ومعاينة السجلات الرقمية التالية:

3-1- نظام دعم الأعمال BSS : تم من خلاله معاينة كيفية تدفق البيانات المتعلقة بالزبائن والخدمات، والوقوف على آليات استخراج التقارير التي تساهم في فهم الأداء التجاري للمؤسسة. (الملحق رقم 06)

3-2- نظام Oracle BI: تم الاطلاع على واجهات هذا النظام باعتباره الأداة الأساسية لتحويل البيانات إلى لوحات قيادة وتقارير تحليلية. (الملحق رقم 07).

3-3- نظام ربط الزبائن: تم استخدامه كنموذج لفهم العمليات التشغيلية وكيفية توثيق ومعالجة البيانات التقنية، وتحويلها إلى مؤشرات إحصائية ترفع للإدارة العليا. (الملحق رقم 08).

المطلب الثاني: تطبيق أدوات الدراسة وقياس صدقها وصحتها

بغرض إتمام عملية البحث، تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائيا، وذلك للمضي في الدراسة التطبيقية.

أولاً- بناء أداة الدراسة

بالإضافة إلى ما تم الاستعانة به من أدوات لجمع المعلومات الكافية كالمقابلة، وكذلك اعتماد الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة والملاحظة العينية وذلك من أجل معالجة موضوع البحث ميدانيا، فإنه تم استخدام أداة أخرى لجمع البيانات وهي "الاستبيان" كما تم الإشارة إليه سابقا والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة انطلاقا من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات وبناءا على ذلك تم إعداد الاستبيان الذي تضمن متغيرات الدراسة، وبعد إعداد الاستبيان كان لا بد من قياس صدقه ظاهريا، حيث تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين والأساتذة المشرفة وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبلها، تم تعديل الاستبيان بحذف ما يمكن حذفه وتعديل ما يمكن تعديله، ليصبح في شكله النهائي.

تألف الاستبيان من جزئين، جزء البيانات الشخصية (5 أسئلة) والجزء الثاني من (21 عبارة) مقسمة على محورين أساسيين يمثلان متغيرات الدراسة، ويمكن توضيح مكونات الاستبيان فيما يلي:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

1- الجزء الأول: يضم مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة والمتمثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الرتبة الوظيفية)، والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الاجتماعية المتعلقة بأفراد العينة.

2- الجزء الثاني: تكون من محورين أساسيين هما:

1-2- المحور الأول: وتضمن العبارات الخاصة بمحور "ذكاء الأعمال"، حيث تكون من 12 عبارة من (1 إلى 12).

2-2- المحور الثاني: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بمحور "القرار الإستراتيجي"، حيث يتكون من 9 عبارات (13 إلى 21).

وقد صيغ هذا الإستبيان وفقا لسلم ليكرت للتدرج الخماسي والمتكون من خمس درجات، ولبيان أهمية كل عبارة ومن أجل تحديد الاتجاهات أيضا أعطينا لاحتمالات الإجابات الخمس السابقة أوزانا محددة والتي يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان

خيارات الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

وعليه تم تحديد فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود الفئات وطول الفئة) كما يلي:

الجدول رقم (05): المتوسطات المرجحة للعبارات والاتجاه الموافق لها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	المتوسط الحسابي بالأوزان	طول الفترة	المستوى
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	0.79	منخفض
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	0.79	
محايد	من 2.60 إلى 3.39	0.79	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.19	0.79	مرتفع
موافق بشدة	من 4.20 إلى 4.19	0.79	

المصدر: عامر إيمان، عتيق شيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر-دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد:15، العدد:01، جامعة مولاي الطاهر سعيدة(الجزائر)، 2025، ص:453.

ثانيا- تطبيق أداة الدراسة

يتطلب تطبيق الإستبيان عددا من الإجراءات المهمة، والتي يمكن توضيحها في مجموعة الخطوات التالية:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

- الحصول على الوثيقة الإدارية (اتفاقية التبرص) من جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتكون مؤشرة من رئيس قسم العلوم الاقتصادية؛
- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية بولاية تبسة-؛
- القيام بإعداد استبيان وتصميمه حسب محاور الدراسة ثم عرضه على الأساتذة المشرفة والأساتذة المحكمين، لتقديم الملاحظات لإجراء التعديلات وتصحيح الأخطاء الواجب تصحيحها؛
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لأجل الإجابة على المحاور المدروسة؛
- استرجاع الاستمارات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 35 استمارة من أصل 40 استمارة وهو ما يعادل نسبة 87.5%؛
- المباشرة في تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistique 25) استخدام الأساليب الإحصائية.

ثالثا- قياس صدق وثبات الدراسة

قبل البدء في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنها الإستبيان حتى تكون النتائج واقعية وذات مصداقية أكبر.

1- صدق وثبات الإستبيان: ويتم من خلال ما يلي:

1-1- قياس صدق أداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة، كان لا بد من التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجداول المولية توضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور ذكاء الأعمال

بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig)
الفقرة الأولى	0.760 **	0.000
الفقرة الثانية	0.745 **	0.000
الفقرة الثالثة	0.710 **	0.000
الفقرة الرابعة	0.744 **	0.000
الفقرة الخامسة	0.781 **	0.000
الفقرة السادسة	0.753 **	0.000

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

0.001	0.554 **	الفقرة السابعة
0.000	0.583 **	الفقرة الثامنة
0.000	0.587 **	الفقرة التاسعة
0.000	0.737 **	الفقرة العاشرة
0.000	0.675 **	الفقرة الحادية عشر
0.006	0.453 **	الفقرة الثانية عشر

(**): دالة إحصائية عند مستوى خطأ أقل من (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال القراءة التحليلية لبيانات الجدول رقم (06) الموضح أعلاه، تظهر النتائج التالية:

1- قوة الارتباط: تبين أن جميع معاملات الارتباط لفقرات المحور جاءت موجبة وقوية، حيث تراوحت قيمتها ما بين (0.453) كحد أدنى و(0.781) كحد أقصى، هذا المجال من القيم يشير إلى تماسك إحصائي متين بين مفردات المحور والبعد الذي تقيسه.

2- الدلالة الإحصائية: يتضح أن جميع الفقرات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة الملاحظة (Sig) أصغر من مستويات الدلالة المعتمدة، مما يعزز من الثقة في النتائج المستخرجة.

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القرار الإستراتيجي بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig)
الفقرة الأولى	0.561 **	0.000
الفقرة الثانية	0.771 **	0.000
الفقرة الثالثة	0.753 **	0.000
الفقرة الرابعة	0.790 **	0.000
الفقرة الخامسة	0.762 **	0.000
الفقرة السادسة	0.784 **	0.000
الفقرة السابعة	0.549 **	0.001
الفقرة الثامنة	0.626 **	0.000
الفقرة التاسعة	0.656 **	0.000

(**): دالة إحصائية عند مستوى خطأ أقل من (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (07)، نلاحظ ما يلي:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

- 1- **قوة الارتباط:** تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون لفقرات هذا المحور ما بين (0.549) كأدنى قيمة للفقرة السابعة، و(0.790) كأعلى قيمة للفقرة الرابعة، وهي معاملات ارتباط موجبة وتصنف ضمن المدى (المتوسط إلى القوي)، مما يشير إلى ارتباط وثيق بين الفقرات والمحور الذي تقيسه.
- 2- **الدلالة الإحصائية:** تبين من النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن قيم مستوى الدلالة الملاحظ (Sig) كانت كلها مساوية أو أقل من (0.001)، وهو ما يؤكد تجاوز العتبة الإحصائية المطلوبة للصدق.
- 3- **التفسير الإحصائي:** تعكس هذه النتائج تجانسا عاليا في إجابات أفراد العينة، وتؤكد أن كل فقرة في هذا المحور تقيس بدقة متناهية بعد "القرار الإستراتيجي"، مما يعطي مصداقية كبيرة للبيانات التي سيتم جمعها لاحقا باستخدام هذه الأداة.

الجدول رقم (08): معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني
معامل ارتباط بيرسون المحور الأول	0.837	1
معامل ارتباط بيرسون المحور الثاني	1	0.837

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه بلغت (0.837)، وهي قيمة موجبة وقوية، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات، وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه تبين صلاحيتها للتحليل.

1-2- **قياس ثبات أداة الدراسة:** لقياس ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أوضحت نتائجه ما يلي:

الجدول رقم (09): معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	12	0.908
المحور الثاني	9	0.936
المجموع	21	0.953

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي لألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغ 0.953، أي ما يعادل 95.3% وهي قيمة مرتفعة جدا، كما أظهرت النتائج تفصيلا ما يلي:

- **المحور الأول:** بلغت قيمة معامل الثبات فيه 0.908 أي ما يعادل نسبة 90.8% لعدد 12 عبارة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

- **المحور الثاني:** بلغت قيمة معامل الثبات فيه 0.936 أي ما يعادل نسبة 93.6% لعدد 9 عبارات. بما أن جميع هذه القيم المذكورة أكبر بكثير من الحد الأدنى المقبول إحصائيا والبالغ 0.600 أي ما يعادل 60%، فإن هذا يشير إلى أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات ممتازة. وعليه، فإن الاستبيان الموجه لمعالجة موضوع الدراسة يفى بالأغراض العلمية، مما يضمن اتساق الإجابات وصلاحياتها للتطبيق الميداني والتحليل الإحصائي اللاحق، كون النتائج تتمتع بمستوى ثبات ممتاز.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية، بهدف وصف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينها، وقد تم جمع معلومات الدراسة من خلال الاستبيان، ثم إدخالها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS Version 25)، وقد شملت المعالجة الإحصائية الأدوات التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان، وتحسب النسب المئوية وفق العلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار الفئة} \div \text{مجموع التكرارات}) \times 100$$

2- معامل ارتباط بيرسون: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

3- معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ): تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات وموثوقية أداة الدراسة (الاستبيان)، ويُعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)^a A = \left(\frac{n}{n-1}\right)$$

حيث أن:

a: يمثل ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستبيان

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور نداء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : تم استخدام المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، في حين استخدم الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الإجابات حول المتوسط، ويحسب وفق العلاقة التالية :

$$\delta = \frac{\sqrt{(xi - x)^2}}{N}$$

5- الانحدار البسيط: يستخدم الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين، حيث يكون أحدهما متغيرا مستقلا والآخر تابعا، كما يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع بناء على التغير في المتغير المستقل، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$Y = aX + \beta$$

حيث أن:

β : تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله)، وتعني به معدل التغير في المتغير Y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل X.
a: تمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة) .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يسعى هذا المبحث إلى استعراض وتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً، وذلك من خلال تسليط الضوء على السمات الديموغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان المختلفة، ولتحقيق دقة النتائج، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية الوصفية، كالتكرارات، النسب المئوية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد مستويات الإستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وصولاً إلى محطة اختبار الفرضيات للتأكد من صحتها، وبناءً على ذلك، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية:

❖ تشخيص السمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛

❖ التحليل الوصفي لمحاور وأبعاد الاستبيان؛

❖ عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: تشخيص السمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب بتقديم صورة تفصيلية حول التركيبة البنيوية لأفراد العينة المشاركة في الدراسة، حيث سيتم استعراض المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تم جمعها، وتحليل دلالاتها الإحصائية لبيان طبيعة وتوزيع أفراد المجتمع المدروس.

