وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة

UNIVERSITY ECHAHID CHEIKH LARBI TEBESSI_TEBESSA_ جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES DES SCIENCES COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE LQ GESTION كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../2025

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

دفعة: 2025

تخصص: إدارة الأعمال

المذكرة الموسومة ب:

أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تبسة

إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذة:

رحاب مراح أ د. الطاوس غريب

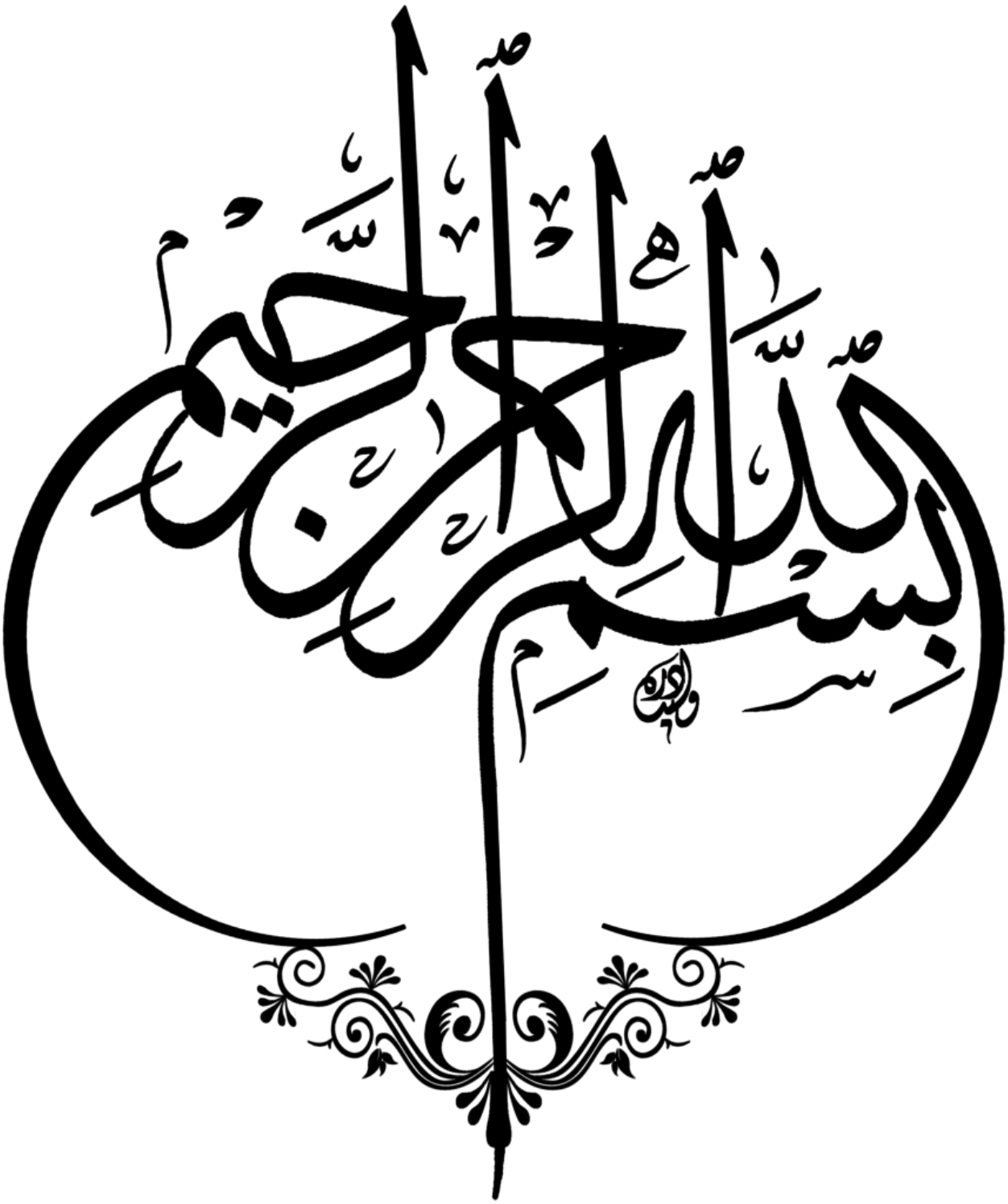
ريهام لبور

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

لجنـــة المناقشـــة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. توفيق حناشي	أستاذ	رئيســـــــــا
أ د. الطاوس غريب	أستـــــاذ	مشرفا ومقررا
د. صباح براجي	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا

السنـة الجامـعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

وكان فضل الله عليك عظيما

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا بنعمة الإسلام ، الحمد لله الذي وفقنا بالنجاح ووفقنا على إتمام هذه المذكرة

وإنطلاقا من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(من صنع إليكم معروفا فكافِئُوه ، فإن لم تجدوا ما تكافِئُونه فادعوا له حتى تَروا أنكم قد كافأتُموه)

لايسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة: الطاوس غريب

التي مدت لنا يد العون بصبرها و إرشادتها وتوجيهاتها ودعمها لإنجاز هذا العمل .

نتوجه أيضا بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بأفكارهم

وأرائهم النيرة .

كما لايفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتنا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

اهداء

بسمِ اللهِ الرحمنِ الرحيمِ: "وأما بنعمةِ ربِّك فحدِّثْ"

الحمدُ للهِ الذي بتوفيقِه تُنالُ الغايات، وبفضلِه تتيسَّرُ العسيرات

الحمدُ للهِ عددَ ما أُحصيَ من نعمِه، وعددَ ما خَفِيَ من ألطافِه؛

أُهدي اليومَ قِطافَ مشوارِ سَعْيي إلى نفسي التي آمنت بأنَّ لكلِّ مجتهدٍ نصيبًا

إلى من كلَّلهُ اللهُ بالهيبةِ والوقارِ، فأكرمني به، وجعله من بين صفوفِ الرجالِ أبًا لي، وزادني به شرفًا وعلوًّا

"والدي قدوتي"

إلى من ضمَّتْ اسمي بدعواتِها، فأبصرتُ بها طريقَ حياتي، إلى سيدةِ النساء، أنيسةِ الروح، وداعمةِ الطموح

"والدتي جنتي"

إلى من أيقنتُ معهم أني حظيتُ بخيرِ الإخوةِ، إلى عضدي في الحياةِ وسندي في زحمةِ الدروب

"عبدُ المالك، ماريا، سلمى"

إلى أعظم عائلة إلى نعيمي ونعمتي "جدي الغالي أطال اللهُ في عمره، أعمامي، عماتي، أخوالي"؛

إلى من رحلوا عن دنيانا وتركوا أثرًا في قلوبنا، لكم الدعاءُ ما دام في العمرِ بقية

إلى من كان للآمالِ عونًا، إلى كلِّ أستاذٍ وجَّه؛

الى أحبائي لكم كلُّ الشكرِ والامتنان

الحمدُ للهِ على التمام، فسبحانَ من جعلَ الحمدَ للدعاءِ خِتامًا.

"رحاب"



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَلَقَدْ مَنَنَّا عَلَيْكَ مَرَّةً أُخْرَىٰ"

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام واجعل لي حظا عاليا واختر لي من اقدار الدنيا أجملها بفضلك يا كريم

عظم المراد فهان الطريق ما انتهى درب ولا ختم جهاد ولا تم سعي الا بفضله

بكل فخر انا اليوم بصدد مناقشة مذكرة تخرج ماستر اهدي هذا النجاح الى نفسي الطموحة أولا ابتدأت بشغف

وانتهت بنجاح

وبكل حب اهدي ثمرة تخرجي الى من أخص الله الجنة تحت قدميها امي الغالية والى من احمل اسمه بكل فخر والدي

الكريم رعاه الله

الى من قال فيهم الله سنشد عضدك بأخيك "رحمة، كريم، معتز" من لا يكتمل الجمال ولا يزهو الا بكم

الى من رافقتني بتشجيعها الذي لا ينقطع الى خالتي العزيزة سليمة

الى من كانت دعواتهما لي درعي الحصين الى جدتي وجدي حفظهما الله لنا

الى كل احبائي

وأخيرا ليس اخرا تتناثر الكلمات جبرا وحبا لكل من علمني وازال غيمة جهل مررت بها الى اساتذتي الافاضل

شكرا من القلب لكل من ساندني

"واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين"

"ريهام"





الملخص



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى قياس مدى تأثير ذكاء الأعمال بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا، الأفراد، المواءمة الاستراتيجية) على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر–وكالة تبسة–، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فروض الدراسة، تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الاحصائي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 54 موظف بوكالة تبسة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS v25، وقد خلصت الدراسة الى أن مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بالمؤسسة جاء بدرجة مرتفعة بالنسبة لمتغير ذكاء الاعمال ، وكذلك بدرجة مرتفعة بالنسبة للتفوق التنافسي، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر لذكاء الأعمال بأبعاده المختلفة على التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–، اذ يساهم ذكاء الأعمال بنسبة 73% في التغيرات التي تحدث في التفوق التنافسي وهي نسبة جيدة، في حين باقي النسبة راجع الى عوامل أخرى، كما بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تأثير ذكاء الأعمال على التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية، كما قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة استخدام أدوات ذكاء الأعمال في متابعة الأداء وتحسين العمليات في المؤسسات بهدف تخفيض التكاليف وزيادة الربحية وتعزيز التفوق التنافسي.

الكلمات المفتاحية:

ذكاء أعمال، تكنولوجيا، أفراد، مواءمة استراتيجية، تفوق تنافسي، مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–.

Study summary

This study aimed to define the impact of Business Intelligence (BI) in their three dimensions, which include: technology, people, and strategic alignment in the reinforcement of Competitive Superiority among a sample of employees at the Algeria Telecom –Tebessa Agency–. The research was based on a main hypothesis to investigate the relationship and impact between the study variables through the analysis of responses from a research sample consisting of 54 employees at the Algeria Telecom – Tebessa Agency–. Data and information were collected using a questionnaire, as well as through field presence of the researcher .Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v25) and a set of statistical methods.

The study showed that the availability of Business Intelligence (BI) and its use within the organization leads to the reinforcement of Competitive Superiority, and demonstrated the existence of a statistically significant correlation linking Business Intelligence with its dimensions and Competitive superiority.

keywords:

Business Intelligence (BI), Technology, People, Strategic Alignment, Competitive Superiority, Algeria Telecom –Tebessa Agency–.



