

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: ...../2024

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2024

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة موسومة بـ:

## دور نكاه الأعمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة على مستوى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ:

- مهري عبد المالك

إعداد الطالبين:

- صلاح الدين منصوري

- عبد المالك عزيري

جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ	مديحة بخوش
مشرفا ومقررا	أستاذ	مهري عبد المالك
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد	هاني عبد المالك

السنة الجامعية: 2024 / 2023



# الشكر والعرفان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم

والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم، وعلى صحبه أجمعين

نشكر الله العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة

وأعاننا على إتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان العظيم والتقدير إلى الأستاذ الدكتور الفاضل

"مهري عبد المالك" لقبوله الإشراف على إنجاز هذه المذكرة

ومنحه لنا الوقت والجهد إضافة إلى التوجيه والإرشاد والتشجيع

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى موظفي مديرية التوزيع تبسة الذين لم يبخلوا علينا بأي

معلومة بخصوص الاستبيان

أيضا نتقدم بالشكر إلى عائلتنا وكل من ساندنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة

أو بدعوة صالحة

إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل لكم منا جميع جزيل الشكر

والتقدير وندعو الله العلي القدير أن يجعله ذخرا للإسلام والمسلمين

# الإسراء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله

وصحبه أجمعين اما بعد اهدي عملي هذا الى:

من قال فيهما الله تعالى

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾ [الإسراء: 23].

إلى إخواننا في غزة: أصمدو فالأرض أرضكم والنصر نصركم والحكم حكمكم 🙏

إلى نفسي الطموحة فما هذه إلا بداية نجاح

صلاح الدين منصورى

# الإهداء

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات اهدي عملي ..

الى كل من حبهم يتوق القلب ليخاطب من شذى ذكرهما اللسان وقال فيها الرحمان:

"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا" الإسراء، 23.

أبي العزيز الى من كان ومازال سندي فلا سند لي إلا أنت وسام عزتي ورجولتي حفظه الله ورعاه ♥

إلى أُمي اوفى خلق الله واحبهم الى قلبي الى تاج فخر لطالما حملته فوق رأسي فلك كامل الشكر والعرفان

♥ والتقدير

الى اخوتي الأعزاء ادامكم الله لي وحفظكم من كل سوء ومكروه ♥

إلى نفسي التي قاومت وصمدت بكل قوّة وصبر ومثابرة في مواجهة تحديات الحياة. لقد مررت بالعديد

من المواقف الصعبة، لكنك لم تستسلمي أبداً. لقد واجهت كل عقبة بشجاعة وإصرار وخرجت من كل

تحديّ أقوى وأكثر حكمة.وها انا اليوم اقوى ♥

وأخيرا: "اسأل الله ان يوفقنا جميعا في درب الحياة."

عبد المالك عزيري



# الفهرس العام



المحتوى	الصفحة
شكر وعرهان	
الإهداء	
الفهرس العام	I-III.....
فهرس الجداول	V-VI .....
فهرس الأشكال	VII.....
فهرس الملاحق	VIII .....
المقدمة	أ-ز.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية</b>	
تمهيد	02 .....
المبحث الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة	03 .....
المطلب الأول: ماهية ذكاء الأعمال	03 .....
المطلب الثاني: القرارات الإستراتيجية	10.....
المبحث الثاني: تقييم القرارات الإستراتيجية وأثر ذكاء الأعمال في إتخاذ هذه القرارات	17 .....
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في صنع وإتخاذ القرار الإستراتيجي	17.....
المطلب الثاني: دور ذكاء الأعمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية	19.....
المطلب الثالث: معوقات إتخاذ القرارات الإستراتيجية	19.....
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	22 .....
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية	22 .....

## الفهرس العام

- المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ..... 26
- المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة..... 29
- خلاصة الفصل: ..... 36
- الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تبسة -**
- تمهيد..... 38
- المبحث الأول: تقديم عام عن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تبسة - ..... 39
- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة، نشأتها وتطورها ..... 39
- المطلب الثاني: التعريف بمديرية التوزيع -تبسة-..... 44
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع -تبسة- ..... 45
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ..... 46
- المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات ..... 46
- المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ..... 47
- المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة ..... 50
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات ..... 51
- المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية ..... 51
- المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ..... 56
- المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ..... 69
- خلاصة الفصل: ..... 74
- الخاتمة..... 76



## الفهرس العام

---

82 ..... قائمة المصادر والمراجع

87 ..... قائمة الملاحق

الملخص



# فهرس الجداول



## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الرقم
	<b>الجدول الخاصة بالفصل الأول</b>	
الجدول 01-01:	مجالات تطبيقات ذكاء الأعمال	10
الجدول 02-01:	دراسة عرقوب وعلي، 2012 بعنوان: أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة	22
الجدول 03-01:	دراسة العزاوي، 2013 بعنوان: استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري	24
الجدول 04-01:	دراسة شبير، 2015 بعنوان: دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة (بنك فلسطين)	25
الجدول 05-01:	Stady (Ashraf Bany Mohammad. Manaf AL-Okaily. Mohammad AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh, 2022), Business Intelligence and Analitics (BIA) Usage in the Banking	26
الجدول 06-01:	Stady (Mohammad Aghaei, Amin Asadollahi,2013), Business Intelligence Strategic Decision Making	27
الجدول 07-01:	Stady (Ibrahim A. Abu-AlSondosa, 2023), The impact of business intelligence system (BIS) on quality of strategic decision-making	28
الجدول 08-01:	أوجه التشابه والإختلاف بين دراسة عرقوب وعلي (2012) والدراسة الحالية	29
الجدول 09-01:	أوجه التشابه والإختلاف بين دراسة العزاوي (2013) والدراسة الحالية	30
الجدول 10-01:	أوجه التشابه والإختلاف بين دراسة (شبير، 2015) والدراسة الحالية	31
الجدول 11-01:	أوجه التشابه والإختلاف بين دراسة (Ashraf Bany Mohammad. Manaf AL-) والدراسة الحالية	32
الجدول 12-01:	أوجه التشابه والإختلاف بين دراسة 2013 (Okaily. Mohammad AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh, 2022 Mohammad Aghaei, Amin Asadollahi, والدراسة الحالية	33
الجدول 13-01:	أوجه التشابه والإختلاف بين دراسة (Ibrahim A. Abu-AlSondosa 2023), والدراسة الحالية	34

### الجدول الخاصة بالفصل الثاني

46	الجدول02-01: عينة الدراسة
47	الجدول02-02: وصف عبارات الاستبيان
49	الجدول02-03: المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الخماسي )
49	الجدول02-04: مقياس التحليل
50	الجدول02-05: أداء الاتساق الداخلي (ألفاكرونباخ)
51	الجدول02-06: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
52	الجدول02-07: عينة الدراسة حسب متغير السن
53	الجدول02-08: عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي
54	الجدول02-09: عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
55	الجدول02-10: عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
	الجدول02-11: لتوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة ببعدها
57	تجميع البيانات وتخزينها
	الجدول02-12: التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة ببعدها
58	المعالجة التحليلية للبيانات
	الجدول02-13: التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة ببعدها
59	التقيب في البيانات
	الجدول02-14: التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة ببعدها
60	القرار
	الجدول02-15: التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة ببعدها
62	الرشد والشمول
	الجدول02-16: التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة ببعدها
63	شبكة الإتصالات
	الجدول02-17: التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة ببعدها
64	درجة اللامركزية

## فهرس الجدول

---

- الجدول 02-18: التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات المتعلقة ببعء  
درجة الاتفاق ..... 65
- الجدول 02-19: التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات المتعلقة بتأثير  
ذكاء الأعمال على القرارات الإستراتيجية..... 66
- الجدول 02-20: العلاقة بين بعء تجميع البيانات وتخزينها وإتخاذ القرارات الاستراتيجية ..... 69
- الجدول 02-21: العلاقة بين بعء المعالجة التحليلية للبيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية..... 70
- الجدول 02-22: العلاقة بين بعء التنقيب في البيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية ..... 71
- الجدول 02-23: العلاقة بين بعء القرار وإتخاذ القرارات الإستراتيجية..... 72
- الجدول 02-24: العلاقة بين ذكاء الأعمال وإتخاذ القرارات الإستراتيجية ..... 73



# فهرس الأشكال



## فهرس الأشكال

---

رقم الشكل	العنوان	الرقم
	<b>الأشكال الخاصة بالفصل الأول</b>	
الشكل 01-01	مراحل القرار الإستراتيجي	16
الشكل 02-01	العوامل المؤثرة في القرارات الإستراتيجية	18
	<b>الأشكال الخاصة بالفصل الثاني</b>	
الشكل 01-02	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تبسة	45
الشكل 02-02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	51
الشكل 03-02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	52
الشكل 04-02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	53
الشكل 05-02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	54
الشكل 06-02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	55



# فهرس الملاحق





## فهرس الملاحق

---

رقم الملحق	العنوان	الرقم
الملحق 01: إتفاقية التربص	.....	88
الملحق 02: الإستبيان	.....	90
الملحق 03: مخرجات SPSS	.....	96



# المقدمة



### تمهيد:

ألزمت التحديات المعاصرة، والتغيرات المتسارعة وظروف عدم التأكد التي برزت بداية الألفية الجديدة بمختلف أشكالها متخذي القرار بتبني مجموعة من الإستراتيجيات والأنظمة الجديدة المدمجة مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال الأعمال، وهنا ظهر مصطلح ذكاء الأعمال، ليحل محل النمط التقليدي للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، التي تساعد وبشكل كبير المسيرين في إتخاذ القرارات الاستراتيجية بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

حيث يعد ذكاء الأعمال الجسر الذي يربط بين البيانات الضخمة والتحليلات المعقدة بالقرارات الإستراتيجية، التي تبنى على الفهم العميق للسوق والمنافسين، حيث يركز ذكاء الأعمال على مجموعة من الأبعاد بداية بتجميع البيانات وتخزينها، معالجتها، ثم طرق التنقيب عليها إلى أسلوب إتخاذ القرار مما يساهم في تحسين كفاءة وفعالية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا من أجل تحديد الفرص والمخاطر الجديدة التي تحتاج إلى تطبيق أدوات ذكاء الأعمال، والتي تدمج مع عمليات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي، من أجل خلق قيمة مضافة تساعد على تحسين رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.

إن المؤسسات الجزائرية مطالبة بتطبيق نظم ذكاء الأعمال لمواكبة التطورات الحاصلة والتأقلم معها لمواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولقد تم تسليط الضوء على الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع تبسة، لمعرفة مدى تأثير ذكاء الأعمال في إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في إبراز دور ذكاء الأعمال في إتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومحاولة التعرف على قوة ترابط عمل منظمات الأعمال، وطريقة إدارتها وكيفية التحكم والتوظيف الفعال والناجح

## المقدمة

للتقنيات التكنولوجية، من خلال مساهمة ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مديرية التوزيع  
تبسة.

### إشكالية الدراسة:

تواجه المنظمات اليوم تحديات متزايدة في ظل بيئة الأعمال الديناميكية، من أجل تحقيق النجاح  
المستدام، حيث تحتاج الشركات إلى إتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تستند إلى بيانات دقيقة وتحليلات  
متقدمة، وهنا يلعب ذكاء الأعمال دورا حاسما في تمكين المنظمات من إتخاذ مجموعة من القرارات  
الإستراتيجية المدروسة، من خلال توفير أدوات تحليلية قوية تسمح بإدارة البيانات وفهمها بشكل أفضل  
ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ كيف يؤثر ذكاء الأعمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -  
مديرية التوزيع تبسة-؟

### الأسئلة الفرعية:

وتندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي كانت كالتالي:

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تجميع البيانات  
وتخزينها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعالجة التحليلية  
للبيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التقيب في البيانات  
وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

## المقدمة

---

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القرار وإتخاذ القرارات

الإستراتيجية؟

**الفرضيات:**

للإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نكاه الأعمال

وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية التوزيع تبسة.

**الفرضيات الفرعية:**

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد تجميع البيانات

وتخزينها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد المعالجة التحليلية

للبيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد التنقيب في البيانات

وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد القرار وإتخاذ القرارات

الإستراتيجية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى محاولة التعرف على ذكاء الأعمال ودوره في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية مع تحديد العلاقة بينهما، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بكل من ذكاء الأعمال وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- ✓ معرفة أهم أدوات ذكاء الأعمال وواقع تطبيقها في مديرية التوزيع تبسة؛
- ✓ توضيح الأبعاد التي تركز عليها عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية في مديرية التوزيع تبسة؛
- ✓ تفسير مدى تأثير ذكاء الأعمال على إتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى مديرية التوزيع تبسة.

### أسباب إختيار الموضوع:

من الأسباب والدوافع التي أدت الى إختيار الموضوع ما يلي:

### الأسباب الموضوعية :

- ✓ تسليط الضوء على ذكاء الأعمال وأهم أدواته؛
- ✓ دراسة واقع ذكاء الأعمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى مديرية التوزيع تبسة؛
- ✓ الظروف الإقتصادية الراهنة التي تزيد من ضرورة إعتقاد دراسة واسعة لذكاء الأعمال في المنظمات وتحقيق أهدافها.

## المقدمة

### الأسباب الشخصية:

- ✓ الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛
- ✓ الرغبة في تزويد المكتبة بمرجع إضافي نظرا لحدثة الموضوع؛
- ✓ الرغبة والميول في دراسة هذا الموضوع.

### حدود الدراسة :

قصد الاحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة كما يلي:

✓ **الحدود الزمنية:** كان البحث حول هذا الموضوع وإعداده خلال الفترة الممتدة بين ديسمبر 2023

وماي 2024 عموما، و2024/04/14 إلى غاية 2024/05/17 للدراسة التطبيقية والزيارة

الميدانية للمؤسسة محل الدراسة؛

✓ **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح دور نكاء الاعمال

كمتغير مستقل على إتخاذ القرارات الإستراتيجية كمتغير تابع في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

مديرية التوزيع تبسة؛

✓ **الحدود المكانية:** يتمثل المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة في الشركة الجزائرية

للكهرباء والغاز مديريةية التوزيع تبسة؛

✓ **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية حسب موضوع الدراسة بإستقصاء آراء موظفي الشركة

الجزائرية للكهرباء والغاز مديريةية التوزيع تبسة.

### منهج الدراسة:

نظرا لأهمية الدراسة، وقصد الوصول الى الإجابة على الاشكالية والتساؤلات الفرعية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، والتي تمس ذكاء الأعمال والقرارات الاستراتيجية. كما تم الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك بجمع البيانات والمعلومات ذات الطابع الكيفي، قصد الإلمام بمتغيرات الدراسة، واخرى ذات طابع كمي، من خلال الإعتماد على الإستبيان والمقابلة الشخصية ووثائق المؤسسة، لجمع البيانات من أجل تحليلها إحصائيا بغرض إختبار الفرضيات.

### هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع والالمام بكافة جوانبه وقصد الوصول الى النتائج المسطرة تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، ويمكن توضيحهما على النحو التالي:

✓ **الفصل الأول:** سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة حيث يحتوي على ثلاثة مباحث، حيث تم التركيز في المبحث الأول على التأصيل النظري لكل من ذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية، أما المبحث الثاني الذي تم التطرق فيه الى تقييم القرارات الإستراتيجية وأثر ذكاء الأعمال في اتخاذ هذه القرارات، وأخيرا المبحث الثالث الذي خصص للدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

✓ **الفصل الثاني :** خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة وذلك من أجل تبيان تأثير ذكاء الأعمال على إتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديريةية التوزيع تبسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تم تقديم وتعريف الشركة الجزائرية



## المقدمة

---

للكهرباء والغاز مديرية التوزيع تبسة في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فقد تم فيه تحديد الإطار المنهجي للدراسة، وأخيرا المبحث الثالث الذي خصص لتحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة وإختبار الفرضيات ومناقشتها.



## الفصل الأول:

الإطار النظري لذكاء الأعمال والقرارات الإستراتيجية



## تمهيد

في ظل عالم الأعمال المعاصر، تواجه المنظمات تحديات متزايدة تتطلب إتخاذ قرارات سريعة وفعالة ولتحقيق ذلك، تعتمد المنظمات بشكل متزايد على ذكاء الأعمال كأداة لتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للتنفيذ، حيث أنه مع مرور الوقت، تطور مفهوم ذكاء الأعمال بشكل ملحوظ، وأصبح تعريفه أكثر وضوحاً وتطبيقاته أكثر فهماً.

ومن خلال هذا الفصل، سيتم إكتشاف هذا التطور بالتفصيل، وعليه فقد تم بتقسيمه الى ثلاثة مباحث كانت كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة؛
- ❖ المبحث الثاني: تقييم القرارات الإستراتيجية وأثر ذكاء الأعمال في إتخاذ هذه القرارات؛
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.

## المبحث الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

في عالم يزداد تنافسية وتغيراً، تواجه المنظمات ضغطاً متزايداً لإتخاذ قرارات سريعة، كل هذا من أجل مواكبة التنافس المتزايد، والأسواق المتغيرة، والعملاء المتطلبين، وأصبح من الضروري أكثر من أي وقت مضى أن تمتلك المنظمات القدرة على تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للتنفيذ وهنا يبرز دور ذكاء الأعمال كأداة قوية تمكن المنظمات على تحقيق ذلك.

ومن خلال هذا المبحث سيتم معالجة ذكاء الأعمال بالتطرق أولاً إلى دراسة مفهومه ونشأته بالإضافة أهميته وأهدافه، ثم دراسة مراحل وأدوات وتطبيقات ذكاء الأعمال، وثانياً يتم تعريف القرار والقرارات الإستراتيجية، وأخيراً أهمية وأهم مراحل القرارات الإستراتيجية.

## المطلب الأول: ماهية ذكاء الأعمال

## أولاً: مفهوم ذكاء الأعمال

## - تعريف ذكاء الأعمال

لم يتم الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم ذكاء الأعمال من طرف الباحثين حيث تناوله البعض من منظور تقني تكنولوجياً، وتناوله البعض الآخر من منظور تنظيمي ومؤسسي كمنهجية عمل أو عملية غير أن أغلبهم متفقون على أنه يهدف إلى دعم إتخاذ القرار في بيئة الأعمال.

ومن أهم التعاريف المقدمة لذكاء الأعمال مايلي:

✚ عرف (Howard Dresner) من مجموعة (Gartner) ذكاء الأعمال على أنه فئة واسعة من البرمجيات والحلول لجمع وتوحيد وتحليل وتوفير سبل الوصول إلى البيانات بطريقة تتيح للمستفيدين النهائيين في المنظمات صنع أفضل قرارات الأعمال.<sup>1</sup>

✚ ويعرف أيضاً على أنه مجموعة من الإدراكات والطرق والعمليات لتحسين القرارات الإدارية وإستخدام المعلومات من مصادر متعددة وتطبيق الخبرات وإضافة الفرضيات لتطوير الفهم الصحيح لديناميكية الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عامر عبدالرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015،

كما ساهمت المنظمات الرائدة في مجال النظم المحوسبة بمجموعة من التعاريف وسوف نقوم بأخذ تعريفين هما:<sup>2</sup>

✚ عرفت منظمة (Business Objects) ذكاء الأعمال على أنه منهجية تستخدمها المنظمة للدعم الإداري والتشغيلي للبيانات المتباينة لتوفير المعلومات المفيدة وإجراء عمليات التحليل حول الأفراد العاملين والزبائن والمجهزين والشركاء لصنع قرارات فعالة أكثر؛

✚ وعرفت منظمة (Cognos) ذكاء الأعمال بأنه يقوم على الجمع بين الأفراد والبيانات معا لتقديم مجموعة من واسعة من الطرق لإستخلاص المعلومات والمعرفة التي تدعم عملية صنع القرار المستند إلى الحقائق.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن ذكاء الأعمال هو عملية تحويل البيانات إلى معلومات قابلة للتنفيذ، كما تساعد على تحسين الأداء وإتخاذ قرارات إستراتيجية وتشغيلية أفضل، حيث يعتمد على تقنيات متقدمة مثل التعلم الآلي والتقيب عن البيانات والتصور لعرض البيانات بشكل سهل الفهم، ويمكن لذكاء الأعمال أن يساعد المنظمات على زيادة الأرباح، وتحسين خدمة العملاء، وتقليل التكاليف، وإتخاذ قرارات أفضل.

#### - نشأة ذكاء الأعمال

يعد ذكاء الأعمال المظلة التي جمع تحت لوائها معماريات وأدوات وتطبيقات وطرق تمهد نحو تبني مفهوم ذكاء الأعمال<sup>3</sup>.

حيث ظهر مصطلح ذكاء الأعمال بوصفه منتجات جديدة لأسلوب إبداعي مستندة إلى الأنماط المتطورة من خوارزميات الإسترجاع (Retrieval Algorithms) والإحصائيات (Statistics) المتقدمة التي كان لها الدور الأساس في نضج تطبيقات نظم ذكاء الأعمال وتكاملها، إذ وصفت هذه المنتجات بشكل أولي على أنها أدوات نظم دعم القرارات (Decision Support Systems – DSS)، ومن ثم تطورها نحو

<sup>1</sup>-مراد سامي، نحو منظور متكامل لتفعيل دور الذكاء الإصطناعي و ذكاء الأعمال في دعم وتمكين القطاع العام في ظل رؤية

2030، مجلة دراسات إقتصادية، مجلد 06، العدد 02، كليات بريدة الأهلية، القصيم، المملكة العربية السعودية، 2019، ص: 06.

<sup>2</sup>- عامر عبدالرزاق عبد المحسن الناصر ، نظم ذكاء الأعمال (لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018 : ص: 35.

<sup>3</sup>-هيثم علي حجازي وآخرون، ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 21.