أولاً- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

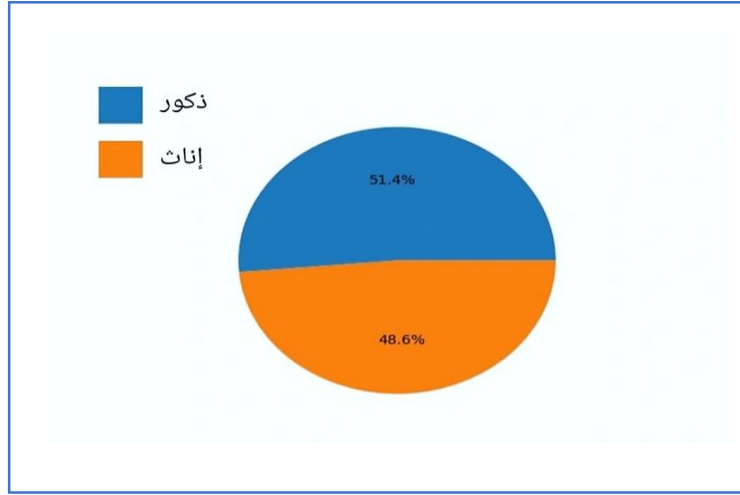
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	18	51.4
أنثى	17	48.6
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ تقارباً كبيراً في النسب، فقد احتل الذكور المرتبة الأولى بتكرار قدره (18) ونسبة مئوية بلغت (51.4%)، بينما جاءت الإناث في المرتبة الثانية بتكرار قدره (17) ونسبة مئوية بلغت (48.6%)، نلاحظ وجود تقارب كبير جداً في النسب المئوية بين الذكور والإناث، حيث لا يتعدى الفارق بينهما (2.8%)، إحصائياً يشير هذا التقارب إلى أن عينة الدراسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

متوازنة وممثلة للمجتمع الأصلي بشكل دقيق، مما يقلل من احتمالية وجود "تحيز جنسي" في الإجابات حول محور ذكاء الأعمال والقرار الإستراتيجي، الشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس: الشكل رقم (09): رسم بياني يوضح الفوارق النسبية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

ثانيا- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية
يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية:
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى أقل من 30 سنة	01	2.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	62.9
أكثر من 40 سنة	12	34.3
المجموع	35	100

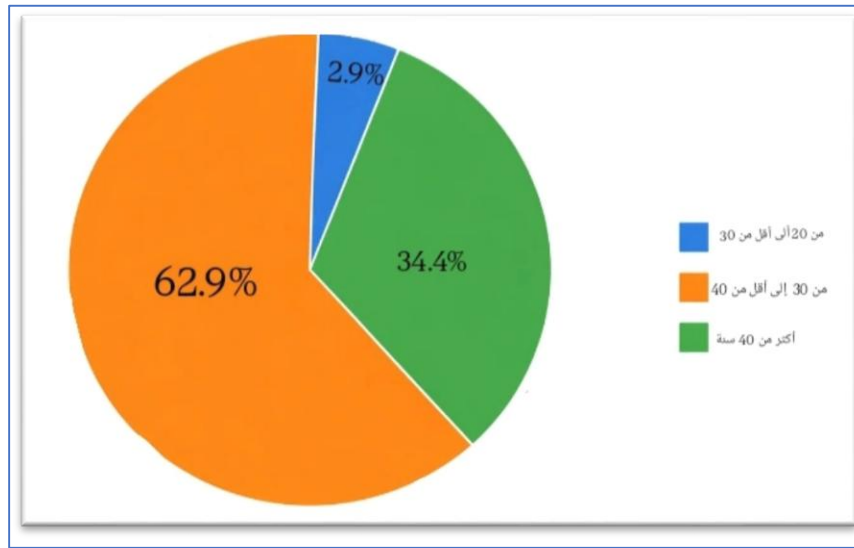
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تميزت بالنضج العمري، حيث شكلت الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) الفئة المسيطرة بنسبة 62.9% مما يشير أن أغلبية المشاركين في الدراسة هم في مرحلة النضج المهني، وهذا يدل أن العينة تعتمد على ذوي الخبرة المتوسطة، تليها فئة (أكثر من 40 سنة)، بنسبة 34.3%، حيث تمثل هذه الفئة حوالي ثلث العينة وهو الأشخاص الذين يمتلكون خبرة طويلة، وفي الأخير الفئة الأقل (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 2.9% حيث نلاحظ حضور ضعيف جدا للفئة العمرية الصغيرة،

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

من خلال ما سبق يمكن القول أن العينة تتميز بتركيبية عمرية تتسم بالنضج والخبرة، حيث أن أكثر من ثلثي العينة يمتلكون مسارا مهنيا مستقرا، هذا النضج العمري يمنح النتائج المتوصل إليها مصداقية كبيرة، حيث أن المشاركين لديهم القدرة على التمييز الدقيق بين الأدوات التقنية (ذكاء الأعمال) وبين الغايات الإدارية (القرار الإستراتيجي) مما يقلل من إحتمالية الإجابات العشوائية ويعزز من جودة التحليل النهائي. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): رسم بياني يوضح الفوارق النسبية لمتغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

ثالثا- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

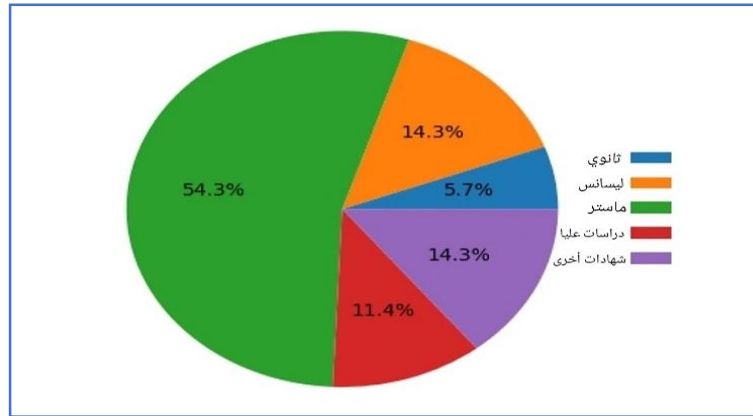
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	2	5.7
ليسانس	5	14.3
ماستر	19	54.3
دراسات عليا	4	11.4
شهادات أخرى	5	14.3
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن الفئة المهيمنة في هذه الدراسة الحاصلين على شهادة الماستر، حيث بلغ عددهم 19 فردا بنسبة مئوية بلغت 54.3%، هذا يعني أن أكثر من نصف العينة حاصلين على شهادة الماستر، ثم نلاحظ تساويا في النسب بين المتحصلين على شهادة الليسانس و الشهادات الأخرى بنسبة 14.3% لكل منهما، بينما حلت فئة الدراسات العليا (والتي يقصد بها الدكتوراه أو ما بعدها في هذا السياق) في المرتبة الموالية بنسبة 11.4%، أما الفئة الأقل تمثيلا وهم المتحصلين على المستوى الثانوي بواقع فردين فقط وبنسبة ضئيلة بلغت 5.7%، هذا الإرتفاع في المستوى التعليمي يعطي مؤشرا إيجابيا على أن إجابات المشتركين في الدراسة غالبا ما تكون على وعي ومعرفة أكاديمية، مما يعزز من مصداقية النتائج المرتبطة بآرائهم حول موضوع البحث. وهو ما يوضحه الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (11): رسم بياني يوضح الفوارق النسبية وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

رابعاً- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية:

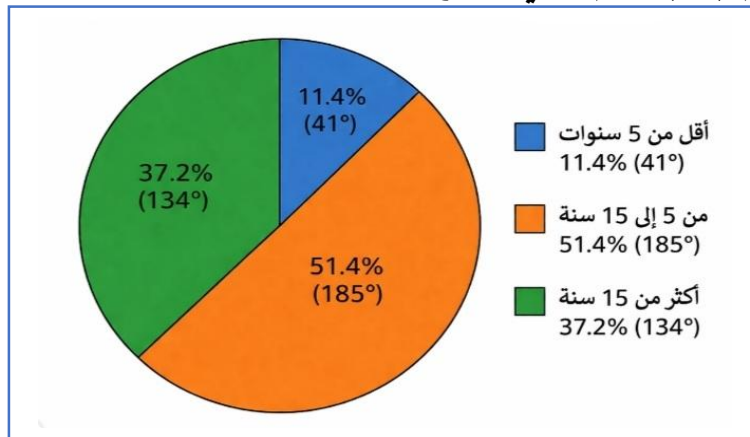
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	4	11.4
من 5 سنوات إلى 15 سنة	18	51.4
من 15 فما فوق	13	37.2
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول الموالي أن الفئة التي احتلت المرتبة الأولى هي (من 5 سنوات إلى 15 سنة من الخبرة) حيث بلغ تكرارها 18 موظفاً ، وبنسبة 51.4% وهي تمثل أكثر من نصف العينة المدروسة، أما الفئة المحتلة المرتبة الثانية وهي (من 15 سنة فما فوق) بتكرار قدره 13 موظفاً وبنسبة مئوية بلغت 37.2%، كما جاءت فئة (أقل من 5 سنوات) المرتبة الأخيرة من حيث التكرار، حيث بلغ عدد أفرادها 4 موظفين فقط وبنسبة 11.4% ، إذن تتمتع عينة الدراسة برصيد معرفي ومهني ثري، حيث يمتلك معظم أفرادها خبرة تراكمية تزيد عن 5 سنوات، هذا التوزيع المهني يضمن أن الإجابات المتحصل عليها ليست مجرد انطباعات عابرة، بل هي إجابات واعية ومسؤولة تعكس الواقع الفعلي للربط بين تقنيات ذكاء الأعمال وصناعة القرار، وهو ما يدعم وبقوة إمكانية الاعتماد على هذه النتائج في صياغة التوصيات الاستراتيجية للدراسة.

الشكل رقم (12): رسم بياني يوضح الفوارق النسبية وفق متغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

خامسا- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية

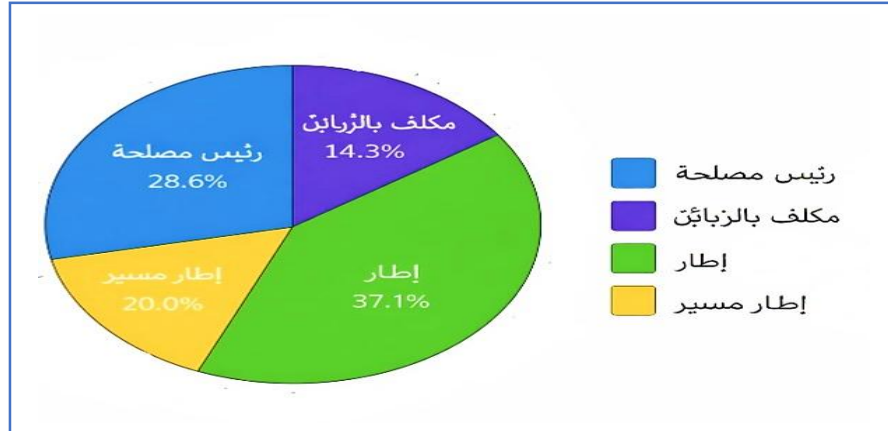
الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	10	28.6
مكلف بالزبائن	5	14.3
إطار	13	37.1
إطار مسير	7	20.0
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة الدراسة تشمل مستويات إدارية مختلفة، من الرتب القيادية كرئيس مصلحة إلى الرتب التنفيذية كالمكلف بالزبائن، مما يعطي شمولية للنتائج المستخلصة من الدراسة، حيث احتلت فئة (إطار) المرتبة الأولى من حيث التكرار ب 13 فردا، ونسبة مئوية بلغت 37.1%، أما الفئة الثانية (رئيس مصلحة) بلغت 28.6%، بتكرار 10 أفراد، بينما جاءت في المرتبة الثالثة فئة (إطار مسير) ب 7 أفراد، ونسبة 20%، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب فئة (مكلف بالزبائن) بنسبة 14.3% بتكرار ضعيف بلغ 5 أفراد فقط، مما سبق يمكننا القول أن هذا التوزيع يخدم أهداف الدراسة بشكل مباشر، كون الأفراد المبحوثين هم أنفسهم الفاعلين الأساسيين في نظام ذكاء الاعمال بالمؤسسة، والمساهمون في صناعة قراراتها الإستراتيجية، وهذا التوافق بين الرتبة الوظيفية وموضوع البحث يضفي قوة علمية وميدانية على كافة الاستنتاجات اللاحقة. والشكل الوالي يوضح ما سبق:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

الشكل رقم (13): رسم بياني يوضح الفوارق النسبية وفق متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور وأبعاد الاستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض المحاور الأساسية والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وقد تمت الإستعانة في ذلك ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وباستعمال الأساليب الإحصائية المذكورة سابقا.