الفهارس



فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	
اهداء	
فهرس المحتويات	**IV- I**
قائمة الجداول	**V**
قائمة الأشكال	**VI**
قائمة الملاحق	**VII**
مقدمة عامة	أ-ح
الفصل الأول: أدبيات نظرية حول ذكاء الأعمال وأثره على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: عموميات حول ذكاء الأعمال	**3**
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول ذكاء الأعمال	**3**
أولا: مفهوم ذكاء الأعمال	**3**
ثانيا: أهمية وأهداف ذكاء الأعمال	**9**
ثالثا: وظائف ذكاء الأعمال	**11**
المطلب الثاني: أساسيات حول ذكاء الأعمال	**12**
أولا: أنواع ذكاء الأعمال	**12**
ثانيا: أبعاد ذكاء الأعمال	**15**
ثالثا: أدوات ذكاء الأعمال	**16**
المطلب الثالث: سيرورة ذكاء الأعمال	**17**
أولا: خطوات ذكاء الأعمال	**18**
ثانيا: عوامل نجاح ذكاء الأعمال	**20**
ثالثا: أخلاقيات جمع بيانات تطبيقات ذكاء الأعمال	**22**
المبحث الثاني: عموميات حول التفوق التنافسي	**24**
المطلب الأول: ماهية التفوق التنافسي	**24**
أولا: مفهوم التفوق التنافسي	**24**
ثانيا: أهمية وأهداف التفوق التنافسي	**29**

ثالثا: مبادئ التفوق التنافسي	**31**
المطلب الثاني: أساسيات التفوق التنافسي	**33**
أولا: أبعاد (محددات) التفوق التنافسي	**33**
ثانيا: استراتيجيات التفوق التنافسي	**37**
ثالثا: مجالات تحقيق التفوق التنافسي	**39**
المطلب الثالث: العلاقة بين ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي	**41**
أولا: العلاقة بين بعد التكنولوجيا في ذكاء الأعمال وأبعاد التفوق التنافسي	**41**
ثانيا: العلاقة بين بعد الأفراد في ذكاء الأعمال وأبعاد التفوق التنافسي	**43**
ثالثا: العلاقة بين بعد المواءمة الاستراتيجية في ذكاء الأعمال وأبعاد التفوق التنافسي	**44**
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	**47**
المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير ذكاء الأعمال	**47**
أولا: الدراسات باللغة العربية	**47**
ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية	**50**
المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير التفوق التنافسي	**51**
أولا: الدراسات باللغة العربية	**51**
ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية	**55**
المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	**57**
أولا: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	**57**
ثانيا: مميزات الدراسة الحالية	**58**
خلاصة	**60**
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لذكاء الأعمال وأثره على التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–	
تمهيد	**62**
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	**63**
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–	**63**
أولا: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر	**63**
ثانيا: هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر	**64**
ثالثا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–	**65**
رابعا: خدمات وعروض مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–	**69**

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة	**74**
أولا: مجتمع الدراسة	**75**
ثانيا: عينة الدراسة	**75**
ثالثا: منهج الدراسة	**76**
رابعا: نموذج الدراسة	**76**
المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة	**77**
أولا: وسائل جمع المعلومات	**78**
ثانيا: طريقة جمع المعلومات	**82**
ثالثا: أدوات التحليل الاحصائي	**82**
المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات	**85**
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	**85**
أولا: متغير الجنس	**85**
ثانيا: متغير العمر	**86**
ثالثا: متغير المستوى التعليمي	**87**
رابعا: متغير المركز الوظيفي	**88**
خامسا: متغير الخبرة المهنية	**90**
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ذكاء الأعمال	**91**
أولا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التكنولوجيا	**91**
ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأفراد	**92**
ثالثا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المواءمة الاستراتيجية	**93**
رابعا: ترتيب أبعاد محور ذكاء الأعمال	**95**
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التفوق التنافسي	**96**
أولا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التكلفة	**96**
ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة	**97**
ثالثا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الجودة	**98**
رابعا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الابداع والابتكار	**99**
خامسا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التسليم	**100**
سادسا: ترتيب أبعاد محور التفوق التنافسي	**101**
المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة	**103**

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)	**103**
أولا: اختبار التوزيع الطبيعي	**103**
ثانيا: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)	**104**
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)	**108**
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الرئيسية	**111**
أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	**112**
ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	**113**
خلاصة	**114**
خاتمة	**117**
قائمة المراجع	**122**
الملاحق	**131**

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع ذكاء الأعمال	13
02	متطلبات تحقيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر	38
03	أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	57
04	عدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–	75
05	تداول الاستبيان	76
06	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	79
07	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	80
08	قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	80
09	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	81
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	85
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	86
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	87
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	89
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	90
15	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التكنولوجيا	91
16	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأفراد	92
17	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المواءمة الاستراتيجية	94
18	ترتيب أبعاد محور ذكاء الأعمال	95
19	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التكلفة	96
20	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة	97
21	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الجودة	98
22	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الابداع والابتكار	99
23	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التسليم	100
24	ترتيب أبعاد محور التفوق التنافسي	101
25	نتائج معاملات الالتواء والتفلطح لبيانات إجابات أفراد العينة	104
26	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)	105
27	تحليل التباين الأحادي ANOVA للبيانات الشخصية والوظيفية	108
28	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	112

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل عمل ذكاء الأعمال	19
02	العلاقة التبادلية بين أبعاد التفوق التنافسي	36
03	نموذج الدراسة	77
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	86
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	87
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	88
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	89
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	90

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–	131
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	132
03	استمارة الاستبيان	133
04	نتائج الارتباط بيرسون (معامل الصدق)	136
05	نتائج ألفا كرونباخ	137
06	التحليل الاحصائي للبيانات الشخصية	138
07	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	139
08	اعتدالية التوزيع (الالتواء والتفلطح)	141
09	اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)	141
10	اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)	144
11	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	146

مقدمة عامة

في ظل البيئة الاقتصادية المعقدة والمليئة بالتحديات والتغيرات السريعة، أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى أدوات وأساليب تمكنها من التكيف والاستجابة السريعة للظروف المستجدة ومواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق التفوق التنافسي، لذا أصبح من الضروري أن تمتلك المؤسسات القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب سواء كانت قرارات استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية. ورغم أن هذه القرارات تتفاوت في تعقيدها، فإنها جميعها تتطلب كمية هائلة من البيانات والمعلومات الدقيقة والمعرفة الفاعلة.

يعد ذكاء الأعمال أداة أساسية في دعم اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة، حيث يعتمد على تحليل البيانات الضخمة واستخدامها في تحسين أداء المؤسسات، باستخدام الأدوات والتقنيات المتطورة، مما يمكن لها أن تستخلص رؤى استراتيجية تساهم في اتخاذ قرارات مدروسة تعزز من قدرتها التنافسية في بيئة شديدة التغير.

ومع تزايد المنافسة، أصبح التفوق التنافسي يتطلب تفكيرا ريياديا واستغلال المعلومات بطريقة استباقية، ومن هنا، تبرز أهمية تكامل تقنيات ذكاء الأعمال مع العملية الإدارية لتوفير الحلول المتقدمة التي تدعم عملية صنع القرار في المؤسسات.

كما أن السرعة في اتخاذ القرارات وحسمها، سواء اليومية أو الاستراتيجية، تعتمد بشكل كبير على الدعم التكنولوجي الذي تقدمه أنظمة ذكاء الأعمال. لذلك، تعتبر حاجة المؤسسات إلى المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والمحللين أمرا ضروريا لضمان استمرارية استخدام هذه الأنظمة بشكل فعال، حيث يعمل هؤلاء المتخصصون على تحليل البيانات وتفسيرها بما يضمن اتخاذ قرارات فعالة، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة.

وتعد مؤسسات الاتصالات من بين المؤسسات الحيوية التي برز دورها بشكل متزايد في السنوات الأخيرة، نظرا لما تساهم به في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن بين هذه المؤسسات تبرز مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة–، التي تسعى إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة. وقد أدركت هذه المؤسسة أن أحد أهم العوامل التي تضمن استمراريتها ونجاحها هو اعتمادها على ذكاء الأعمال، كأداة فعالة في دعم القرارات الاستراتيجية، وتحليل البيانات، واكتشاف الفرص التنافسية في السوق.

أولا: الإشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–؟ "

ثانيا: التساؤلات الفرعية

تندرج ضمن الإشكالية السابقة جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل أهمها فيما يلي:

– ما المقصود بذكاء الأعمال؟ وماهي وظائفه وأبعاده وأدواته وأهم مراحله؟

– ماهي مضامين مفهوم التفوق التنافسي؟ وماهي أهم أبعاده ومبادئه؟

– ماهي طبيعة العلاقة بين ذكاء الاعمال والتفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية؟

– ما هو واقع ذكاء الاعمال بأبعاده المختلفة بمؤسسة اتصالات الجزائر–وكالة تبسة– محل الدراسة؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير ذكاء الأعمال وفقا لأبعاده المختلفة (التكنولوجيا، الافراد، المواءمة الاستراتيجية) على التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر– وكالة تبسة–؟

– هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر–وكالة تبسة–؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المنطوية تحتها سيتم طرح فرضيتين رئيستين تندرج تحتها عدة فرضيات فرعية وهي كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:**

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة–".

وضمن هذه الفرضية تندرج ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأفراد على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الاستراتيجية على تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر–وكالة تبسة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:**

"يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة–".

وضمن هذه الفرضية تندرج خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة–
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.

رابعا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرين، اذ يعتبران من المواضيع الحديثة التي تلقى اهتماما بالغا من المؤسسات والباحثين في مجالات الإدارة والأعمال، حيث في ظل بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والاضطراب المتزايد يعد التفوق التنافسي من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها لضمان بقائها واستمراريتها في السوق. وفي هذا الإطار يظهر ذكاء الاعمال كأداة فعالة تمكن المؤسسات من فهم بيئتها الداخلية والخارجية عبر جمع وتحليل البيانات وتحويلها الى معلومات تدعم اتخاذ القرارات وتحسن أدائها وقدرتها التنافسية.

أما في الجانب التطبيقي، تتجسد أهمية هذه الدراسة التطبيقية من خلال التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة– ومعرفة واقع تطبيق ذكاء الاعمال فيها وأثره على تعزيز التفوق التنافسي.

خامسا: اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام الى بيان أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة ومن ثم تشخيص واقع تطبيق ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة– وتحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس مدى تأثير ذكاء الأعمال بأبعاده المختلفة على التفوق التنافسي على مستوى الوكالة محل الدراسة وفيما يلي عرض لأهم أهداف وغايات هذه الدراسة كالاتي:

– الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمفهوم ذكاء الأعمال (وظائفه وأنواعه وأبعاده وأدواته وأهم مراحله) ؛

– دراسة مفهوم التفوق التنافسي (أهم أبعاده ومصادره ومبادئه)؛

– تحديد طبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال و التفوق التنافسي؛

– تشخيص واقع ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–

– قياس مدى تأثير ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي بالوكالة محل الدراسة؛

–تحديد متغيرات ذكاء الأعمال الأكثر اسهاما في تعزيز التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع ومكان الدراسة

توجد العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعت الطالبتين لدراسة هذا الموضوع وهي كما يلي:

- **الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع**

تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

– الارتباط الوثيق لموضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس، فذكاء الأعمال والتفوق التنافسي من المواضيع المرتبطة بشكل وثيق بحقل الإدارة والأعمال؛

– الأهمية البالغة التي يمثلها موضوع ذكاء الأعمال سواء من الناحية النظرية أو العملية خصوصا مع الفوائد الكثيرة التي تتحقق من جراء تطبيقه من طرف المؤسسات بشكل عام؛

– الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم التفوق التنافسي سواء كانت في المجال الصناعي أو الخدمي وهو ما يجعل المؤسسات في سعي دائم لتحقيقه؛

– ندرة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع بشكله الحالي، حيث رغم وفرة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة لكن لم تجد الطالبتين دراسات تناولت كلا متغيري الدراسة في نفس الإشكالية.

- **الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع:**

تتمثل الأسباب الذاتية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الرغبة الذاتية للطالبتين في دراسة هذا الموضوع والإحاطة بكل جوانبه خصوصا فيما يتعلق بمتغير ذكاء الأعمال، الذي يعتبر موضوع حديث نسبيا في مجال إدارة الاعمال وذو أهمية مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها العصر الحالي؛
- الرغبة في اثراء المكتبة الجامعية الجزائرية التي تعاني نقصا فيما يتعلق بالدراسات التي ربطت بين ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي على مستوى قطاع الاتصالات.

- **أسباب اختيار مكان الدراسة:**

اما بالنسبة للأسباب التي دفعت الطالبتين لاختيار مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة– لإجراء الدراسة التطبيقية، أولا لكون المؤسسة من أهم المؤسسات الوطنية في قطاع الاتصالات، اضافة الى سهولة الوصول الى المعلومات المطلوبة بسبب القرب الجغرافي، وأخيرا بسبب اعتماد المؤسسة على الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة نظرا لطبيعة نشاطها، وبالتالي صلاحيتها لإجراء الدراسة التطبيقية.

سابعا: منهج وأداة الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس ولغرض الإحاطة الجيدة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع و الإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية المنطوية تحتها واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول الذي تناول الجانب النظري للدراسة بالاعتماد على المسح المكتبي لمختلف الكتب و المجلات و الاطروحات و الرسائل...وغيرها من المصادر، اما في الجانب التطبيقي فقد تم فيه الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الأسلوب الاحصائي التحليلي من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة 54 فردا.