تطبيقات نظم المعلومات التنفيذية (Executive Information Systems - EIS)، كما وصفت على أنها نظم للتعقيب في البيانات (Data Mining Systems) من أجل اكتشاف المعرفة (KnowledgeDiscovery)، وأخيراً نظم ذكاء الأعمال؛

طرح ( Hans P.Luhn ) تسمية ذكاء الأعمال بشكل مبكر سنة 1958 في مجلة (IBM) ببحثه الموسوم (A Business Intelligence System)، حيث تقوم فكرة هذا النظام المؤتمت المقترح على استخدام تقنيات النشر الإنتقائي (Selective Dissemination of Information - SDI) للمعلومات بين مختلف أقسام المنظمة وبشكل تلقائي، وبذلك أسس (Luhn) لمفهوم ذكاء الأعمال من خلال تعريف ثلاثة مفاهيم أساسية وهي على التوالي؛ الأعمال - مجموعة من الأنشطة التي يتم إنجازها لتحقيق أي غرض سواء كانت تلك الأنشطة تكنولوجية أو تجارية أو قانونية أو أخرى، ونظم الاتصالات - التي تخدم سلوك الأعمال بمفهومها الواسع كنظام للذكاء في وحدات الأعمال وأخيراً الذكاء - الذي عرف على أنه القدرة على تشخيص وفهم العلاقات المتبادلة بين الحقائق المقدمة بالطريقة التي توجه الأعمال نحو تحقيق الأهداف المنشودة منها كما حدد حينئذ ثلاثة مكونات تكنولوجية حاسمة لتطبيق ذكاء الأعمال وهي التلخيص التلقائي للوثائق والترميز التلقائي للوثائق والتوليد والتحديث التلقائي لملفات المستفيدين؛

وبذلك كان (Luhn) يحاكي كيفية استخدام بيانات محددة ونشرها بإتجاه المستفيدين منها لإنجاز الأنشطة والعمليات المناطة بهم؛

شاع مصطلح ذكاء الأعمال بشكل عام عندما قدمه (Howard Dresne) في مجموعة (Gartner) للأبحاث. إذ طرحت وجهتا نظر متعارضتين حول تفعيل تطبيقات ذكاء الأعمال بمفهومها الحديث الأولى تسند مصطلح ذكاء الأعمال إلى (Dresner) الباحث في مجموعة (Gartner) في سنة 1989، بينما تشير وجهة النظر الثانية إلى إن نفس الباحث قدم مصطلح ذكاء الأعمال سنة 1992، ومن الواضح أن كلتا وجهتا النظر تشير إلى نفس المصطلح ذكاء الأعمال وكذلك الباحث، ولكن تختلفان حول السنة المفترضة لهذا المصطلح (غير واضحة). ولتوضيح ذلك، قدمت مجموعة (Gartner) مصطلح ذكاء الأعمال سنة 1989، بينما كان (Dresner) مساهما في إبتكار هذا المصطلح، ولكن لم ينظم إلى مجموعة (Gartner)

سنة 1992، التي يعود لها القيادة في تطوير هذا المصطلح، ليصبح بعد ذلك (Dresner) أحد الباحثين في تلك المجموعة البحثية.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية وأهداف ذكاء الأعمال

برزت الحاجة إلى ذكاء الأعمال في المنظمات بشكل واضح لأنه يعتبر كأداة فعالة لتوفير المعلومات اللازمة للمساعدة في إتخاذ قرارات المنظمة، حيث أن إهتمامها بذكاء الأعمال في تزايد مستمر وذلك نتيجة للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وهذا ما سيتم تسليط الضوء عليه في هذا الفرع.

#### - أهمية ذكاء الأعمال

إن قوة الترابط الجذري الصحيح بين مجال عمل مؤسسة الأعمال، وطريقة الإدارة، والتحكم والتوظيف الفعال الناجح للتقنيات التكنولوجية، هو سر نجاحها بوجود التغير السريع المطرد في آلية السوق ولمحاولة فهم الصورة كاملة، تسعى معظم الشركات في العالم لرفع مستوى قدرتها التنافسية، أو على الأقل البقاء ضمن دائرة المنافسة ومحاولة إيجاد سبل أكثر ابتكاراً لجذب الزبائن، وذلك بتقديم خدمات جيدة وجديدة، كمتطلب من متطلبات الاستمرارية في العمل.

حيث يتطلب هذا العمل الشاق إتخاذ قرارات سريعة صحيحة وحاسمة استجابة لهذه التغيرات التي يكون معظمها غير متوقع وغير محسوب النتائج، وهكذا تخضع مؤسسات الأعمال لضغوط هائلة من المنافسين وآلية السوق: ضغط تقديم المنتجات والخدمات الجديدة بجودة مرتفعة، إذ يجب إحتواء هذه الضغوط بسرعة عالية تمثل البنية الديناميكية لمؤسسة الأعمال أولى الشروط الأساسية للنجاح في إحتواء هذه الضغوط، والصفة الرئيسة لهذه البنية تتمثل بالاستجابة السريعة للمتغيرات في إنجاز الأعمال.

من هذا المنطلق تأتي الأهمية الكبرى لمفهوم " الذكاء الأعمال " الذي يساعد على إستيعاب الوضع السائد لبيئة العمل (التي تتصف بشدة المنافسة، والتي أضحت أكثر تعقيداً نتيجة سرعة تغيرها الكبيرة) وذلك بمراقبة لحظية مستمرة، ومحاولة توقع الإتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال العمل المعني مستقبلاً وتحديد الفرص التي يمكن إستثمارها، أو المخاطر التي ينبغي تجنبها، في السعي لمحاولة تحسين موقع مؤسسة الأعمال ضمن بيئة العمل أو على الأقل الإستمرار في المنافسة.

<sup>1</sup> - عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق ذكره، ص، ص: 82-83.

يمكن ببساطة فهم " ذكاء الأعمال " على أنه توظيف التقنية في استخدام معلومات دقيقة لحظية، ذات قيمة نوعية عالية متعلقة بمجال العمل نفسه وبيانات ذات إعتماذية (موثوقية) كبيرة متوفرة من عدة مصادر، وتطبيق ما تم إكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي يجب إتخاذها بناء على هذه المعلومات.

إن لحظية توفر المعلومات الصحيحة يختصر الكثير من الوقت على متخذ القرار (على حين كان في السابق ينتظر الجرد السنوي لمعرفة أرباح خدمة أو منتج ما، أو ينتظر دراسات مالية معقدة لمعرفة المنتج الأكثر ربحية في نهاية الدورة الصناعية، أو ينتظر تقارير المبيعات نصف السنوية لمعرفة مدى ملاءمة منتج ما لسكان منطقة ما). هذا المفهوم الحديث يعبر عن جودة ودقة أعلى في شكل ووقت ونوع التقارير الواردة إليه لمساعدته على إتخاذ القرار الصحيح (الصائب) في الوقت الصحيح (المناسب) لتطبيقه بالشكل والأسلوب الصحيح (السليم).<sup>1</sup>

#### - أهداف ذكاء الأعمال

إن الهدف من اللجوء إلى التكنولوجيات المتطورة وتقنيات ذكاء الأعمال هو محاولة الإستفادة من مزاياها وتحقيق الغرض الذي صممت لأجله، ففي الأعمال التجارية من المهم أن يكون لدى المنظمة معلومات كافية وعالية الجودة ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) كأساس لإتخاذ القرارات، لكن المشكلة الأكبر هي في الأساس دمج المعلومات. حيث تختبئ العديد من المستندات أو جداول البيانات أو قواعد البيانات داخل المنظمات وتحتوي على الكثير من المعلومات ذات الصلة التي يصعب دمجها وتوفير معلومات مفيدة لذلك، يجب إنشاء نظرة شاملة، والتي تكون متاحة كأساس لقرارات لذلك من الممكن على سبيل المثال، تحسين العمليات التجارية وتقليل المخاطر وتقليل التكاليف وزيادة القيمة المضافة أيضا حيث

<sup>1</sup> -عمار عصام السامرائي، تطبيقات ذكاء الأعمال كأداة لتحقيق الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية الأردنية، عمان، الأردن، 2012، ص، ص: 870-



يمكن أن يصبح إستخدام ذكاء الأعمال ميزة تنافسية حقيقية، نظرًا لأن المعلومات الضرورية متاحة عمليا بنقرة واحدة.<sup>1</sup>

إن استخدام ذكاء الأعمال له ثلاثة أهداف رئيسية:<sup>2</sup>

❖ **تحسين أساس القرار:** عادة ما يتم إتخاذ القرارات من خلال المعلومات المتاحة وبالتالي؛ من الواضح أنه مع إعداد أفضل للمعلومات وكذلك مع مراعاة تعددها يتم تحسين أساس القرار بشكل كبير. فالمعلومات، أي الحقائق حول أشياء معينة موجودة على نطاق واسع في أعمال اليوم يتيح إستخدام ذكاء الأعمال إمكانية ترجمتها إلى تنسيق يمنحهم ميزة معلوماتية في عملهم اليومي؛

❖ **زيادة شفافية إجراءات الشركة:** بمساعدة ذكاء الأعمال، يتمكن الموظف من تحمل المسؤولية عن منطقتهم من خلال الحقائق وأرقام التشغيل ويكون قادرا على فهم قرارات الشركة حيث يوفر ذكاء الأعمال الفرصة لتعزيز تلك الرؤية وتمكين الموظفين من رؤية تأثير منطقتهم مباشرة في سياق الشركة ككل؛

❖ **إظهار العلاقات بين المعلومات الفردية:** نظرًا لتعقيد العمليات التجارية، فإن القرارات في العديد من مجالات الشركات لها عواقب بعيدة المدى. تهدف حلول ذكاء الأعمال إلى ربط البيانات من مصادر مختلفة والتعرف على العلاقات التي لا يمكن الحصول عليها من مصادر المعلومات الفردية وهو مكون المعرفة في ذكاء الأعمال، والذي يجب أن يقوم به متخصصون مطلعون في المجال ذي الصلة، حيث يؤدي إنشاء مثل هذه المعلومات إلى زيادة شفافية العملية بأكملها داخل الشركات.

<sup>1</sup>- فاطمة بالقواسمي؛ أحمد بن يوسف؛ نور الهدى نغاز، **مساهمة نظم ذكاء الأعمال في ريادة الشركات الناشئة startup -تقييم تجربة شركة Airbus-**، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، جامعة حسبية بن بولعيد، الشلف، الجزائر، 2023، ص: 56.

<sup>2</sup>- **المرجع نفسه**، ص: 56.

ثالثاً: أدوات وتطبيقات ذكاء الأعمال

تعد البيانات بمثابة الذهب الجديد في عالم الأعمال، لكن إمتلاكها فقط ليس كافياً، بل يجب تحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ لتحقيق النجاح. هنا يأتي دور ذكاء الأعمال، الذي يقدم مجموعة من الأدوات والتطبيقات لتحليل هذه البيانات وإستخراج الرؤى الثمينة منها، وهذا ما يتم تسليط الضوء عليه في هذا الفرع لمعرفة أهم أدوات وتطبيقات ذكاء الأعمال.

- أدوات ذكاء الأعمال

ذكاء الأعمال حقل واسع يتضمن تقنيات من أنواع مختلفة فيما بينها لتكوين نظام يتصف بالذكاء يخدم المنظمة لتطوير إمكانياتها الحالية لتطبيق الإستراتيجية الحالية وتطويرها بما يحقق الأهداف، وفيما يلي أهم أدوات ذكاء الأعمال:<sup>1</sup>

- ❖ **مستودع أو مخزن البيانات:** إن الهدف الأساسي منها هو إنشاء عرض منطقي وحيد لبيانات المؤسسة، يتم خزن البيانات من عدة مصادر في مخازن البيانات من أجل دعم تحاليل ذكاء الأعمال؛
- ❖ **أنظمة المعالجة التحليلية الفورية (OLAP)** تساعد هذه التقنية على تجمع المعلومات من مختلف المصادر الداخلية والخارجية، إذ تسمح بالتحليل في الوقت الحقيقي للبيانات المخزنة في قاعدة البيانات؛
- ❖ **التقيب في البيانات:** يجمع ما بين الإحصاء وتقنية المعلومات، قواعد البيانات، الذكاء الإصطناعي التعلم الآلي، فهو المسؤول عن أساليب، وطرق إنتاج المعلومات من خلال كم كبير من البيانات التي يتم التقيب فيها وربطها بأساليب عملية للخروج بمعلومة جديدة؛
- ❖ **تقنيات عرض المعلومات:** يعتمد نجاح ذكاء الأعمال في تحقيق أهدافه بصورة رئيسية على نجاح تقنيات عرض المعلومات في إيصال مخرجات بكفاءة، وهناك نوعان أساسيان من وسائل عرض المعلومات هما: التقارير ولوحات العرض.

<sup>1</sup> - عيشوش عواطف، ذكاء الأعمال كألية داعمة للمرونة الإستراتيجية دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي، مجلة الدراسات العدد الإقتصادي، المجلد 14، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2023، ص: 06.

- تطبيقات ذكاء الأعمال

هناك مجالات كثيرة يمكن أن يطبق فيها ذكاء الأعمال مثل معرفة نوع الزبائن الحاليين أو رغباتهم، أو ماهية الزبائن المحتملين أو توزيعهم الجغرافي أو الديموغرافي، أو كيفية تحديد الأسعار أو ماهية الخدمات أو البضائع التي يمكن تسويقها في منطقة معينة يتصف سكانها بطبيعة محددة أو صفات محددة.<sup>1</sup>

الجدول رقم 01-01 يمثل بعض مجالات تطبيقات ذكاء الأعمال

المجال	المعلومات	التبصر	القرار
إدارة العلاقة مع الزبون	تحدد قيمة حياة الزبون بوساطة الخدمات المقدمة للزبون	تحليل أثر محفظة المنتجات والخدمات الإضافية على قيمة الزبون	تخفيض الخدمات الإضافية المقدمة للزبائن الأقل قيمة من أجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة لهم
المبيعات	تاريخ المبيعات معبر عنه كميا او نوعيا وفقا لمجموعات المنتجات	البحث في أثر التغيير في أسعار المنتج على حجم المبيعات	تصحيح اسعار المجموعات خاصة من المنتجات
المالية	تكاليف الوحدة الواحدة من المنتج المصنع مقارنة مع المبيعات	تحليل الربحية للمنتجات اقل ربحا	تغيير عملية الانتاج من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج
الإمداد	معلومات حول طرق النقل البحري ذات العلاقة بتكاليف النقل.	أمثلة (optimisation) الطرق لتدنية تكاليف النقل.	تغيير إجراءات إختيار الطريق او النقل.

المصدر: أحسن طيار، ذكاء الأعمال ودوره في إتخاذ القرار في البنوك، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، المجلد 06، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2016،

ص: 76.

**المطلب الثاني: القرارات الإستراتيجية**

يعد إتخاذ القرارات الإستراتيجية من أهم وظائف الإدارة في أي مؤسسة، فهي تحدد مسار المؤسسة على المدى الطويل وتؤثر على نجاحها وإستمراريتها، وتتسم هذه القرارات بخصائص تميزها عن القرارات التكتيكية أو التشغيلية، مثل شموليتها، وتعقيدها، وطول مدتها، وإرتباطها بمخاطر عالية.

<sup>1</sup> - فريوه نرجس؛ طويل آسيا، إستراتيجية الإستدامة وتطبيق نظم ذكاء الأعمال في المؤسسات العربية والعالمية في ظل التغيرات الراهنة، المجلة الجزائرية للأداء الإقتصادي، العدد 03، جامعة علي لونيسسي البلدية 02، 2018، ص: 89.

وسوف يتم في هذا المطب التترق لكل من تعريف القرار أولاً ثم مفهوم القرارات الإستراتيجية وأهميتها وأهم مراحلها.

### أولاً: مفهوم القرارات الإستراتيجية

قبل الخوض في تعريف القرارات الإستراتيجية، من الضروري التترق إلى مفهوم القرار.

✚ هو تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي)، حيث يتم اعلان عن ذلك بشكل شفهي مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والإختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف.<sup>1</sup>

✚ هو الفصل أو الحكم في مساله ما أو قضية أو خلاف. كما أنه يعني إختيار الطريقة أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق.<sup>2</sup>

✚ ويمكن تعريفه أيضا بأنه " الناتج الذي تم إعتماده في ضوء مراحل مختلفة لصناعة والإختيار ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمد عليه الإدارة".<sup>3</sup>

✚ يعرف القرار بأنه تقييم البدائل والحلول لإختيار البديل المناسب.<sup>4</sup>

أما القرارات الإستراتيجية فقد تعددت تعاريفها من طرف الباحثين ويمكن ذكر أهمها كما يلي:

✚ هي التتركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التتصرفات الرئيسية للمنظمة، فهي الوسائل الرئيسية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل وهي أيضا الخطة الشاملة والتي عادة ما تكون طويلة الأجل والتي تعمل على تحقيق الأهداف المحددة في رسالة المنظمة

<sup>1</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المثلى، مجموعة البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص: 30.

<sup>2</sup> - ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات إتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 03، جامعة أم القرى، مملكة العربية السعودية، 2021، ص: 553.

<sup>3</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالة تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص: 95.

<sup>4</sup> - زحاف محمد مؤذن بوجمعة، صنع القرار وإنعكاسه على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار، مجلة التفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 01، جامعة المسيلة، 2016، ص:

ومعنى ذلك أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات هامة، ذات تأثير طويل الأجل، تتطلب حشد موارد المنظمة المادية والبشرية، وتتعلق بزيادة تأقلم المنظمة مع بيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "القرارات التي تتخذها المستويات العليا في المنظمة وتواجه هذه القرارات المشكلات الصعبة والمعقدة، وتتطلب الإستعانة بالخبراء والمستشارين، ويقوم على تنفيذها أصحاب الخبرة العملية حيث تمتاز بالثبات النسبي وعدم التكرار، ومن هذه القرارات على سبيل المثال القرارات التي تتعلق بالتخطيط طويل الأجل والسياسة العامة للمنظمة".<sup>2</sup>

أما (Mintzberg و Quin) فيعرفا القرارات الإستراتيجية بأنها: "القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية وإتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمؤسسة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فعالية المؤسسة"<sup>3</sup>

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن القرارات الإستراتيجية هي مجموعة من الخطط والتوجهات الشاملة التي تحدد مسار المنظمة حيث، تهدف هذه القرارات إلى تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها، مما يتطلب منها حشد مواردها المادية والبشرية بشكل فعال كل هذا يؤثر بشكل كبير على مستقبل المنظمة ونجاحها على المدى الطويل.

### ثانيا: أهمية القرارات الإستراتيجية

تعد القرارات الإستراتيجية من الأساليب الإدارية التي يستند عليها كمدخل لإتخاذ قرارات غير عادية ولا تتكرر كثيرا في حياة منظمات الأعمال، وقد يسبب الخطأ في إتخاذها بتوليد تكاليف باهظة جدا

<sup>1</sup> بكر الشديفات، أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص: 82.

<sup>2</sup> ركان نواف القاضي، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين، دار الخليج للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 42.

<sup>3</sup> دحاك عبدالنور، عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية عند كديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس المدينة، 2016، ص: 22.

ولتجنب الآثار السلبية لتلك القرارات فإنها تتطلب تحليل بيانات ومعلومات ضخمة وذات قيمة قبل إتخاذها.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن عملية صنع القرارات الإستراتيجية تكتسب أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لإكتشاف الأهداف الجديدة، أو تعديل للأهداف الحالية، ويحرز القرار الإستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق بإندماج المنظمة، أو تحديد حجمها أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتوضح هنا أهميته بأنه قرار إنتقاء إستراتيجية من بين إستراتيجيات بديلة تساهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل ويركز على الإختيار الذي يهتم بعدد محدود من الإختيارات والإهتمام بعوامل الإنتقاء وتقويم الإختبارات وفق معايير إستقرار على أكثر الخيارات جدوى.<sup>2</sup>

ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على قدرة وكفاءة مديرها على إتخاذ القرارات السليمة والمناسبة، التي تقوم بدورها على أسس وأساليب.<sup>3</sup>

وتبرز أهمية القرارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- ✓ تجيب القرارات الإستراتيجية على سؤالين أساسيين هما: ماهي الأنشطة التي ينبغي على المنظمة أن تشترك فيها؟ وكيف ستنافس المنظمة في المجالات التي تعمل فيها؟؛
- ✓ تحدد القرارات الإستراتيجية الوسائل التي ستتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ تتعامل القرارات الإستراتيجية أساسا مع المستقبل، وبالتالي فهي تساعد المنظمة على إستقرار المستقبل وخاصة في ظروف عدم التأكد؛

<sup>1</sup> -علاء خليل العكش؛ مروان حمودة الدهدار؛ عصام محمد الطويل، تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بقطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 10، العدد 05، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية غزة، فلسطين، 2022، ص، ص: 58-59.

<sup>2</sup> - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص، ص: 173-174.

<sup>3</sup> - معين أمين السيد، اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد 07، جامعة الجزائر 03، 2018، ص: 204.

<sup>4</sup> - خلوفي سفيان؛ شريط كمال، نظم المعلومات الإستراتيجية: كآلية لدعم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة المشكاة في الإقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 02، العدد 09، جامعة الشيخ العربي التبسي، 2019، ص، ص: 82-83.

✓ تساعد القرارات الإستراتيجية على تقليل عدم التأكد من خلال دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة لتعريف على ما بها من فرص وتهديدات، وعلى الدراسة المتأتمية لإمكانية المنظمة الداخلية لتعريف على ما بها من نقاط قوة وضعف.

### ثالثاً: مراحل القرارات الإستراتيجية

لنجاح القرارات الإستراتيجية وتحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة لا بد من إتخاذها وفق مراحل محددة وواضحة وقد اختلف الباحثين في تحديد عدد هذه المراحل إلا أنها تحقق نفس الهدف وسوف يتم في هذا العنصر طرح مجموعة من المراحل التي تتفق مع أغلبية ما طرحه الباحثين ومختصين في المجال الإستراتيجي والتي كانت كالتالي:<sup>1</sup>

- ❖ تحديد المشكلة: تعد الحالة المستقبلية التي يرمي متخذ القرار الإستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار، وينبغي تعريف المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، وتحديد الأولويات بموجب مجموعة من الجمل مع بيان الهدف، ويتم في هذه المرحلة أيضاً التعرف على الفرص والمشاكل والأزمات الناشئة من داخل المنظمة وخارجها؛
- ❖ جمع المعلومات: تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في تحليل القرار الإستراتيجي وإتخاذه، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل اللازمة لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات ومن أجل تحقيق الفائدة من المعلومات يجب أن تتوفر فيها صفات (الموضوعية والدقة والشمولية والملائمة)، ويمكن جمع المعلومات من الأفراد أو المجموعات المتأثرة بالمشكلة، والمقابلات مع المصادر الموثوقة والأحداث المرصودة والبحوث والدراسات التي توضح الحقائق والبيانات؛
- ❖ تحديد الموقف الإستراتيجي: يعد من الأهمية تحديد الموقف الذي على أساسه ليتخذ القرار الإستراتيجي مما يعني ضرورة دراسة العوامل التي توصل إلى الإستنتاجات المؤثرة على المشكلة

<sup>1</sup> - مثنى سعد ياسين؛ وآخرون، مراحل نجاح القرارات الإستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين دراسة تحليلية لآراء عينة من المختصين في المجال الإستراتيجي، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 01، جامعة الحمدانية العراق، 2022، ص، ص: 539-540.