أولاً- تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور ذكاء الأعمال

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لعبارات محور ذكاء الأعمال، وكذلك التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقياس ليكرت الخماسي مبينا نتيجة القبول:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ذكاء الأعمال

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى
01	02	يتم تخزين البيانات بطريقة منظمة يسهل الوصول إليها.	4.06	0.684	موافق	مرتفع
02	01	تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات مركزية محدثة باستمرار.	4.03	0.664	موافق	مرتفع
03	03	تعتمد المؤسسة على مستودعات البيانات في حفظ المعلومات.	4.03	0.568	موافق	مرتفع
04	10	تستخدم المؤسسة لوحات قيادة لعرض البيانات.	4.03	0.514	موافق	مرتفع
05	05	يتم تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرار.	4.00	0.542	موافق	مرتفع

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

06	04	تتعتمد المؤسسة أدوات لمعالجة وتحليل البيانات بشكل دوري.	3.91	0.562	موافق	مرتفع
07	06	تتعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تحليل البيانات.	3.91	0.702	موافق	مرتفع
08	08	تساعد تقنيات التنقيب في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.	3.86	0.550	موافق	مرتفع
09	07	تستخدم المؤسسة تقنيات التنقيب في البيانات لاكتشاف الأنماط.	3.80	0.531	موافق	مرتفع
10	09	يتم استخدام نتائج التنقيب في تحسين الأداء.	3.74	0.505	موافق	مرتفع
11	11	يتم الاعتماد على التقارير الرقمية بدل الورقية.	3.69	0.676	موافق	مرتفع
12	12	توفر أدوات ذكاء الأعمال في المؤسسة معلومات دقيقة وسريعة.	3.69	0.530	موافق	مرتفع
إجمالي المحور الأول			3.8952	0.41634	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (15) الذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعمارية لمحور ذكاء الأعمال، تم تسجيل النتائج التالية:

- الفقرة (02) " يتم تخزين البيانات بطريقة منظمة يسهل الوصول إليها": احتلت المرتبة الأولى، مما يشير إلى أن المؤسسة تمتلك نظام أرشفة وتخزين رقمي متطور، هذا الترتيب يعكس قناعة الباحثين بأن سهولة الوصول إلى المعلومة هي الخطوة الأولى في نجاح أي نظام ذكي، وبدونها لا يمكن الحديث عن ذكاء الأعمال.

- الفقرات (01، 03، 10) " تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات مركزية محدثة باستمرار، تعتمد المؤسسة على مستودعات البيانات في حفظ المعلومات، تستخدم المؤسسة لوحات قيادة لعرض البيانات": جاءت هذه الفقرات في مراتب متقدمة جدا وبمتوسطات متطابقة (4.03)، هذا الترابط يثبت التكامل التكنولوجي، فالمؤسسة لا تكتفي بتخزين البيانات، بل تعرضها بشكل بصري (لوحات قيادة) محدثة باستمرار (مركزية)، والانحراف المعياري الأقل في الفقرة (10) يؤكد أن لوحات القيادة هي الأداة الأكثر ثباتا ووضوحا في التعامل اليومي للموظفين.

- الفقرة (05) " يتم تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرار": بمتوسط (4.00) تعكس هذه الفقرة نجاح عملية (المعالجة التحليلية)، فالمبحوثين يؤكدون أن النظام لا يقدم بيانات صماء، بل يقدم قيمة مضافة تساعدهم فعليا في فهم سير العمل.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

- الفقرات (04، 06، 08) "تعتمد المؤسسة أدوات لمعالجة وتحليل البيانات بشكل دوري، تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تحليل البيانات، تساعد تقنيات التنقيب في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية": تمركزت في المنطقة الوسطى (3.86-3.91)، هذا يشير إلى أن المؤسسة تستخدم تقنيات متقدمة (مثل التنقيب والنمذجة)، ولكن ربما لا يزال نطاق استخدامها محصورا في مستويات إدارية معينة أو أنها تقنيات حديثة نسبيا مقارنة بأنظمة التخزين التقليدية.

- الفقرات (07، 09) "تستخدم المؤسسة تقنيات التنقيب في البيانات لاكتشاف الأنماط، يتم استخدام نتائج التنقيب في تحسين الأداء": بمتوسطات (3.74-3.80)، توضح أن العينة ترى أثر ذكاء الأعمال في تطوير الأداء الفعلي، ولكن بدرجة أقل قليلا من الجوانب التقنية، قد يفسر ذلك بأن التحسن في الأداء يحتاج وقتا طويلا ليظهر بشكل ملموس للموظفين مقارنة بالسرعة التقنية.

- الفقرات (11، 12) "يتم الاعتماد على التقارير الرقمية بدل الورقية، توفر أدوات ذكاء الأعمال في المؤسسة معلومات دقيقة وسريعة": رغم وقوعها آخر الترتيب، إلا أن مستواها مرتفع (3.69)، هذا التأخر النسبي قد يعكس تحدي السرعة، فربما حجم البيانات الضخم يجعل استخراج التقارير يستغرق وقتا أو أن ثقافة الورق لا تزال تقاوم التحول الرقمي الكامل في بعض المكاتب.

تؤكد هذه النتائج أن أفراد العينة لديهم وعي مرتفع بأهمية ذكاء الأعمال، وأن المؤسسة تعتمد بشكل فعلي على البيانات المنظمة ولوحات القيادة في تسير عملياتها، وهو ما يمهد الطريق لربط هذه النتائج بمدى مساهمتها في اتخاذ القرار الإستراتيجي.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القرار الإستراتيجي

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى
01	01	تساهم المعلومات المتوفرة في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية.	4.14	0.601	موافق	مرتفع
02	05	تساهم القرارات الإستراتيجية في تحقيق أهداف الدراسة.	4.09	0.562	موافق	مرتفع
03	06	يتم تقييم نتائج القرارات بشكل مستمر.	4.06	0.539	موافق	مرتفع
04	02	تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرار.	4.00	0.686	موافق	مرتفع
05	04	تساعد نظم المعلومات في تسريع اتخاذ القرار.	3.97	0.618	موافق	مرتفع
06	03	تقل نسبة الخطأ في القرارات عند استخدام البيانات.	3.97	0.785	موافق	مرتفع

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

07	09	تعتمد الإدارة العليا بشكل مباشر على تقارير ذكاء الأعمال في رسم رؤية المؤسسة.	3.71	0.750	موافق	مرتفع
08	07	تعتمد المؤسسة على أدوات ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.66	0.591	موافق	مرتفع
09	08	تساعد أدوات ذكاء الأعمال في تقليل المخاطر عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.60	0.604	موافق	مرتفع
		إجمالي المحور الثاني	3.9111	0.52241	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (16) الذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القرار الإستراتيجي، تم التوصل إلى ما يلي:

- الفقرة (01) "تساهم المعلومات المتوفرة في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية": احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، مما يدل على أن العينة تدرك تماما الهدف الرئيسي من توفر المعلومات هو (الجودة)، فالمبحوثون يرون أثرا ملموسا للمعلومات في جعل القرار الإستراتيجي أكثر دقة.

- الفقرة (05) "تساهم القرارات الإستراتيجية في تحقيق أهداف الدراسة": جاءت في المرتبة الثانية، وهذا يربط بين القرار والنتائج، فالعينة المدروسة ترى بأن القرارات المتخذة ليست عشوائية بل هي موجهة نحو الغايات الكبرى للمؤسسة.

- الفقرة (06) "يتم تقييم نتائج القرارات بشكل مستمر": بمتوسط (4.06) وانحراف معياري منخفض جدا (0.53)، يظهر أن المؤسسة تتبع نهجا علميا لا يتوقف عند اتخاذ القرار، بل يمتد لمتابعته وتقييمه، وهو وعي إداري متقدم لدى العينة.

- الفقرة (02) "تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرار": بمتوسط (4.00)، تؤكد العينة أن الدقة هي معيار أساسي في الإدارة، مما يربط هذا المحور مباشرة بالمحور الأول (ذكاء الأعمال) الذي يوفر الدقة.

- الفقرتان (03، 04) "تقل نسبة الخطأ في القرارات عند استخدام البيانات، تساعد نظم المعلومات في تسريع اتخاذ القرار": تساوت الفقرتان في المتوسط (3.97)، بينما تصدرت الفقرة الرابعة في الرتبة لأن انحرافها أقل (أكثر ثباتا)، هذا يشير إلى أن السرعة هي الميزة الأكثر وضوحا لنظم المعلومات لدى الموظفين، بينما تقليل الخطأ موجود لكنه يتفاوت قليلا حسب تقديرهم.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

- الفقرات (09,08,07) "تعتمد الإدارة العليا بشكل مباشر على تقارير ذكاء الأعمال في رسم رؤية المؤسسة، تعتمد المؤسسة على أدوات ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تساعد أدوات ذكاء الأعمال في تقليل المخاطر عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية": رغم وقوعها في المراتب الأخيرة، إلا أن قيمتها (3.60-3.71) لا تزال في المستوى المرتفع، تأخر رتبة تقليل المخاطر قد يعكس طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتسم بالتقلب، مما يجعل الموظفين يشعرون بأن المخاطر موجودة دائما مهما بلغت دقة الأدوات.

يتضح من خلال تحليل هذا المحور أن المؤسسة تتميز بالعقلانية الإدارية، حيث يتم توظيف التكنولوجيا لخدمة الغايات الإستراتيجية، مما يعزز من كفاءة المؤسسة وقدرتها على المنافسة بناء على قرارات مدروسة وليست انطباعية.

المطلب الثالث: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمثل عملية اختبار الفرضيات حجر الأساس في الدراسات الوصفية التحليلية، حيث يتم الانتقال من الإطار النظري إلى مرحلة الإثبات الإحصائي والتحقق الواقعي، حيث يهدف هذا المطلب إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال معالجة البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، ولضمان دقة الاستدلال العلمي، سيتم التطرق أولا للتحقق من شروط الاختبارات عبر قياس التوزيع الطبيعي للبيانات، تليها عملية تحليل علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة (ذكاء الأعمال والقرار الإستراتيجي)، ومن خلال المقارنة بين قيم الدلالة الإحصائية المحسوبة والمستويات المعيارية، سيتم الفصل في قبول أو رفض الفرضيات الصفرية، مما يسمح بالنهاية بتقديم تفسير علمي للدراسة محل البحث.

أولا- اختبار التوزيع الطبيعي

تمهيدا لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية، ولضمان صلاحية البيانات لنموذج تحليل الانحدار، استلزم الأمر أولا التحقق من مدى إتباع البيانات لخصائص التوزيع الطبيعي، ولهذا الغرض تحديدا تم تطبيق اختبار (Shapiro-wilk) على عينة الدراسة وقد وقع الاختيار على هذا الاختبار تحديدا لكونه الأداة الإحصائية الأكثر دقة وقوة في التعامل مع العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (50 مفردة) حيث بلغت عينة الدراسة (35 مفردة)، مقارنة باختبار (KOLOMOGROV-Smirnov) الذي يناسب العينات الكبيرة، والهدف من هذا الإجراء في التأكد من أن البيانات تعكس خصائص المجتمع الأصلي، مما يمنح الثقة والمصدقية للنتائج والاختبارات اللاحقة، وهو ما توضحه نتائج الجدول رقم (17).