ثامنا: متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين رئيسين، المتغير المستقل ذكاء الأعمال والذي ينقسم الى ثلاث متغيرات فرعية وهي: التكنولوجيا، الافراد، المواءمة الاستراتيجية، والمتغير التابع التفوق التنافسي. وفيما يلي شرح موجز لمتغيرات الدراسة كالاتي:

- **المتغير المستقل (ذكاء الاعمال):** هو مجموعة من الأدوات التي تعمل على استخراج المعرفة من قواعد البيانات بحيث تمكن هذه المعرفة المؤسسات من اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية.

اما بالنسبة للأبعاد الفرعية لهذا المتغير فهي ثلاثة ابعاد وهي كما يلي:

- **التكنولوجيا:** هي مجموعة من القيم والتقنيات والمعدات والبرمجيات التي تعتمدها المنظمة والمورد البشري في أداء وظائفه بهدف تحسين وتجديد أسلوب عمله.
- **الافراد:** هم الأشخاص المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال والراغبين في أداء الاعمال بحماس واقتناع.
- **المواءمة الاستراتيجية:** هي ملاءمة الهيكل التنظيمي والسياسات والموارد والكفاءات مع افاق السوق والأهداف الرئيسية للمؤسسة.

•**المتغير التابع (التفوق التنافسي):** هو امتلاك المنظمة القدرات، المهارات، الموارد والكفاءات المميزة والتفرد والتميز في ممارسة الأنشطة التي تتيح لها بناء مزايا تنافسية مستدامة وبناء صورة ذهنية إيجابية عن علامتها التجارية ومنتجاتها لدى العملاء الحاليين والمحتملين وأنها الأفضل مقارنة بالمنافسين.

تاسعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، المكانية، الزمنية، والحدود البشرية وهي كما يلي:

•**الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر ذكاء الاعمال بأبعاده الثلاثة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في التكنولوجيا والافراد والمواءمة الاستراتيجية على التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر ومن ثم تحديد أكثر المتغيرات اسهاما في تعزيز التفوق التنافسي على مستوى وكالة تبسة وهذا بعد تشخيص واقع تطبيق متغيرات الدراسة بالمؤسسة من منظور الموظفين.

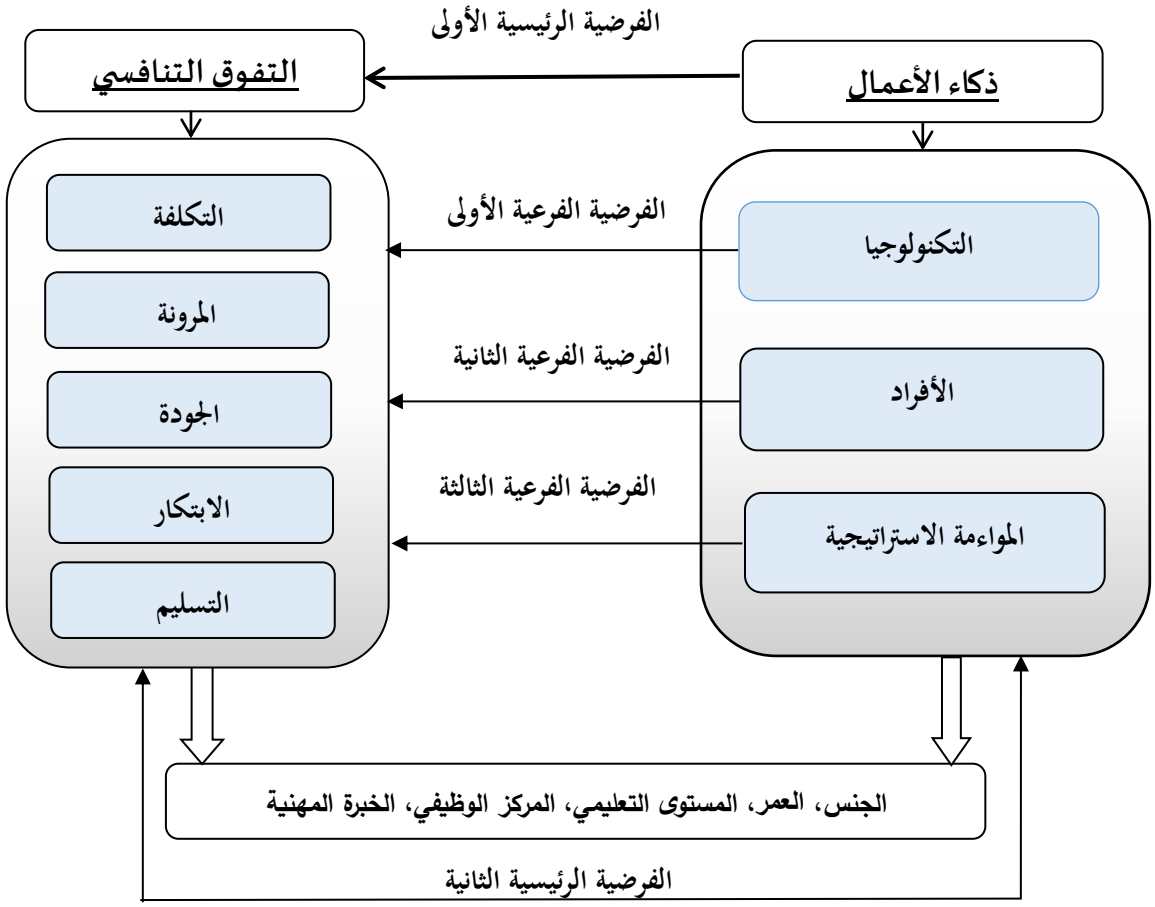
•**الحدود المكانية:** تم اجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة– وهي مؤسسة وطنية تقع في ولاية تبسة في اقصى الشرق الجزائري.

•**الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال شهر أفريل من سنة 2025 وقد تم توزيع استمارات الاستبيان من13 الى 15 أفريل 2025.

•**الحدود البشرية:** شملت الدراسة كل الموظفين على مستوى وكالة تبسة، أي 262 موظف، اما بالنسبة للعينة المدروسة التي تم اختيارها بشكل عشوائي فقد شملت 54 موظف من مختلف الأقسام وهي تمثل نسبة 20.61% من مجتمع الدراسة الكلي.

عاشرا: نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج هذه الدراسة من خلال المخطط الفرضي التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإطار النظري للدراسة.

احدى عشر: هيكل الدراسة

لأجل الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع والاجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية التي تتفرع منها وكذلك اختبار فرضيات الدراسة، سيتم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين الأول نظري والاخر تطبيقي كما يلي:

- **الفصل الأول:** سيتم في هذا الفصل التطرق الى الادبيات النظرية لمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما، حيث سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث: سيتم في المبحث الأول التطرق للمتغير المستقل للدراسة المتمثل في ذكاء الأعمال من خلال الإشارة الى مفهوم ذكاء الاعمال وظائفه وابعاده وخطواته، أما المبحث الثاني فسيتم فيه دراسة المتغير التابع المتمثل في التفوق التنافسي من خلال التطرق لمفهومه وأبعاده ومبادئه واستراتيجياته، ثم تحليل طبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية، وفي المبحث الثالث والأخير سيتم التطرق لأهم الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة.
- **الفصل الثاني:** سيخصص هذا الفصل للجانب التطبيقي حيث سيتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد إجراءات الدراسة وأدواتها ووسائلها، أما

المبحث الثاني فسيتم فيه التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بناء على البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة، وفي المبحث الثالث والأخير اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم مناقشة النتائج المتحصل عليها.

أثني عشر: صعوبات الدراسة

واجهت الطالبتين أثناء اعداد هذه الدراسة بعض من الصعوبات:

- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع خاصة في المكتبة الجامعية؛
- يعتبر موضوع ذكاء الأعمال موضوع جديد وحديث في كل الجامعات الجزائرية مما سبب صعوبات في توفير المعلومات اللازمة،
- امتناع بعض أفراد العينة عن الإجابة على الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لذلك.

الفصل الأول

أدبيات نظرية حول ذكاء الأعمال وأثره على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

يُعد ذكاء الأعمال من بين المفاهيم الحديثة ذات الأهمية المتزايدة في عالم الأعمال، وذلك لما يوفره من تقنيات وأساليب تسهل على المؤسسات استثمار البيانات بما يخدم أهدافها، مما يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار وتعزيز الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا الفصل بناء إطار نظري يتناول مختلف الجوانب المتعلقة بذكاء الأعمال بصفته متغيرا مستقلا، مع ابراز دوره في دعم أنشطة المؤسسة، من خلال التطرق لأبعاده وأبرز الآليات المعتمدة في تفعيله في البيئة الاقتصادية. ثم سيتم بعد ذلك دراسة مفهوم التفوق التنافسي، بصفته متغيرا تابعا، وذلك من خلال التطرق لأبرز خصائصه وأبعاده ومجالاته، واستراتيجيات تحقيقه في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتحولات المتسارعة، ثم إبراز العلاقة التي تربطه بذكاء الأعمال على مستوى المؤسسة الاقتصادية. وأخيرا سيتم في هذا الفصل عرض مجموعة من الدراسات السابقة، منها العربية وأخرى أجنبية تناولت المتغيرين، وذلك من أجل تحديد موقع الدراسة الحالية وبيان ما تضيفه من قيمة علمية مقارنة بما سبقها من الدراسات. وعلى هذا الأساس سيتم تناول مباحث هذا الفصل في النقاط التالية:

- **المبحث الأول: عموميات حول ذكاء الأعمال؛**
- **المبحث الثاني: عموميات حول التفوق التنافسي؛**
- **المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

المبحث الأول: عموميات حول ذكاء الأعمال

يشكل ذكاء الأعمال نظاماً متكاملاً لتحويل البيانات إلى رؤى استراتيجية، حيث يجمع بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية في بيئة الأعمال الحديثة. يهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار المعرفي الشامل لذكاء الأعمال من خلال ثلاثة مطالب رئيسية: المفاهيم الأساسية التي تُعرِّف طبيعته وأهميته، والأسس الهيكلية التي تقوم عليها أنظمته، وسيرورة العمل التي تضمن تحويل البيانات إلى قرارات فعالة. هذه الأبعاد المتكاملة تقدم الرؤية الشاملة اللازمة لفهم دور ذكاء الأعمال كأداة استراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وعليه سيتم التطرق الى المطالب الموالية:

- **المطلب الأول: مفاهيم عامة حول ذكاء الأعمال؛**
- **المطلب الثاني: أساسيات حول ذكاء الأعمال؛**
- **المطلب الثالث: سيرورة ذكاء الأعمال.**

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول ذكاء الأعمال

يعد ذكاء الأعمال أداة استراتيجية تعتمد على تحليل البيانات واستخدامها في دعم عمليات اتخاذ القرار حيث يعتمد على مزيج من المبادئ النظرية والتطبيقات العملية من أجل الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة بما يخدم مصالح المؤسسة، ويتناول هذا المطلب الركائز الأساسية لفهم هذا المفهوم من خلال ثلاثة عناصر رئيسية: المفهوم والنشأة التاريخية، الأهمية والأهداف الاستراتيجية، والوظائف التشغيلية التي تمثل حلقات الوصل بين البيانات والقرارات.

أولا: مفهوم ذكاء الأعمال

يُعد الفهم الجيد لذكاء الأعمال وكيفية توظيف تطبيقاته وأدواته في المؤسسات استثمارا فعليا، وذلك نظرا للنتائج التي يمكن أن يساهم في تحقيقها، يتناول هذا الجزء التطور الزمني للمفهوم منذ نشأته الأولى، مرورًا بالتعريفات الأكاديمية والممارسات العملية التي شكّلته، وصولًا إلى الأسباب الاستراتيجية والتكنولوجية التي أدت إلى بروزه كحاجة ملحّة في عالم الأعمال.