والأهداف والواجبات المنبثقة منها، والعوامل الخارجية والداخلية وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة وتعد عملية إستعراض عوامل الموقف من الأمور الأساسية لفهم جوهر القرار؛

❖ توليد البدائل الإستراتيجية وتقييمها: يتم في هذه المرحلة البحث عن الحلول الممكنة وتقييم كل بديل منها، وستبرز هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل ومعرفة مصادرها، ثم تقييم هذه البدائل الإستراتيجية من خلال تعريضها لمجموعة من الإختبارات العلمية والعملية لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث من خلال أنواع مختلفة من سلوكيات البحث أو التعديل أو التصميم لإيجاد بدائل للموقف ومعالجته المشكلة؛

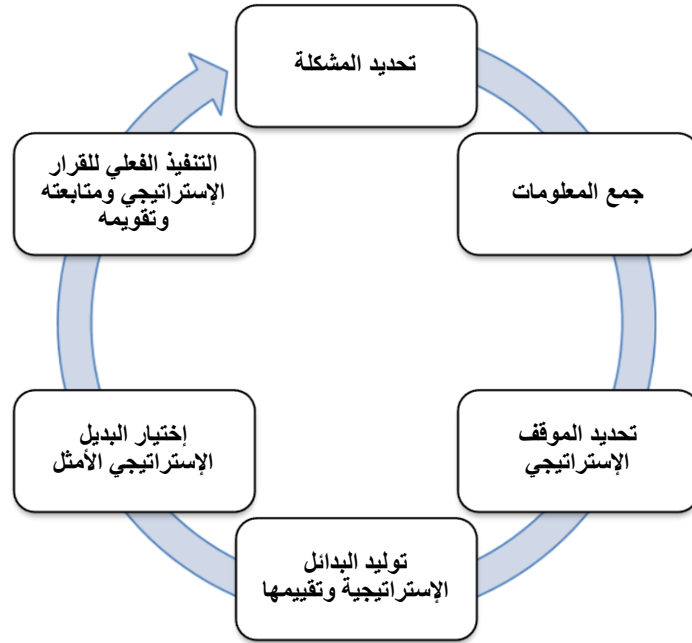
❖ إختيار البديل الإستراتيجي الأمثل: تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعها لأن البديل الإستراتيجي يعني حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للمدير لتحقيق الإختيار السليم، وتبنى القرارات على أساس من الحقائق والتحليل والإمكانات، والإحتمالات والخيارات وتتضمن معايير المفاضلة لإختيار البديل الإستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة (تكلفة البديل عندما ينفذ، قدرة البدائل على الإستفادة من الموارد المتاحة في حل المشكلة نوعية المعالجة للمشكلة كلية أم جزئية، مدى إنسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة، درجة المخاطرة المتوقعة في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه) ولا بد أن يخضع البديل الإستراتيجي المختار للإختبار التجريبي من قبل متخذه؛

❖ التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي ومتابعته وتقييمه يتطلب التطبيق الفعلي للقرار الإستراتيجي بعض الإجراءات اللازمة مثل صياغة مضمونه بشكل جيد إختيار الوقت المناسب للإعلان عن القرار، وتهيئة البيئة الداخلية المعنية بتنفيذ القرار، وتهيئة الموارد والإمكانات اللازمة والإدارات والأقسام، وتهيئة البيئة الخارجية للرأي العام والمجتمع، ويجب أن تضع قيادة المنظمة خطة لتنفيذ قرارات القرار الإستراتيجي الذي وقع عليه الإختيار وأن تجري متابعته ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من إستمراره التطبيقية والعملية، ونجاحه بتحقيق الأهداف المرغوبة ومن ثم يتم رصد التقدم المتحقق في تنفيذ القرار خطوة بخطوة وإجراءات حل المشكلة، وإستراتيجية الإتصالات مع



أصحاب المصالح والمستفيدين، وتخصيص الموارد والجدول الزمنية للتنفيذ، ومعايير قياس التقدم فيه.

الشكل رقم 01-01 يوضح مراحل القرار الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الفقرة السابقة.

يعد ذكاء الأعمال والقرارات الاستراتيجية من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على النجاح في عصر المعلومات، حيث يقدم ذكاء الأعمال أدوات ووسائل جديدة لتحليل البيانات وتفسيرها مما يساعد صانعي القرار على إتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، من جهة أخرى تساعد القرارات الإستراتيجية المنظمات على تحديد أهدافها طويلة المدى وتوجيه مسارها، لذلك من المهم أن تعطي المنظمات إهتماماً كبيراً لتطوير أدوات ذكاء الأعمال وتطبيقها بشكل فعال ودمجها في جميع مراحل عملية صنع القرار.

المبحث الثاني: تقييم القرارات الإستراتيجية وأثر ذكاء الأعمال في إتخاذ هذه القرارات

تواجه المنظمات صعوبات متزايدة تستدعي إتخاذ قرارات إستراتيجية ناجحة لضمان إستمرارها وإزدهارها. فالقرارات الإستراتيجية هي بمثابة المرشد الذي يقود المؤسسات نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، وعبر إتخاذها بحكمة، تتمكن المنظمة من التغلب على التحديات وإستغلال الفرص، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق، ولا شك أن ذكاء الأعمال يلعب دورا محوريا في دعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، من خلال توفيره للبيانات والتحليلات التي تعين على تقييم الخيارات المتاحة، وفهم السوق والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية.

في هذا المبحث، سوف يتم التطرق إلى العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، ودور ذكاء الأعمال في دعم هذه العملية، بالإضافة إلى المعوقات التي قد تواجهها.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في صنع وإتخاذ القرار الإستراتيجي

يعد القرار الإستراتيجي عمل مدروس قامت المنظمة بإتخاذها إتجاه مجموعة من الأفعال التي لها خصوصيتها، ويؤخذ على ضوء خطة عمل يمكن تصنيف مقوماته الرئيسية إلى ناتج العمل وحصيلة المنتج. وستكون هناك علاقة بينه وبين البيئة الداخلية والخارجية التي صنعتها، ترافق هذه العملية عدة عوامل مؤثرة وكبيرة منها خارجية تشمل محيط المنظمة وخارجها، ومنها داخلية ضمن مؤسسة هيكلية صنع القرار (وحدة صنع القرار وإتخاذها)، وتأخذ الطابع النفسي والإنساني والسلوكي.<sup>1</sup>

وهناك عوامل كثيرة تؤثر في صناعة القرار وإتخاذها في المنظمات على إختلافها ولكي يكون القائد الإداري مصيبا في قراراته عليه أن لا يكتفي بالبيانات والمعلومات، بل لابد له من إمتلاك نظرة ثاقبة للأمر حيث يستطيع التحكم في العوامل المؤثرة في قراره.<sup>2</sup>

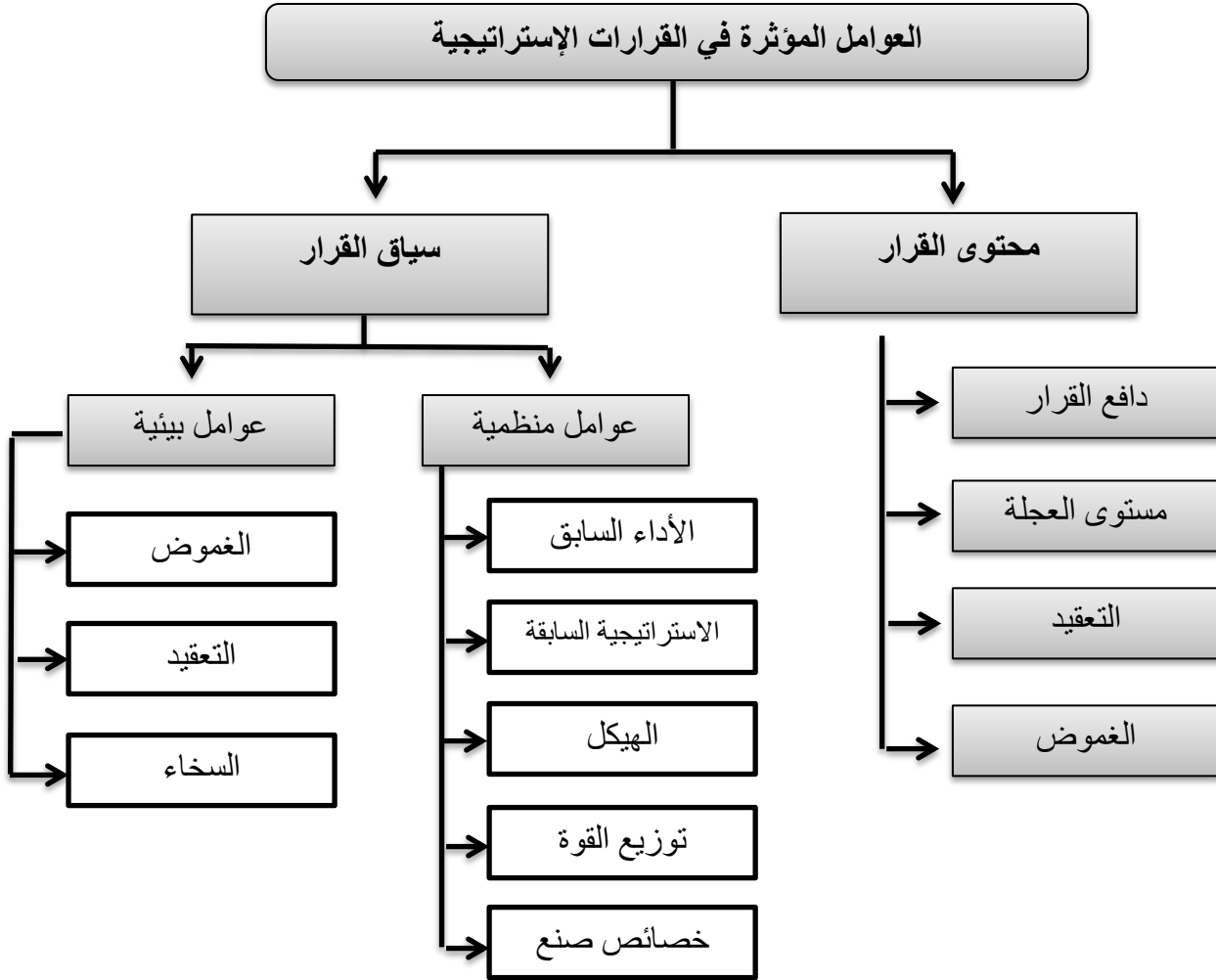
وقسمها راجا قبولان وآخرون، إلى عوامل بيئية (عدم التأكد "الغموض Uncertainty، التعقيد Complexity، السخاء Munificence) وعوامل منظرية (الأداء السابق Past Performance الإستراتيجية السابقة Past Strategies الهيكل Structure توزيع القوة Power distribution) وعوامل متعلقة بالقرار

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، مرجع سابق ذكره، ص: 225.

<sup>2</sup> - عمر علي الرفايعة، العوامل المؤثرة في صناعة القرار وإتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، مجلة كلية التربية، المجلد 04، العدد 43، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2019، ص: 829.

( دافع القرار Impetus/motive مستوى العجلة Urgency عدم التأكد "الغموض" Uncertainty التعقيد (Complexity)، وهناك من يجمع العوامل البيئية والمنظمية تحت مسمى سياق القرار (Decision Context) وسوف نقوم بتوضيح هذه العوامل في الشكل الموالي.<sup>1</sup>

الشكل رقم 01-02 يوضح العوامل المؤثرة في القرارات الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الفقرة السابقة.

<sup>1</sup> - زانة عبد الرحمن مغرم الشهري، صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة إستشرافية، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية تخصص إدارة التعليم العام، كلية التربية: قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، 2020، ص: 29.

### المطلب الثاني: دور ذكاء الأعمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية

يتمثل دور ذكاء الأعمال في عملية إتخاذ القرار من خلال تزويده لمتخذي القرارات بالمعلومات والمعارف التي يحتاجون إليها في إعداد ذلك، لأنه كلما توفرت المعلومات المناسبة كلما زادت نسبة إتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، فبدون توفر المعلومات الكافية والمطلوبة يصبح إتخاذ القرار إعتباريا ومكلفا وليس في كل الأحوال صائبا كما يجب على متخذي القرار لإتخاذ القرار الرشيد من الإهتمام ليس فقط بقيمة المعلومة بالنسبة لمستخدميها بل أيضا بتكلفة المعلومة للحصول عليها بحيث تكون تلك المعلومات 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 إستعادة تكلفة الحصول عليها. وتنعكس نتائج ذكاء الأعمال بمنظمات الأعمال من خلال الفوائد التي يبيدها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات إتخاذ القرارات الإستراتيجية

إن عملية صنع القرار وإتخاذه ليست عملية سهلة وتشكل تحديا كبيرا أمام المديرين في منظمات الأعمال المختلفة في بيئة سريعة التغير ومعقدة فإن هذه العملية تحتاج إلى عناية كبيرة لكي يكون القرار صائبا.<sup>2</sup>

فهناك خمس معوقات للقرارات الإستراتيجية تحد من فاعليتها وهي على النحو التالي:<sup>3</sup>

❖ التنظيم الخاطئ للمشكلات: فبعض المشكلات يمكن إعطاؤها أهمية ودراستها للوصول إلى حل لها ، بينما هناك مشكلات أكثر منها أهمية لم يتم بحثها ، والحل ينحصر في تحليل المشكلة هل هي سهلة وبسيطة أم أن لها العديد من العناصر المعقدة وإذا نظرنا إلى المشكلات الثانوية التابعة لها فينبغي التعرف على درجة أهميتها ومدى ضرورة حلها، وهل تتطلب قرارا فوريا أم لا

<sup>1</sup> - بايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 05، جامعة الجزائر 03، 2016، ص: 47.

<sup>2</sup> - عبد الواحد حميد الكبسي، التفكير الجانبي (تدريبات وتطبيقات عملية)، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 164.

<sup>3</sup> - صالح أحمد مفتاح غميص، نظام المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرار الإستراتيجي دراسة حالة لجامعة برواجايا الحكومية مالانج، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة -، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، أندونيسيا، 2017، ص، ص: 65-67.

ويستطيع الرئيس والعاملون معه الإستفادة من ذلك في توفير الوقت الجمع المعلومات مع مراعاة عدم تأخير القضايا وإهمالها؛

❖ التسرع والخطأ في إصدار القرارات: وينتج عن ذلك إتخاذ قرارات هامة سريعة دون تفكير وروية نتيجة لعدم الإستفسار التام عن المشكلة أو الإستفسار الخاطئ عنها؛

❖ التفكير المزدوج: يقع كثير من الرئيسين في وضع القضايا التي يتخذون قرارا بشأنها في محيط ضيق لا يتعدى جانبها السلبي والايجابي وهذا خطأ في حد ذاته ، فقد تكون القرارات الصائبة خارج حدود هذه الدائرة الضيقة، فكلما إتسع مدى إختيار الحلول زادت فرصة التوصل إلى أفضل القرارات؛

❖ القرار الوحيد الذي لا قرار دونه : وهو قرار فردي تعسفي يتخذه بعض الرئيسين، وقد يكون خاطئا، لأن الكثير من القرارات يتطلب مناقشات مستفيضة، والقرار الصائب يتم فيه جمع الآراء عن طريق تعريف المشكلة وتحديدها وجمع الحقائق حولها للتوصل إلى بدائل وحلول وثم إختيار الحل الأمثل وإتخاذ القرار وفقا لذلك؛

❖ التقصير في عملية الاتصال: ينصب إهتمام الرئيس على إتخاذ قرارات من تيسير عمل المعلمين والمتعلمين وإنجازه بكفاءة وفاعليه، والقرارات إذا كانت مبهمة وغير واضحة للجميع فإنها لا تحقق شيئا من الأهداف الرئيسية وتعتبر حدود العقلانية في إتخاذ القرار ذات قيمة في حد ذاتها فبالنظر إلى العقلانية وحدودها في موقع الفرد نفسه نجد أن لها ثلاثة حدود، الأول أن يكون الشخص محدودا بمهاراته غير المقصودة وعاداته وإنعكاسات ذاته، والثاني أن يكون محدودا بقيمة ومفاهيمه الذاتية عن الهدف الذي قد يختلف عن قيم ومفاهيم المؤسسة التي يعمل بها، والثالث أن يكون محدودا بمدى معرفته ومعلوماته، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك نظاما قيميا لمتخذ القرار، يجب عدم إهماله.

فهذه القيم تعطي قدرا وقيمة للمشكلة، وتحدد درجة وطبيعة القرار المتخذ حيالها وهناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد رئيس من إتخاذ قرار رشيد، وفيما يلي أهم تلك المعوقات:<sup>1</sup>

✓ عدم ادراك المشكلة وتحديدها بدقة؛

✓ عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار؛

✓ شخصية متخذ القرار؛

✓ نقص المعلومات والخوف من إتخاذ القرارات.

لقد إتضح جليا أن القرارات الإستراتيجية تعد بوصلة المنظمات نحو تحقيق أهدافها على المدى الطويل، حيث في هذا المبحث تم التطرق إلى العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار الإستراتيجي، ودور ذكاء الأعمال في إتخاذ هذه القرارات من خلال تحليل البيانات وتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، وأخيرا التطرق إلى معوقات إتخاذ القرارات الإستراتيجية مثل نقص المعلومات وعدم اليقين والضغوطات.

ويمكن القول أيضا أن الإستثمار في تقييم القرارات وفهم دور ذكاء الأعمال من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على تحسين عملية صنع القرار الإستراتيجي وتحقيق النجاح في عصر المعلومات.

<sup>1</sup> - بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الإقتصادية، العدد 07، جامعة الجزائر 03، 2016، ص، ص: 276-277.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ضرورية لأي بحث جديد، فهي تقدم إطارا نظريا وفهما عميقا للموضوع حيث تساعد مراجعة هذه الدراسات الباحث على فهم السياق التاريخي للموضوع، وتحديد الفجوات في المعرفة وتحديد الأسئلة البحثية التي لم يتم الإجابة عليها بعد.

وفي هذا المبحث، سيتم مراجعة وتقييم الدراسات السابقة حول دور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية، وسيتضمن ذلك تحليل الدراسات باللغة العربية والأجنبية، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

تعد الدراسات السابقة حجر الأساس لأي بحث علمي ناجح، فهي تمثل البوابة لفهم الموضوع بشكل عميق وتقدم للباحث خارطة طريق واضحة لبحثه، وفي هذا المطلب سوف يتم مراجعة وتقييم الدراسات العربية حول دور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الاستراتيجية، والتي كانت كالتالي:

01-دراسة (عرقوب وعلي، 2012) بعنوان: أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة.<sup>1</sup>

الجدول رقم 01-02 يوضح دراسة عرقوب وعلي، 2012 بعنوان: أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة

القرار في المؤسسة

دراسة (عرقوب وعلي، 2012)	
عنوان الدراسة	أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة.
نوع الدراسة	مقال علمي (مجلة أبعاد الاقتصادية)، جامعة تيزي وزو، المجلد 02، العدد 01، ص، ص: 185-214.
مجتمع الدراسة	دراسة منظور لا يوجد مجتمع دراسة.
عينة الدراسة	دراسة منظور لا توجد عينة.
المنهج المتبع في الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
هدف الدراسة	➤ تسليط الضوء على أنظمة ذكاء الاعمال وعملية صنع القرار في المؤسسة؛

<sup>1</sup> عرقوب وعلي، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2012، ص، ص: 185-214.

<p>➤ دراسة وتحليل العلاقة بينهما وإبراز دور هذه الأنظمة في تفعيل هندسة القرار في المؤسسة؛</p> <p>➤ جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الأساسي التالي: ما هو أثر تبني أنظمة ذكاء الاعمال على هندسة القرار في المؤسسة؟ والذي يقود إلى تساؤلات ثانوية: ماهي متطلبات وسبل هندسة القرار في المؤسسة؟ ما هي أهمية تبني أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات الإقتصادية؟ ما هي تقنيات أنظمة ذكاء الأعمال في تفعيل هندسة القرار في المؤسسة؟.</p>	
<p>دراسة منظور لا توجد أدوات دراسة.</p>	<p>أدوات الدراسة</p>
<p>➤ يعتبر ترشيد القرارات هدفا أساسيا وجوهريا لأي مؤسسة ولا يتم ذلك إلا بالإعتماد على أنظمة معلومات فعالة ومرنة تواكب كافة المتغيرات المؤثرة على عملية صنع القرار بها؛</p> <p>➤ نجحت أنظمة ذكاء الأعمال نجاحا كبيرا في تفعيل وتحسين هندسة القرار في المؤسسة، بإستخدام العديد من التقنيات والأدوات عالية التكنولوجيا والمعتمدة على الذكاء الاصطناعي، كمخزن البيانات، وتحليل (OLAP)، وتقنية البحث في البيانات، والواجهات، قدرات البناء والإدارة؛</p> <p>➤ توفر أنظمة ذكاء الأعمال المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وتضمن الإستغلال الجيد للموارد المعلوماتية بالمؤسسة، بما يفضي إلى مرونة عملية صنع القرار بها؛</p> <p>➤ أنظمة ذكاء الاعمال من أهم الأنظمة المعلوماتية الحديثة والمتقدمة تكنولوجيا، والتي تعمل على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها عن طريق تفعيل عملية صنع القرار بها، وضمان إتخاذ القرارات السليمة في التوقيت المناسب.</p>	<p>أهم لنتائج الدراسة</p>



02- دراسة (العزاوي، 2013) بعنوان: استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة إستطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة.<sup>1</sup>

الجدول رقم 01-03 يوضح دراسة العزاوي، 2013 بعنوان: استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية

رأس المال البشري دراسة إستطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة

دراسة (العزاوي، 2013)	
عنوان الدراسة	إستخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة إستطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة.
نوع الدراسة	مقال علمي ( مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية)، جامعة الكوفة العراق، المجلد 09، العدد 28، ص، ص: 01-26.
مجتمع الدراسة	عمال وزارة الصحة العراقية.
عينة الدراسة	عينة من 31 فردا من العاملين في وزارة الصحة العراقية.
المنهج المتبع في الدراسة	المنهج التحليلي الإحصائي.
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري إذ أصبحت العديد من المنظمات تعتمد على التكنولوجيا في تأدية العديد من المهام والواجبات المكلفة بها كما يشكل رأس المال البشري أهم موارد المنظمات وذلك بسبب الخصائص القيّمة التي يتمتع بها مقارنة بالموارد الأخرى وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح في استخدام أنظمة ذكاء الأعمال والإستفادة من مزاياه في تنمية رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة.
أدوات الدراسة	الإستبيان، البرنامج الإحصائي الجاهز في إدخال وتحليل البيانات.
أهم لنتائج الدراسة	وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أكدت معظمها على وجود علاقة إرتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة، وأوصت الدراسة على ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتنمية رأس مالها البشري من خلال الإطلاع على تجارب الدول المتقدمة والإستفادة منها، فضلا عن قيامها بتوفير كافة المستلزمات لذلك.