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

الجدول رقم (17): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة اختبار (Shapiro-Wilk)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
ذكاء الأعمال	0.962	0.184	يتبع التوزيع الطبيعي
القرار الإستراتيجي	0.958	0.141	يتبع التوزيع الطبيعي

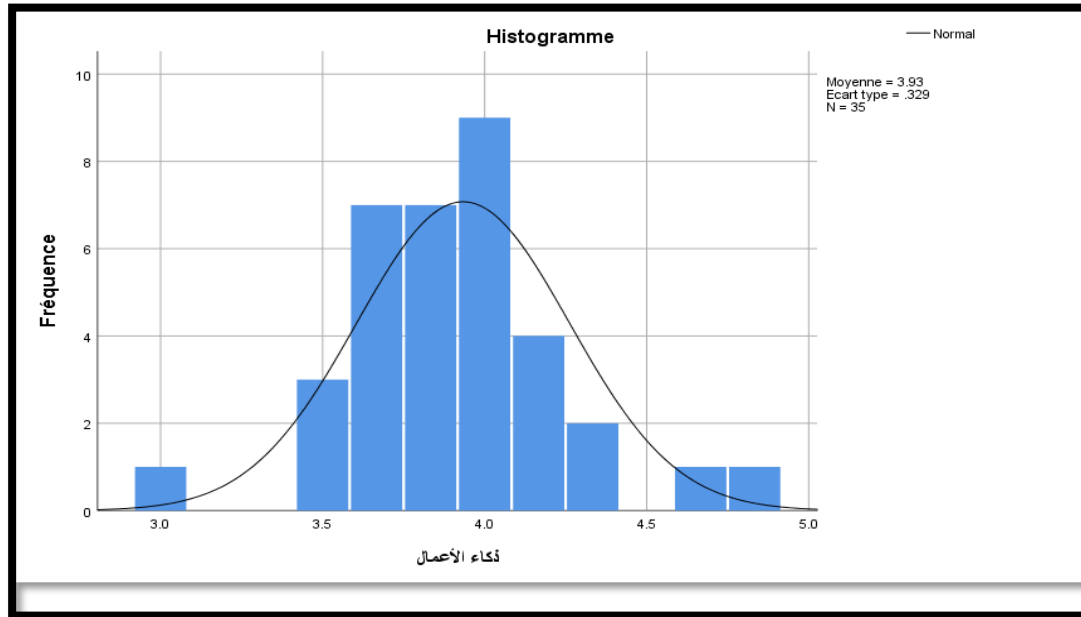
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

أظهرت نتائج الجدول رقم (17) أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لكل من محور ذكاء الأعمال (0.184) ومحور القرار الإستراتيجي (0.141) هي أكبر من القيمة الحرجة (0.05)، نلاحظ من خلال النتائج أعلاه أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لكلا المحورين أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إحصائيا هذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءا على ذلك فإن توزيع إجابات أفراد العينة حول ذكاء الأعمال والقرار الإستراتيجي يأخذ الشكل الجرسى، حيث تتركز أغلب الإجابات حول المتوسط الحسابي وتتوزع البقية بانتظام على الجانبين . والشكل رقم (14) يوضح ذلك.

1- المدرج التكراري للمحور الأول (ذكاء الأعمال):

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

الشكل رقم (14): المدرج التكراري لتوزيع إجابات محور ذكاء الأعمال



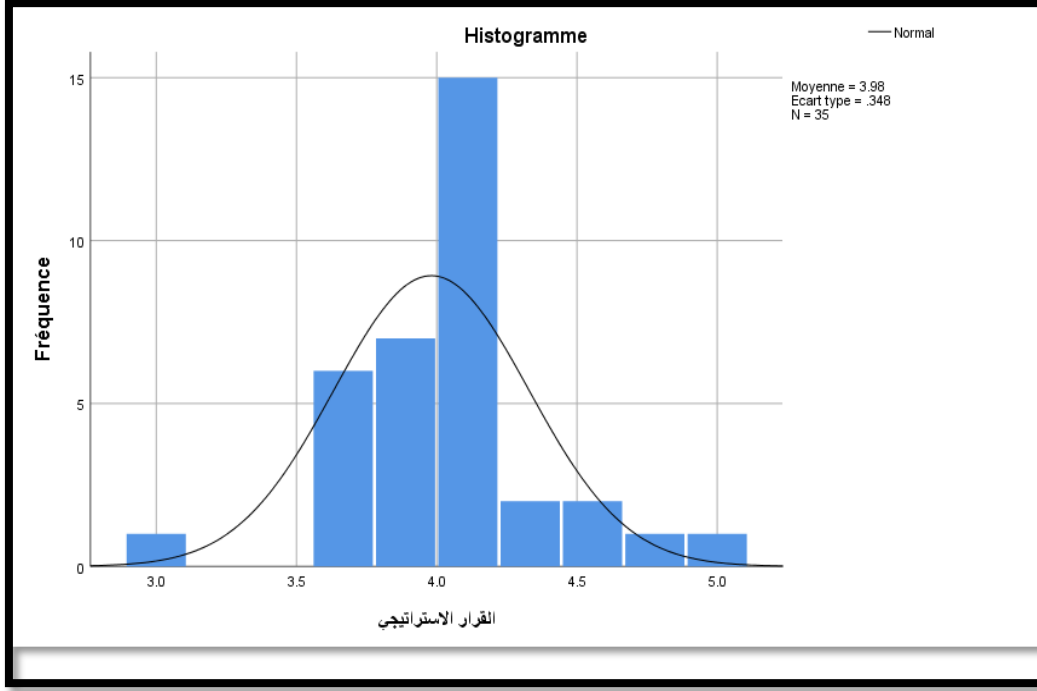
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال المعاينة البصرية للشكل رقم (14)، يتضح أن توزيع البيانات يقترب بشكل كبير من المنحنى الاعتدالي (Normal Distribution)، حيث تأخذ التكرارات شكل الجرس الذي يتوسطه المتوسط الحسابي، وبالرغم من وجود تباينات طفيفة، إلا أنها تظل ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، خاصة وأن اختبار (Shapiro-wilk) قد أكد هذه النتيجة رقمياً بقيمة (Sig) أكبر من (0.05).

2- المدرج التكراري للمحور الثاني (القرار الإستراتيجي):

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

الشكل رقم (15): المدرج التكراري لتوزيع إجابات محور القرار الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال المعاينة البصرية للمدرج التكراري الذي يبينه الشكل رقم (15) نلاحظ أن تكرارات المبحوثين تتركز بشكل واضح في منطقة الوسط حول المتوسط الحسابي البالغ (3.91)، وهو ما يتوافق مع قمة المنحنى الجرسى المرسوم، كما يأخذ المنحنى نمطا متماثلا إلى حد كبير، حيث تتوزع القيم بانتظام وتتناقص تدريجيا كلما اتجهنا نحو الأطراف، مما يؤكد أن البيانات لا تعاني من التواءات حادة قد تؤثر على كفاءة الاختبارات المعملية، ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الرسم يظهر توافقا تاما مع النتيجة الرقمية لاختبار (Shapiro-wilk)، مما يعزز الثقة في أن العينة المختارة (35 فرد) تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا طبيعيا معتدلا. ولتعميق التحليل الإحصائي، وللتأكد من مدى مطابقة بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي بعيدا عن المعاينة البصرية فقط، تم استخراج مجموعة من المؤشرات الوصفية ومقاييس التوزيع (الالتواء والتقرطح)، بهدف تقديم دليل قاطع حول اعتدالية توزيع إجابات أفراد العينة لمشاهدة مدى تركزها حول المتوسط الحسابي، وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

الجدول رقم (18): الإحصاءات الوصفية واختبارات اعتدالية توزيع متغيرات الدراسة

المؤشر الإحصائي	محور ذكاء الأعمال	محور القرار الإستراتيجي
عدد العينة	35	35
المتوسط الحسابي	3.93	3.98
الوسيط	3.92	4.00
المنوال	4	4
التباين	0.108	0.121
معامل الالتواء	-0.393	-0.352
معامل التفرطح	0.681	0.576
أقل قيمة	3	3
أعلى قيمة	5	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (18)، يتضح تحقق شروط التوزيع الطبيعي (الإعتدالي) لبيانات الدراسة بناء على المعايير التالية:

- نلاحظ تقاربا كبيرا بين قيم المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لكلا المحورين (تقريبا حول القيمة 4)، إحصائيا هذا التقارب يشير إلى أن البيانات تتجمع في مركز التوزيع، مما يشكل "الشكل الجرسى" المعتدل.

- بلغت قيم الالتواء (-3.393) لمحور ذكاء الأعمال و (-0.352) لمحور القرار الإستراتيجي، وبما أن هذه القيم تقع ضمن المدى المثالي (بين -1 و +1)، فإن ذلك يؤكد تماثل التوزيع وخلوه من الانحرافات الحادة نحو اليمين أو اليسار.

- كما جاءت قيم التفرطح (0.681) و (0.576) موجبة وضمن الحدود المقبولة، وهذا يدل على أن قمة المحنى معتدلة وغير مدببة بشكل مفرط، مما يعزز هيئة الجرس في الرسم البياني (Histogramme).

بناء على نتائج (Shapiro-wilk) السابقة، وبدعم من المؤشرات الرقمية الوصفية (الالتواء والتفرطح) والمدرجات التكرارية، يتأكد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يسمح بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعملية، مثل معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة بكل دقة وثبات.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

ثانيا- اختبار صلاحية النموذج (الإزدواج الخطي VIF)

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة، كان لزاما علينا التأكد من جودة النموذج وصلاحية البيانات للاختبار، وذلك من خلال التحقق من شرط عدم وجود الازدواج الخطي بين الأبعاد المستقلة لذكاء الأعمال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): اختبار الازدواج الخطي بين الأبعاد المستقلة

الأبعاد (المتغيرات المستقلة)	معامل التسامح	معامل تضخم التباين (VIF)
مستودع البيانات	0.470	2.127
معالجة البيانات	0.404	2.274
التنقيب في البيانات	0.897	1.114
مضخات البيانات	0.572	1.748

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تراوحت ما بين (1.114-2.274)، وهي قيم أقل بكثير من 5، كما أن قيم التسامح جاءت كلها أكبر من 0.10، هذا يؤكد عدم وجود تداخل خطي مرتفع بين الأبعاد المستقلة، مما يعني أن كل بعد يقيس جانبا مستقلا، وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد صالح وصادق لاختبار فرضيات الدراسة.

ثالثا- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للانحدار المتعدد بين المتغير المستقل والمتغير التابع يهدف هذا التحليل على قياس القدرة التفسيرية لأبعاد ذكاء الأعمال (مستودع البيانات، معالجة البيانات، التنقيب في البيانات، مضخات البيانات) مجتمعة في التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القرار الإستراتيجي)، حيث تسمح لنا هذه الخطوة بالانتقال من النظرة العامة إلى التحليل التفصيلي الذي يوضح أي الأبعاد يمثل الأولوية الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، وهو ما تظهره نتائج الجداول الموالية:

الجدول رقم (20): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد ذكاء الأعمال

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
01	0.703	0.494	0.427	0.263

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.703، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين أبعاد ذكاء الأعمال مجتمعة وبين اتخاذ القرار الإستراتيجي، كما بلغ معامل

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

التحديد (R^2) 0.494، وهذا يعني أن أبعاد ذكاء الأعمال (مستودع البيانات، معالجة البيانات، التنقيب في البيانات، مضخات البيانات) تفسر ما نسبته 49.4% من التغيرات التي تحدث في القرار الإستراتيجي بينما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للنموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	2.031	4	0.508	7.328	0.000
البواقي	2.079	30	0.069	-	-
الكلي	4.111	34	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يستخدم اختبار تحليل التباين (ANOVA) للحكم على مدى جودة وصلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية، ومن خلال ملاحظة بيانات الجدول أعلاه نجد ما يلي:

- بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig (0.000)، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسات الإنسانية (0.05)، إذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "نموذج الانحدار الخطي المتعدد بمكوناته الأربع صالح ومنسجم تماما لقياس أثر ذكاء الأعمال على القرار الإستراتيجي". كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 7.328، وهي قيمة تدل على وجود تباين جوهري يفسره نموذج الانحدار.

وهذا يعني إحصائيا أن المتغيرات المستقلة (أبعاد ذكاء الأعمال) مجتمعة لها تأثير حقيقي وذو دلالة في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (القرار الإستراتيجي)، مما يعطي الصلاحية للانتقال لتحليل معاملات الانحدار لكل بعد على حدى.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

الجدول رقم (22): معاملات الانحدار لأبعاد ذكاء الأعمال على المتغير التابع

البعد (المتغير المستقل)	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
(الثابت)	1.430	0.551	-	2.598	0.014
مستودع البيانات	0.121	0.166	0.138	0.729	0.472
معالجة البيانات	0.061	0.168	0.075	0.366	0.717
التنقيب في البيانات	0.054	0.095	0.077	0.562	0.579
مضخات البيانات	0.421	0.134	0.539	3.137	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

$$Y = 1.430 + 0.539(X_4)$$

Y : القرار الإستراتيجي.