1. نشأة وتطور ذكاء الأعمال

ظهر مصطلح "ذكاء الأعمال" لأول مرة في عام 1865، في كتاب ريتشارد ميلار ديفينز بعنوان Cyclopaedia of Commercial and Business Anecdotes حيث أشار إلى كيف توصل هنري فورنيز، المعروف بالمصرفي الذي حقق أرباح طائلة وسبق منافسيه في جمع معلومات حول السوق وتغلب عليهم في فهم القضايا المحيطة من خلال استخدام ذكاء الأعمال.

وقد مر تطور ذكاء الأعمال بعدة مراحل أساسية وفق الترتيب الزمني الآتي:[1]

– في عام 1956، قدمت شركة IBM محركات الأقراص الصلبة والتي تسمح بتخزين كميات ضخمة من البيانات وذلك تمهيدا لتطبيقات ذكاء الأعمال.

– عام 1958 بدا مصطلح ذكاء الأعمال يتضح عندما نشر عالم الكمبيوتر في IBM، هانس لوهن، مقالًا تاريخيًا بعنوان "نظام ذكاء الأعمال" في مجلة الشركة، وقد اعتمدت فكرته على إنشاء نظام مؤتمت يعتمد على تقنيات النشر الانتقائي للمعلومات بين مختلف أقسام المنظمة، مما دفع بعض الشركات إلى تطوير أنظمة متخصصة لتحسين عملية اتخاذ القرارات.

– في عام 1988، أُقيم مؤتمر دولي في روما هدفه تبسيط عمليات تحليل البيانات، مما أدى إلى بداية مرحلة حديثة لذكاء الأعمال كمفهوم تكنولوجي.

– وفي عام 1989، ساهم هاورد درسنر من مجموعة جارتنر في نشر مصطلح "ذكاء الأعمال" ليشمل المفاهيم والأساليب التي تهدف إلى تحسين اتخاذ القرارات باستخدام أنظمة تدعمها الحقائق، حيث وفي البداية وصف ذكاء الأعمال على أنه منتجات مبتكرة تعتمد على مجموعة من الأساليب المتقدمة من خوارزميات واسترجاع والإحصائيات، وتم وصف هذه المنتجات بأنها أدوات لدعم اتخاذ القرار، ثم تطورت لتصبح تطبيقات لأنظمة المعلومات التنفيذية، بعد ذلك نظم للتنقيب عن البيانات وأخيرا كنظم ذكاء الأعمال.

– بحلول التسعينات، شهدت تطبيقات ذكاء الأعمال انتشارًا سريعًا، وانتشر المصطلح في عالم الأعمال وبدأت الشركات تعمل على تطوير أدوات ذكاء الأعمال، ومن هنا بدأت مجموعة جارتنر في تطبيق ذكاء الأعمال على نطاق واسع.

– مع أواخر التسعينات وأوائل عام 2000، أصبح ذكاء الأعمال مفهومًا معروفًا، حيث كانت مهامه الأساسية هي إنتاج التقارير وتنظيمها وعرضها بطريقة فعالة.

– في القرن الواحد والعشرين، شهدت تقنيات ذكاء الأعمال تطورًا مستمرًا، حيث بدأت الشركات في معالجة قضايا التعقيد وسهولة الاستخدام والسرعة.

– اعتبارًا من عام 2005، أصبح ذكاء الأعمال شرط أساسي للحفاظ على المنافسة.

[1]– نايف علي، رائد محمد علي خان واحمد إبراهيم قميري، **نظم ذكاء الأعمال ودورها في دعم اتخاذ القرار**، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص: 321–322.

– في 2010، تم تقديم الجيل القادم من ذكاء الأعمال، المعروف بـ "ذكاء الأعمال المحمول"، حيث تم دمج البيانات المتاحة سابقًا في الأجهزة المحمولة، مما أتاح للمستخدمين الوصول إلى بيانات مرئية وتحليلها بشكل أسرع وأكثر فعالية.[1]

– وبحلول عام 2018، أتاحت Vertical Business Intelligence تحليل البيانات في نطاق واسع وفي وقت أسرع، مما قلل من الموارد والمعلومات المطلوبة للتنفيذ والصيانة.

2. تعريف ذكاء الأعمال

يتكون مصطلح ذكاء الأعمال من مقطعين وهما الذكاء Intelligence والأعمال Business.

فالذكاء وفقا لـ (Web Dictionnaire de l'Académie Française) هو: "القدرة على الفهم والتصور، كذلك التمييز وربط الحقائق والأفكار لاكتساب المعرفة."[2] أما حسب جودارد فالذكاء هو: "القدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة في حل المشكلات الجديدة".[3]

في حين تعرف الأعمال بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي يتم إنجازها لتحقيق أي غرض سواء كانت تلك الأنشطة تكنولوجية، أو تجارية، أو قانونية، أو أخرى ..."[4] كما تعرف على أنها:" مجموع العمليات المتعلقة بإنتاج وشراء وبيع السلع والخدمات".[5]

أما بالنسبة للمصطلح "ذكاء الأعمال" فقد اختلفت تعريفاته حسب آراء الباحثين وتوجهاتهم كالتالي:

في 1958 عرفه Huns Peter Luhn الباحث في شركة IBM على أنه: "القدرة على فهم الارتباط الموجود بين الأحداث الحالية من أجل توجيه الإجراءات المطلوبة نحو تحقيق الأهداف."[6]

يركز هذا التعريف على الربط بين الأحداث وتحويلها إلى قرارات عملية، حيث يُعتبر ذكاء الأعمال أداة لفهم العلاقات السببية في البيانات الحية، مما يسمح للمنظمات باتخاذ إجراءات استباقية لتحقيق أهدافها بدلاً من ردود الأفعال العشوائية.

---

[1]– **نفس المرجع السابق**، ص: 322.

[2]– نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.dictionnaire-academie.fr، تاريخ الاطلاع: 2025/03/25.

[3]– بديع عبد العزيز القشاعلة، **المختصر في مفهوم الذكاء**، المركز السيكولوجي للنشر الالكتروني، فلسطين، 2021، ص: 19.

[4]– عامر عبد الرزاق الناصر، **إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 82.

[5]– نقلا عن الموقع الإلكتروني: https://www.collinsdictionary.com، تاريخ الاطلاع: 2025/03/25.

[6]– فاطمة بلقواسمي، أحمد بن يوسف، **التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية –دراسة تحليلية –**، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص: 93.

في حين عرف من قبل جارتنر في نهاية العام 1980 بأنه: "الإجراء الموجه نحو المستخدم والذي يقوم بالوصول إلى المعلومات واستكشافها، ثم تحليل هذه المعلومات، وتطوير طريقة فهمها، مما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرارات."[1]

يصور ذكاء الأعمال هنا كعملية تفاعلية بين الإنسان والمعلومات، حيث لا يقتصر على جمع البيانات، بل يشمل تحليلها وفهمها لتحسين صنع القرار، مع تركيز خاص على تلبية احتياجات المستخدم النهائي.

وقد عرف أيضا بأنه: "مصطلح شامل يشمل تخزين البيانات وإعداد التقارير والمعالجة التحليلية والتحليلات التنبؤية وإدارة الأداء."[2]

يغطي هذا التعريف الدورة الكاملة للبيانات من التخزين إلى التحليل التنبؤي، مؤكداً أن ذكاء الأعمال ليس مجرد تقنيات معزولة، بل نظام متكامل يربط بين البنية التحتية للبيانات وتحسين الأداء المؤسسي.

كما عرف بأنه: "فلسفة إدارية تقوم على استخدام مجموعة من الأدوات التي تعمل على جمع وإدارة وتنقية المعلومات في المنظمات، ضمن الغاية المتعلقة باتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية."[3]

يُعتبر ذكاء الأعمال هنا منهجية لإدارة المعرفة، حيث تعمل الأدوات على تنقية البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للتنفيذ، مع التركيز على كفاءة وفعالية القرارات كغاية استراتيجية للمنظمة

وتم تعريفه على أنه: "مجموعة من الأدوات التي تعمل على استخراج المعرفة من قواعد البيانات، بحيث تمكن هذه المعرفة المنظمات من اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية."[4]

ينظر إلى ذكاء الأعمال في التعريف السابق كجسر بين البيانات الخام والقرارات الاستراتيجية، حيث تُستخلص الأنماط والرؤى من قواعد البيانات لدعم جميع المستويات الإدارية (الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية).

---

[1]– سطم صالح حسين، عماد صالح نعمه، إياد دخيل سليم، **استخدام ذكاء الأعمال في تحديد ربحية المنتجات: دراسة تطبيقية في تحديد ربحية المنتجات– شركة البان وعصائر تكريت–**، مجلة جامعة كركوك، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد6، العدد 1، 2016، ص: 203.

[2]– مها عباس محمد، نبال يونس المراد، **تشخيص أبعاد ذكاء الأعمال: دراسة استطلاعية للآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة أساسيل للاتصالات في العراق**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 59، 2022، ص: 232.

[3]– سليمان أحمد الطلاع، مازن جهاد الشوبكي، محمود طلال النجار، **دور ذكاء الأعمال في تطوير الحوكمة في المنظمات الأهلية العاملة في فلسطين**، مجلة الدراسات الاجتماعية، كلية الدراسات المتوسطة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، المجلد 30، العدد 4، 2024، ص: 266.

[4]– إبراهيم بن الطيب، **دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد02، العدد 03، 2016، ص: 62.

ويعرف أيضا بـ: "مجموعة من العمليات والسياسات والثقافات والتقنيات لجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها."[1]

يؤكد هذا التعريف على التكامل بين العناصر المادية وغير المادية، فذكاء الأعمال ليس تقنيات فقط، بل يشمل سياسات جمع البيانات، ثقافة التحليل، وعمليات تحويل البيانات إلى قرارات ملموسة.

تتفق التعاريف السابق ذكرها لذكاء الأعمال على كونه عملية تحويل البيانات إلى قرارات استراتيجية، لكنها تختلف في التركيز بين الجوانب التقنية والفلسفة الإدارية. فبعضها يركز على الأدوات التقنية لمعالجة البيانات، بينما آخرون يعتبرونه نظاماً إدارياً شاملاً يدمج التقنية مع الكفاءات البشرية والسياسات المؤسسية.

من خلال هذه التعاريف، يمكن تعريف ذكاء الأعمال إجرائياً كنظام متكامل يجمع بين التقنيات والعمليات والمهارات لتحليل البيانات واستخلاص رؤى تدعم القرارات بكافة مستوياتها، مع التركيز على الدقة والسرعة والتطبيق العملي.

ويتميز مفهوم ذكاء الأعمال بمجموعة من الخصائص أبرزها:[2]

- التعامل مع كميات ضخمة من البيانات من مصادر داخلية وخارجية؛
- استخدام أدوات وتقنيات متطورة لاستخراج البيانات وتحليلها ومعالجتها؛
- توليد معلومات ذات قيمة ومعرفة تمكن من اتخاذ القرارات؛
- تقديم تقارير وواجهات تفاعلية مع المستخدم.

3. أسباب ظهور ذكاء الأعمال

في ظل التدفق الهائل للبيانات التي تنتجها المنظمات بشكل يومي، برزت الحاجة الملحة إلى آليات فعالة لتحليل هذه البيانات واستنباط رؤى استراتيجية منها. هذا التحدي دفع المؤسسات إلى تبني حلول متطورة تمكنها من صنع القرارات بدقة وسرعة أكبر، مما مهّد الطريق لظهور مفهوم ذكاء الأعمال كأداة استراتيجية

[1] – Sumeyye Ozturk, Aslihan Unal, **Effect of Business Intelligence on Competitive Advantage Case of Ankara IT Sector**, Journal of Information & Knowledge Management, Vol 21, N° 1, 2021, P: 3.