<sup>1</sup> - العزاوي غانم أرزوقي، استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة إستطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 09، العدد 28، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013، ص، ص: 01-26.

03-دراسة (شبير، 2015) بعنوان: دور أنظمة ذكاء الاعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة (بنك فلسطين).<sup>1</sup>

الجدول رقم 01-04 يوضح دراسة شبير، 2015 بعنوان: دور أنظمة ذكاء الاعمال في تنمية رأس

المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة (بنك فلسطين)

دراسة (شبير، 2015)	
عنوان الدراسة	دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة (بنك فلسطين).
نوع الدراسة	رسالة ماجستير (جامعة غزة).
مجتمع الدراسة	موظفو بنك فلسطين بقطاع غزة.
عينة الدراسة	عينة من 479 موظف من العاملين في بنك فلسطين بقطاع غزة.
المنهج المتبع في الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني وقد تم إختيار بنك فلسطين كحالة دراسة وذلك من خلال التعرف إلى مدى استخدام أدوات أنظمة ذكاء الاعمال (المعالجة التحليلية الفورية وإدارة أداء الأعمال والذكاء التنافسي) ودراسة العلاقة بين استخدام تلك الأدوات وتنمية رأس المال البشري بمكوناته، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة .
أدوات الدراسة	الإستبيان، البرنامج الإحصائي (SPSS).
أهم لنتائج الدراسة	كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين، وأنه يمتلك مستوى مرتفع من تنمية رأس المال البشري، كما أوضحت الدراسة أن هناك تفاوت في دور أدوات أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة توسيع نطاق استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي، للمساعدة في تنمية رأس المال البشري، وزيادة أهمية تعامل إدارة البنك مع الرأس المال البشري على أنه مورد رئيسي يجب الحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر.

<sup>1</sup>- شبير محمد منير عودة، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة (بنك فلسطين)، رسالة مقدمة لمتطلبات إستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تعد الدراسات السابقة باللغة الأجنبية مصدرًا غنيا للمعلومات حول مختلف المواضيع العلمية، حيث تقدم الدراسات السابقة باللغة الأجنبية منظورا عالميا حول موضوع البحث، وتمكن من الإطلاع على أحدث النتائج والدراسات التي أجريت في مختلف دول العالم، وتتيح مقارنة النتائج والدراسات التي أجريت في مختلف الدول، هذا ما يساعد على فهم الموضوع بشكل أفضل ويفتح آفاقا جديدة للبحث العلمي وقد كانت كالتالي:

01- Stady (Ashraf Bany Mohammad. Manaf AL-Okaily. Mohammad AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh, 2022), Business Intelligence and Analitics (BIA) Usage in the Banking.<sup>1</sup>

الجدول 05-01 يوضح Stady (Ashraf Bany Mohammad. Manaf AL-Okaily. Mohammad

AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh, 2022), Business Intelligence and Analitics (BIA)

Usage in the Banking

<b>Stady (Ashraf Bany Mohammad. Manaf AL-Okaily. Mohammad AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh, 2022)</b>	
Business Intelligence and Analitics (BIA) Usage in the Banking.	عنوان الدراسة
Scientific article (Journal of Open Innovation: Technology, Market a Complexity) School of Business, The University of amman, Jordan, Volume08, Number189, p, p: 01-16.	نوع الدراسة
موظفو البنك العربي الأردني.	مجتمع الدراسة
عينة من 120 فردا من موظفي البنك العربي الأردني.	عينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع في الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى فحص العوامل التي تؤثر على إستخدام ذكاء الأعمال والتحليلات في القطاع المصرفي، بناءا على مراجعة شاملة للأدبيات، وتم تطوير نموذج نظري لإستكشاف تأثير ثلاثة عوامل رئيسية إعتادا على إستخدام ذكاء الأعمال والتحليلات في القطاع المصرفي، وهي العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبيئية.	هدف الدراسة

<sup>1</sup>- Ashraf Bany Mohammad. Manaf AL-Okaily. Mohammad AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh, **Business Intelligence and Analitics (BIA) Usage in the Banking**, Journal of Open Innovation: Technology ,Market a Complexity, Volume 08, Number 189, School of Business, The University of Jordan, Amman, Jordan, 2022, p, p : 01-16.

الإستبيان، البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).	أدوات الدراسة
كشفت النتائج عن الأهمية الحاسمة ليس فقط لوجود البنية التحتية للبيانات والتكنولوجيا ولكن أيضا لأهمية وتوفير الدعم والقدرات الإدارية والموارد البشرية حيث تقترح هذه الدراسة أنه من المهم بشكل أكبر، أن يذهب التخطيط الناجح لذكاء الأعمال والتحليلات إلى أبعد من الجوانب التكنولوجية لتحقيق الفوائد الكاملة لهذه التكنولوجيا، خاصة في القطاع المصرفي، ومع ذلك نجادل بأن هناك حاجة إلى إجراء المزيد من البحوث، خاصة في سياق الدول النامية، لفهم بشكل كامل كيفية نجاح القطاعات المصرفية في تنفيذ واستخدام ذكاء الأعمال والتحليلات.	أهم نتائج الدراسة

02- Stady (Mohammad Aghaei, Amin Asadollahi,2013), Analysis of Business Intelligence on Strategic Decision Making.<sup>1</sup>

الجدول 06-01 يوضح Study (Mohammad Aghaei, Amin Asadollahi,2013), Business

#### Intelligence Strategic Decision Making

#### Stady (Mohammad Aghaei, Amin Asadollahi,2013)

Analysis of Business Intelligence on Strategic Decision Making	عنوان الدراسة
Scientific article (International Journal of Scientific Management and Development), Department of Business Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Volume02, Number01, p: 20-34.	نوع الدراسة
الخبراء في مجال ذكاء الأعمال في إيران. • خبراء الجمعية العلمية للتجارة الإلكترونية في إيران. • خبراء وكالة وزارة الصناعة والتعدين والتجارة لتكنولوجيا المعلومات.	مجتمع الدراسة
عينة من 20 فردا من خبراء الجمعية العلمية للتجارة الإلكترونية في إيران وخبراء وكالة وزارة الصناعة والتعدين والتجارة لتكنولوجيا المعلومات.	عينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع في الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين أنظمة ذكاء الأعمال والأنظمة لدعم القرارات الإستراتيجية. لا يمكن تعريف ذكاء الأعمال على أنه مجرد أداة أو منتج أو حتى نظام، ولكنه منهج جديد في البنية التنظيمية للمؤسسات يعتمد على سرعة	هدف الدراسة

<sup>1</sup>- Mohammad Aghaei, Amin Asadollahi, **Analysis of Business Intelligence on Strategic Decision Making**, International Journal of Scientific Management and Development, Volume02, Number01, Department of Business Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 2013, p: 20-34.

تحليل المعلومات من أجل إتخاذ قرارات إستراتيجية دقيقة في العمل بأقل وقت ممكن وبأعلى جودة.	
الإستبيان، برامج (LISREL) و (SPSS) الإحصائية لتحليل نتائج التقييم.	أدوات الدراسة
تظهر النتائج أن ذكاء الأعمال يمكن أن يحسن القرارات الإستراتيجية؛ ويمكن أن يكون له تأثيرات إيجابية كبيرة على جوانب القرارات الإستراتيجية في نهاية الدراسة وبناءً على فرضيات البحث، تم تقديم بعض الإقتراحات لتوسيع إستخدام ذكاء الأعمال في المؤسسات وإجراء دراسات مستقبلية أيضا.	أهم نتائج الدراسة

03- Study (Ibrahim A. Abu-AlSondosa, 2023), The impact of business intelligence system (BIS) on quality of strategic decision-making.<sup>1</sup>

الجدول 01 - 07 يوضح Study (Ibrahim A. Abu-AlSondosa, 2023), The impact of business

intelligence system (BIS) on quality of strategic decision-making

Study (Ibrahim A. Abu-AlSondosa,2023)	
The impact of business intelligence system (BIS) on quality of strategic decision-making	عنوان الدراسة
Scientific article (International Journal of Data and Network Science), American University in the Emirates (AUE), Dubai, Volume07, Number02, p, p: 1901-1912.	نوع الدراسة
خبراء في مجال الاستخبارات التجارية.	مجتمع الدراسة
عينة من 500 فردا من الموظفين الذين يستخدمون أنظمة الإستخبارات التجارية بفاعلية ويشاركون في عملية صنع القرار الإستراتيجي.	عينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع في الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى إسنتصاء تأثير أنظمة الإستخبارات التجارية (BIS) على جودة صنع القرار الاستراتيجي لدى الإدارة العليا. المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة هي جودة البيانات، وتصور البيانات، وإدارة الاستخبارات التجارية بينما المتغير التابع هو جودة صنع القرار الإستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك تستكشف الدراسة المتغير المعدل، نطاق الإستخبارات التجارية، لفهم العلاقة بشكل أفضل بين أنظمة الإستخبارات التجارية وجودة صنع القرار الإستراتيجي.	هدف الدراسة
من خلال توفير رؤى قيمة حول العلاقة بين أنظمة الإستخبارات التجارية وجودة	

<sup>1</sup>- Ibrahim A. Abu-AlSondosa, The impact of business intelligence system (BIS) on quality of strategic decision-making, International Journal of Data and Network Science, Volume07, Number02, American University in the Emirates (AUE), Dubai, 2023, p, p: 1901-1912.

<p>صنع القرار الاستراتيجي، تساهم هذه الدراسة في قاعدة المعرفة الحالية حول الإستخبارات التجارية وصنع القرار الإستراتيجي.</p>	
<p>الإستبيان، إستخدام برنامج (Smart PLS.4).</p>	<p>أدوات الدراسة</p>
<p>أظهرت النتائج أن إدارة الإستخبارات التجارية، ونطاق الإستخبارات التجارية وجودة البيانات، وتصور البيانات لها إرتباطات جوهرية وإيجابية بجودة صنع القرار الإستراتيجي. تساهم تقنيات إدارة الإستخبارات التجارية الفعالة في تحسين جودة صنع القرار، مما يؤكد على ضرورة إدارة موارد الإستخبارات التجارية. كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية نطاق الإستخبارات التجارية كمتغير معدّل حيث توضح تأثيره على العلاقة بين أنظمة الإستخبارات التجارية وجودة صنع القرار. بالإضافة إلى ذلك، يظهر البحث أن جودة البيانات وتصور البيانات لهما تأثير كبير على جودة صنع القرار الإستراتيجي. يؤدي إستخدام أدوات التصور الفعالة وضمان بيانات عالية الجودة إلى تحسين نتائج عمليات صنع القرار. من ناحية أخرى، تم تحديد أن التأثير التفاعلي بين نطاق الإستخبارات التجارية وجودة البيانات غير ذي دلالة إحصائية.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

**المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

في هذا المطلب، سيتم مقارنة وتحليل الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وتلخيص ما يميزها عن

الدراسات السابقة والتي كانت كالتالي:

اولاً: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

01-دراسة عرقوب وعلي (2012) والدراسة الحالية

الجدول رقم 01-08 يوضح أوجه التشابه والإختلاف بين دراسة عرقوب وعلي (2012) والدراسة

الحالية

<p><b>أوجه التشابه بين دراسة عرقوب وعلي (2012) والدراسة الحالية</b></p>	
<p>تناولت كلتا الدراستين دور ذكاء الأعمال في تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات.</p>	<p>الموضوع</p>
<p>تستخدم كلتا الدراستين المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>المنهج</p>

توصلت كلتا الدراستين إلى أن ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي على عملية صنع القرار في المؤسسات.		النتائج
أوجه الاختلاف بين دراسة عرقوب وعلي (2012) والدراسة الحالية		
الدراسة الحالية	دراسة عرقوب وعلي (2012)	الدراسة
مذكرة ماستر	مقال علمي	نوع الدراسة
موظفو الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تبسة-.	دراسة منظور لا يوجد.	مجتمع الدراسة
عينة من 36 فردا من الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تبسة-.	دراسة منظور لا توجد.	عينة الدراسة
الإستبيان، البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS29.0.10).	دراسة منظور لا توجد.	أدوات الدراسة

02- دراسة العزاوي (2013) والدراسة الحالية

الجدول رقم 01-09 يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة العزاوي (2013) والدراسة الحالية

أوجه التشابه بين دراسة العزاوي (2013) والدراسة الحالية		
تتناول كلتا الدراستين دور ذكاء الأعمال في تحسين كفاءة عمل المؤسسات.		الموضوع
تستخدم كلتا الدراستين المنهج الوصفي التحليلي.		المنهج
توصلت كلتا الدراستين إلى أن ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي على كفاءة عمل المؤسسات.		النتائج
تستخدم كلتا الدراستين الإستبيان، البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)		أدوات الدراسة
أوجه الاختلاف بين دراسة العزاوي (2013) والدراسة الحالية		
الدراسة الحالية	دراسة العزاوي (2013)	الدراسة
مذكرة ماستر.	مقال علمي.	نوع الدراسة
موظفو الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تبسة-.	عمال وزارة الصحة العراقية.	مجتمع الدراسة
36 فردا من الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تبسة-.	31 فردا من وزارة الصحة العراقية.	عينة الدراسة
تحسين القرارات الإستراتيجية.	تنمية رأس المال البشري.	التركيز
ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي على كفاءة عملية صنع القرار.	علاقة إرتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال	النتائج

	البشري.
--	---------

03- دراسة (شبير، 2015) والدراسة الحالية

الجدول رقم 10-01 يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة (شبير، 2015) والدراسة الحالية

أوجه التشابه بين دراسة (شبير، 2015) والدراسة الحالية		
الموضوع	تتناول كلتا الدراستين دور ذكاء الأعمال في تحسين كفاءة عمل المؤسسات.	
المنهج	تعتمد كلتا الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي.	
النتائج	توصلت كلتا الدراستين إلى أن ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي على كفاءة عمل المؤسسات.	
أدوات الدراسة	تستخدم كلتا الدراستين الإستبيان، البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).	
أوجه الاختلاف بين دراسة (شبير، 2015) والدراسة الحالية		
الدراسة	دراسة (شبير، 2015)	الدراسة الحالية
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.	مذكرة ماستر.
مجتمع الدراسة	موظفو بنك فلسطين بقطاع غزة.	موظفو الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تبسة-
عينة الدراسة	479 موظف من بنك فلسطين بقطاع غزة.	36 فردا من الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تبسة-
التركيز	تنمية رأس المال البشري.	تحسين القرارات الإستراتيجية.
النتائج	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري.	وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد ذكاء الأعمال، مثل جمع البيانات وتحليلها وتقديمها، وعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.



ثانيا: أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات باللغة الأجنبية

**01- Stady: (Ashraf Bany Mohammad. Manaf AL-Okaily. Mohammad AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh, 2022)**

الجدول رقم 11-01 يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة ( Ashraf Bany Mohammad. Manaf )

والدراسة الحالية (AL-Okaily. Mohammad AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh, 2022)

أوجه التشابه بين دراسة (Ashraf Bany Mohammad. Manaf AL-Okaily. Mohammad AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh, 2022) والدراسة الحالية		
الموضوع	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ كلتا الدراستين تتناولان دور ذكاء الأعمال في تحسين كفاءة عمل المؤسسات؛</li> <li>➤ تركز الدراستان على تحليل العوامل التي تؤثر على استخدام ذكاء الأعمال وتأثيره على عملية صنع القرار.</li> </ul>	
المنهج	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تعتمد كلتا الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي.</li> </ul>	
النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ توصلت كلتا الدراستين إلى أن ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي على كفاءة عمل المؤسسات.</li> <li>➤ أظهرت الدراستان أن استخدام ذكاء الأعمال يساعد على تحسين كفاءة العمليات، وتقليل المخاطر، وزيادة الأرباح.</li> </ul>	
أدوات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تعتمد كلتا الدراستين على أدوات تحليلية مثل الإستبيان والتحليل الإحصائي.</li> <li>➤ تستخدم الدراستان البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.</li> </ul>	
أوجه الاختلاف بين دراسة (Ashraf Bany Mohammad . Manaf AL-Okaily. Mohammad AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh,2022) والدراسة الحالية		
الدراسة	Stady (Ashraf Bany Mohammad . Manaf AL-Okaily. Mohammad AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh,2022)	
نوع الدراسة	مقال علمي.	مذكرة ماستر.
مجتمع الدراسة	موظفو البنك العربي الأردني.	موظفو الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تبسة-.
عينة الدراسة	120 فردا من موظفي البنك العربي الأردني.	36 فردا من الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع

تبسة-.		
العوامل التي تؤثر على إستخدام ذكاء الأعمال والتحليلات.	كيفية مساعدة ذكاء الأعمال على تحسين أداء الشركة وزيادة أرباحها.	التركيز
أهمية البنية التحتية للبيانات والتكنولوجيا والدعم والقدرات الإدارية والموارد البشرية.	وجود إرتباط إيجابي بين أبعاد ذكاء الأعمال وعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.	النتائج

**02- Stady: (Mohammad Aghaei, Amin Asadollahi, 2013)**

الجدول رقم 01-12 يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة (Mohammad Aghaei, 2013)

Amin Asadollahi, والدراسة الحالية

أوجه التشابه بين دراسة (Mohammad Aghaei, Amin Asadollahi, 2013) والدراسة الحالية		
الموضوع	كلتا الدراستين تتناولان موضوع ذكاء الأعمال وعلاقته بالقرارات الإستراتيجية.	
المنهج	كلتا الدراستين تستخدم المنهج الوصفي التحليلي.	
أدوات الدراسة	كلتا الدراستين تستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات.	
أوجه الإختلاف بين دراسة (Mohammad Aghaei, Amin Asadollahi, 2013) والدراسة الحالية		
الدراسة	Stady (Mohammad Aghaei, 2013) Amin Asadollahi,	الدراسة الحالية
نوع الدراسة	مقالة علمية	مذكرة ماستر
مجتمع الدراسة	خبراء ذكاء الأعمال في إيران.	موظفو الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تبسة-.
حجم العينة	20 فردًا من خبراء ذكاء الأعمال في إيران.	36 فردًا موظفو الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تبسة-.
أدوات تحليل البيانات	برامج (LISREL) و (SPSS) .	البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS29.0.10).

03- Study: (Ibrahim A. Abu-AISondosa, 2023)

الجدول رقم 01-13 يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة (Ibrahim A. Abu- 2023)

(AISondosa), والدراسة الحالية

أوجه التشابه بين دراسة (Ibrahim A. Abu-AISondosa 2023), والدراسة الحالية		
الموضوع	تركز كلتا الدراستين على تأثير أنظمة ذكاء الأعمال على جودة صنع القرار الإستراتيجي.	
المنهج	كلتا الدراستين تستخدم المنهج الوصفي التحليلي.	
أدوات الدراسة	كلتا الدراستين تستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات.	
النتائج	تظهر نتائج كلتا الدراستين وجود تأثير إيجابي لذكاء الأعمال على جودة صنع القرار الإستراتيجي.	
أوجه الاختلاف بين دراسة (Ibrahim A. Abu-AISondosa 2023), والدراسة الحالية		
الدراسة	Stady (Ibrahim A. Abu-AISondosa, 2023)	الدراسة الحالية
نوع الدراسة	مقالة علمية	مذكرة ماستر
مجتمع الدراسة	خبراء في مجال ذكاء الأعمال.	موظفو الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تبسة-.
حجم العينة	500 فرد من خبراء ذكاء الأعمال.	36 فردًا موظفو الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تبسة-.
أدوات تحليل البيانات	برنامج (Smart PLS.4).	البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS29.0.10).

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة إهتماماً متزايداً بدور ذكاء الأعمال في تحسين القرارات الإستراتيجية. حيث أكدت الدراسات على فوائده في توفير معلومات دقيقة وتحليل البيانات وتحديد فرص جديدة وتقييم المخاطر وتحسين عملية صنع القرار. لكنه يواجه تحديات مثل نقص البيانات وجودتها ومهارات ذكاء الأعمال والثقافة التنظيمية.

فقد تم في هذا المبحث التطرق في المطلب الأول إلى الدراسات باللغة العربية والمطلب الثاني إلى الدراسات باللغة الأجنبية أما المطلب الثالث والأخير إلى أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

## خلاصة الفصل الأول:

يعتبر ذكاء الأعمال من بين أهم الأنظمة التي تحتاج إليها منظمات الأعمال في إتخاذ القرارات الصائبة التي تضمن من خلالها رفع التحدي وضمان الإستمرارية والمنافسة، إضافة إلى القرارات المتعلقة بتطوير منتجاتها ومواردها البشرية، والقرارات المتعلقة بوضع خططها الإستراتيجية، وذلك من خلال كمية ونوعية ودقة المعلومات التي يوفرها ذكاء الأعمال أمام متخذي القرارات الذين هم في حاجة دائمة لصناعة المعلومة المنيرة لرؤاهم.



## الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية

التوزيع - تبسة -



## تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة حول نكاه الأعمال وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي والدور الذي يلعبه نكاه الأعمال في هذه القرارات الإستراتيجية، جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول الموضوع وإسقاطها في الواقع العملي.