X₄ : بعد مضخات البيانات.

يظهر الجدول رقم (21) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي المتعدد، والتي تسمح لنا بتحديد درجة مساهمة كل بعد من أبعاد ذكاء الأعمال في التأثير على القرار الإستراتيجي، ونحلل ذلك كما يلي:

- يعد بعد مضخات البيانات (المخرجات) هو المحرك الأساسي والوحيد ذو الدلالة الإحصائية في هذا النموذج، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.004)، وهي أقل من 0.05، كما حقق معامل ارتباط معياري (Beta) قدره 0.539، مما يعني أن زيادة الاهتمام بمضخات البيانات بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تحسن في جودة القرارات الإستراتيجية بنسبة 53.9%.

- الأبعاد الأخرى (مستودع، معالجة، تنقيب) بالرغم من أهميتها النظرية، إلا أن قيم مستوى الدلالة لها جاء أكبر من 0.05، وهذا يشير إحصائياً إلى أن تأثيرها المنفرد ضمن هذا النموذج لم يصل لمستوى المعنوية المطلوبة في هذه العينة.

وعليه من خلال هذه النتائج نستنتج أن اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة يعتمد بشكل مكثف على المرحلة النهائية لذكاء الأعمال، وهي لوحات العرض والتقارير النهائية، هذا يعني أن متخذ القرار يولي أهمية كبرى للمعلومات الجاهزة والمرئية التي توفرها المنصات، بينما تبقى العمليات الخلفية (مثل: التنقيب والمعالجة) غير ملموسة الأثر بشكل مباشر في لحظة اتخاذ القرار.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

- ومن خلال مجمل الدراسة، ومن خلال الربط بين نتائج اختبارات اعتدالية التوزيع (الشكل الجرسى) وبين نماذج الانحدار الخطي المتعدد نلخص النتائج التالية:
- أثبتت الدراسة أن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي، مما أعطى مصداقية عالية لكافة النتائج الإحصائية المستخرجة وضمن خلوها من التحيز.
 - تأكد وجود أثر إيجابي وفعال لذكاء الأعمال في دعم إتخاذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة، حيث يساهم هذا النظام في تقليل عدم التأكد وتوفير رؤية استشرافية للمستقبل.
 - كشف التحليل المتعدد للأبعاد أن القوة التأثيرية تتركز في مضخات البيانات، بينما لا يزال دور العمليات التحليلية المعقدة (كالتنقيب والمعالجة) محدودا في التأثير المباشر على القرارات الاستراتيجية، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على النتائج الجاهزة أكثر من إعتماها على الاستبصار الاستباقي الذي توفره أدوات الذكاء الإصطناعي والتنقيب.
 - إن قدرة نموذج الدراسة على تفسير ما يقارب نصف التغيرات في القرار الإستراتيجي تعد نسبة دالة وقوية جدا، مما يجعل من تبني تقنيات ذكاء الأعمال ضرورة حتمية لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

رابعا- نتائج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

تتمثل نتائج هذه الفرضيات كما يلي:

1- الفرضية الرئيسية: والمتمثلة فيما يلي:

1-1- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لذكاء الأعمال على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

1-2- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لذكاء الأعمال على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

من خلال نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجداول السابقة، تم التوصل لقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لذكاء الأعمال على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة للنموذج ككل بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.494)، مما يعني أن ذكاء الأعمال بأبعاده يفسر 49.4% من التغيرات في القرار الإستراتيجي.

2- الفرضيات الفرعية: والمتمثلة في:

2-1- الفرضية الفرعية الأولى: وتشمل:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

2-1-1-1- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمستودع البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

2-1-1-2- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمستودع البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) لبعد مستودع البيانات بلغت 0.472، وهي أكبر من 0.05، إذن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمستودع البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-".

2-2- الفرضية الفرعية الثانية: وتشمل:

2-1-2-1- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمعالجة البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

2-2-2- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمعالجة البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig) لهذا البعد 0.717، وهي أكبر من 0.05، نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمعالجة البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-".

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: وتشمل:

2-1-3-1- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتنقيب في البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

2-3-2- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتنقيب في البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

بلغت قيمة مستوى الدلالة حسب الجدول رقم (21) لهذا البعد 0.579، وهي أكبر من 0.05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتنقيب في البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-".

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة: وتشمل:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

2-4-1- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمضخات البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.

2-4-2- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمضخات البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

نلاحظ من خلال جدول معاملات الانحدار لأبعاد ذكاء الأعمال على المتغير التابع بلغ مستوى الدلالة لهذا البعد 0.004، وهي أصغر من 0.05، كما بلغت قيمة Beta لهذا البعد 0.539، من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمضخات البيانات على القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-".

رغم عدم معنوية الأبعاد الثلاثة الأولى (مستودع البيانات، معالجة البيانات، والتنقيب في البيانات) بشكل منفرد إلا أن تكاملها مع بعد مضخات البيانات هو ما جعل النموذج الكلي دالا إحصائيا، وهذا يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تركز ثقلها الإستراتيجي على مخرجات النظام أكثر من العمليات الفنية الخلفية. **خامسا- اختبار فرضيات الفروق في اتجاهات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية**

بعد الانتهاء من اختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد ذكاء الأعمال)، على المتغير التابع (القرار الإستراتيجي) كان لا بد من معرفة إذا كانت هناك اختلافات جوهرية في وجهات نظر أفراد العينة حول محور الدراسة تعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية، ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختبار (T test) للمقارنة بين متوسطي مجموعتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين أكثر من مجموعتين، وذلك لاختبار الفرضيات الفروقية التالية:

1- الفرضية الفروقية الأولى: وتشمل:

1-1- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة حول اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة- تعزى لمتغير الجنس.

1-2- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة حول اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

الجدول رقم (23): نتائج اختبار (T test) للفروق تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة
القرار الإستراتيجي	ذكر	18	4.01	0.349	0.544	0.590	غير دالة
	أنثى	17	3.95	0.354	0.544	0.590	غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (23) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.590)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية وهو ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين تجاه القرار الإستراتيجي تعزى لكونهم ذكورا أو إناثا، مما يشير إلى توافق الرؤى حول هذا الموضوع بغض النظر عن الجنس.

2- الفرضية الفروقية الثانية: وتشمل:

2-1- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة حول اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - تعزى لمتغير الفئة العمرية.

2-2- الفرضية الصفرية H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة حول اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الفئة العمرية

المتغير	المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الفئة العمرية	القرار الإستراتيجي	بين المجموعات	0.234	2	0.117	0.965	0.392
		داخل المجموعات	3.877	32	0.121		
		المجموع	4.111	34			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت 0.965 بمستوى دلالة قدره 0.392، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة نحو القرار الإستراتيجي تعزى لاختلاف أعمارهم، وهذا يشير إلى أن عامل السن لا يؤثر على كيفية تقييم الموظفين للعملية الإستراتيجية داخل المؤسسة.

3- الفرضية الفروقية الثالثة: وتشمل:

1-3- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة حول اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

2-3- الفرضية الصفرية H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة حول اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (25): تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
المستوى التعليمي	القرار الإستراتيجي	بين المجموعات	0.476	4	0.119	0.981	0.433
		داخل المجموعات	3.635	30	0.121		
		المجموع	4.111	34			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 0.981 بمستوى دلالة قدره 0.433، وبما أنه أكبر من القيمة المعتمدة فإننا نقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو القرار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تعزى لمتغير المستوى التعليمي، مما يفسر بأن الموظفين باختلاف مستوياتهم العلمية (سواء كانوا تقنيين أو جامعيين أو حاملين شهادات دراسات عليا) يمتلكون رؤية موحدة وتقييما متقاربا لآلية اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

4- الفرضية الفروقية الرابعة: وتشمل:

4-1- الفرضية الصفريّة H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة حول اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

4-2- الفرضية الصفريّة H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة حول اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

الجدول رقم (26): تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الخبرة الوظيفية

المتغير	المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الخبرة الوظيفية	القرار الإستراتيجي	بين المجموعات	0.113	2	0.057	0.453	0.640
		داخل المجموعات	3.998	32	0.125		
		المجموع	4.111	34			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال نتائج الجدول رقم (26)، نلاحظ أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت 0.453 بمستوى دلالة قدره 0.640، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، مما يستوجب قبول الفرضية الصفريّة التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة حول اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية"، وهذا يدل على أن سنوات الخبرة المهنية لا تشكل فرقا جوهريا في تقييم الموظفين للقرار الإستراتيجي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، فالموظفين الجدد وذوو الخبرة الطويلة يتقاسمون نفس التوجهات والآراء حول كفاءة ومنهجية اتخاذ القرار في مؤسستهم.

5- الفرضية الفروقية الخامسة: وتشمل:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

5-1- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة حول اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

5-2- الفرضية الصفرية H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد العينة حول اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الرتبة الوظيفية

المتغير	المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الرتبة الوظيفية	القرار الإستراتيجي	بين المجموعات	0.730	3	0.243	2.233	0.104
		داخل المجموعات	3.380	31	0.109		
		المجموع	4.111	34			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال نتائج الجدول رقم (27)، نلاحظ أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت 2.233 بمستوى دلالة قدره 0.104، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية، مما يعني أن الرتبة الوظيفية (سواء كان إطار، أو رئيس مصلحة أو مكلف بالزبائن) لا تؤدي إلى اختلاف في رؤيته لكيفية صناعة القرار الإستراتيجي في المؤسسة.

لقد اثبت من خلال 5 الجداول السابقة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الرتبة الوظيفية) أن عينة الدراسة في اتصالات الجزائر بتبسة هي عينة متجانسة جدا، حيث لا توجد متغيرات ديمغرافية تفرق بين آراء الموظفين، وهذا يقوي صدق النتائج لأنها تعبر عن رأي مؤسساتي شامل وليس مجرد آراء فردية مرتبطة بظروف شخصية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

خلاصة الفصل الثاني

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - من بين أهم المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتحسين جودة خدماتها وضمان ميزة تنافسية، من خلال تبني أساليب تكنولوجية فعالة في مجال دعم ومعالجة البيانات واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

من خلال الدراسة الميدانية تم تسليط الضوء على مدى تطبيق نظام ذكاء الأعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -، بداية من تجميع البيانات الخام عبر نظام دعم الأعمال ، وصولا إلى معالجتها وتحليلها واستعراضها في شكل لوحات قيادة تساهم في تحسين القرارات الإستراتيجية المتخذة، حيث أظهرت النتائج وجود وعي تقني عالي لدى العاملين بأهمية هذه الأنظمة في عقلنة القرارات الإستراتيجية المتخذة. كما تم توزيع إستمارة إستبيان على عينة مكونة من إطارات، رؤساء المصالح، تقنيين داخل المؤسسة، وقد أظهرت أغلب الإجابات أن هناك علاقة طردية قوية بين ذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى وجود انسجام تام في آراء الموظفين حول دور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي، فإن نتائج الدراسة الميدانية بينت أن ذكاء الأعمال يلعب دورا جوهريا في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية، شرط أن يكون مرفوقا ببنية تحتية قوية، وتدفق مستمر للبيانات الدقيقة، كما يساهم ذكاء الأعمال في تعزيز القدرة التنبؤية للمؤسسة واستشراف التغيرات المستقبلية، مما يساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر مرونة وفعالية، كما يعمل على تحسين التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية من خلال توفير معلومات موحدة ودقيقة تدعم الانسجام في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، كما يساهم ذكاء الأعمال أيضا في تقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالقرارات الإستراتيجية، من خلال الاعتماد على التحليل العلمي للبيانات بدل التقديرات الشخصية. فذكاء الأعمال يساهم في تعزيز فعالية القرارات الإستراتيجية، وتحسين الأداء العام وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

خاتمة

1- ملخص

من خلال الإشكالية المطروحة تم التأكد من أن الاعتماد على ذكاء الأعمال أصبح يعد إستراتيجية أساسية وضرورة حتمية داخل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، لما له من دور فعال في دعم وتحسين جودة القرارات الإستراتيجية، إذ يساهم في توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، من خلال تحليل البيانات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستغلال، مما يعزز قدرة الإدارة على التنبؤ واتخاذ قرارات إستراتيجية رشيدة مبنية على أسس علمية.