[2] – محمد نجيب حمد، **الدور التأثيري لاستخدام تطبيقات ذكاء الأعمال في تحسين مصداقية المعلومات المحاسبية بهدف دعم فاعلية اتخاذ القرارات**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، 23-26 أفريل، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان – الأردن، 2012، ص: 450.

تحوّل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للتطبيق تدعم عملية اتخاذ القرار وتعزز الكفاءة التشغيلية. ويمكن إجمال العوامل الأساسية التي ساهمت في ظهور هذا المفهوم فيما يلي:[1]

1.3. الصراع بشأن التقارير:

في بداية التسعينيات، كان هناك صراع بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والمستخدمين بسبب تأخر التقارير، مما أثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب، لذلك أصبح من المهم تمكين* المستخدمين من إعداد التقارير بأنفسهم من خلال توفير الأدوات التي تمكنهم من إجراء تحليلات وكذلك معالجة استفساراتهم مباشرة.

2.3. المشاكل التي أفرزتها لائحة الجداول من خلال صعوبة ربط التنبؤ بالحقيقة والواقع:

إن استخدام الجداول اليدوية في التنبؤات أدى إلى تأخر الاستجابة وزيادة الأخطاء، لذلك تم التوجه إلى أنظمة التحليل الفوري مثل Excel لتحسين الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات.

3.3. الانخفاض الكبير في زمن دورة اتخاذ القرار:

أصبح جمع المعلومات مهم جدا حيث يتطلب التنافس اتخاذ قرارات سريعة بناءً على بيانات دقيقة وهذا من خلال تحويل البيانات إلى معلومات تدعم بيئة الأعمال.

4.3. ضرورة الإسناد للمعلومات الواقعية:

الكثير من المنظمات تتخذ قرارات ذات أهمية بناءً على معلومات محدودة قد تكون غير دقيقة مما يعرضها للأخطاء، وبتطور أدوات ذكاء الأعمال ساعدت في الوصول إلى الحقائق واتخاذ قرارات أفضل.

5.3. متطلبات بيئة العمل الجديدة:

أدت التغيرات السريعة في بيئة الأعمال إلى زيادة المنافسة والحاجة إلى معلومات دقيقة حول بيئة الأعمال لدعم العمليات التشغيلية، وهنا يكمن دور ذكاء الأعمال في تسهيل تبادل البيانات في المنظمة.

6.3. التراكم المعلوماتي الذي افرزه التقدم التكنولوجي والتغيرات في بيئة الأعمال وما أحدثه من إعاقة ومشاكل بعمل التقنيات الموجودة:

---

[1]– محمد فادي الرباط، **دور ذكاء الأعمال في خلق القيم العملياتية والاستراتيجية للأعمال في المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع الاتصالات في دمشق**، المعهد العالي لإدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: موارد بشرية، سنة النشر 2021، ص ص: 12-14.

*– يقصد بالتمكين منح الموظفين الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مباشرة، دون الحاجة إلى تسلسل هرمي طويل، وذلك من خلال توفير الأدوات التقنية والمعرفية التي تزيد من استقلاليتهم وقدرتهم على حل المشكلات وإنجاز المهام بكفاءة.

التوسع الكبير في البيانات بسبب التقدم التكنولوجي مثل أنظمة جدولة الموارد، التجارة الإلكترونية وغيرها... جعل الأدوات القديمة غير قادرة على التعامل مع البيانات الضخمة. لذا، أصبح من الضروري وجود أنظمة شاملة توفر رؤية موحدة للمعلومات.

يتضح مما سبق أن ذكاء الأعمال ليس مجرد تقنية عابرة، بل هو نتاج تطور تاريخي طويل تزامن مع تعقيدات بيئة الأعمال وثورة البيانات. فمن كونه فكرة بسيطة في القرن التاسع عشر إلى نظام متكامل قادر على تحويل البيانات إلى قرارات استراتيجية، أصبح ذكاء الأعمال اليوم ركيزةً لا غنى عنها لتحقيق الميزة التنافسية. كما أن تعدد تعريفاته يعكس غنى المفهوم وقدرته على التكيف مع احتياجات المنظمات المختلفة، سواء من حيث الأدوات التقنية أو الفلسفات الإدارية.

ثانيا: أهمية وأهداف ذكاء الأعمال

يعتبر ذكاء الأعمال من الأدوات الأساسية التي تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق للبيانات، فهو يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة من خلال تحويل البيانات إلى معلومات تدعم الأهداف التنظيمية، بالتالي مساعدتها في التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق ميزة وتفوق على المنافسين.

1. أهمية ذكاء الأعمال

تتجلى أهمية ذكاء الأعمال للمنظمات في عدة جوانب أساسية، أبرزها[1]

1.1. دعم التخطيط الاستراتيجي: يدعم عملية التنبؤ بالأحداث المستقبلية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات، كما تفيد في وضع برامج لتنفيذ هذه الأهداف.

2.1. التأقلم مع مختلف الأحداث: سواء كانت الداخلية أو الخارجية والتي يكون لها تأثير على أنشطة المنظمة.

3.1. تخفيض التكاليف: يساعد على خفض تكاليف المنظمة من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات بطريقة تقليدية.

4.1. الحد من المخاطر: إتاحة المعلومات للمنظمة يمكنها من تقديم خدمات تتوافق خصائصها مع احتياجات العملاء مما ينقذ المنظمة من مخاطر عدم البيع.

5.1. زيادة المبيعات: يتيح ذكاء الأعمال للمنظمة فرصة لتعظيم أرباحها على المدى القصير من خلال زيادة المبيعات، بحيث يمكنها من التعرف على أنماط واتجاهات زبائنها المحتملين والحاليين.

[1] – أنوار مصطفى حسن، بشرى صبيح كاظم، **دور ذكاء الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا**، مجلة كلية التربية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 49، العدد 1، 2022، ص: 496.

كما يسمح ذكاء الأعمال للمنظمات من تبني الهجوم والاستباقية بدلا من الاقتصار على الدفاع والتقليد وذلك من خلال استخدام التنبؤ وتقنيات التحليل، ويعمل على دمج البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية مما يحسن عملية الاتصال وتبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة، كذلك تنسيق الأنشطة المشتركة للتكيف بسرعة مع التغيرات في الأسواق ورغبات الزبائن وغيرها.

بالإضافة إلى أنه يحقق رضا الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم المتغيرة والاستجابة لها بسرعة.[1]

ويساعد ذكاء الأعمال على تحسين عملية اتخاذ القرارات عبر تزويد المنظمات بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تقديم التقارير والأدوات التي تسهل فهم وتحليل البيانات للمستخدمين، كما أنه يدعم المديرين والمسؤولين عن استراتيجية الأعمال في فهم العمليات التشغيلية للمنظمة وتوفير النصيحة واتخاذ قرارات أكثر دقة وإدارة الأداء التشغيلي فيها، تحقيق وفرات في التكلفة وزيادة كفاءة الأداء من خلال تقليص تكاليف شراء البرمجيات الجاهزة وتكاليف تدريب الموظفين.[2]

2. أهداف ذكاء الأعمال

من بين أهم الأهداف التي تطمح المنظمات تحقيقها من خلال الاستغلال الجيد لذكاء الأعمال ما يلي:[3]

- **نشر المعرفة:** تهدف إلى توزيع المعلومات عبر كافة أقسام المنظمة، بدلاً من قسم محدد.
- **تحسين الوظائف الداخلية للمنظمة:** تهدف إلى تعزيز جميع وظائف المنظمة الاستراتيجية مثل التخطيط، والرقابة، وبرامج الموارد البشرية، بالإضافة إلى المجالات المالية والمحاسبية، باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- **المساهمة في تعزيز الابتكار والإبداع:** وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين كل من الإبداع والابتكار من خلال المعلومات والإمكانيات اللازمة.
- **المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية:** تساهم أنظمة ذكاء الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من خلال تقديم معلومات ومعارف مهمة في تقييم قوتها وضعفها، وكل من التحديات والفرص، بالإضافة إلى التنبؤ بالأحداث المستقبلية المتعلقة بها، كذلك تقوم بالتحليل الفرص الاستثمارية المتوفرة.
- **تطوير التعلم والتدريب:** تدعم أنظمة ذكاء الأعمال التعلم والتدريب من خلال موارد وإمكانيات تساهم في تطوير الموارد البشرية وتقليل تكاليف التدريب.

---

[1]– هشام عبد الله حمد الجميلي، مراد موسى عبد الجبوري، **ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية للآراء عينة من المديرين في جامعة كركوك**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 18، 2019، ص: 470.

[2]– حسام أحمد الحلاق، جابر شعيب الإسماعيل، **دور ذكاء الأعمال في تحقيق النضج التنظيمي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني**، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، دون مجلد، العدد 22، 2023، ص: 9.

[3]– أحمد محمد علي صبره، **إطار مقترح لدور ذكاء الأعمال في تعزيز قيادة التكلفة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي**، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 40، العدد 4، 2022، ص: 13.

يتضح مما سبق أن ذكاء الأعمال يمثل حلاً شاملاً للتحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات، حيث يجمع بين الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية في إطار واحد. فمن خلال دعمه لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات السوقية، وتخفيض التكاليف، وتعزيز الابتكار، يبرز ذكاء الأعمال كأداة لا غنى عنها في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. كما أن تركيزه على تحويل البيانات إلى قرارات استراتيجية في الوقت المناسب يعكس دوره المحوري في بناء منظمات ذكية قادرة على التنبؤ بالمستقبل وليس فقط الاستجابة له. وبذلك، لا يقتصر تأثير ذكاء الأعمال على تحسين الأداء الداخلي، بل يمتد ليشكل ركيزة أساسية لتحقيق التميز في بيئة الأعمال الديناميكية.

ثالثا: وظائف ذكاء الأعمال

يُعد ذكاء الأعمال نظامًا متكاملاً يؤدي مجموعة من الوظائف تعمل بشكل متسلسل ومتناسق لضمان تحويل البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتطبيق، وفيما يلي توضيح أكثر لهذه الوظائف:[1]

1. **جمع البيانات:** قبل استخدامها، سيتم تنسيق البيانات وتنقيتها وتوحيدها وهذا من أجل عملية اتخاذ القرار بفضل أداة ETL (EXTRACT, TRANSFORM, LOAD) أي استخراج، تحويل وتحميل وذلك من خلال:
   - قراءة البيانات من مصادر البيانات؛
   - نقل البيانات إلى نموذج بيانات معروف؛
   - تنظيف البيانات لغرض حذف البيانات غير المتناسقة والمكررة؛
   - دمج البيانات التي تم تنظيفها في مجموعة واحدة؛
   - حساب ملخصات البيانات؛
   - تحميل البيانات إلى مستودع البيانات.
2. **تقييم البيانات:** تعتبر تقييم البيانات المهمة الثانية حيث يتم تقييم البيانات لتحديد البيانات التي من الممكن استخدامها في عملية صنع القرار.[2]
3. **تحليل البيانات:** وهي الوظيفة الثالثة، يتم تحليل البيانات لبناء معلومات مفيدة يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات أفضل تدعم موقف المنظمة التنافسي وتساهم في تحقيق النضج التنظيمي.[3]

---

[1]– عروف عفيفة، **دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك –دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: مالية وبنوك، جامعة أم بواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2017–2018، ص: 35–36.

[2]– محمد منصور رمضان الزعنون، رمزي عطية محمد مزهر، **أثر استخدام أنظمة ذكاء الأعمال على التوجهات الريادية للقطاع المصرفي الفلسطيني بنك فلسطين نموذجا**، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB)، يومي 6–7، جامعة غزة، فلسطين، 2020، ص: 6.

[3]– حسام أحمد الحلاق، جابر شعيب الإسماعيل، **مرجع سابق**، ص: 10.