حيث إرتأينا في هذا الفصل إبراز دور نكاه الأعمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال عينة من الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- مديرية التوزيع تبسة -، وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الإستبيان، وتحليل آراء عينة الدراسة، بالإعتماد على الأساليب الكمية وبالذات الإحصائية لإختبار الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كانت كالتالي:

❖ المبحث الأول: تقديم عام عن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تبسة -؛

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

❖ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

**المبحث الأول: تقديم عام عن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تبسة -**

تعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تبسة هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وهي مؤسسة وطنية مهمتها إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه بحيث أن مهمة إستخراج الغاز أوكلت مؤسسة سونلغاز وتعد هذه الشركة الوحيدة والمحتكرة لهذا المجال وقد مرت بعدت مراحل واليوم هي ذات قيمة عالية وتعد الثانية بعد سوناطراك ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية الدخول في قطاعات جديدة هذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما تسويق الكهرباء والغاز خارج الوطن، منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعداد هيكله مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذا أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 12 شركة فرعية وتشغل 92222 عامل، لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا ناجحا في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجميد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 11% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق نسبة 25%.

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة نشأتها وتطورها**

تعد شركة سونلغاز من أهم المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، حيث تلعب دورا رئيسيا في توفير الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي للمواطنين والمؤسسات على حد سواء.

حيث يسلط هذا المطلب الضوء على تعريف ونشأة وتطور شركة سونلغاز، بدءا من إنشائها في ظل الحقبة الإستعمارية، مرورا بمرحلة إعادة الهيكلة والتغييرات القانونية، وصولا إلى تحويلها إلى شركة ذات أسهم، وقد كانت المراحل كالتالي:



### 1. المرحلة الأولى: (1947-1969) إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA .

خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الإستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

### 2. المرحلة الثانية: (1969-1983) إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ

وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر. ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع إحتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت ومصانع، ومؤسسات،...).

### 3. المرحلة الثالثة: (1983-1991) إعادة هيكلة سونلغاز

خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث إنقسمت إلى عدة فروع أهمها:

KAHRIF مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية؛

KAHRAKIB مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية؛

KANAGAZ مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز؛

INERGA مؤسسة أشغال الهندسة المدنية؛

ETTERKIB مؤسسة التركيب الصناعي؛

AMC مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.

#### 4. المرحلة الرابعة: (1995-1991) طابع قانوني جديد للشركة

في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 475-91، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول إتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي العمال. والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات وحقوق).

#### 5. المرحلة الخامسة: (سنة 2002-2005) تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم

بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.

#### مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو المسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة. ومن أجل الإمتثال لأحكام القانون 02-01 المؤرخ في 05 فبراير 2002، إعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة الأم. يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

1) الشركة الأم: المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو:

❖ إعداد الإستراتيجية وقيادة المجمع؛

❖ ممارسة الرقابة على الفروع؛

❖ إعداد السياسة المالية وتنفيذها؛

❖ تحديد سياسة الأجور وتطوير الموارد البشرية للمجمع.

2) فروع المهن القاعدية: خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى

فروع. تنشط هذه الأخيرة، وعددها ثمانية، في الميادين التالية:

❖ إنتاج الكهرباء؛

❖ تسيير شبكة نقل الكهرباء؛

❖ تسيير نظام إنتاج / نقل الكهرباء؛

❖ تسيير شبكة نقل الغاز؛

❖ توزيع الكهرباء والغاز (أربع شركات).

3) فروع الأشغال: من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات

السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة. وهكذا، فقد إقتنت

هياكل إنجاز ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة.

عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل

سونلغاز الأخرى. وتحولت في الأخير إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت

في 1984.

وكنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت

مؤسسات الإنجاز هذه، منذ جانفي 2006، إلى مجمع سونلغاز.

**(4) الفروع المحيطة:** من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإخراج

نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعاً تتحكم في رأس مالها كلياً. تنشط هذه الفروع وعددها أربعة عشر

(14)، بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الإستثنائي، توزيع التجهيزات

الكهربائية والغازية البحث والتطوير، التكوين وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، وبخدمات

صيانة العربات ونشاطات متعددة أخرى.

**(5) مساهمة الشركة:** تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصراً حاسماً في إستراتيجيتها

المتعلقة بالتنوع والشراكة. وهكذا، فقد إستثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل

الإتصالات اللاسلكية أو صيانة معدات الإنتاج الكهربائي. ويتمثل الهدف المنشود في ما يلي:

❖ دمج التكنولوجيا والدراسة الفنية؛

❖ إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير؛

❖ تحقيق إستثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال؛

❖ إكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

**(6) التكوين:** توفير كفاءات للتكفل بمشاريع التنمية واعية بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد

سعت سونلغاز دوماً إلى التحسين المتواصل لقدرات هذا المورد ومؤهلاته ذلك أن ولوجها عهد

المنافسة الإقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان

التقني أم في مجالات التسيير وفنون الإدارة.

لهذا، تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن، وإنشاء وضمان

تطور الكفاءات الإدارية للإطارات والإستعداد للإستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير

المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري، والتكوين مكفول عند التوظيف وعلى مدى طول الحياة

المهنية بواسطة التدريب المتخصص وتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

التابعة للمؤسسة، في البلدية وعين مليلة، التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها، وتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز وكذلك الأمر بالنسبة إلى مركز التكوين في بن عكنون الذي يستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

إن موارد سونلغاز ووسائلها في مجال التكوين أي المكونين المجربين والمعامل والورشات والمخابر والقاعات المتخصصة والتجهيزات السمعية البصرية قد ساعدتها على إكتساب خبرة وتجربة ثرية تستغلها من أجل العاملين لديها، وتجعلها موضع طلب والتماس من أجل تكوين أفواج تقصدها من البلدان المغربية والإفريقية.

### المطلب الثاني: تعريف مديرية التوزيع تبسة

مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعنابة، سنة 1978 تم إستحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي: تبسة، العوينات، بئر العاتر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة وإستغلال شبكاتنا عبر الولاية.

وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع تبسة.

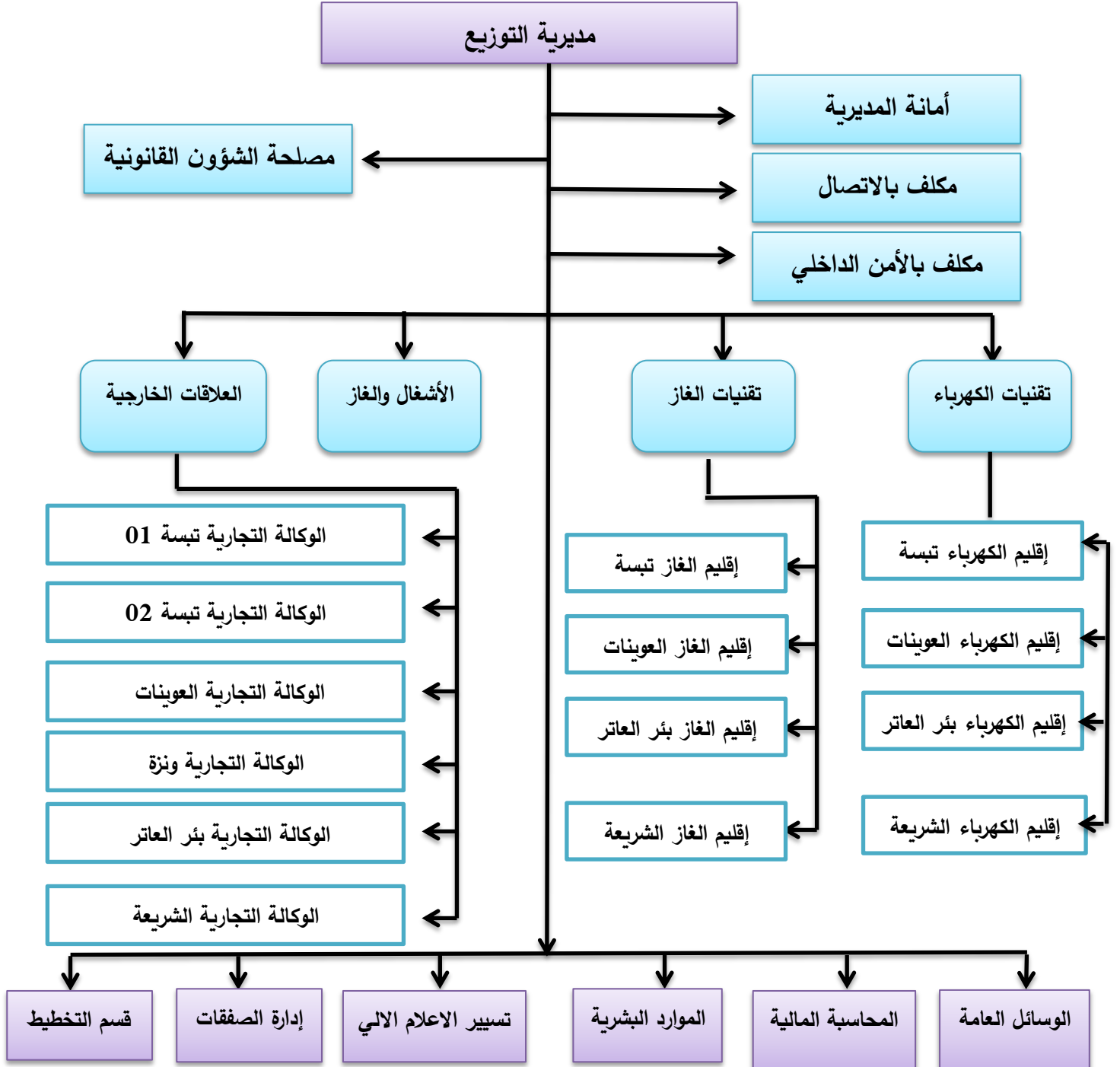
هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية.

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 136850 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها: 7017 كم.

و 89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تبسة

الشكل رقم 01-02 يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تبسة



المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على وثائق المؤسسة

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يعد الإطار المنهجي بمثابة الخارطة التي توجه الباحث في مساره البحثي، فهو يحدد الخطوات التي سيتبعها والطرق التي سيستخدمها لجمع وتحليل البيانات، كما يساعد على ضمان دقة وموضوعية البحث، وهذا ما سوف يتم تسليط الضوء عليه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

سوف يتم في هذا المطلب تحديد كل من عينة الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

**أولاً- مجتمع الدراسة:** عند القيام بالدراسة الميدانية ينبغي على الباحث تحديد تعريف واضح لمجتمع الدراسة للمساعدة في تحديد الأسلوب العلمي، حيث يتمحور مجتمع الدراسة في العناصر قيد الدراسة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تبسة -.

**ثانياً- عينة الدراسة:** هي جزء من مجتمع الدراسة يتم إختياره بطريقة منهجية أو عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة، والعمل على تحقيق ما ستوصل إليه الدراسة من أهداف.

حيث تم توزيع 45 إستبيان على موظفي مديرية التوزيع تبسة، إلا أنه تم غريبتها وقد كانت مخرجات هذه العملية عدم إسترجاع 04 إستمارات وكذلك تم رفض 05 إستمارات لعدم تكملة إجابة العمال على كل العبارات وقبول 36 إستبيان فقط وبالتالي تم الإعتماد على 36 إستبيان كنموذج للدراسة، وسوف يتم توضيحه حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم 01-02 يوضح عينة الدراسة

عدد أفراد الدراسة	عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات الغير مسترجعة	عدد الإستبيانات المسترجعة	عدد الإستبيانات الغير مكتملة	عدد الإستبيانات الصالحة
45	45	04	41	05	36

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا- طرق جمع البيانات: تم الإعتماد على الإستبيان الذي يعتبر من الطرق التي يلجأ لها الباحثون وذلك من خلال توجيه مجموعة من العبارات المكتوبة إلى المبحوث حول موضوع البحث والحصول على إجابات لهذه العبارات، وقد تم تطوير الدراسة بالإستعانة على عدد من الدراسات والكتب المتعلقة بموضوع دور نكاه الأعمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد تم صياغة عبارات الإستبيان للدراسة الحالية بما يتوافق مع فرضيات الدراسة.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم الإعتماد على مجموعة من الطرق الإحصائية من خلال وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها.

أولاً- وصف أداة الدراسة (الإستبيان): يعد الإستبيان أداة بحثية تتكون من مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع المعلومات من عينة الدراسة حول موضوع محدد، حيث يضم هذا الجزء العبارات المتعلقة بالإستبيان وقد تم توزيعها على 04 محاور كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 02-02 يوضح وصف عبارات الاستبيان

عدد الاسئلة	المحور
05	المحور الأول: المعلومات الشخصية
20	المحور الثاني: نكاه الأعمال
21	المحور الثالث: القرارات الإستراتيجية
05	المحور الرابع: تأثير نكاه الأعمال على القرارات الإستراتيجية

#### المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا- أدوات التحليل: تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية «SPSS» « 29.0.10 "Statistical Package for the Social Sciences" في التحليل بعد توزيع الإستبيان والحصول على الإجابات وقد تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية التالية:

01-02- التكرارات والنسب المئوية: تم إستخدامها في وصف خصائص مجتمع الدراسة، وقياس معدل الإستجابة، وتقييم قوة أداة الدراسة، وربط النتائج بالقوانين العامة، وتحسب حسب القانون التالي:

$$\text{التكرار النسبي} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$



**02-02- معامل ألفا كرونباخ:** هو معامل إحصائي يستخدم لتحديد ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right)$$

حيث:

❖  $\alpha$ : هو معامل ألفا كرونباخ، وهو قيمة تتراوح بين 0 و 1؛

❖ K: هو عدد الأسئلة في أداة الدراسة؛

❖ Vt: هو التباين في مجموع درجات أداة الدراسة؛

❖ Vi: هو التباين في درجات كل سؤال في أداة الدراسة.

**02-03- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** حيث أن المتوسط الحسابي هو مقياس لمركز مجموعة البيانات. يتم حسابه بجمع جميع القيم في مجموعة البيانات وقسمة المجموع على عدد القيم، أما الانحراف المعياري هو مقياس لمدى تشتت البيانات حول المتوسط، ويعبر عنها بالقانون التالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

**02-04- معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم معامل ارتباط بيرسون، المعروف أيضا بإسم معامل ارتباط حاصل ضرب العزوم، لقياس قوة العلاقة الخطية بين متغيرين، وتم حسابه إنطلاقا من برنامج الحزمة الإجماعية والحزمة الإحصائية الإجماعية « SPSS 29.0.10 » « Statistical Package for the Social Sciences ».

**ثالثا- مقياس التحليل:** تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، حيث يتكون المقياس المقترح من مجموعة من العبارات التي تختلف بصدها وجهات النظر المستخدمين إلى خمسة أنماط للإجابة وتتدرج من (معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة) حيث تعطى للإجابة التي تمثل أعلى مستوى للإتجاهات الإيجابية خمس درجات، وللإجابة التي تليها أربع درجات، ثم ثلاث درجات فدرجتين ثم درجة واحدة، وهكذا وبالعكس للإتجاهات السلبية كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 02-03: يوضح المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الخماسي)

الدرجة	01	02	03	04	05
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-04: معيار مقياس التحليل

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8 الى 2.59	غير موافق
من 2.6 الى 3.39	محايد
من 3.4 الى 4.19	أوافق
من 4.20 الى 5	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.79 يصنف في الخلية بدرجة إستجابة منخفضة جدا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.59 يصنف في الخلية بدرجة إستجابة منخفضة؛
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.39 يصنف في الخلية بدرجة إستجابة متوسطة؛
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.19 يصنف في الخلية بدرجة إستجابة مرتفعة؛
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة إستجابة مرتفعة جدا.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

يدل صدق الدراسة على تحقيق ما هو مطلوب قياسه ومدى إستطاعة أداة الدراسة قياسه، فقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال:

❖ **الصدق الظاهري:** لقد تم التأكد من صدق محتوى الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها والتأكد من سلامة الصياغة.

❖ **ثبات الأداة:** هو الإتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج لو أعيد إستخدام الأداة مرة ثانية.

ومن أجل التحقق من إتساق الأداة تم إستعمال أداة الإتساق الداخلي (ألفاكرونباخ)، حيث كلما كان معامل ألفاكرونباخ أكبر من (0,6) كلما دلى على وجود إتساق داخلي.

الجدول رقم 02-05: أداء الاتساق الداخلي (الفكرونباخ)

معامل الثبات الكلي	
عدد العبارات	45
ألفاكرونباخ	0,959

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

من خلال الجدول تبين أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (0,959) وهو جيد لأنه تجاوز (0,6)، ويدل أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليه في الدراسة التطبيقية.

يعد الإطار المنهجي بمثابة البوصلة لضمان دقة وموضوعية البحث، حيث يحدد الخطوات والأدوات التي سيستخدمها الباحث لجمع وتحليل البيانات، وقد تم تصميمه بعناية فائقة لضمان دقة وموضوعية الدراسة، وتم تحديد عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات هي أيضا بعناية، كما تم إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وأخيرا التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الإختبارات مختلفة.

وبفضل هذا الإطار المنهجي المتين، يمكن جمع وتحليل البيانات بثقة وتحقيق أهداف البحث بكفاءة.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى النقاط الأساسية المتمثلة في عرض وتحليل أهم نتائج الدراسة والمتمثلة في البيانات الشخصية، وعرض وتحليل محاور الدراسة بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم الحصول عليها إعتقادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق.

#### المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض نتائج البيانات الوصفية العامة المتعلقة بالجنس، السن، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، الشهادة المتحصل عليها، وقد كانت كالتالي:

#### أولا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

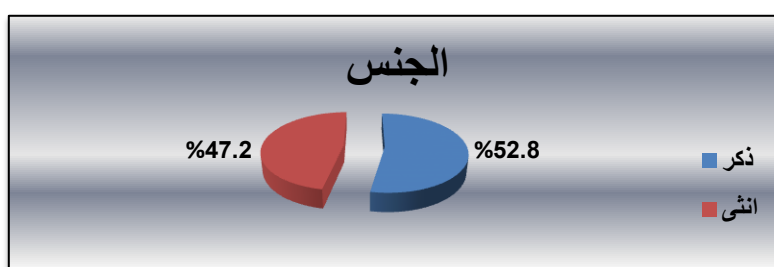
الجدول رقم 02 - 06: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	%52.8
	انثى	17	%47.2
المجموع		36	%100

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

وسوف يتم توضيح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 02-02 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة الذكور في العينة يبلغ (19) أي بنسبة 52.8% من المجموع الكلي للعينة بينما بلغ عدد الإناث (17) أي ما نسبته 47.2% من المجموع الكلي للعينة وعليه فإن نسبة الذكور والإناث في العينة شبه متساويين وذلك يعود لطبيعة العمل الذي يحتاج الجنسين معا.

### ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

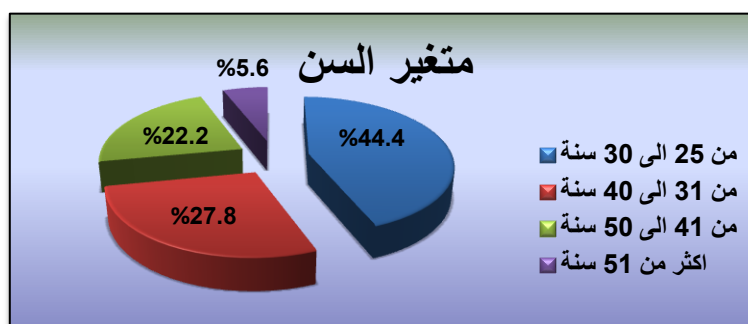
الجدول رقم 02 - 07: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	من 25 إلى 30 سنة	16	44.4%
	من 31 إلى 40 سنة	10	27.8%
	من 41 إلى 50 سنة	08	22.2%
	أكثر من 51 سنة	02	05.6%
	المجموع		36

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

وسوف يتم توضيح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

### الشكل رقم 02-03 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين أن أعلى نسبة كانت 44.4% لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ( من 25 إلى 30 سنة ) تليها الفئة العمرية ( من 31 إلى 40 ) بنسبة 27.8% ثم تليها الفئة العمرية ( من 41 إلى 50 ) بنسبة 22.2% في حين سجلت الفئة العمرية ( أكثر من 50 سنة ) أقل نسبة وهي 5.6% وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المتبعة من طرف الوزارة الوصية والتي تهدف إلى تحسين جودة الخدمة التي تقدمها عن طريق توفير الموارد البشرية اليافعة وهو ما يتوفر في فئة الشباب كما أن التنوع في العمر يؤدي إلى تنوع وجهات النظر في الموضوع محل الدراسة.

### ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

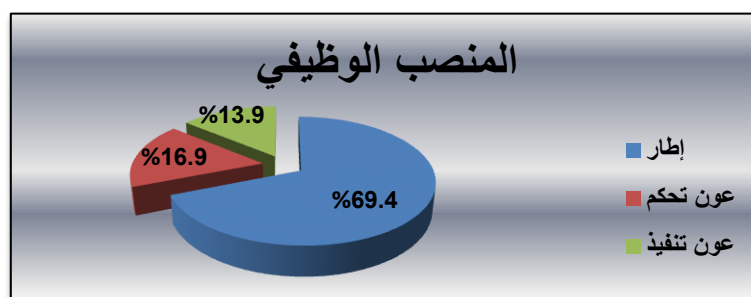
الجدول رقم 02 - 08: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المنصب الوظيفي	إطار	25	69.4%
	عون تحكم	06	16.7%
	عون تنفيذ	05	13.9%
المجموع		36	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

وسوف يتم توضيح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 02-04 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين أن أعلى نسبة توزيع للمنصب الوظيفي هو إطار ب 25 عامل أي ما نسبته 69.4% يليها 06 أعوان تحكم من العينة المبحوثة بنسبة 16.7% وأخيرا أقل نسبة ب 13.9% تقابل 05 عون تنفيذي، وعليه يمكن أن نستنتج أن العينة التي تم إختيارها تتناسب مع موضوع محل الدراسة وأن نقص أعوان التنفيذ للعينة لا تدل على نقص الشركة للكفاءات وإنما هو راجع للسياسات المؤسسة التي تضع شروط صارمة في إختيار أعوان التنفيذ وهذا راجع طبعا للتأثير هذه الأخيرة على مصالحها المستقبلية .

### ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

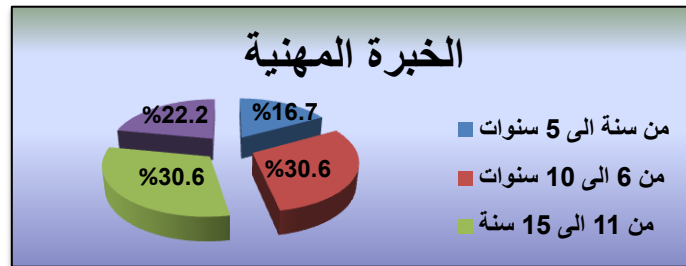
الجدول رقم 02 - 09: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	من سنة إلى 5 سنوات	06	%16.7
	من 6 إلى 10 سنوات	11	%30.6
الخبرة المهنية	من 11 إلى 15 سنة	11	%30.6
	أكثر من 16 سنة	08	%22.2
	المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

وسوف يتم توضيح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 02-05 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين أن أعلى نسبة أي ما يعادل 30.6% من الموظفين لهم خبرة مهنية تتراوح بين 11 إلى 15 سنة، بينما من لهم خبرة تتراوح من 6 إلى 10 سنوات قدرت نسبتهم بـ 30.6%، أما نسبة 16.7% من الموظفين لهم خبرة مهنية تتراوح من سنة إلى 5 سنوات، وأخيرا كانت الفئة الذين تفوق خبرتهم 15 سنة كانت نسبتهم 22.2%، حيث أن هذه الفئة هي التي تعبر عن رصيد معرفي للمديرية والذي لا بد من إستغلاله ومحاولة نقل الخبرة التي يمتلكونها إلى الفئات الأخرى لا سيما منهم الشباب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

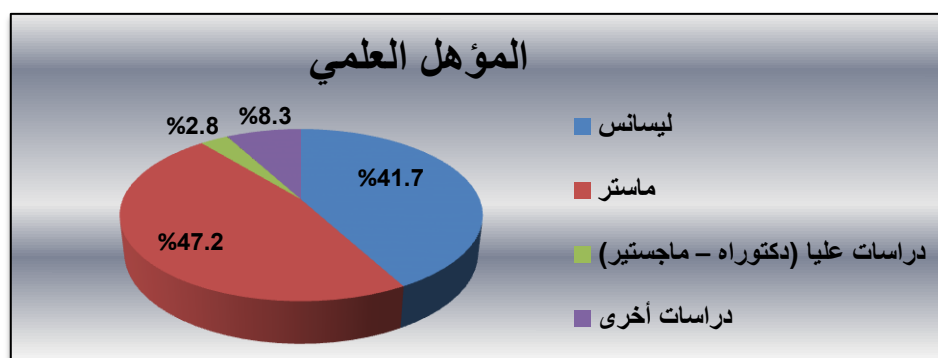
### خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 02 - 10: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	ليسانس	15	41.7%
	ماستر	17	74.2%
المؤهل العلمي	دراسات عليا (دكتوراه - ماجستير)	01	2.8%
	دراسات أخرى	03	8.3%
	المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

الشكل رقم 02-06 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق



يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك تباين في المؤهلات العلمية للموظفين في شركة سونلغاز، حيث كان الموظفون الحاملين لشهادة ماستر أكبر نسبة بـ 47.2% ما يعادل 17 موظف يليها الموظفون الحاملين لشهادة ليسانس بنسبة 41.7% ما يعادل 15 موظف، أما الذين لديهم دراسات عليا فكان في عينتنا موظف واحد بنسبة 02.8%، وأخيرا كانت نسبة الدراسات الأخرى 08.3% أي ما يعادل 03 موظفين.

من خلال التحليل الذي قمنا به نلاحظ أن الإختلاف في المستوى المؤهل التعليمي لا بد من أن يرافقه الإختلاف في المستوى الوظيفي حيث أن كل مستوى وظيفي لا بد من أن يرافقه مجموعة من الشروط والمؤهلات، وكلما تقلد الموظف منصب أعلى تزيد معه شروط الخبرة المهنية والمستوى التعليمي.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يوضح هذا المطلب نتائج الدراسة التي سوف يتم عرضها وتحليلها والتي تعتبر كمخرجات لإجابات عينة الدراسة حسب العبارات التي وردت في الاستبيان حيث كانت كالتالي:

#### 01- العبارات المتعلقة بمحور ذكاء الأعمال

يتضمن هذا المحور تحليل نتائج الأبعاد التالية: تجميع البيانات وتخزينها، المعالجة التحليلية للبيانات والتتقيب في البيانات، وأيضا القرار، وهذا بالإعتماد على نتائج تحليل " SPSS29.0.10"، حيث يتضمن هذا المحور 17 عبارة، وقد تضمن كل من التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية وكذلك الإنحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بعبارات ذكاء الأعمال مع تحديد إتجاه كل عبارة.

#### أولا: تجميع البيانات وتخزينها

يوضح الجدول التالي كل من التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية وكذلك الإنحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بعبارات بعد تجميع البيانات وتخزينها مع تحديد إتجاه كل عبارة.

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

الجدول رقم 02-11 يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات

### المتعلقة ببعث تجميع البيانات وتخزينها

الرقم	الفقرة	التكرار								
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي			
الاتجاه	الانحراف المعياري									
01	تمتلك مديرية التوزيع تبسة مجموعة من العمليات الفعالة لجمع البيانات من مصادر داخلية وخارجية.	-	-	04	27	07	4,08	0,554	مرتفعة	
02	تستخدم مديرية التوزيع تبسة برامج ذكاء لهيكلية المعلومات المحصل عليها.	-	05	12	16	03	3,47	0,845	مرتفعة	
03	تمتلك مديرية التوزيع تبسة أساليب معينة لجمع البيانات (الملاحظة، الاستطلاع الآراء، التجربة، الاستنتاجات، الاستبيان).	02	02	10	20	02	3,50	0,910	مرتفعة	
04	تُخزن مديرية التوزيع تبسة بياناتها بطريقة آمنة وموثوقة.	-	04	14	14	04	3,50	0,845	مرتفعة	
05	تعتمد مديرية التوزيع تبسة على قواعد بيانات تتصف بالدقة والموثوقية.	01	03	13	14	05	3,53	0,941	مرتفعة	
	المجموع							3,61	0,706	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة ببعث تجميع البيانات وتخزينها قد بلغ 3,61 بإنحراف معياري قدره 0,706 وبدرجة موافقة مرتفعة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم "01" بمتوسط حسابي قدره 4,08 وإنحراف معياري قدره 0,554 وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن مديرية التوزيع تبسة تمتلك مجموعة من العمليات الفعالة لجمع البيانات من مصادر داخلية وخارجية، تلتها العبارة رقم "05" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,53 وإنحراف معياري 0,941 وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن لديها قواعد بيانات تتصف بالدقة والموثوقية، وفي المرتبة الثالثة العبارات "03" "04" حيث نلاحظ أن بينهما توافق بمتوسط حسابي قدره 3,50 وإنحراف معياري (0,910 ، 0,845) وبدرجة موافقة مرتفعة هذا يدل على أنها تمتلك أساليب

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

لجمع البيانات كما تقوم تخزين بياناتها بطريقة آمنة وموثوقة وفي المرتبة الرابعة العبارة "02" بمتوسط حسابي 3.47 وإنحراف معياري 0,845 بدرجة موافقة مرتفعة هذا ما يدل على أنها تستخدم برامج ذكاء لهيكل المعلومات المحصل عليها. بصفة عامة يمكن القول أن الكثير من الموظفين أجمعوا أنهم يولون أهمية لتجميع البيانات وتخزينها.

### ثانيا: المعالجة التحليلية للبيانات

الجدول رقم 02-12 يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابات

#### المتعلقة ببعد المعالجة التحليلية للبيانات

الرقم	الفقرة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	يقوم نظام تحليل البيانات في مديرية التوزيع تبسة بتزويد الموظفين بالمعلومات عند الحاجة.	-	02	10	22	02	3,67	0,676	مرتفعة
02	تستخدم مديرية التوزيع تبسة تقنيات تحليل البيانات مثل التحليلات التنبؤية والتحليلات الإحصائية لفهم بياناتها.	01	08	16	10	01	3,06	0,860	متوسطة
03	تستخدم مديرية التوزيع تبسة رؤى تحليلات البيانات لتحسين عملياتها واتخاذ قرارات أفضل.	02	05	12	16	01	3,25	0,937	متوسطة
04	يزود نظام تحليل البيانات في مديرية التوزيع تبسة متخذ القرار بمعلومات ذات دقة وسرعة.	02	03	09	21	01	3,44	0,909	مرتفعة
05	يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية عن مستوى الأداء في مديرية التوزيع تبسة.	02	05	13	14	02	3,25	0,967	مرتفعة
	المجموع						3,33	0,707	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة ببعد المعالجة التحليلية للبيانات قد بلغ 3,33 بإنحراف معياري قدره 0,707 وبدرجة موافقة متوسطة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم "01" بمتوسط حسابي قدره 3,67 وإنحراف معياري قدره 0,676 وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن نظام تحليل البيانات في مديرية التوزيع تبسة يزود

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

الموظفين بالمعلومات عند الحاجة، تلتها العبارة رقم "04" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,44 وانحراف معياري 0,909 وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن نظام تحليل البيانات يزود متخذ القرار بمعلومات ذات دقة وسرعة، وفي المرتبة الثالثة العبارات رقم "03" "05" حيث نلاحظ أن بينهما توافق بمتوسط حسابي قدره 3,25 وانحراف معياري (0,967,0,937) وبدرجة موافقة متوسطة هذا يدل على أنها تستخدم بشكل متوسط رؤى التحليلات لتحسين عملياتها وإتخاذ القرار بشكل أفضل كما أن نظام معالجة وتحليل البيانات يوفر معلومات فورية عن مستوى الأداء، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم "02" بمتوسط حسابي 3,06 وانحراف معياري 0,860 بدرجة موافقة متوسطة هذا ما يدل على أنها تستخدم بشكل متوسط تقنيات لتحليل البيانات مثل التحليلات التنبؤية والتحليلات الإحصائية لفهم البيانات. بصفة عامة يمكن القول أن الكثير من الموظفين أجمعوا أنهم يولون أهمية للمعالجة التحليلية للبيانات.

### ثالثا: التنقيب في البيانات

الجدول رقم 02-13 يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات

#### المتعلقة ببعد التنقيب في البيانات

الرقم	الفقرة	التكرار					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تستخدم مديرية التوزيع تبسة تقنيات التنقيب في البيانات لاكتشاف الأنماط والاتجاهات المخفية في بياناتها.	-	02	09	23	02	3,69	0,668	مرتفعة
02	تستخدم مديرية التوزيع تبسة نتائج التنقيب في البيانات لتحديد الفرص والتحديات الجديدة.	01	07	16	11	01	3,11	0,854	متوسطة
03	تستخدم مديرية التوزيع تبسة نتائج التنقيب في البيانات لتطوير منتجات وخدمات جديدة.	02	05	12	16	01	3,25	0,937	متوسطة
04	لدى مديرية التوزيع تبسة قواعد بيانات تساعد في خدمة العميل.	02	03	09	21	01	3,44	0,909	مرتفعة
	المجموع						3,37	0,680	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة ببعد التنقيب في البيانات قد بلغ 3,37 بإنحراف معياري قدره 0,680 وبدرجة موافقة متوسطة. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم "01" بمتوسط حسابي قدره 3,69 وإنحراف معياري قدره 0,668 وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أنها تستخدم تقنيات في البيانات لإكتشاف الأنماط والاتجاهات المخفية في بياناتها، تلتها العبارة رقم "04" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,44 وإنحراف معياري 0,909 وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أنها تمتلك قواعد بيانات تساعد في خدمة العميل، وفي المرتبة الثالثة العبارة "03" بمتوسط حسابي قدره 3,25 وإنحراف معياري 0,937 وبدرجة موافقة متوسطة هذا يدل على أنها تستخدم بشكل متوسط نتائج تنقيب في البيانات لتطوير منتجات وخدمات جديدة، وفي المرتبة الرابعة العبارة "02" بمتوسط حسابي قدره 3,11 وإنحراف معياري 0,854 وبدرجة موافقة متوسطة هذا ما يدل على أنها تستخدم بشكل متوسط نتائج التنقيب في البيانات لتحديد الفرص والتحديات الجديدة. بصفة عامة يمكن القول أن الكثير من الموظفين أجمعوا أنهم يولون أهمية لتتقيب في البيانات.

### رابعا: القرار

#### الجدول رقم 02-14 يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابات

##### المتعلقة ببعد القرار

الرقم	الفقرة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تستخدم مديرية التوزيع تبسة رؤى نكاه الأعمال لدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي.	01	03	14	16	02	3,42	0,841	مرتفعة
02	يساعد نكاه الأعمال مديرية التوزيع تبسة على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.	-	02	02	20	12	4,17	0,775	مرتفعة

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

مرتفعة	1,00	3,97	10	20	03	01	02	يساهم نظام المعلومات على إنتاج لوحات قيادة (Tableau de bord) تساعد على اتخاذ القرار المناسب.	3
مرتفعة	0,757	3,85	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين إعتادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة ببعيد القرار قد بلغ 3,37 بإنحراف معياري قدره 0,680 وبدرجة موافقة مرتفعة. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم "03" بمتوسط حسابي قدره 3.97 وإنحراف معياري قدره 1,00 وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن نظام المعلومات يساهم في إنتاج لوحات قيادة ( Tableau de bord)، تلتها العبارة رقم "01" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,42 وإنحراف معياري 0,841 وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أنها تستخدم رؤى ذكاء الأعمال لدعم عملية صنع القرار الإستراتيجي، وفي المرتبة الثالثة العبارة "02" بمتوسط حسابي قدره 4,17 وإنحراف معياري 0,775 وبدرجة موافقة مرتفعة هذا يدل على أن ذكاء الأعمال يساعد على إتخاذ قرارات إستراتيجية أفضل. بصفة عامة يمكن القول أن الكثير من الموظفين أجمعوا أنهم يولون أهمية للقرار.

### 02-العبارات المتعلقة بمحور اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يتضمن هذا المحور تحليل نتائج الأبعاد التالية: الرشد والشمول، شبكة الإتصالات، ودرجة اللامركزية وأيضا درجة الإتفاق، وهذا بالإعتماد على نتائج تحليل " SPSS29.0.10"، حيث يتضمن هذا المحور 17عبارة، وقد تضمن كل من التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية وكذلك الإنحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بعبارات إتخاذ القرارات الإستراتيجية مع تحديد إتجاه كل عبارة.

أولاً: الرشد والشمول

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

الجدول رقم 02-15 يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات

### المتعلقة ببعيد الرشد والشمول

الرقم	الفقرة	التكرار								
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي			
الاتجاه	الانحراف المعياري									
01	تستطيع إدارة المديرية أن تتخذ قرارات تتسجم مع إستراتيجيتها.	-	-	04	25	07	4,08	0,554	مرتفعة	
02	تُبنى القرارات الاستراتيجية في المديرية على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات.	-	-	13	19	04	3,75	0,649	مرتفعة	
03	تأخذ المديرية في الاعتبار جميع الخيارات المتاحة قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي.	-	-	08	24	04	3,89	0,575	مرتفعة	
04	يسعى القرار الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمديرية .	-	-	10	19	07	3,92	0,692	مرتفعة	
05	يتم إشراك جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة في عملية صنع القرار الاستراتيجي.	-	-	13	16	07	3,83	0,737	مرتفعة	
06	يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بطريقة شفافة وواضحة لجميع المعنيين.	-	-	08	23	05	3,92	0,604	مرتفعة	
المجموع								3,89	0,694	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة ببعيد الرشد والشمول قد بلغ 3,89 بإنحراف معياري قدره 0,694 وبدرجة موافقة مرتفعة. حيث إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم "01" بمتوسط حسابي قدره 4,08 وإنحراف معياري قدره 0,554 وبدرجة موافقة مرتفعة تدل على أن إدارة المديرية تتخذ قرارات تتسجم مع إستراتيجيتها، تليها العبارة رقم "04" "06" في المرتبة الثانية حيث نلاحظ أن بينهما توافق بمتوسط حسابي قدره 3,92 وإنحراف معياري قدره (0,692-0,604) وبدرجة موافقة مرتفعة تدل على أن القرار الإستراتيجي يسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمديرية إضافة إلى إتخاذ القرارات الإستراتيجية بطريقة واضحة وشفافة لجميع المعنيين، تلتها العبارة رقم "03" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,89 وإنحراف معياري

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

0,575 وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن مديرية تأخذ في الإعتبار جميع الخيارات المتاحة قبل إتخاذ أي قرار إستراتيجي، وفي المرتبة الرابعة العبارة "05" بمتوسط حسابي قدره 3.83 وإنحراف معياري 0,737 وبدرجة موافقة مرتفعة هذا يدل على أنه يتم إشراك جميع أصحاب المصلحة الذين لديهم صلة في عملية صنع القرار الإستراتيجي، وفي المرتبة الرابعة العبارة "02" بمتوسط حسابي قدره 3,75 وإنحراف معياري 0,649 وبدرجة موافقة مرتفعة هذا ما يدل على أن القرارات الإستراتيجية تبنى على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات. بصفة عامة يمكن القول أن الكثير من الموظفين أجمعوا أنهم يولون أهمية لرشد والشمول.

### ثانيا: شبكة الإتصالات

الجدول رقم 02-16 يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابات

#### المتعلقة ببعد شبكة الإتصالات

الرقم	الفقرة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا	محايد	موافق			
01	توجد قنوات اتصال فعالة لسهولة تبادل المعلومات والأفكار بين جميع مستويات المديرية.	-	01	01	17	14	04	0,732	مرتفعة
02	يتم تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين جميع الموظفين.	-	01	01	11	19	05	0,722	مرتفعة
03	تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال لتعزيز التواصل والتعاون.	-	-	-	08	24	04	0,575	مرتفعة
04	توجد ثقافة من الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين.	-	01	01	10	17	08	0,785	مرتفعة
	المجموع							0,518	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للعبارات

المتعلقة ببعد شبكة الاتصالات قد بلغ 3,78 بإنحراف معياري قدره 0,518 وبدرجة موافقة مرتفعة.



## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

حيث إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم "03" "04" نلاحظ أن بينهما توافق بمتوسط حسابي قدره 3,89 وإنحراف معياري قدره (0,575-0,785) وبدرجة موافقة مرتفعة تدل على أنها تستخدم تكنولوجيا معلومات وإتصالات بشكل فعال لتعزيز التواصل والتعاون إضافة إلى وجود ثقافة من الثقة والإحترام المتبادل بين جميع الموظفين، تليها العبارة رقم "02" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,78 وإنحراف معياري قدره 0,722 وبدرجة موافقة مرتفعة تدل على أنه يتم تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين جميع الموظفين، تلتها العبارة رقم "01" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,58 وإنحراف معياري 0,732 وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أنه توجد قنوات إتصال فعالة لسهولة تبادل المعلومات والأفكار بين جميع مستويات المديرية. بصفة عامة يمكن القول أن الكثير من الموظفين أجمعوا أنهم يولون أهمية لشبكة الاتصالات.

### ثالثا: درجة اللامركزية

الجدول رقم 02-17 يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابات

#### المتعلقة ببعدها اللامركزية

الرقم	الفقرة	التكرار					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى مختلف من الإدارة في مديرية التوزيع تبسة.	-	-	04	25	07	4,08	0,554	مرتفعة
02	يتم تشجيع الموظفين على روح المبادرة والابتكار.	-	01	06	24	05	3,92	0,649	مرتفعة
0	تقوم إدارة المديرية ببحث ودراسة آراء المديرين.	-	01	07	22	06	3,92	0,692	مرتفعة
04	يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على نتائجهم ومساهماتهم، وليس فقط على امتثالهم للقواعد.	-	01	06	24	05	3,92	0,649	مرتفعة
	المجموع						3,95	0,365	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة ببعد درجة اللامركزية قد بلغ 3,95 بإنحراف معياري قدره 0,365 وبدرجة موافقة مرتفعة. حيث إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم "01" بمتوسط حسابي قدره 4,08 وإنحراف معياري قدره 0,554 وبدرجة موافقة مرتفعة تدل على أنه يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى مختلف في الإدارة، تليها العبارة رقم "02" "03" "04" في المرتبة الثانية حيث نلاحظ أن بينهما توافق بمتوسط حسابي قدره 3.92 وإنحراف معياري قدره (0,649-0,649-0,692) وبدرجة موافقة مرتفعة تدل على أنه يتم تشجيع الموظفين على روح المبادرة والابتكار إضافة إلى بحث ودراسة آراء المديرين كما يتم تقييم أداء الموظفين من خلال نتائجهم ومساهماتهم. بصفة عامة يمكن القول أن الكثير من الموظفين أجمعوا أنهم يولون أهمية لدرجة اللامركزية.

### رابعا: درجة الإتفاق

الجدول رقم 02-18 يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابات

#### المتعلقة ببعد درجة الإتفاق

الرقم	الفقرة	التكرار					الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
01	توجد رؤية مشتركة واضحة لأهداف ومستقبل مديرية التوزيع تبسة.	-	-	04	24	08	مرتفعة
02	يشارك جميع الموظفين في تحديد الأهداف العامة مديرية التوزيع تبسة.	-	-	03	26	07	مرتفعة
03	توجد قيم مشتركة متفق عليها تحدد سلوكيات الموظفين في العمل.	-	-	03	25	08	مرتفعة
	المجموع						مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة ببعدها تجميع البيانات قد بلغ 4,12 بإنحراف معياري قدره 0,330 وبدرجة موافقة مرتفعة. حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم "03" بمتوسط حسابي قدره 4,14 وإنحراف معياري قدره 0,543 وبدرجة موافقة مرتفعة تدل على وجود قيم مشتركة متفق عليها تحدد سلوكيات الموظفين في العمل، تليها العبارة رقم "01" "02" في المرتبة الثانية حيث نلاحظ أن بينهما توافق بمتوسط حسابي قدره 4,11 وإنحراف معياري قدره (0,523، 0,575) وبدرجة موافقة مرتفعة تدل على وجود رؤية مشتركة واضحة لأهداف ومستقبل المديرية كما يشارك جميع الموظفين في تحديد أهداف العامة للمديرية بصفة عامة يمكن القول أن الكثير من الموظفين أجمعوا أنهم يولون أهمية لدرجة الاتفاق.

### 03-العبارات المتعلقة بمحور تأثير نكاه الأعمال على القرارات الإستراتيجية

يتضمن هذا المحور تحليل نتائج العبارات المتعلقة بمحور تأثير نكاه الأعمال على القرارات الإستراتيجية، وهذا بالإعتماد على نتائج تحليل " SPSS29.0.10 "، حيث يتضمن هذا المحور 11 عبارة وقد تضمن الجدول كل من التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية وكذلك الإنحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بعبارات تأثير نكاه الأعمال على القرارات الإستراتيجية مع تحديد اتجاه كل عبارة.