كما أن تزايد حجم البيانات وتعقيد بيئة الأعمال جعل من تبني نظام ذكاء الأعمال أمرا ضروريا، حيث يساهم في تقليل درجة عدم التأكد، وتحسين كفاءة الأداء، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال توفر بنية تحتية معلوماتية متطورة، وموارد بشرية مؤهلة، وثقافة تنظيمية داعمة لاستخدام التكنولوجيا في إتخاذ القرار الاستراتيجي.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-، تبين أن المؤسسة تسعى إلى توظيف أدوات وتقنيات ذكاء الأعمال في مختلف نشاطاتها، حيث تعتمد على نظم معلومات متقدمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء والخدمات. وقد أظهرت النتائج أن هناك دورا ملموسا لذكاء الأعمال في دعم القرارات الإستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بجودة الخدمات، وتوجيه الاستثمارات، وتطوير الأداء العام للمؤسسة.

كما أظهرت الدراسة أيضا وجود بعض التحديات التي تعيق الاستغلال الأمثل لهذه التقنيات، من بينها نقص التكوين المتخصص في مجال تحليل البيانات، وضعف الثقافة الرقمية لدى بعض العاملين، بالإضافة إلى محدودية التكامل بين مختلف الأنظمة المعلوماتية، مما يستدعي ضرورة تعزيز الاستثمار في هذا المجال، وتكثيف برامج التكوين والتدريب، والعمل على تطوير البيئة التحتية التكنولوجية. وعليه، فإن تفعيل دور ذكاء الأعمال في المؤسسات الاقتصادية لا يقتصر فقط على اقتناء التكنولوجيا، بل يتطلب تبني رؤية استراتيجية شاملة تدمج بين الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية، بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة، وتحسين جودة القرارات الإستراتيجية، وتعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام.

2- نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

2-1- النتائج النظرية: تتمثل أهمها فيما يلي:

- يعد ذكاء الأعمال أداة أساسية لتحسين عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- يساهم ذكاء الأعمال في توفير معلومات دقيقة وموثوقة تساعد في تقليل المخاطر وعدم التأكد؛
- يعتمد نجاح تطبيق ذكاء الأعمال على توفير نظم معلومات متكاملة وكفاءات بشرية مؤهلة؛
- تتميز القرارات الإستراتيجية بكونها قرارات مصيرية تتسم بالتعقيد وعدم التأكد، مما يجعل حاجتها لذكاء الأعمال حاجة جوهرية لتقليل نسب المخاطرة؛

- يعد القرار الإستراتيجي من أهم وظائف الإدارة العليا، حيث يتسم بالشمولية وطول المدى وتأثيره المباشر على بقاء المؤسسة واستمراريتها؛
- يتطلب اتخاذ القرار الإستراتيجي توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب من خلال الاعتماد على أساليب تحليل علمية تقلل من درجة عدم التأكد وتلافيه جودة البدائل المتاحة؛
- توجد علاقة نظرية تكاملية بين ذكاء الأعمال والقرار الإستراتيجي، حيث يساهم ذكاء الأعمال في دعم القرارات الاستراتيجية من خلال تزويد صناع القرار الاستراتيجي بالمعلومات والتحليلات اللازمة، مما يؤدي إلى تحسين فعاليته ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- 2-2- النتائج التطبيقية:** تتمثل أهمها فيما يلي:
 - تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - على نظم معلومات تدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مثل: نظم دعم الأعمال (BusinessSupportSystem) ونظام ذكاء الأعمال أوراكل (Oracle Business Intelligence)؛
 - يساهم استخدام أدوات ذكاء الأعمال في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين ذكاء الأعمال والقرار الإستراتيجي؛
 - وجود بعض النقائص المتعلقة بالتكوين والتكامل التكنولوجي التي تحد من فعالية هذه نظام ذكاء الأعمال بمؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة-؛
 - وجود وعي تقني عالي لدى الكوادر البشرية بأهمية أدوات ذكاء الأعمال في تحويل البيانات إلى لوحات قيادة تفاعلية؛
 - أثبتت النتائج الإحصائية تجانس آراء أفراد العينة حول الدور الفعال لذكاء الأعمال، بغض النظر عن المتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، الرتبة)؛
 - يساهم التكامل بين نظم ذكاء الأعمال في تعزيز فعالية اتخاذ القرار الإستراتيجي، من خلال توفير معلومات دقيقة ولوحات قيادية تفاعلية تدعم صناع القرار الاستراتيجي.
- 3- الاقتراحات والتوصيات:** في ظل النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات كما يلي:
 - ضرورة قيام مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- بتنظيم دورات تكوينية مستمرة في مجال ذكاء الأعمال وتحليل البيانات لفائدة العاملين؛
 - ضرورة الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتحديث نظم المعلومات بما يدعم تطبيق أدوات ذكاء الأعمال بشكل فعال؛
 - دمج الذكاء التنبئي مع ذكاء الأعمال وذلك للانتقال من التحليل الوصفي للبيانات إلى التحليل التنبئي باستخدام الذكاء الاصطناعي لتوقع سلوك الزبائن في ولاية تبسة مستقبلا.

- الاستثمار في الأمن السيبراني، وذلك نظرا لخطامة وحساسية البيانات التي تتعامل معها الوكالة، حيث يجب تعزيز أمن قواعد البيانات لضمان خصوصية المعلومات الإستراتيجية.
 - تعزيز التكامل بين مختلف الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة لضمان تدفق سلس ودقيق للمعلومات؛
 - تشجيع ثقافة اتخاذ القرار في مختلف المستويات التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة- المبني على البيانات داخل المؤسسة، والابتعاد عن القرارات الحدسية أو التقليدية؛
 - الاعتماد على لوحات القيادة والتقارير التحليلية في متابعة الأداء وتقييمه بشكل دوري؛
 - تحفيز العاملين على استخدام أدوات ذكاء الأعمال من خلال ربطها بنظام التقييم والتحفيز المهني.
- 4- الآفاق البحثية:** ساعدت هذه الدراسة في الوصول إلى نتائج مهمة يمكن من خلالها فتح آفاق جديدة للبحث في مجالات مشابهة من بينها:

- دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم نظم ذكاء الأعمال داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- دور الحوسبة السحابية في دعم نظم ذكاء الأعمال في قطاع الاتصالات؛
- دور نظم المعلومات الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛
- دراسة أثر التحول الرقمي على فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية :

أولاً- الكتب

- أبو عاشور، ثائر خالد رضا، ذكاء الأعمال "إتصالات متقدمة. رسائل مختصرة. تميز"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2024.
- إفرايم توربان وآخرون، ذكاء الأعمال: مدخل إداري، مكتبة الكونغرس الأمريكية، الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثانية 2021.
- حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، نظم المعلومات الإدارية "التركيز على وظائف المنظمة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- راميش شاردا وآخرون، ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات "منظور إداري"، ترجمة: محمد بن عايض القرني، مكتبة الملك فهد الوطنية، عمان، 2020.
- سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طارق شريف يونس محمد، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في إختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- عامر عبد الرزاق، نظم ذكاء الأعمال "لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2024.
- مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2015.
- هنادي نظير، إستراتيجيات المدير الناجح، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.

ثانيا - المجلات

- أحسن طيار، ذكاء الأعمال ودوره في إتخاذ القرارات في البنوك، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، المجلد 06، العدد 01، جامعة سكيكدة، 2016.
- أسماء قزیز، تنقيب البيانات الضخمة في المكتبات الرقمية: دراسة في المفاهيم وآليات التطبيق، مجلة بليوفيليا لدراسة المكتبات والمعلومات، المجلد 03، العدد 10، جامعة تبسة، 2021.
- الطيب داودي، فاعلية دارة المعرفة في صناعة القرار الإستراتيجي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، جامعة بسكرة، 2013.
- بايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 05، جامعة الجزائر 03، 2016.
- دحاك عبد النور، دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتسيير، المجلد 03، العدد 02، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2017.
- عادل داود سلمان وآخرون، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي ودورها في كفاءة تسويق الخدمات: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 09، العدد 01، الجامعة المستنصرية، العراق، 2017.
- عرقوب وعلي، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة تيزي وزو، 2012.
- فاطمة علي سليم، حسن محمد الشريف، دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات التأمين بمدينة مصراتة، مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 01، المركز الأكاديمي للبحث والتدريب، مصراتة، ليبيا، 2025.
- نبيل أحمد محمد العفيري، ياسمين محمد مبارك عوض، آليات مقترحة لمراحل صناعة القرارات الإستراتيجية في الجامعات اليمنية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 01، العدد 147، جامعة عدن، اليمن، 2016.
- كاريش صليحة، توارى سهام، ذكاء الأعمال: القيمة المضافة الجديدة للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجزائر 03، 2015.

ثالثا - المذكرات

- خولة شادي، اليقظة الإستراتيجية وترشيد عملية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إتصال مؤسساتي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2018.
- صالح أحمد مفتاح غميص، نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الإستراتيجي، دراسة حالة لجامعة بروايجايا الحكومية، مالانج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، أندونيسيا، 2017.
- محمد صونو، دور ذكاء الأعمال في عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة شركة سيرتل تكوم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التنفيذية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، 2019-2020.

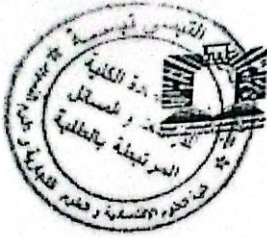
II- المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdellah S.A. Shatat, Mariam Altahoo, **The impact of business intelligence on decision-making process and Customer service**, Conference Paper presented at the 2024 ASU International Conference in Emerging technologies for Sustainability and Intelligent System (ICESIS), 2024.
- Amro Alzghoul, Authers, **How business intelligence capability impact decision-making speed, comprehensiveness, and firm performance**. Information Development, vol40, no02, 2022.
- Chaveesuk Singha, **The determinants of the adoption and application of business intelligence: an ERP perspective**, Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of business and Law, Victoria University, U.S.A, 2010.
- Ibrahim A. Abu- AlSondos, **The impact of business intelligence system (BIS) on quality of strategic decision-making**, International Journal of Data and Network Science, Vol07, No03, American University in the Emirates (AUE), Dubai.