4. **تخزين المعلومات:** تخزن المعلومات التي تم تلقيها في المهمة السابقة في قواعد البيانات وذلك لتكون متوفرة بسهولة لمتخذي القرار عند الحاجة إليها.[1]
5. **اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي:** وتعني استرجاع المعلومات المخزنة في قواعد البيانات لاتخاذ القرارات التي تعزز موقف المنظمة التنافسي تحت ظل البيئة المتغيرة التي تنشط فيها.

يتضح مما سبق أن وظائف ذكاء الأعمال تشكل سلسلة قيمة متكاملة تبدأ بمعالجة البيانات وتنتهي باتخاذ القرارات المدعومة بالتحليل. ومن خلال هذه الوظائف، يتحول ذكاء الأعمال من مجرد أداة تقنية إلى نظام استراتيجي يحقق الفعالية التشغيلية ويعزز الموقف التنافسي للمنظمات في ظل التغيرات المستمرة لبيئة الأعمال.

وفي ضوء ما سبق يتضح من خلال هذا المطلب أن ذكاء الأعمال قد تطور من مجرد تقنية معالجة بيانات إلى فلسفة إدارية شاملة. فمن خلال تتبع نشأته التاريخية، وتحليل أهدافه الاستراتيجية، واستعراض وظائفه التشغيلية، يبرز كمنظومة متكاملة تمكن المنظمات من تحويل التحديات إلى فرص تنافسية.

المطلب الثاني: أساسيات حول ذكاء الأعمال

يُمثل هذا المطلب اللبنة الأساسية لفهم المكونات الهيكلية لذكاء الأعمال، حيث يتناول ثلاث ركائز رئيسية تكوّن معاً نظاماً متكاملاً. ينطلق من التصنيف الزمني والوظيفي لأنواع الذكاء التنظيمي، مروراً بالأبعاد الهيكلية التي تحكم عمله، وصولاً إلى الأدوات التقنية التي تمكّن من تحويل البيانات إلى قرارات استراتيجية. هذه العناصر مجتمعة تشكل الإطار المعرفي والتطبيقي الذي تقوم عليه فلسفة ذكاء الأعمال في المنظمات الحديثة.

أولا: أنواع ذكاء الأعمال

يُمثل تصنيف ذكاء الأعمال وفقاً لمستوياته الزمنية والوظيفية إطاراً منهجياً لفهم آليات دعم القرار في المنظمات. وتنقسم هذه الأنواع إلى ثلاثة مستويات رئيسية تتفق في هدفها النهائي المتمثل في تحويل البيانات إلى قرارات فعالة، بينما تختلف في نطاقها الزمني والفئات المستهدفة وطبيعة المهام التي تؤديها:[2]

1. **ذكاء الأعمال الاستراتيجي:** يوظف من أجل إدارة وتسيير الخطط وأهداف الأعمال طويلة الأجل، من طرف المدراء التنفيذيون وكبار المدراء حيث يتم استخدام مصفوفة أداء الأعمال ذات المستوى العالي أو ما تعرف

[1]– محمد منير عودة شبير، **دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة بنك فلسطين**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال– إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص: 19.

[2]– بسيم محمد العريقي، **إطار مقترح لتطبيق نظام ذكاء الأعمال في التسويق**، مؤتمر تكنولوجيا المعلومات الرقمية، الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، أيام 9–11 أكتوبر، جامعة الزرقاء وأكاديمية جلوان للتدريب والدراسات، الأردن، 2012، ص: 10–11.

بمؤشرات الأداء الرئيسية من أجل تتبع مدى تحسن العمل، من بين هذه الأهداف طويلة الأجل: زيادة الحصة السوقية، تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له.

2. **ذكاء الأعمال التكتيكي:** ويتم استخدام علم تحليلات ذكاء الأعمال التكتيكي من قبل كبار المدراء ومحللي الأعمال من أجل قياس فاعلية الأداء، حيث يركز على عمليات الأعمال على مدى أيام أو أسابيع أو أشهر.
3. **ذكاء الأعمال التشغيلي:** يهدف ذكاء الأعمال التشغيلي لإدارة وتحسين العمليات التشغيلية اليومية وذلك باستغلال المعلومة المناسبة في الوقت المناسب من طرف الأشخاص المناسبين لتمكينهم من حل مشاكل الأعمال وإدارة المخاطر ومواكبة متطلبات الأعمال الجديدة، بالتالي فهي تساعد المنظمات على العمل بذكاء ومنه زيادة تنافسيتها وتحسين مستويات رضا الزبون وكشف إمكانيات الاحتيال الوارد وقوعها.

ويبين الجدول التالي هذه الأنواع بشكل مفصل مع توضيح المعايير الأساسية التي تم على أساسها هذا التصنيف، وهي: المدى الزمني، الأهداف، والمستخدمون المستهدفون لكل نوع.[1]

الجدول رقم (1): أنواع ذكاء الأعمال

		النوع		
		ذكاء الأعمال الاستراتيجي	ذكاء الأعمال التكتيكي	ذكاء الأعمال التشغيلي
المعايير	المدى	طويل المدى: سنوات	متوسط المدى: أيام، أسابيع، أشهر	قصير المدى: يوميا
	الأهداف	المتابعة المستمرة على المدى الطويل من أجل تحسين الأعمال	قياس فعالية الأداء المقدم في المنظمات	إدارة الأعمال اليومية وضمان فعاليتها
	المستخدمون	المدراء التنفيذيون والمدراء الكبار ومحللو الأعمال	المدراء الكبار ومحللو الأعمال	مستخدمو الأنظمة التشغيلية في المنظمات

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يوضح الجدول السابق التمايز الواضح بين الأنواع الثلاثة لذكاء الأعمال من حيث الخصائص والاستخدامات. فمن ناحية المدى الزمني، نجد أن ذكاء الأعمال الاستراتيجي يتعامل مع التخطيط طويل الأجل الذي يمتد لسنوات، بينما يركز الذكاء التكتيكي على المدى المتوسط (أيام، أسابيع، أشهر)، في حين يتخصص الذكاء التشغيلي في المعالجة اليومية الفورية. أما من حيث الأهداف، فيستهدف النوع الاستراتيجي تحقيق التميز التنافسي على المدى البعيد، بينما يعمل التكتيكي على تحسين الأداء التشغيلي، ويهتم التشغيلي بضمان سير العمليات اليومية بسلاسة. وفيما يتعلق بالمستخدمين، يلاحظ تدرج واضح من المستوى التنفيذي الأعلى إلى

[1]– White, Colin, **The Next Generation of Business Intelligence: Operational BI**, BI Research, 2006, P: 1.

المستوى التشغيلي المباشر. هذا التكامل بين الأنواع الثلاثة يضمن تغطية جميع مستويات اتخاذ القرار في المؤسسة، مما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية مع الحفاظ على كفاءة العمليات اليومية.

في المقابل، تكمل أنظمة المعلومات هذا البناء التنظيمي لذكاء الأعمال، حيث تشكل البنية التحتية التقنية التي تدعم عمليات جمع البيانات وتحليلها على كافة المستويات. وتتنوع هذه الأنظمة من حيث قدراتها ومراحل تطورها التاريخي لتلبي احتياجات كل مستوى إداري:[1]

- **أنظمة معالجة البيانات إلكترونيا Electronic Data Processing Systems (EDPS):** ظهرت في منتصف الخمسينات، تركز على تجميع وتشغيل البيانات بالاعتماد على الحاسب الآلي،* تهدف لمعالجة مختلف العمليات في المؤسسات من خلال تسجيلها، تحليلها، تبويبها وتلخيصها، وبالتالي فهي أنظمة تستخدم لأداء المهام الهيكلية والروتينية كونها تخدم المستويات الإدارية الدنيا وتزودها بالتقارير التي تساهم في عملية اتخاذ القرار مثل تقارير الأجور والمخزونات وغيرها ...
- **أنظمة المعلومات الإدارية Management Information Systems (MIS):** ظهرت هذه الأنظمة في منتصف الستينات، تهدف إلى تزويد مستويات الإدارة الوسطى بالمعلومات التي تساعدها على ضبط وظائفها المتمثلة في التخطيط والرقابة على العمليات واتخاذ القرارات التي تتطلب خبرة شخصية لمتخذ القرار.
- **أنظمة تجهيز المكاتب آليا Office Automation Systems (OAS):** ظهرت هذه الأنظمة في فترة السبعينات، تهدف إلى المساعدة في إنجاز المهام المكتبية مثل برامج معالجة الكلمات، بالتالي فهي أنظمة لا تساعد على اتخاذ القرارات، بل تساهم في إنجاز العمليات والأعمال المكتبية بشكل أسرع.
- **أنظمة دعم اتخاذ القرار Decision Support Systems (DSS):** ظهرت في منتصف السبعينات نظرا للحاجة إلى أنظمة تخدم احتياجات ومتطلبات الإدارات العليا بشكل أفضل، وهي نظم حاسوبية تهدف لتزويد صناع القرارات في الإدارات العليا بالمعلومات المناسبة، كما تسمح بدمج كل من التفكير البشري مع التفكير الآلي(الحاسوب) من أجل استخلاص معلومات أكثر دقة وأهمية.

يتضح مما سبق أن التصنيف الثلاثي لذكاء الأعمال (استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي) يشكل نظاماً متكاملاً يغطي كافة مستويات صنع القرار في المنظمة. فبينما يركز كل نوع على نطاق زمني ومستوى إداري محدد، فإن تفاعلها المشترك يضمن تحقيق التكامل بين الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى والمتطلبات التشغيلية اليومية.

---

[1]– إبراهيم بن الطيب، **مرجع سابق**، ص: 63-64.

*– أنشأ أول حاسوب للأعمال التجارية في المملكة المتحدة عام 1951 بواسطة شركة ليون جي (جي ليونز) شركة أغذية، وهو ما كان يعرف بـ "مكتب ليون الإلكتروني" Lyons Electronic Office، نقلا عن الموقع الالكتروني Electronic data processing – Wikipedia، تاريخ الاطلاع: 2025/04/19.

هذا التكامل ليس مجرد تراتبية هرمية، بل هو حلقة ديناميكية تسمح بتدفق المعلومات صعوداً وهبوطاً عبر مستويات المنظمة المختلفة.

ثانيا: أبعاد ذكاء الأعمال

تتباين الدراسات في تحديد أبعاد ذكاء الأعمال، إلا أن هناك إجماعاً نسبياً على ثلاثة أبعاد جوهرية تشكّل منظومة متكاملة تتفاعل فيما بينها لضمان فعالية النظام وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتمثل هذه الأبعاد في:[1]

1. **التكنولوجيا:** يقصد بها مدى جاهزية المنظمة في توظيف واستخدام أنظمة المعلومات المرتبطة بذكاء الأعمال مثل نظم اتخاذ القرارات، نظم أمن البيانات ونظم الاتصالات ومدى قدرتها على تحليل البيانات وعرض المعلومات والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.
2. **الأفراد:** يمكن اعتبار الأفراد من المكونات الأساسية لذكاء الأعمال، حيث تخول لهم إمكانية الوصول إلى المعلومات المتحصل عليها بعد عملية تحليل البيانات ضمن أنظمة المعلومات وتوظيفها بالشكل الذي يمكن من اتخاذ القرارات التي تخدم مصالح المنظمات، ومراجعة أنشطتها في جميع المستويات الإدارية، وهذا ما يمكنها من امتلاك فريق ذكاء أعمال ذو مهارات قادرة على حل المشكلات وإدارة المخاطر وتطوير الحلول المناسبة.
3. **المواءمة الاستراتيجية:** يقصد بالموائمة الاستراتيجية مراعاة المنظمات لإعادة هيكلة عمليات ذكاء الأعمال بالشكل الذي يتوافق مع الفرص المتاحة لها وأهدافها التشغيلية، وتعتبر المحاذاة من أبرز الأساليب المعتمدة في ذلك من خلال فهم المحفزات الاستراتيجية للبيئة التنافسية التي تتواجد ضمنها المنظمة، التخطيط والرقابة وتحسين الأداء التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

يبرز مما سبق أن أبعاد ذكاء الأعمال الثلاثة (التكنولوجيا، الأفراد، المواءمة الاستراتيجية) تشكل نظاماً متكاملاً لا يمكن تجزئته. فالتقنيات المتقدمة تظل عديمة الجدوى دون كفاءات بشرية قادرة على توظيفها، كما أن كلا البعدين يفقدان قيمتهما دون إطار استراتيجي يوجههما نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. هذا التفاعل العضوي بين الأبعاد هو ما يحول ذكاء الأعمال من مجرد أدوات تقنية إلى فلسفة إدارية شاملة قادرة على قيادة التحول الرقمي وتعزيز الميزة التنافسية في بيئات الأعمال الديناميكية.