الجدول رقم 02-19 يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابات

### المتعلقة بتأثير نكاه الأعمال على القرارات الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	يساعد نكاه الأعمال على تحسين كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مديرية التوزيع تبسة.	-	-	03	25	08	4,14	0,543	مرتفعة
02	يساهم نكاه الأعمال مديرية التوزيع تبسة على تحديد الفرص والمخاطر الجديدة في البيئة الإستراتيجية.	-	01	13	18	04	3,69	0,710	مرتفعة

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-

مرتفعة	0,577	3,81	03	23	10	-	-	توفر أدوات ذكاء الأعمال سهولة تحليل البيانات واستخلاص المعلومات ذات الصلة بالقرارات الاستراتيجية في مديرية التوزيع تبسة.	03
مرتفعة	0,681	3,78	05	08	13	-	-	تُدْمَج أنظمة ذكاء الأعمال بشكل فعال مع عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في مديرية التوزيع تبسة.	04
مرتفعة	0,478	4,00	04	28	04	-	-	أدى استخدام ذكاء الأعمال إلى تعزيز ثقافة اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة في مديرية التوزيع تبسة، مما أدى إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استنارة.	05
مرتفعة	0,561	3,83	03	24	09	-	-	يؤدي استخدام ذكاء الأعمال إلى تعزيز الابتكار في مديرية التوزيع تبسة وتطوير منتجات وخدمات جديدة.	06
مرتفعة	0,424	3,86	01	29	06	-	-	ساهم ذكاء الأعمال في تحسين رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مديرية التوزيع تبسة.	07
مرتفعة	0,507	3,83	02	26	08	-	-	أدى استخدام ذكاء الأعمال إلى تحسين كفاءة عمليات مديرية التوزيع تبسة وتقليل التكاليف.	08
مرتفعة	0,532	3,94	04	26	06	-	-	ساعد ذكاء الأعمال مديرية التوزيع تبسة على تقليل المخاطر وتحسين قدرتها على التعامل معها.	09
مرتفعة	0,378	3,83	-	30	06	-	-	أدى استخدام ذكاء الأعمال إلى تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في مديرية التوزيع تبسة.	10
مرتفعة	0,561	3,83	03	24	09	-	-	ساهم ذكاء الأعمال في خلق قيمة مضافة لمديرية التوزيع تبسة من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	11
مرتفعة	0,273	3,86	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة بمحور تأثير ذكاء الأعمال على القرارات الإستراتيجية قد بلغ 3,86 بإنحراف معياري قدره 0,273 وبدرجة موافقة مرتفعة.

حيث إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم "01" بمتوسط حسابي قدره 4,14 وإنحراف معياري قدره 0,543 وبدرجة موافقة مرتفعة تدل على أن ذكاء الأعمال يساعد في تحسين كفاءة وفعالية عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، تلتها العبارة رقم "05" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,00 وإنحراف معياري 0,478 وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن إستخدام ذكاء الأعمال يؤدي إلى تعزيز ثقافة إتخاذ القرارات المبنية على الأدلة مما أدى إلى إتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر إستنارة، وفي المرتبة الثالثة

العبارة "09" بمتوسط حسابي قدره 3,94 وإنحراف معياري 0,532 وبدرجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن ذكاء الأعمال يساعد في تقليل المخاطر وتحسين عملية التعامل مع تلك المخاطر، تليها العبارة رقم "07" في مرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,86 و إنحراف معياري 0,424 وبدرجة موافقة مرتفعة مما يدل على مساهمة ذكاء الأعمال في تحسين رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية، كما جاءت العبارات رقم "06" "08" "10" "11" في المرتبة الخامسة حيث نلاحظ أن بينهما توافق بمتوسط حسابي قدره 3,83 وإنحراف معياري قدره (0,561-0,378-0,507-0,561) وبدرجة موافقة مرتفعة تدل على أن استخدام ذكاء الأعمال يؤدي إلى تعزيز الابتكار والتطوير منتجات وخدمات جديدة كما يحسن كفاءة عمليات ويقلل التكاليف والوقت اللازم لإتخاذ القرارات الإستراتيجية إضافة إلى خلق قيمة مضافة تعمل هذه الأخيرة على تحسين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم "03" بمتوسط حسابي 3,81 وإنحراف معياري 0,577 وبدرجة موافقة مرتفعة تدل على أدوات ذكاء الأعمال توفر سهولة تحليل البيانات وإستخلاص المعلومات ذات الصلة بالقرارات الإستراتيجية، تليها العبارة رقم "04" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.78 وإنحراف معياري قدره 0.681 وبدرجة موافقة مرتفعة هذا يدل على أن أنظمة ذكاء الأعمال تدمج بشكل فعال مع عمليات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي، أما في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم "02" بمتوسط حسابي 3.69 وإنحراف معياري 0,710 وبدرجة موافقة مرتفعة هذا يدل على أن ذكاء الأعمال يساهم في تحديد الفرص والمخاطر الجديدة في البيئة الإستراتيجية. بصفة عامة يمكن القول أن الكثير من الموظفين أجمعوا أن لذكاء الأعمال تأثير على القرارات الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

بهدف إختبار الفرضيات تم استخدام الأسلوب الاحصائي "معامل بيرسون" حيث تتمثل قاعدة القرار بقبول أو رفض فرضيات الدراسة.

ومن أجل إختبار الفرضية الأساسية، تم إختبار كل متغير من متغيرات ذكاء الأعمال حيث كانت فرضية الدراسة الرئيسية كالتالي:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال و إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ومن أجل إختبار الفرضية الأساسية سيتم إختبار كل من فرضياتها الفرعية، لكي نصل إلى الإختبار الكلي لهذه الفرضية والتي كانت كالتالي:

**01- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى:** حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

**H<sub>01</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تجميع البيانات وتخزينها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**H<sub>11</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تجميع البيانات وتخزينها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

حيث كانت نتائج إختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-20 يوضح العلاقة بين بعد تجميع البيانات وتخزينها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية

الفقرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية Sig
فقرات الفرضية الفرعية الأولى (بعد تجميع البيانات وتخزينها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية)	0,945 <sup>a</sup>	0,893	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

يتبين لنا من خلال الجدول ومخرجات برنامج SPSS أنه توجد دلالة إحصائية لعلاقة الإرتباط بين بعد تجميع البيانات وتخزينها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية "Sig" 0,000 أقل من 0,05 وقد بلغ معامل الإرتباط (R= 0,945) بمعنى وجود إرتباط خطي قدره 94% موجب طردي بأن

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع- تبسة-

هذه العلاقة قوية، ومنه نرفض فرضية العدم  $H_{01}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_{11}$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تجميع البيانات وتخزينها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وهذا يدل على أن مديرية التوزيع تبسة تعتبر تجميع البيانات وتخزينها خطوة أساسية لتحقيق أقصى إستفادة من البيانات لإتخاذ قرارات أفضل وتحسين العمليات وإكتشاف فرص جديدة.

### 02- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية: حيث تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

$H_{02}$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعالجة التحليلية للبيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

$H_{12}$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعالجة التحليلية للبيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

حيث كانت نتائج إختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول التالي:

### الجدول رقم 02- 21 يوضح العلاقة بين بعد المعالجة التحليلية للبيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية

الفقرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	مستوى المعنوية Sig
فقرات الفرضية الفرعية الثانية (بعد المعالجة التحليلية للبيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية)	0,985 <sup>a</sup>	0,970	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

يتبين لنا من خلال الجدول ومخرجات برنامج SPSS أنه توجد دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط بين بعد المعالجة التحليلية للبيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية "Sig" 0,000 أقل من 0,05 وقد بلغ معامل الارتباط ( $R= 0,985$ ) بمعنى وجود إرتباط خطي قدره 98% موجب طردي بأن هذه العلاقة قوية، ومنه نرفض فرضية العدم  $H_{02}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_{12}$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المعالجة التحليلية للبيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وهذا يدل على أن مديرية التوزيع تبسة تستخدم المعالجة التحليلية للبيانات لتحقيق أقصى إستفادة من البيانات وتحسين العمليات وإكتشاف فرص جديدة.

**03- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: حيث تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:**

**H03:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنقيب في البيانات وإِتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**H13:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنقيب في البيانات وإِتخاذ القرارات الإستراتيجية.

حيث كانت نتائج إختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02- 22 يوضح العلاقة بين بعد التنقيب في البيانات وإِتخاذ القرارات الإستراتيجية

مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	الفقرة
0,000	0,979	0,990 <sup>a</sup>	فقرات الفرضية الفرعية الثالثة (بعد التنقيب في البيانات وإِتخاذ القرارات الإستراتيجية)

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

يتبين لنا من خلال الجدول ومخرجات برنامج SPSS أنه توجد دلالة إحصائية لعلاقة الإرتباط بين بعد التنقيب في البيانات وإِتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية "Sig" 0,000 أقل من 0,05 وقد بلغ معامل الإرتباط (R= 0,990) بمعنى وجود إرتباط خطي قدره 99% موجب طردي بأن هذه العلاقة قوية، ومنه نرفض فرضية العدم H03 ونقبل الفرضية البديلة H13 التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التنقيب في البيانات وإِتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وهذا يدل على أن مديرية التوزيع تبسة تستخدم التنقيب في البيانات من أجل تحسين كفاءة العمليات وخدمة العملاء، والإيرادات، والإبتكار، مما يبشر بنتائج إيجابية على المدى الطويل.

**04- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: حيث تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:**

**H04:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار وإِتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**H14:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار وإِتخاذ القرارات الإستراتيجية.



حيث كانت نتائج إختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02- 23 يوضح العلاقة بين بعد القرار واتخاذ القرارات الإستراتيجية

الفقرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية Sig
فقرات الفرضية الفرعية الرابعة (بعد القرار واتخاذ القرارات الإستراتيجية)	0,992	0,983	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

يتبين لنا من خلال الجدول ومخرجات برنامج SPSS أنه توجد دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط بين بعد القرار واتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية "Sig" 0,000 أقل من 0,05 وقد بلغ معامل الارتباط (R= 0,992) بمعنى وجود إرتباط خطي قدره 99% موجب طردي بأن هذه العلاقة قوية، ومنه نرفض فرضية العدم H<sub>04</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>14</sub> التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القرار واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وهذا يدل على أن مديرية التوزيع تبسة تستخدم القرار بهدف الإستفادة من تحليلات ما بعد القرار لتحسين كفاءة عملياتها وتقليل التكاليف بغرض دعم عملية صنع القرار الإستراتيجي واتخاذ قرارات إستراتيجية أفضل.

**05- نتائج إختبار الفرضية الأساسية: حيث تنص الفرضية الأساسية على ما يلي:**

**H<sub>0</sub>:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**H<sub>1</sub>:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

حيث كانت نتائج إختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02- 24 يوضح العلاقة بين ذكاء الأعمال واتخاذ القرارات الإستراتيجية

الفقرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية Sig
ذكاء الأعمال واتخاذ القرارات الاستراتيجية	0,977 <sup>a</sup>	0,842	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق

يتبين لنا من خلال الجدول ومخرجات برنامج SPSS أنه توجد دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط بين ذكاء الأعمال واتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية "Sig" 0,000 أقل من 0,05 وقد بلغ معامل الارتباط ( $R= 0,977$ ) بمعنى وجود إرتباط خطي قدره 97% موجب طردي بأن هذه العلاقة قوية، ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وهذا ما يدل على أن مديرية التوزيع تبسة قد نجحت في الإستفادة من ذكاء الأعمال لتعزيز قدراتها على إتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويعود هذا الإنجاز إلى الدمج الفعال لأدوات وعمليات ذكاء الأعمال في سير عمل المنظمة، مما يمكنها من جمع البيانات وتحليلها وإستخدامها بشكل فعال لإعلام خياراتها الإستراتيجية.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراستنا لذكاء الأعمال تم التوصل إلى أنه أحد أهم العوامل التي تعتمد عليها مديرية التوزيع تبسة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية عرج فيها على مسار تطور الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة-، وكذا التعريف بالأهداف المنوطة بها، زيادة على عرض هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى إلقاء نظرة عامة على مديرية التوزيع تبسة، وفي الأخير بالإعتماد على أسلوب الإستبيان قمنا بمعالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 29.0.10، وتم من خلال هذه الدراسة إختبار الفرضيات الخاصة بالموضوع حيث تم:

- 01- قبول الفرضية الأساسية حيث يتضح أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- 02- قبول الفرضية الفرعية الأولى حيث يتضح أنه هناك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تجميع البيانات وتخزينها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- 03- قبول الفرضية الفرعية الثانية حيث يتضح أنه هناك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعالجة التحليلية للبيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- 04- قبول الفرضية الفرعية الثالثة حيث يتضح أنه هناك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنقيب في البيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- 05- قبول الفرضية الفرعية الرابعة حيث يتضح أنه هناك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.



الخاتمة



## الخاتمة

يعد ذكاء الأعمال أحد الأنظمة الرئيسية التي تساهم بشكل كبير على إستيعاب الوضع السائد لبيئة العمل التي تتصف بالمنافسة الشديدة، والتي أضحت أكثر تعقيدا نتيجة سرعة تغيرها الكبير، وذلك من خلال المراقبة اللحظية المستمرة، ومحاولة توقع الإتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال العمل المعني مستقبلا مع تحديد الفرص التي يمكن إستثمارها، أو المخاطر التي ينبغي تجنبها، وذلك سعيا لمحاولة تحسين موقع منظمة الأعمال ضمن بيئة العمل، أو على الأقل الإستمرار في المنافسة.

وقد تم تناول موضوع ذكاء الأعمال من خلال ربطه بمتغير لا يقل أهمية عنه وهو القرارات الإستراتيجية، التي تعد من أهم وظائف الإدارة في أي منظمة، فهي تساهم في تحديد مسارها على المدى الطويل وتؤثر بشكل مباشر على نجاحها وإستمراريتها، وتتسم بخصائص تميزها عن القرارات التكتيكية أو التشغيلية، مثل شموليتها، وتعقيدها، وطول مدتها، وإرتباطها بمخاطر عالية.

يعتبر ذكاء الأعمال الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها مديرية التوزيع تبسة في صنع قرارات إستراتيجية حكيمة، تعزز وتضمن إستمراريتها وتساهم في تطوير منتجاتها ومواردها البشرية، مما يوفر معلومات ذات جودة ودقة عالية، يسعى صانعو القرار إلى توفيرها، فهم في حاجة دائمة للمعلومة المناسبة في الوقت المناسب مع حسن تحليلها واستغلالها بطريقة ذكية وبشكل مستمر لتشكيل رؤى مستنيرة.

### نتائج الدراسة:

تم التوصل خلال هذه الدراسة الى العديد من النتائج على المستوى النظري والتطبيقي يمكن إيجازها فيما يلي:

- إن الدمج الفعال لعمليات وأدوات ذكاء الأعمال تساهم بشكل كبير في نجاح سير عمل المنظمة؛

## الخاتمة

- يعتبر تجميع البيانات وتخزينها خطوة أساسية لتحقيق أقصى إستفادة من البيانات مما يساهم في إتخاذ قرارات افضل؛
- إن إستخدام المعالجة التحليلية للبيانات يحسن من العمليات داخل المديرية ويساهم في إكتشاف الفرص الجديدة؛
- تستخدم مديرية التوزيع تبسة القرار الإستراتيجي لتحسين كفاءة عملياتها وتقليل التكاليف؛
- توفر أنظمة ذكاء الأعمال المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، وتضمن الإستغلال الجيد للموارد المعلوماتية بالمؤسسة؛
- يوجد أثر بالغ الأهمية لذكاء الأعمال على إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية التوزيع تبسة.

### نتائج إختبار الفرضيات:

من خلال ما سبق يمكن إختبار الفرضيات كما يلي:

### ❖ نتائج إختبار الفرضية الأساسية:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لعلاقة الإرتباط بين ذكاء الأعمال وإتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية "Sig" 0,000 أقل من 0,05 وقد بلغ معامل الإرتباط ( $R= 0,977$ ) بمعنى وجود إرتباط خطي قدره 97% موجب طردي بأن هذه العلاقة قوية؛
- رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## الخاتمة

### ❖ نتائج إختبار الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط بين بعد تجميع البيانات وتخزينها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية "Sig" 0,000 أقل من 0,05 وقد بلغ معامل الارتباط (R= 0,945) بمعنى وجود إرتباط خطي قدره 94% موجب طردي بأن هذه العلاقة قوية؛

- رفض فرضية العدم  $H_{01}$  وقبول الفرضية البديلة  $H_{11}$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تجميع البيانات وتخزينها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط بين بعد المعالجة التحليلية للبيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية "Sig" 0,000 أقل من 0,05 وقد بلغ معامل الارتباط (R= 0,985) بمعنى وجود إرتباط خطي قدره 98% موجب طردي بأن هذه العلاقة قوية؛

- رفض فرضية العدم  $H_{02}$  وقبول الفرضية البديلة  $H_{12}$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المعالجة التحليلية للبيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط بين بعد التنقيب في البيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية "Sig" 0,000 أقل من 0,05 وقد بلغ معامل الارتباط (R= 0,990) بمعنى وجود إرتباط خطي قدره 99% موجب طردي بأن هذه العلاقة قوية؛

- رفض فرضية العدم  $H_{03}$  وقبول الفرضية البديلة  $H_{13}$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد بعد التنقيب في البيانات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## الخاتمة

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط بين بعد القرار وإتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية "Sig" 0,000 أقل من 0,05 وقد بلغ معامل الارتباط ( $R= 0,992$ ) بمعنى وجود ارتباط خطي قدره 99% موجب طردي بأن هذه العلاقة قوية؛
- رفض فرضية العدم  $H_{04}$  وقبول الفرضية البديلة  $H_{14}$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القرار وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

### الإقتراحات:

- بعد القيام بعرض النتائج وجب علينا تقديم مجموعة من الإقتراحات التي يمكن أن يكون لها دور في تحسين الأداء العام للمنظمات، وذلك من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في عالم الأعمال ومواجهة التحديات، وتحقيق الأهداف المسطرة، ومن خلال ما سبق تم إقتراح التوصيات التالية:
- وجوب الإهتمام بسبل وطرق التعامل مع البيانات والمعلومات وإعتبارها مورد رئيسي هام في تحسين إتخاذ القرارات الاستراتيجية لأنها تعتبر أساس المعرفة؛
- ضرورة توفر تكنولوجيا المعلومات ذات السرعة والكفاءة العالية وضمان إستخدامها في جميع مصالح المنظمة؛
- إستحداث مصلحة على مستوى المنظمة خاصة بتقنيات وأدوات نكاء الأعمال وإعطاءها الحرية الكاملة في الإبداع والإبتكار لخلق آليات عمل جديدة؛
- فهم وإدراك الأهمية القصوى لنكاء الأعمال من خلال عقد مؤتمرات وملتقيات علمية تطويرية وندوات تعريفية لهذا الأسلوب التفكيرى الحديث مما يسمح بتوفير بنية معرفية نظرية لدى العاملين وحثمية تبني هذا الأسلوب من طرف الجهات الوصية من أجل الحفاظ على الإستمرارية



## الخاتمة

---

والتطور في بيئة تتميز بالتهديدات والمخاطر التي يجب تجنبها مع إنتهاز الفرص التي يجب إستغلالها.

### آفاق الدراسة:

على ضوء هذه الدراسة نجد أن أبعاد ذكاء الأعمال التي تهتم بجمع المعلومات وتخزينها وحسن تحليلها والتتقيب فيها وإستغلالها من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية المدروسة والمتناسقة، تم التوصل بأن هذه الدراسة يمكن اعتمادها لبناء مواضيع ذات علاقة بها، وفيما يلي بعض المواضيع المقترحة:

- دور ذكاء الأعمال في دعم المشاريع الإبداعية والإبتكارية على مستوى منظمات الأعمال؛
- دور إدارة المعرفة في تعزيز ذكاء الأعمال على مستوى المؤسسات الجزائرية؛
- دور الجامعة الجزائرية كداعم للمؤسسات الإقتصادية في مجال ذكاء الاعمال؛
- أثر ذكاء الأعمال على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية.



## قائمة المراجع والمصادر



أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- عامر عبدالرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- هيثم علي حجازي وآخرون، ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- بكر الشديفات، أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- ركان نواف القاضي، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين، دار الخليج للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، عمان، الأردن، 2010.
- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- عبد الواحد حميد الكبيسي، التفكير الجانبي (تدريبات وتطبيقات عملية)، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

2. الأطروحات والرسائل الجامعية:

- دحاك عبدالنور، عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند كديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس المدية، 2016.

## قائمة المراجع والمصادر

• زانة عبد الرحمن مغرم الشهري، صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية تخصص إدارة التعليم العام، كلية التربية: قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، 2020.

• صالح احمد مفتاح غميض، نظام المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرار الإستراتيجي دراسة حالة لجامعة بروايجايا الحكومية مالانج، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة -، جامعة مولانا مالك إبراهيم الاسلامية الحكومية، أندونيسيا، 2017.

• شبير محمد منير عودة، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة (بنك فلسطين)، رسالة مقدمة لمتطلبات إستكمال درجة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2015.

### 3. المجالات، الملتقيات والمؤتمرات:

• مراد سامي، نحو منظور متكامل لتفعيل دور الذكاء الإصطناعي و ذكاء الأعمال في دعم وتمكين القطاع العام في ظل رؤية 2030، مجلة دراسات إقتصادية، مجلد 06، العدد 02، كليات بريدة الاهلية، القصيم، المملكة العربية السعودية، 2019.

• عمار عصام السامرائي، تطبيقات ذكاء الأعمال كأداة لتحقيق الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية الأردنية، عمان، الأردن، 2012.