- Leszek Ziora, **Role of business Intelligence Systems in Decision Making Support in an Enterprise Review of BI practical applications**, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocław, technical University of Czestochowa, no55, Poland, 2009.
- Lucian L. Visinescu, authors, **Improving Decision Quality: the role of business Intelligence**, journal of computer information system, vol57, no01, University of north Texas, 2016.
- Mohammad Atwah, **The Role of Business Intelligence Tools in Decision Making process**, International journal of computer applications, vol73, no13, Al balqa applied University, 2013.
- Noushi Rahman, George L. De Feis, **Strategic decision-making: models and methods in the face of complexity and time pressure**, Journal of General Management, Vol35, No02, The Bray Brooke Press Ltd, 2009.
- JAYANTHI RANJAN, **BUSINESS INTELLIGENCE: CONCEPTS, COMPONENTS, TECHNIQUE AND BENEFITS**, journal of theoretical and Applied information technology, Institute of Management Technology, Ghaziabad, Uttar Pradesh, India, 2009.
- Vassilis Papadakis, Patrick Barwise, **STRATEGIC DECISIONS**, Kluwer Academic Publishers, 1998.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): إتفاقية التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبرص - تيسة.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتكوين

إتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبرص - تيسة. ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: إتصالات الجزائر - وكالة تيسة
مقرها: البحر في تيسة

ممثلة من طرف: حنان ساريحت الوكيل
رئيسة دائرة الجوارد البشرية

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1- نصيرة دور صاف /
- 2- ماستر التخصيص إقتصاد وتسيير الحقوسيات
- عنوان المذكرة: دور ذكاء الأعمال في تحسين القرار الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية

الاستاذ (ة) المشرف (ة):

يو طوق فاطمة الزهيرة

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1- 1 / 2 / 3 /
- 4- 5 /

إسمائهم التخصيص:

عنوان تقرير التربص:



Chef de Département Ressources Humaines
HANNACHI Salima

الملحق رقم (02): إستمارة الاستبيان



التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

قسم: العلوم الإقتصادية

سنة ثانية ماستر

إستمارة استبيان

بعد التحية والسلام

في إطار إعداد مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان: " دور نكاء الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية" مع دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة-.
نضع بين أيديكم هذا الإستبيان المتضمن بعض الأسئلة من أجل جمع البيانات اللازمة حول الموضوع، متمنين منكم التعاون معنا والإجابة على هذه الأسئلة بدقة. كما نحيطكم علما أن جميع المعلومات التي سوف تصرحون بها ستحظى بالسرية التامة وألا تستعمل إلا في إطار البحث العلمي فقط.
تقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والتقدير

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

الدكتورة: بوطورة فاطمة الزهرة

نصرة دورصاف

السنة الجامعية: 2025-2026

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية:

☐ من 20 إلى أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر

☐ دراسات عليا ☐ شهادات أخرى

4- الخبرة الوظيفية:

☐ أقل من 05 سنوات

☐ من 05 إلى 15 سنة

☐ من 15 سنة فما فوق

5- الرتبة الوظيفية:

☐ رئيس مصلحة

☐ مكلف بالزبائن

☐ إطار

☐ إطار مسير

الجزء الثاني: أسئلة الإستهبيان

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً - مستودع البيانات						
01	تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات مركزية محدثة باستمرار.					
02	يتم تخزين البيانات بطريقة منظمة يسهل الوصول إليها.					
03	تعتمد المؤسسة على مستودعات البيانات في حفظ المعلومات.					
ثانياً - معالجة البيانات						
04	تستخدم المؤسسة أدوات لمعالجة وتحليل البيانات بشكل دوري.					
05	يتم تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرار.					
06	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تحليل البيانات.					
ثالثاً - التنقيب في البيانات						
07	تستخدم المؤسسة تقنيات التنقيب في البيانات لاكتشاف الأنماط.					
08	تساعد تقنيات التنقيب في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.					
09	يتم استخدام نتائج التنقيب في تحسين الأداء.					
رابعاً - مضخات البيانات						
10	تستخدم المؤسسة لوحات قيادة لعرض البيانات.					
11	يتم الاعتماد على التقارير الرقمية بدل الورقية.					
12	توفر أدوات ذكاء الأعمال في المؤسسة معلومات دقيقة وسريعة.					

قائمة الملاحق

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	تساهم المعلومات المتوفرة في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية.					
14	تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات.					
15	تقل نسبة الخطأ في القرارات عند استخدام البيانات.					
16	تساعد نظم المعلومات في تسريع اتخاذ القرار.					
17	تساهم القرارات الإستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة.					
18	يتم تقييم نتائج القرارات بشكل مستمر.					
19	تعتمد المؤسسة على أدوات ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
20	تساعد أدوات ذكاء الأعمال في تقليل المخاطر عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
21	تعتمد الإدارة العليا بشكل مباشر على تقارير ذكاء الأعمال في رسم رؤية المؤسسة.					

الملحق رقم (03): الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
تبسة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر -ب-	فاطمة الزهرة بوطورة
تبسة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر -أ-	ريم عمري
تبسة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ تعليم عالي	سميلي نوفل

الملحق رقم (04): المقابلة

تم إجراء مقابلة مع المشرف التقني للأنظمة المعلوماتية، حيث تم طرح عليه مجموعة من الأسئلة والمتمثلة فيما يلي:

س1- في إطار دراستنا حول دور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، نود التعرف على كيفية استغلالكم للتدفق الهائل للبيانات في مؤسساتكم، كيف تساهم أنظمة المعلومات الحالية في رسم التوجهات الإستراتيجية للوكالة بتبسة؟

ج1- في اتصالات الجزائر لم نعد نتخذ القرارات بناء على التخمين أو الحدس، نحن نعتمد على التقارير اللحظية التي توفرها أنظمة ذكاء الأعمال، هذه الأنظمة تسمح لنا بتحديد المناطق ذات الطلب العالي على الألياف البصرية (FTTH) بتبسة، وتوجيه الاستثمارات نحوها، مما يقلل من هدر الموارد ويضمن عائدا استثماريا أفضل.

س2- ما هو النظام المعتمد في المؤسسة لجمع البيانات الضخمة وتحليلها؟

ج2- النظام الذي تعتمد عليه المؤسسة في تجميع وتحليل وفرز بياناتها هو نظام (Business Support System) ألا وهو نظام دعم الأعمال.

س3- بما أن هذا النظام العمود الفقري لبياناتكم، كيف يتم تحويل هذه البيانات التقنية الضخمة إلى مادة أولية لذكاء الأعمال تساعد في اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

ج3- نظام BSS هو المصدر الأساسي، فهو يجمع كل بيانات المشتركين، الفواتير، واستهلاك التدفق، دورنا تقنيا هو ضمان جودة هذه البيانات ثم معالجتها وتخزينها في مستودعات البيانات، نحن نستخدم أدوات إستعلام تسمح لنا باستخراج تقارير دورية تظهر مؤشرات الأداء (KPIs)، وهو ما يمثل جوهر ذكاء الأعمال في المؤسسة.

س5- هل تواجهون تحديات في سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي بسبب حجم البيانات الكبير؟ وما هو دور نظام ذكاء الأعمال في حل هذه المشكلة؟

ج5- نعم، سابقا كان تجميع البيانات من مختلف المصالح يستغرق وقتا طويلا، مما يؤدي إلى عدم إتخاذ القرارات الاستراتيجية رشيدة وفي الوقت المناسب، أما الآن وبفضل لوحات القيادة أصبحت المعلومة تصل للإدارة العليا بضغطة زر وبدقة عالية، مما عزز من سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق المنافسة.

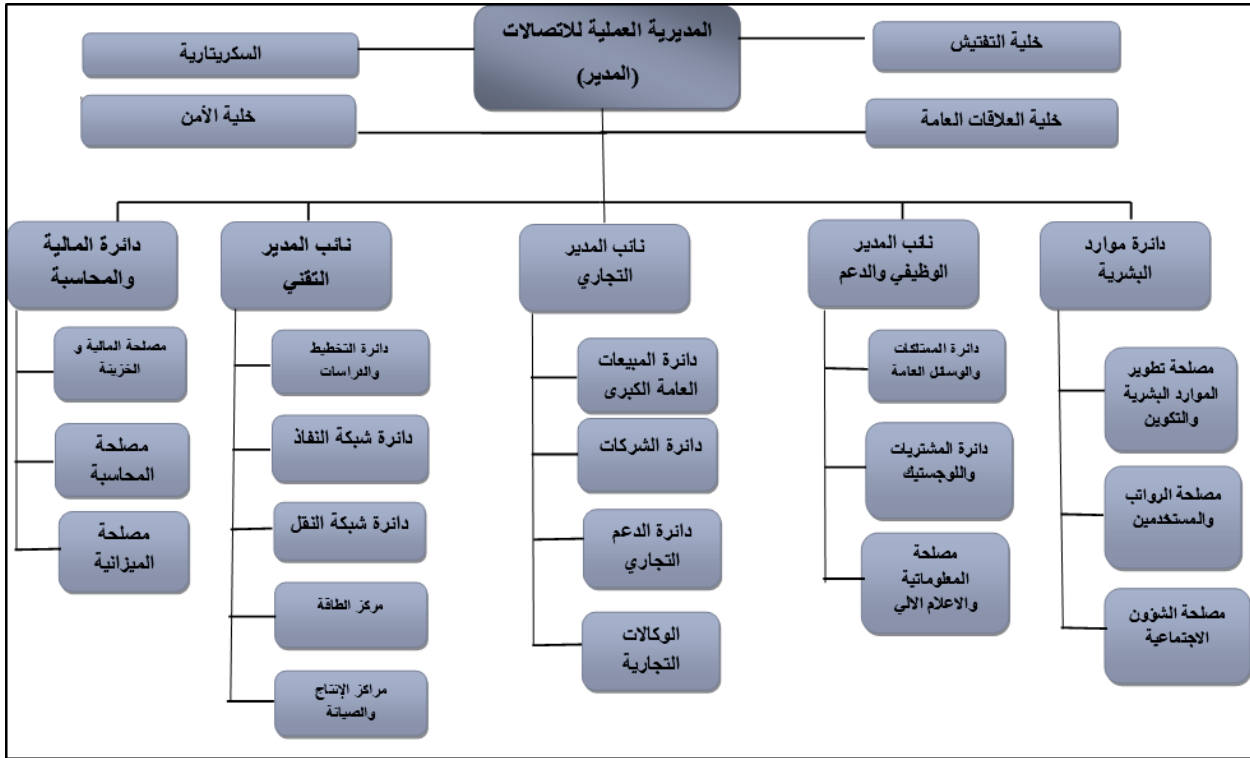
س6- هل ترى أن العنصر البشري في مؤسساتكم يمتلك الوعي الكافي للتعامل مع مخرجات ذكاء الأعمال؟

ج6- هذا النظام مزال في مراحله المتقدمة في المؤسسة، والموظفين لازال ينقصهم بعض التدريب للتعامل مع هذه المخرجات بشكل احترافي أكثر.

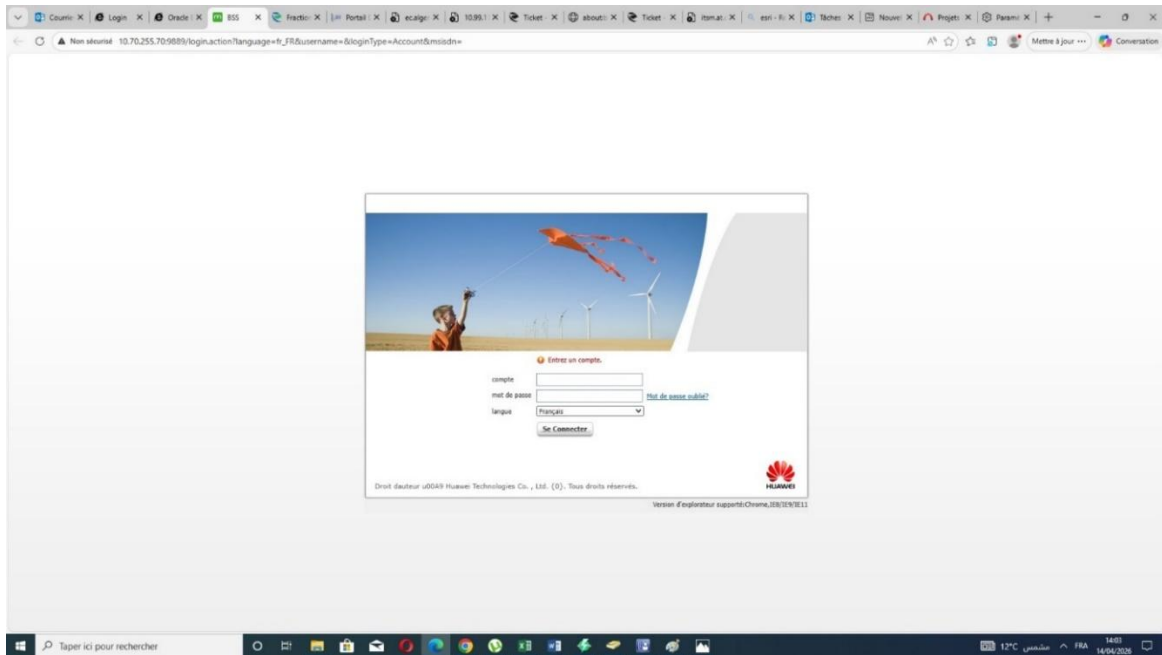
س7- ما هو الطموح التي تسعى إليه المؤسسة للتطوير هذا النظام مستقبلا؟

ج7- طموحنا هو الانتقال من التحليل الوصفي (ماذا حدث؟) إلى التحليل التنبئي (ماذا سيحدث؟)، لتوقع سلوك المشترك بتبسة قبل وقوعه، وهذا هو قمة التنسيق بين ذكاء الأعمال والقرار الإستراتيجي.