[1] – أحمد رجاء سلامة البطاينة، سليمان رجا سلامة البطاينة، زيد نائل عيسى الفقهاء، **أثر ذكاء الأعمال في أداء سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 11، العدد 01، الأردن، أوت 2021، ص: 33.

ثالثا: أدوات ذكاء الأعمال

تعتبر أدوات ذكاء الأعمال من العناصر الأساسية التي تمكّن المنظمات من تحويل البيانات الخام إلى خطط استراتيجية ذات قيمة، حيث من خلالها يمكن تحليل البيانات الضخمة، مراقبة الأداء باستمرار، والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية، مما يساعد في اتخاذ قرارات مدروسة ودقيقة، وفيم يلي أهم أدوات ذكاء الأعمال:

1. **مستودع أو مخزن البيانات:** يمثل قاعدة بيانات كبيرة تحتوي على بيانات من مصادر مختلفة يتم تخزينها بشكل منظم، مما يساعد المنظمات في تحليل البيانات بفعالية واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.
2. **أنظمة المعالجة التحريرية الفورية:** أنظمة تقوم بمعالجة البيانات المجموعة من المصادر الداخلية والخارجية فور وصولها، مما يساهم في اتخاذ قرارات سريعة انطلاقا عمن معلومات محدثة في الوقت الفعلي.
3. **التنقيب في البيانات:** يعني عملية تحليل البيانات الضخمة من خلال الجمع بين الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، من أجل اكتشاف الأساليب والاتجاهات المخفية التي يمكن أن تساعد في التنبؤ بالقرارات المستقبلية أو تحسين عمليات الأعمال.
4. **تقنيات عرض المعلومات:** تمثل أدوات عرض مرئية مثل التقارير ولوحات العرض التي تعرض البيانات وتترجمها بطريقة سهلة الفهم، مما يساعد في تحليلها واتخاذ قرارات أفضل، وهي العنصر الحاسم في نجاح ذكاء الأعمال وتحقيق أهدافه.[1]
5. **أدوات الحصول على المعلومات واكتشاف المعرفة:** تتمحور هذه الأدوات حول جمع وتحليل البيانات من المصادر المتنوعة ثم تحويلها إلى معلومات نافعة قابلة للاستخدام، وتشمل:

- أدوات استخراج البيانات: تستعمل هذه الأدوات في استخراج البيانات من أنظمة ومصادر متعددة، ثم تقوم بتنظيفها وغربلتها قبل تحميلها في مستودعات البيانات.
- أنظمة إدارة قواعد البيانات: تقوم هذه الأدوات بتخزين البيانات وتمكن من الوصول إليها واسترجاعها بفعالية وقت الحاجة.
- أدوات التنقيب في البيانات: تعتمد هذه الأدوات على تقنيات التحليل بشكل أساسي وذلك بهدف كشف العلاقات المخفية بين مختلف البيانات وتوجيهها نحو الاستغلال بما يخدم مصلحة المنظمة.[2]

6. **أدوات تحليل الأعمال لدعم اتخاذ القرار:** تركز هذه الفئة من الأدوات على تحليل البيانات المتحصل عليها وتوظيفها في تقديم رؤى تساعد في عملية اتخاذ القرارات، وتشمل:

- أدوات التصور البياني: وهي أدوات تساعد في تقديم البيانات وعرضها بطريقة تسهل تحليلها وفهمها.

---

[1]- عيشوش عواطف، **ذكاء الأعمال كآلية داعمة للمرونة الاستراتيجية: دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 14، العدد01، الجزائر، 2023، ص: 6.

[2]- إبراهيم بن الطيب، **مرجع سابق**، ص: 64-65.

- أنظمة التحليل التنبؤي: يعتمد هذا النوع من الأدوات على النماذج الرياضية وتقنيات أبرزها التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي من أجل التنبؤ بالتوجهات المستقبلية للمنظمة.
- أدوات التحليل الوصفي: قائمة على تقديم رؤى بناء على بيانات تاريخية ماضية من أجل تسهيل فهم أداء الأعمال والعمليات.
- نظام دعم اتخاذ القرارات: وهو نظام مخصص لدعم اتخاذ القرارات التنظيمية المتعلقة بمشاكل معينة أو متكررة، حيث يساعد موظفي المستويات الإدارية ومتخذي القرار في حل المشاكل المركبة نظرا لتمتعه بالعديد من المزايا أبرزها: إمكانية اختيار أكبر عدد من البدائل والحلول وتحليل أثر كل بديل من البدائل على المشكلة محل الدراسة، إمكانية تحليل الآثار طويلة المدى المتوقعة من القرارات المتخذة وبالتالي تجنب المخاطر المحتملة، الاستجابة السريعة للأوضاع المفاجئة وتغيرات الظروف المحيطة.[1]

يتضح مما سبق أن أدوات ذكاء الأعمال تشكل منظومة متكاملة تترابط فيها القدرات التقنية مع الاحتياجات الإدارية. فمن مستودعات البيانات التي توفر الأساس المعلوماتي، إلى تقنيات التحليل المتقدمة التي تكشف الأنماط الخفية، وصولاً إلى أدوات التصور البياني التي تيسر عملية صنع القرار – تشكل هذه الأدوات معاً دورة حيوية تبدأ بالبيانات الخام وتنتهي بقرارات استراتيجية مدعومة. ولا تقتصر قيمة هذه الأدوات على قدراتها التقنية فحسب، بل في كيفية تكاملها لخدمة الأهداف التنظيمية على مختلف المستويات، من التشغيل اليومي إلى التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

في ضوء ما سبق يتضح من خلال هذا المطلب أن أساسيات ذكاء الأعمال لا تنفصل عن بعضها البعض، بل تتفاعل في دائرة متكاملة تبدأ بالتصنيف الاستراتيجي (الأنواع)، وتستند إلى بنية منهجية (الأبعاد)، وتستعين بأدوات تنفيذية (الأدوات). هذا التكامل الثلاثي يضمن تحويل البيانات الخام إلى قرارات ذكية عبر مستويات المنظمة كافة، بدءاً من العمليات اليومية ووصولاً إلى التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. وبذلك لا يقتصر ذكاء الأعمال على كونه مجموعة تقنيات معزولة، بل يبرز كفلسفة إدارية شاملة تواكب تعقيدات العصر الرقمي.

المطلب الثالث: سيرورة ذكاء الأعمال

تجسد سيرورة ذكاء الأعمال العملية الشاملة التي تنتقل بالبيانات من طورها الخام إلى صيغتها الاستراتيجية القابلة للتطبيق. يسلط هذا المطلب الضوء على ثلاث ركائز أساسية تكوّن معاً دورة حياة متكاملة: الآليات التشغيلية (الخطوات)، المحركات الأساسية للنجاح (العوامل)، والإطار الأخلاقي المنظم (الأخلاقيات). هذه العناصر مجتمعة تضمن فعالية أنظمة ذكاء الأعمال مع الحفاظ على شرعيتها واستدامتها.

[1] – إبراهيم بن الطيب، **مرجع سابق**، ص: 65.

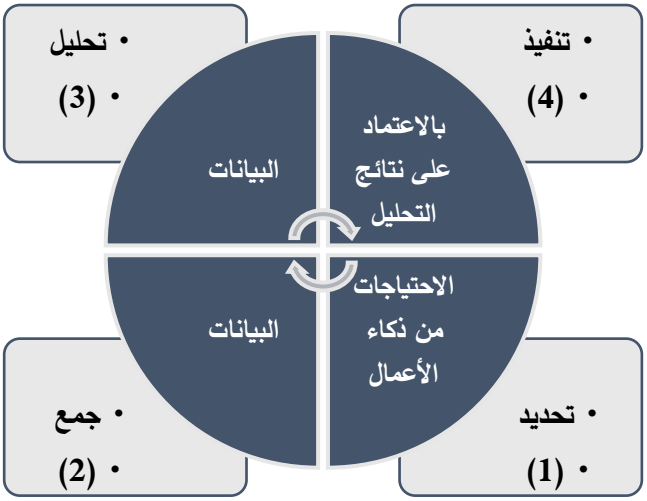
أولا: خطوات ذكاء الأعمال

تمثل سيرورة ذكاء الأعمال عملية ديناميكية متكاملة تهدف إلى تحويل البيانات الخام إلى قرارات استراتيجية فعالة. وتعكس هذه الخطوات الطبيعة التكرارية لذكاء الأعمال التي تضمن التطور المستمر للمنظمة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة:[1]

1. **تحديد المتطلبات:** ويكون ذلك من خلال الوصول إلى أهداف مؤسسة الأعمال ومعرفتها وتحديدها بشكل دقيق، تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، دراسة وتحديد احتياجات العمل الحالية والمستقبلية والإجراءات التي من الممكن تغييرها أو حذفها أو إضافتها، والتأكد من استخدام نظام معلومات يدعم المؤسسة بطريقة فعالة نحو زيادة عوائدها.
2. **جمع البيانات والمعلومات المناسبة:** أين يجب الوصول إلى إجابة مجموعة الأسئلة المتمثلة في هل المعلومات الحالية المتوفرة من أنظمة المعلومات المختلفة كافية للفحص ومراقبة العمل وتغييره بطريقة إيجابية؟ ما نوع المعلومات الإضافية التي نحتاجها؟ كيف يمكن جعل المعلومات الواردة أكثر فعالية؟ وهذا ما يبرر أهمية عملية استخلاص البيانات وتحويلها ثم تخزينها في مستودع البيانات.
3. **استخدام أدوات تحليل البيانات والأدوات:** التي تمكن مستخدمي ذكاء الأعمال من إنشاء التقارير حسب المشكل أو الحاجة، حتى تكون أكثر فائدة وفعالية.
4. **القيام بالفعل المناسب تبعا لنتائج التحليل، وقياس الأداء بعد إجراء الفعل:** بعد تحليل البيانات واستخلاص النتائج، يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة وتنفيذ القرارات التي تهدف إلى تحسين الأداء، سواء من خلال تعديل العمليات التشغيلية أو إعادة توجيه الاستراتيجيات. يتم متابعة تأثير هذه القرارات عبر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل الإيرادات وكفاءة العمليات، ثم يتم تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف المخطط لها. بناءً على التحليل المستمر، تُجرى تحسينات إضافية لضمان تحقيق النمو المستدام وتعزيز جودة القرارات الإدارية، ويمكن توضيح المراحل في الشكل التالي:

[1]– عمار عصام السامرائي، **تطبيقات ذكاء الأعمال أداة لتحقيق الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص: 872.

الشكل رقم (1): مراحل عمل ذكاء الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يوضح الشكل السابق العملية المتكاملة لذكاء الأعمال التي تبدأ بتحديد المتطلبات الاستراتيجية للمؤسسة، تليها مرحلة جمع البيانات من مصادرها المختلفة وتحويلها إلى معلومات قابلة للتحليل. ثم تأتي مرحلة التحليل باستخدام الأدوات المتخصصة لاستخلاص الرؤى القابلة للتنفيذ، وتنتهي الدورة باتخاذ الإجراءات التنفيذية وقياس تأثيرها على أداء المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المراحل ليست خطية بحتة، بل تشكل حلقة متكاملة ومستمرة حيث تغذي نتائج كل مرحلة المراحل اللاحقة في عملية تحسين مستمرة.