## قائمة المراجع والمصادر

- فاطمة بالقواسمي؛ أحمد بن يوسف؛ نور الهدى نقاز، مساهمة نظم ذكاء الأعمال في ريادة الشركات الناشئة startup -تقييم تجربة شركة Airbus -، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوععيد، الشلف، الجزائر، 2023.
- عيشوش عواطف، ذكاء الأعمال كآلية داعمة للمرونة الإستراتيجية دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي، مجلة الدراسات العدد الإقتصادي، المجلد 14، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2023.
- أحسن طيار، ذكاء الأعمال ودوره في إتخاذ القرار في البنوك، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، المجلد 06، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر، 2016.
- فريوه نرجس؛ طويل آسيا، إستراتيجية الإستدامة وتطبيق نظم ذكاء الأعمال في المؤسسات العربية والعالمية في ظل التغيرات الراهنة، المجلة الجزائرية للأداء الإقتصادي، العدد 03، جامعة علي لونيبي البلدية 02، 2018.
- ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات إتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 03، جامعة أم القرى، مملكة العربية السعودية، 2021.
- زحاف محمد مؤذن بوجمعة، صنع القرار وإنعكاسه على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار، مجلة التفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 01، جامعة المسيلة، 2016.
- علاء خليل العكش؛ مروان حمودة الدهدار؛ عصام محمد الطويل، تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين إتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بقطاع غزة، مجلة

## قائمة المراجع والمصادر

جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 10، العدد 05، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية غزة، فلسطين، 2022.

- معين امين السيد، البقطة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد 07، جامعة الجزائر 03، 2018.
- خلوفي سفيان؛ شريط كمال، نظم المعلومات الإستراتيجية: كألية لدعم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة المشكاة في الإقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 02، العدد 09، جامعة الشيخ العربي التبسي، 2019.
- مثنى سعد ياسين؛ وآخرون، مراحل نجاح القرارات الإستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين دراسة تحليلية لآراء عينة من المختصين في المجال الإستراتيجي، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 01، جامعة الحمدانية العراق، 2022.
- عمر علي الرفايعة، العوامل المؤثرة في صناعة القرار وإتخاذه لدى مديري المدارس في الريف الأردني، مجلة كلية التربية، المجلد 04، العدد 43، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2019.
- بايزيد كمال، نكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 05، جامعة الجزائر 03، 2016.
- عرقوب وعلي، أنظمة نكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2012.

## قائمة المراجع والمصادر

---

- العزاوي غانم أرزوقي، إستخدام أنظمة ذكاء الاعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة  
إستطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية،  
المجلد 09، العدد28، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### 1. المجلات :

- Ashraf Bany Mohammad. Manaf AL-Okaily. Mohammad AI-Majali and and Ra'ed Masa'deh, **Business Intelligence and Analitics (BIA) Usage in the Banking**, Journal of Open Innovation: Technology ,Market a Complexity, Volume 08, Number 189, School of Business, The University of Jordan, Amman, Jordan, 2022.
- Mohammad Aghaei, Amin Asadollahi, **Analysis of Business Intelligence on Strategic Decision Making**, International Journal of Scientific Management and Development, Volume02, Number01, Department of Business Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 2013.
- Ibrahim A. Abu-AlSondosa, **The impact of business intelligence system (BIS) on quality of strategic decision-making**, International Journal of Data and Network Science, Volume07, Number02, American University in the Emirates (AUE), Dubai, 2023.



## قائمة الملاحق





## قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01 إتفاقية التربص



المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهداء الشريفة العربي البصري - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: الشركة الترسية لتوزيع الكهرباء والغاز وصحة المواقع تبسة

مقرها: تبسة

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطهيري للطلبة ائمة اسمالهم:

1- منصرفي صلاح الدين وعزيرديع عبد المالك

ماستر التخصص ادارة الأعمال

عنوان المذكر: دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الاستاذ المشرف: طرياع عبد المالك

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطهيري للطلبة ائمة اسمالهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ لي: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ لي ماي 1989.

## قائمة الملاحق

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعجلة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة

الموارد البشرية

الفترة من: 2024/10/14 إلى: 2024/10/17

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تيمم والمؤسسة المعنية.

### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ الترخيص التطبيقي، ولقاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للتخصيص ينبغي أن يكون على استئثار السيرة الذاتية المسجلة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترشح مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الإخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مبرجة ومؤمنة بالوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترشح ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حدوث ما على المترشحين بمكان التوجه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرين إلى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود ولا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل، السكن، الطعام.





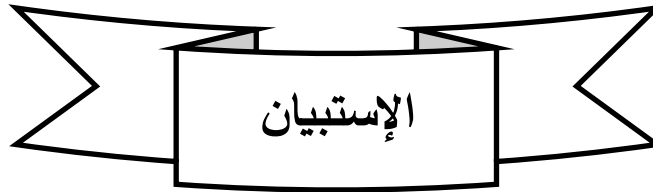
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة: الثانية ماستر



أخي الفاضل، أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

من خلال هذه الإستمبانه نسعى إلى دراسة " دور ذكاء الأعمال في إتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز مديريةية التوزيع تبسة -" لذلك نرجو منكم التفضل والتعاون معنا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان بوضع علامة "x" في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على انجاح الدراسة ، ولغاية البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.....

تحت اشراف الدكتور:

د. مهري عبدالمالك

من اعداد الطلبة :

عبدالمالك عزيري

صلاح الدين منصوري

السنة الجامعية: 2024 /2023

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

إن الهدف من البيانات الشخصية في هذا المحور هو معرفة الخصائص الوصفية للمستجوبين

ضع علامة "x" أمام الاجابة المناسبة

#### الجنس

<input type="checkbox"/>	أنثى	ذكر	<input type="checkbox"/>
--------------------------	------	-----	--------------------------

#### السن

<input type="checkbox"/>	من 31-40 سنة	30-25 سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	اكثر من 50 سنة	من 41-50 سنة	<input type="checkbox"/>

#### المنصب الوظيفي

<input type="checkbox"/>	عون تحكم	<input type="checkbox"/>	عون تنفيذي	اطار	<input type="checkbox"/>
--------------------------	----------	--------------------------	------------	------	--------------------------

#### الخبرة المهنية

<input type="checkbox"/>	من 6 الى 10 سنوات	من سنة الى 5 سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	اكثر من 15 سنة	من 11 الى 15 سنة	<input type="checkbox"/>

#### الشهادة (المؤهل العلمي)

<input type="checkbox"/>	ماستر	ليسانس	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	دراسات أخرى	دراسات عليا(دكتوراه - ماجستير)	<input type="checkbox"/>

حدد الدراسات الاخرى:.....

## قائمة الملاحق

### المحور الثاني: نداء الأعمال

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	
					<b>تجميع البيانات وتخزينها</b>	<b>أولاً</b>
					تمتلك مديرية التوزيع تبسة مجموعة من العمليات الفعالة لجمع البيانات من مصادر داخلية وخارجية.	01
					تستخدم مديرية التوزيع تبسة برامج ذكاء لهيكلية المعلومات المحصل عليها	02
					تمتلك مديرية التوزيع تبسة اساليب معينة لجمع البيانات ( الملاحظة، الاستطلاع الآراء، التجربة، الاستنتاجات، الاستبيان)	03
					تُخزن مديرية التوزيع تبسة بياناتها بطريقة آمنة وموثوقة.	04
					تعتمد مديرية التوزيع تبسة على قواعد بيانات تتصف بالدقة والموثوقية	05
					<b>المعالجة التحليلية للبيانات</b>	<b>ثانياً</b>
					يقوم نظام تحليل البيانات في مديرية التوزيع تبسة بتزويد الموظفين بالمعلومات عند الحاجة	01
					تستخدم مديرية التوزيع تبسة تقنيات تحليل البيانات مثل التحليلات التنبؤية والتحليلات الاحصائية لفهم بياناتها.	02
					تستخدم مديرية التوزيع تبسة رؤى تحليلات البيانات لتحسين عملياتها واتخاذ قرارات أفضل.	03
					يزود نظام تحليل البيانات في مديرية التوزيع تبسة متخذ القرار بمعلومات ذات دقة وسرعة	04
					يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية عن مستوى الأداء في مديرية التوزيع تبسة	05
					<b>التنقيب في البيانات</b>	<b>ثالثاً</b>
					تستخدم مديرية التوزيع تبسة تقنيات التنقيب في البيانات لاكتشاف الأنماط والاتجاهات المخفية في بياناتها.	01
					تستخدم مديرية التوزيع تبسة نتائج التنقيب في البيانات لتحديد الفرص والتحديات الجديدة.	02

## قائمة الملاحق

					تستخدم مديرية التوزيع تبسة نتائج التتقيب في البيانات لتطوير منتجات وخدمات جديدة.	03
					لدى مديرية التوزيع تبسة قواعد بيانات تساعد في خدمة العميل	04
<b>القرار</b>						رابعاً
					تستخدم مديرية التوزيع تبسة رؤى ذكاء الأعمال لدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي.	01
					يساعد ذكاء الأعمال مديرية التوزيع تبسة على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.	02
					<b>Tableau de bord</b> يساهم نظام المعلومات على انتاج لوحات قيادة المناسب.	03

### المحور الثالث: اتخاذ القرارات الإستراتيجية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
<b>الرشد والشمول</b>						أولاً
					تستطيع إدارة المديرية أن تتخذ قرارات تتسجم مع إستراتيجيتها.	01
					تُبنى القرارات الاستراتيجية في المديرية على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات	02
					تأخذ المديرية في الاعتبار جميع الخيارات المتاحة قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي.	03
					يسعى القرار الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمديرية .	04
					يتم إشراك جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة في عملية صنع القرار الاستراتيجي.	05
					يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بطريقة شفافة وواضحة لجميع المعنيين.	06
<b>شبكة الإتصالات</b>						ثانياً

## قائمة الملاحق

					توجد قنوات اتصال فعالة لسهولة تبادل المعلومات والأفكار بين جميع مستويات المديرية.	01
					يتم تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين جميع الموظفين.	02
					تُستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال لتعزيز التواصل والتعاون.	03
					توجد ثقافة من الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين.	04
<b>درجة اللامركزية</b>						<b>ثانياً</b>
					يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى مختلف من الإدارة في مديريةية التوزيع تبسة.	01
					يتم تشجيع الموظفين على روح المبادرة والابتكار.	03
					تقوم إدارة المديرية ببحث ودراسة آراء المديرين.	04
					يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على نتائجهم ومساهماتهم، وليس فقط على امتثالهم للقواعد.	05
<b>درجة الاتفاق</b>						<b>رابعا</b>
					توجد رؤية مشتركة واضحة لأهداف ومستقبل مديريةية التوزيع تبسة.	01
					يُشارك جميع الموظفين في تحديد الأهداف العامة لمديرية التوزيع تبسة.	02
					توجد قيم مشتركة متفق عليها تحدد سلوكيات الموظفين في العمل.	03

## قائمة الملاحق

### المحور الرابع: تأثير ذكاء الأعمال على القرارات الإستراتيجية

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يساعد ذكاء الأعمال على تحسين كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مديرية التوزيع تبسة.					
يساهم ذكاء الأعمال مديرية التوزيع تبسة على تحديد الفرص والمخاطر الجديدة في البيئة الاستراتيجية.					
توفر أدوات ذكاء الأعمال سهولة تحليل البيانات واستخلاص المعلومات ذات الصلة بالقرارات الاستراتيجية في مديرية التوزيع تبسة.					
تُدمج أنظمة ذكاء الأعمال بشكل فعال مع عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في مديرية التوزيع تبسة.					
أدى استخدام ذكاء الأعمال إلى تعزيز ثقافة اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة في مديرية التوزيع تبسة، مما أدى إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استنارة.					
يؤدي استخدام ذكاء الأعمال إلى تعزيز الابتكار في مديرية التوزيع تبسة وتطوير منتجات وخدمات جديدة					
ساهم ذكاء الأعمال في تحسين رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مديرية التوزيع تبسة.					
أدى استخدام ذكاء الأعمال إلى تحسين كفاءة عمليات مديرية التوزيع تبسة وتقليل التكاليف.					
ساعد ذكاء الأعمال مديرية التوزيع تبسة على تقليل المخاطر وتحسين قدرتها على التعامل معها.					
أدى استخدام ذكاء الأعمال إلى تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في مديرية التوزيع تبسة.					
ساهم ذكاء الأعمال في خلق قيمة مضافة لمديرية التوزيع تبسة من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية					



## قائمة الملاحق

### الملحق رقم: 02 نتائج SPSS

#### متغير الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	52,8	52,8	52,8
	أنثى	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

#### متغير السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 30	16	44,4	44,4	44,4
	من 31 إلى 40	10	27,8	27,8	72,2
	من 41 إلى 50	8	22,2	22,2	94,4
	أكثر من 51 سنة	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

#### المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	15	41,7	41,7	41,7
	ماجستير	17	47,2	47,2	88,9
	دراسات عليا	1	2,8	2,8	91,7
	دراسات أخرى	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من سنة الى 05 سنوات	6	16,7	16,7	16,7
	من 6 إلى 10 سنوات	11	30,6	30,6	47,2
	من 11 سنة إلى 15 سنة	11	30,6	30,6	77,8
	أكثر من 16 سنة	8	22,2	22,2	100,0
Total		36	100,0	100,0	

### المنصب الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	25	69,4	69,4	69,4
	عون تحكم	6	16,7	16,7	86,1
	عون تنفيذ	5	13,9	13,9	100,0
Total		36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تمتلك مديرية التوزيع تبسة مجموعة من العمليات الفعالة لجمع البيانات من مصادر داخلية وخارجية.	36	0	4,08	,554
تستخدم مديرية التوزيع تبسة برامج نكاه لهيكله المعلومات المحصل عليها	36	0	3,47	,845
تمتلك مديرية التوزيع تبسة اساليب معينة لجمع البيانات (الملاحظة، الاستطلاع الآراء، التجربة، الاستنتاجات، الاستبيان)	36	0	3,50	,910
تُخزن مديرية التوزيع تبسة بياناتها بطريقة آمنة وموثوقة.	36	0	3,50	,845
تعتمد مديرية التوزيع تبسة على قواعد بيانات تتصف بالدقة والموثوقية	36	0	3,53	,941
يقوم نظام تحليل البيانات في مديرية التوزيع تبسة بتزويد الموظفين بالمعلومات عند الحاجة	36	0	3,67	,676
تستخدم مديرية التوزيع تبسة تقنيات تحليل البيانات مثل التحليلات التنبؤية والتحليلات الاحصائية لفهم بياناتها.	36	0	3,06	,860
تستخدم مديرية التوزيع تبسة رؤى تحليلات البيانات لتحسين عملياتها واتخاذ قرارات أفضل.	36	0	3,25	,937
يزود نظام تحليل البيانات في مديرية التوزيع تبسة متخذ القرار بمعلومات ذات دقة وسرعة	36	0	3,44	,909
يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية عن مستوى الأداء في مديرية التوزيع تبسة	36	0	3,25	,967
تستخدم مديرية التوزيع تبسة تقنيات التنقيب في البيانات لاكتشاف الأنماط والاتجاهات المخفية في بياناتها.	36	0	3,69	,668
تستخدم مديرية التوزيع تبسة نتائج التنقيب في البيانات لتحديد الفرص والتحديات الجديدة.	36	0	3,11	,854
تستخدم مديرية التوزيع تبسة نتائج التنقيب في البيانات لتطوير منتجات وخدمات جديدة.	36	0	3,25	,937
لدى مديرية التوزيع تبسة قواعد بيانات تساعد في خدمة العميل	36	0	3,44	,909
تستخدم مديرية التوزيع تبسة رؤى نكاه الأعمال لدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي.	36	0	3,42	,841

## قائمة الملاحق

يساعد ذكاء الأعمال مديرية التوزيع تبسة على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.	36	0	4,17	,775
يساهم نظام المعلومات على انتاج لوحات قيادة Tableau de bord تساعد على اتخاذ القرار المناسب	36	0	3,97	1,000
بعد_تجميع_البيانات_وتخزينها	36	0	3,6167	,70650
بعد_المعالجة_التحليلية	36	0	3,3333	,70751
بعد_التنقيب_فالبيانات	36	0	3,3750	,68007
بعد_القرار	36	0	3,8519	,75779
المحور الثاني	36	0	3,87	,262

## قائمة الملاحق

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تستطيع إدارة المديرية أن تتخذ قرارات تتسجم مع إستراتيجيتها.	36	0	4,08	,554
تُبنى القرارات الاستراتيجية في المديرية على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات	36	0	3,75	,649
نأخذ في الاعتبار جميع الخيارات المتاحة قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي.	36	0	3,89	,575
يسعى القرار الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمديرية	36	0	3,92	,692
يتم إشراك جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة في عملية صنع القرار الاستراتيجي.	36	0	3,83	,737
يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بطريقة شفافة وواضحة لجميع المعنيين	36	0	3,92	,604
توجد قنوات اتصال فعالة لسهولة تبادل المعلومات والأفكار بين جميع مستويات المديرية	36	0	3,58	,732
يتم تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين جميع الموظفين	36	0	3,78	,722
تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال لتعزيز التواصل والتعاون	36	0	3,89	,575
توجد ثقافة من الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين	36	0	3,89	,785
يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى مختلف من الإدارة في المديرية	36	0	4,08	,554
يتم تشجيع الموظفين على روح المبادرة والابتكار.	36	0	3,92	,649
تقوم إدارة المديرية ببحث ودراسة آراء المديرين.	36	0	3,92	,692
يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على نتائجهم ومساهماتهم، وليس فقط على امتثالهم للقواعد.	36	0	3,92	,649
توجد رؤية مشتركة واضحة لأهداف ومستقبل الشركة.	36	0	4,11	,575

## قائمة الملاحق

يُشارك جميع الموظفين في تحديد الأهداف العامة للشركة.	36	0	4,11	,523
توجد قيم مشتركة متفق عليها تحدد سلوكيات الموظفين في العمل.	36	0	4,14	,543
بعد_الرشد	36	0	3,8981	,39496
بعد_الاتصالات	36	0	3,7847	,51808
بعد_درجة_اللامركزية	36	0	3,9583	,36596
بعد_درجة_الاتفاق	36	0	4,1204	,33001
المحور_الثالث	36	0	3,9248	,27070

## Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يساعد ذكاء الأعمال على تحسين كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركة سونلغاز.	36	0	4,14	,543
يساهم ذكاء الأعمال شركة سونلغاز على تحديد الفرص والمخاطر الجديدة في البيئة الاستراتيجية.	36	0	3,69	,710
توفر أدوات ذكاء الأعمال سهولة تحليل البيانات واستخلاص المعلومات ذات الصلة بالقرارات الاستراتيجية في شركة سونلغاز.	36	0	3,81	,577
تُدمج أنظمة ذكاء الأعمال بشكل فعال مع عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في شركة سونلغاز.	36	0	3,78	,681
أدى استخدام ذكاء الأعمال إلى تعزيز ثقافة اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة في سونلغاز، مما أدى إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استنارة.	36	0	4,00	,478
يؤدي استخدام ذكاء الأعمال إلى تعزيز الابتكار في مديرية سونلغاز وتطوير منتجات وخدمات جديدة	36	0	3,83	,561
ساهم ذكاء الأعمال في تحسين رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية لشركة سونلغاز.	36	0	3,86	,424
أدى استخدام ذكاء الأعمال إلى تحسين كفاءة عمليات مديرية سونلغاز وتقليل التكاليف.	36	0	3,83	,507
ساعد ذكاء الأعمال سونلغاز على تقليل المخاطر وتحسين	36	0	3,94	,532

## قائمة الملاحق

قدرتها على التعامل معها.				
أدى استخدام نكاء الأعمال إلى تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في مديرية سونلغاز.	36	0	3,83	,378
ساهم نكاء الأعمال في خلق قيمة مضافة لمديرية سونلغاز من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	36	0	3,83	,561
المحور_الرابع	36	0	3,8687	,27354

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	17

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	17

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	11

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	45

## قائمة الملاحق

### Corrélations

		المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	1	,977*	,980**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	36	36	36
المحور_الثالث	Corrélation de Pearson	,977*	1	,959*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	36	36	36
المحور_الرابع	Corrélation de Pearson	,980**	,959*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	36	36	36

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

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

régression

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,977 <sup>a</sup>	,842	,817	,385

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني

b. Variable dépendante : المحور الثالث

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,980 <sup>a</sup>	,961	,960	,204

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني

b. Variable dépendante : المحور الرابع



## قائمة الملاحق

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,910 <sup>a</sup>	,828	,826	,487

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني

b. Variable dépendante : المحور الثالث

a. Variable dépendante : المحور الرابع

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,945 <sup>a</sup>	,893	,892	,385

a. Prédicteurs : (Constante), بعد تجميع البيانات وتخزينها

b. Variable dépendante : المحور الثالث

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,985 <sup>a</sup>	,970	,970	,204

a. Prédicteurs : (Constante), بعد المعالجة التحليلية للبيانات

b. Variable dépendante : المحور الثالث

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,990 <sup>a</sup>	,979	,979	,227

a. Prédicteurs : (Constante), بعد التتقيب في البيانات

b. Variable dépendante : المحور الثالث

## قائمة الملاحق

---

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,992 <sup>a</sup>	,983	,982	,152

a. Prédicteurs : (Constante), بعد القرار

b. Variable dépendante : المحور الثالث

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ذكاء الأعمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-، وقد تمثلت متغيرات الدراسة في ذكاء الأعمال كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (جمع البيانات وتخزينها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، القرار)، والقرار الإستراتيجي كمتغير تابع.

وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الجزء النظري ومنهج دراسة الحالة في إنجاز الجزء التطبيقي، حيث تم جمع البيانات إعتمادا على الإستبيان كأداة من أدوات الدراسة. حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 36 فردا وتم استخدام برنامج SPSS 29.0.10 لتحليل البيانات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دور كبير وواضح لذكاء الأعمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة- كنتيجة نظرية. فضلا عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لذكاء الأعمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** ذكاء الأعمال، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، القرار، الرشد والشمول، درجة اللامركزية.

## ABSTRACT

This study aims to identify the role of business intelligence in strategic decision-making in the Algerian Electricity and Gas Company, Distribution Directorate - Tebessa-. The variables of the study were business intelligence as an independent variable with its four dimensions (data collection and storage, analytical processing of data, data mining, decision), and strategic decision-making as a dependent variable.

The study relied on the descriptive-analytical approach in preparing the theoretical part and the case study approach in accomplishing the applied part, where data was collected using a questionnaire as one of the tools of the study. The study was conducted on a sample of 36 individuals and SPSS 29.0.10 was used to analyze the data.

This study found that there is a significant and clear role of business intelligence in strategic decision-making among the workers of the Algerian Electricity and Gas Company, Distribution Directorate - Tebessa - as a theoretical result. In addition, there is a statistically significant effect at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of business intelligence on strategic decision-making.

**Keywords:** Business intelligence, analytical data processing, data mining, decision making, rationality inclusiveness, degree of decentralization.