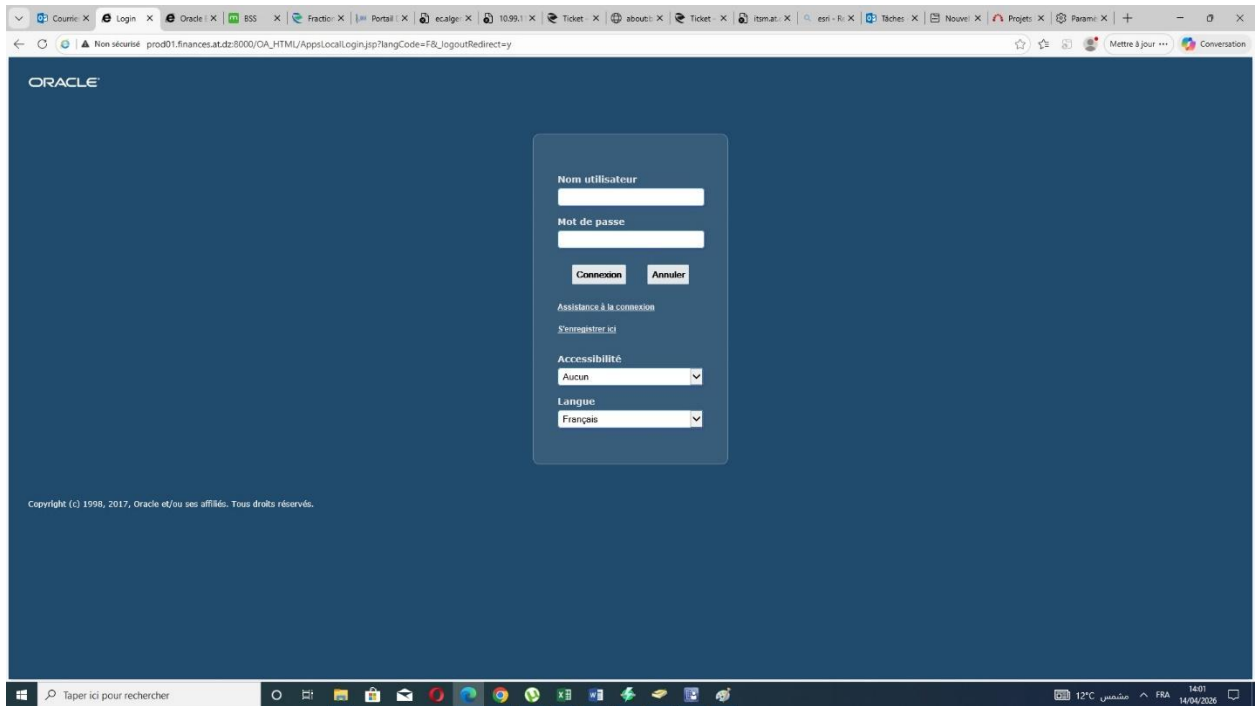
الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-



الملحق رقم (06): لقطة شاشة لبرمجية التشغيل الخاصة بنظام دعم الأعمال BSS



الملحق رقم (07): لقطة شاشة لبرمجية تشغيل نظام ذكاء الأعمال (Oracle BI)



قائمة الملاحق

الملحق رقم (08): نموذج ميزانية استثمارية مخصصة لربط الزبائن بالشبكة

ELABORATION BUDGET D'INVESTISSEMENT - CHAPITRE RESEAU D'ACCES										ALGERIE TELECOM EPE/SPA	
AP - RACCORDEMENT DE CLIENT											
DIRECTION :										U : KDA	
Codes Budgétaires	Désignation	Localité (La Commune)	Type de Technolo gie	Date debut des travaux	La Durée des Travaux (Par Jours)	Nombre	Prix Unitaire	Réalisation Année X	Prevision Année X	Observation s	
	AP - RACCORDEMENT DE CLIENT										
RC 215	RACCORDEMENT D'ABONNES										
	RACCORDEMENT D'ABONNEES FTTH		FTTH								
	RACCORDEMENT D'ABONNEES CUIVRE		CUIVRE								
	Total								-		

الملحق رقم (09): النتائج الإحصائية باستخدام برنامج SPSS Statistique 25

Fréquences

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الخبرة الوظيفية	الرتبة الوظيفية
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	51.4	51.4	51.4
	أنثى	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	1	2.9	2.9	2.9
	30-40	22	62.9	62.9	65.7
	أكثر من 40 سنة	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	5.7	5.7	5.7
	ليسانس	5	14.3	14.3	20.0
	ماستر	19	54.3	54.3	74.3
	دراسات عليا	4	11.4	11.4	85.7
	شهادات أخرى	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الخبرة الوظيفية

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	11.4	11.4	11.4
	من 5 إلى 15 سنة	18	51.4	51.4	62.9
	من 15 سنة فما فوق	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الرتبة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	10	28.6	28.6	28.6
	مكلف بالزيائن	5	14.3	14.3	42.9
	اطار	13	37.1	37.1	80.0
	اطار مسير	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات مركزية محدثة باستمرار	35	1	5	4.03	.664
يتم تخزين البيانات بطريقة منظمة يسهل الوصول إليها	35	1	5	4.06	.684
تعتمد المؤسسة على مستودعات البيانات في حفظ المعلومات	35	2	5	4.03	.568
تستخدم المؤسسة أدوات لمعالجة وتحليل البيانات بشكل دوري	35	2	5	3.91	.562
يتم تحويل البيانات الخام الى معلومات مفيدة اتخاذ القرار	35	2	5	4.00	.542
تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحليل البيانات	35	1	5	3.91	.702
تستخدم المؤسسة تقنيات التنقيب في البيانات لاكتشاف الانماط	35	3	5	3.80	.531
تساعد تقنيات التنقيب في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية	35	3	5	3.86	.550
يتم استخدام نتائج التنقيب في تحسين الأداء	35	3	5	3.74	.505
تستخدم المؤسسة لوحات قيادة لعرض البيانات	35	3	5	4.03	.514
يتم الاعتماد على التقارير الرقمية بدل الورقية	35	3	5	3.69	.676

قائمة الملاحق

توفر أدوات ذكاء الأعمال في المؤسسة معلومات دقيقة وسريعة	35	3	5	3.69	.530
تساهم المعلومات المتوفرة في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية	35	2	5	4.14	.601
تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات	35	1	5	4.00	.686
تقل نسبة الخطأ في القرارات عند استخدام البيانات	35	1	5	3.97	.785
تساعد نظم المعلومات في تسريع اتخاذ القرار	35	2	5	3.97	.618
تساهم القرارات الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة	35	2	5	4.09	.562
يتم تقييم نتائج القرارات بشكل مستمر	35	2	5	4.06	.539
تعتمد المؤسسة على أدوات ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	35	2	5	3.66	.591
تساعد أدوات ذكاء الأعمال في تقليل المخاطر عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	35	2	5	3.60	.604
تعتمد الإدارة العليا بشكل مباشر على تقارير ذكاء الأعمال في رسم رؤية المؤسسة	35	1	5	3.71	.750
N valide (liste)	35				

ذكاء الأعمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	1	2.9	2.9
	4	3	8.6	11.4
	4	2	5.7	17.1
	4	5	14.3	31.4
	4	6	17.1	48.6
	4	1	2.9	51.4
	4	9	25.7	77.1
	4	1	2.9	80.0
	4	2	5.7	85.7
	4	1	2.9	88.6
	4	2	5.7	94.3
	5	1	2.9	97.1
	5	1	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

القرار الاستراتيجي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	1	2.9	2.9	2.9
	4	1	2.9	2.9	5.7
	4	5	14.3	14.3	20.0
	4	4	11.4	11.4	31.4
	4	3	8.6	8.6	40.0
	4	12	34.3	34.3	74.3
	4	2	5.7	5.7	80.0
	4	1	2.9	2.9	82.9
	4	2	5.7	5.7	88.6
	4	2	5.7	5.7	94.3
	5	1	2.9	2.9	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مضخات البيانات ، التنقيب في البيانات، مستودع البيانات، معالجة البيانات ^b		Introduire

a. Variable dépendante : القرار الاستراتيجي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.703 ^a	.494	.427	.263

a. Prédicteurs : (Constante)، مضخات البيانات ، التنقيب في البيانات، مستودع البيانات، معالجة البيانات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.031	4	.508	7.328	.000 ^b
	de Student	2.079	30	.069		
	Total	4.111	34			

a. Variable dépendante : القرار الاستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), معالجة البيانات، مستودع البيانات، التنقيب في البيانات، مضخات البيانات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.430	.551		2.598	.014
	مستودع البيانات	.121	.166	.138	.729	.472
	معالجة البيانات	.061	.168	.075	.366	.717
	التنقيب في البيانات	.054	.095	.077	.562	.579
	مضخات البيانات	.421	.134	.539	3.137	.004

a. Variable dépendante : القرار الاستراتيجي

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ذكاء الاعمال	Intergruppes	.009	1	.009	.083	.776
	Intragruppes	3.669	33	.111		
	Total	3.678	34			
القرار الاستراتيجي	Intergruppes	.037	1	.037	.296	.590
	Intragruppes	4.074	33	.123		
	Total	4.111	34			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ذكاء الاعمال	Intergruppes	.153	2	.076	.695	.507
	Intragruppes	3.525	32	.110		
	Total	3.678	34			

قائمة الملاحق

القرار الاستراتيجي	Intergroupes	.234	2	.117	.965	.392
	Intragroupes	3.877	32	.121		
	Total	4.111	34			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ذكاء الاعمال	Intergroupes	.307	4	.077	.684	.609
	Intragroupes	3.370	30	.112		
	Total	3.678	34			
القرار الاستراتيجي	Intergroupes	.476	4	.119	.981	.433
	Intragroupes	3.635	30	.121		
	Total	4.111	34			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ذكاء الاعمال	Intergroupes	.454	2	.227	2.255	.121
	Intragroupes	3.223	32	.101		
	Total	3.678	34			
القرار الاستراتيجي	Intergroupes	.113	2	.057	.453	.640
	Intragroupes	3.998	32	.125		
	Total	4.111	34			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ذكاء الاعمال	Intergroupes	.612	3	.204	2.061	.126
	Intragroupes	3.066	31	.099		
	Total	3.678	34			
القرار الاستراتيجي	Intergroupes	.730	3	.243	2.233	.104
	Intragroupes	3.380	31	.109		
	Total	4.111	34			

Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القرار الاستراتيجي	ذكر	18	4.01	.349	.082
	أنثى	17	3.95	.354	.086

المخلص

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور أدوات وتقنيات ذكاء الأعمال في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها بشكل فعال، مما يسمح للإدارة بفهم أفضل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن تبني تقنيات ذكاء الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- قد ساهم في تسريع وتحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتقليل نسبة الخطأ، من خلال توفير رؤية استباقية لمتطلبات السوق وتوقعات الزبائن، رغم وجود بعض التحديات المتعلقة بضرورة التكامل التام بين مختلف القواعد البياناتية وتطوير مهارات الكادر البشري في تحليل البيانات الضخمة. **الكلمات المفتاحية:** ذكاء الأعمال، القرارات الإستراتيجية، البيانات، مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

Summary

This study aims to highlight the role of business intelligence tools and techniques in effectively collecting, processing, and analyzing data, enabling management to better understand the organization's internal and external environment and make effective strategic decisions.

The field study demonstrated that adopting business intelligence techniques at Algeria Telecom - Tebessa Agency - has contributed to accelerating and improving the strategic decision-making process and reducing errors by providing proactive insights into market demands and customer expectations. However, some challenges remain, including the need for seamless integration between different databases and the development of staff skills in big data analysis.

Keywords : Business intelligence, strategic decisions, data, Algeria Telecom - Tebessa Agency.