كما يمكن القول أن ممارسات تطبيقات ذكاء الأعمال تتم على عدة مراحل تتمثل بدايتها في التعرف على المصادر الداخلية والخارجية للبيانات في المنظمة، تحديد مؤشرات الأداء في المنظمة، استخراج البيانات الملائمة وتهيئتها، ثم البدء في تحليل البيانات وإعداد التقارير لتحسين أداء المنظمة، ويمكن ذكر تلك المراحل كما يلي:[1]

- **المرحلة الأولى:** التعرف على أماكن وجود وتخزين البيانات وأشكالها المختلفة سواء كانت نصوص، جداول، صور... أو غيرها، بحيث يمكن أن تكون في ملفات التطبيقات Word، Excel...أو في المواقع الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي، أو حتى مخزنة في قواعد البيانات والحواسيب الآلية في المنظمات.
- **المرحلة الثانية:** تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية في المنظمة لمتابعة مستويات أداء الأعمال وقياسها ومقارنتها بالمخطط له وتوجيهها نحو زيادة تنافسية المنظمات.
- **المرحلة الثالثة:** استخراج البيانات، تحويلها ثم تخزينها وحفظها.

[1]– علاء خليل العكش، رأفت حسين الهور، مروان حمودة دهدار، **دور ذكاء الأعمال في تطوير استراتيجيات التسويق دراسة تطبيقية على جامعة الإسراء غزة**، المؤتمر الدولي الافتراضي الثاني: ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة– الفرص والتحديات، المركز الديمقراطي العربي برلين ألمانيا ومركز تنمية الموارد البشرية للأبحاث والاستشارات بالجزائر بالتعاون مع جامعة غزة، يونيو 2023، ص: 500.

- **المرحلة الرابعة:** إعداد التقارير انطلاقا من تحليل البيانات بعد استخراجها بهدف متابعة الوضع الفعلي للمنظمة وتحديد أولوياتها وعرض الفرص المتاحة لها.
- **المرحلة الخامسة:** دعم عملية اتخاذ القرار بعد تكون رؤية شاملة عن أداء المنظمة تسمح بخفض مستويات المخاطرة.

يتضح مما سبق أن خطوات ذكاء الأعمال تشكل نظاماً دائرياً متكاملاً، حيث تتفاعل المراحل المختلفة بشكل ديناميكي لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. فبدءاً من تحديد المتطلبات مروراً بجمع البيانات وتحليلها، ووصولاً إلى تنفيذ القرارات وتقييم نتائجها، تشكل هذه الخطوات حلقة مستمرة من التحسين والتطوير. وتبرز قيمة هذه السيرورة في قدرتها على تحويل البيانات إلى رؤى عملية، ثم تحويل هذه الرؤى إلى قرارات فعالة تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: عوامل نجاح ذكاء الأعمال

توجد الكثير من العوامل المساهمة في نجاح تطبيقات ذكاء الأعمال والتي يجب على المنظمات مراعاتها، يذكر منها:[1]

1. **رعاية الإدارة العليا:** باعتبار دعم الإدارات العليا أحد أهم العوامل المتحكمة في نجاح مشاريع وتطبيقات أنظمة ذكاء الأعمال وذلك من خلال:
   - توفير الدعم المالي للفرق المسؤولة عن إدارة ذكاء الأعمال.
   - إلزام كل أعضاء فرق العمل بالمشاركة في التنفيذ.
   - تسهيل العقبات وتجاوز المعيقات التي تحد من نجاح التنفيذ.
2. **التسيير الجيد من الإدارة المكلفة بالتنفيذ:** ذلك كون نجاح مشاريع ذكاء الأعمال يرتبط بنجاح عمليات التسيير من طرف الإدارة المشرفة على ذلك مع الحاجة ل:
   - توفير التقنيات والتكنولوجيات ذات الجودة والكفاءة العالية.
   - الحرص على قيادة مشروعات ذكاء الأعمال بالأساليب التي تضمن توجيهها نحو تحقيق أهدافها.
3. **تحديد التوقعات من التنفيذ:** عملية تحديد التوقعات المنتظرة من تطبيقات ذكاء الأعمال هي عملية في غاية الأهمية، وترتبط هذه التوقعات بكل من:
   - التوقعات الوظيفية: من اللازم تحديد وظائف مكونات ذكاء الأعمال كل مكون على حدة، وذلك لأن كل مستوى من مستويات الإدارة يحتاج لنوع معين من المعلومات.

[1]– محمد منير عودة شبير، **مرجع سابق**، ص: 29.

- توقعات الحماية: يجب تحديد المستخدمين الذين هم بحاجة لاستخدام تطبيقات ذكاء الأعمال مع الحد من التدخلات غير المسموح لهم بها في الدخول للنظام الذي يجب أن يتمتع بسهولة الوصول والشفافية في الاستخدام.
- توقعات الأداء: وضع معايير ومقاييس لأداء تطبيقات ذكاء الأعمال من أجل معرفة مدى تحقيقه للأهداف المسطرة.
- توقعات الجودة: تحديد معايير الجودة الخاصة بالبيانات والتقارير المعدة.
- توقعات عمل النظام: مقارنة النتائج الفعلية لتطبيقات ذكاء الأعمال مع أهدافه التقديرية (زيادة الأرباح، خفض التكاليف ...)

هذا ويعتمد نجاح أي نظام أو تطبيق من تطبيقات ذكاء الأعمال على:[1]

- توفر بنية تحتية قوية ومتطورة قادرة على تشغيل مختلف وظائف نظم ذكاء الأعمال والتعامل مع مستودعات البيانات بسرعة.
- وضع سياسات أمنية خاصة بمستودعات البيانات وطريقة الوصول إليها من طرف أشخاص تخول لهم صلاحيات محددة قادرين على التحليل واستنتاج العلاقات.
- بناء تطبيقات بطريقة تسهل استخدامها عن طريق الإنترنت مما يعطي استقلالية عن نظام التشغيل المستخدم.
- السعي لبناء كافة مكونات نظم ذكاء الأعمال بالتكامل مع البنية التحتية بالجودة التي تناسب مع التطبيق المطلوب.
- تطبيق منهجيات مستحدثة خاصة في مجال إدارة عمليات الأعمال.
- الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى من ناحية نتائج تطبيقات ذكاء الأعمال.

يتضح مما سبق أن عوامل نجاح ذكاء الأعمال تشكل نسيجاً متكاملاً من العناصر المترابطة، حيث تتفاعل العوامل القيادية (كالدعم الإداري) مع العوامل التقنية (كجودة البنية التحتية) والعوامل التنظيمية (كسياسات الأمن والجودة). هذا التكامل لا يضمن فقط التنفيذ الفعّال لأنظمة ذكاء الأعمال، بل يحوّلها إلى أداة استراتيجية تدعم اتخاذ القرارات على كافة المستويات. وتكمن قوة هذه العوامل في قدرتها على خلق بيئة تنظيمية داعمة تسمح بتحقيق الاستفادة القصوى من البيانات، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة في سوق يتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

[1]– عمار عصام السامرائي، **مرجع سابق**، ص: 872.

ثالثا: أخلاقيات جمع بيانات تطبيقات ذكاء الأعمال

بعد أن أصبحت البيانات أحد الأصول الأكثر قيمة في عالم الأعمال تزامنا مع عصر التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي، ومع زيادة استعمال ذكاء الأعمال من أجل تحليل البيانات وتسهيل اتخاذ القرارات والتطلع على رؤى استراتيجية، تبرز أهمية موضوع أخلاقيات جمع البيانات، حيث أن استخدام هذه البيانات يتطلب مسؤولية كبيرة من ناحية ضمان جمعها بطريقة قانونية وأخلاقية، تحترم الخصوصية وتحافظ على نزاهتها ومصداقيتها، مما يساهم في بناء الثقة بين المنظمات والمستخدمين.

ومن أهم النقاط التي من الضروري أن يتحلى بها أي شخص يقوم بجمع البيانات ما يلي:[1]

- استعمال البيانات الخاصة فقط عند الحصول على الإذن باستعمالها من المنظمات الأخرى.
- التعريف الواضح والصادق بالنفس عند إجراء المقابلات مع أي طرف آخر بهدف استخلاص البيانات.
- احترام طلبات الأطراف الأخرى أو المنافسين فيما يتعلق بخصوصية البيانات.

وتعتبر هذه النقاط في غاية الأهمية كون استعمالات ذكاء الأعمال لا تعتبر:

- تجسسا على الطرف الآخر.
- مراقبة الأطراف الأخرى أو المنافسين بطريقة غير شرعية.
- طريقة غير قانونية في استخلاص البيانات من أي طرف كان، سواء في تقديم النفس أو الاستخدام الخاطئ للبيانات بما يضر الأطراف الأخرى.

يجدر بالذكر إلى أنه توجد العديد من البيانات المجانية التي يمكن استخلاصها من الكتب المنشورة أو المجلات والمواقع، هذه البيانات أو المعلومات متاحة للاستخدام بكل حرية لخدمة النظام المفتوح.

يبرز مما سبق أن الالتزام بالأخلاقيات في جمع البيانات ليس مجرد متطلب قانوني، بل هو ركيزة أساسية لبناء الثقة واستدامة أنظمة ذكاء الأعمال. ففي ظل الثورة الرقمية الحالية، حيث أصبحت البيانات محوراً للقرارات الاستراتيجية، تظهر الحاجة الملحة لموازنة بين الاستفادة من قوة تحليل البيانات واحترام حقوق الأفراد والمنظمات. هذه المعادلة الأخلاقية تشكل ضمانة لاستمرارية فعالية تطبيقات ذكاء الأعمال مع الحفاظ على المصداقية والشرعية التي تُعد أساساً للعلاقة بين المنظمات وعملائها وأطراف السوق المختلفة.

وعلى ضوء ما سبق يتضح من خلال هذا المطلب أن سيرورة ذكاء الأعمال تشكل نظاماً متكاملاً يجمع بين الكفاءة التقنية والضبط الأخلاقي. فمن خلال تفاعل الخطوات المنهجية مع عوامل النجاح الداعمة، في إطار أخلاقي واضح، تتحول البيانات إلى رافعة استراتيجية حقيقية. هذه السيرورة لا تمثل مجرد عمليات تقنية

[1]– عمار عصام السامرائي، **مرجع سابق**، ص: 871.

جافة، بل نظاماً حيوياً يربط بين إمكانات تحليل البيانات والمتطلبات التنظيمية والأخلاقية، مما يضمن تحقيق القيمة المضافة مع الحفاظ على المصداقية والاستدامة في بيئة الأعمال الرقمية المعاصرة.

وكخلاصة يتضح من خلال هذا المبحث أن ذكاء الأعمال قد تطور من كونه مجرد أدوات تحليل بيانات إلى فلسفة إدارية شاملة تدمج بين المعرفة التقنية والمهارات الإدارية والضوابط الأخلاقية. فمن خلال تتبع المفاهيم الأساسية، وتحليل الأسس الهيكلية، وفهم سيرورة العمل، يبرز ذكاء الأعمال كمنظومة متكاملة قادرة على مواكبة تعقيدات بيئة الأعمال المعاصرة. هذه الرؤية الشاملة لا تمهد فقط لفهم أعمق للتطبيقات العملية، بل تؤسس أيضاً للإطار النظري الذي سيبنى عليه المبحث التالي في هذه الدراسة.

المبحث الثاني: عموميات حول التفوق التنافسي

يشكل التفوق التنافسي المحور الأساسي الذي تدور حوله استراتيجيات المنظمات في ظل البيئات التنافسية المتسارعة، يهدف هذا المبحث إلى تقديم رؤية شاملة لمفهوم التفوق التنافسي وأسسه النظرية والعملية، من خلال ثلاثة مطالب مترابطة تبدأ بتحديد ماهيته ومكوناته الأساسية، مروراً بأساسياته العملية، وصولاً إلى علاقته التكاملية مع ذكاء الأعمال. وهذا ما يقدم إطاراً متكاملاً لفهم كيفية تحويل المزايا التنافسية إلى تفوق مستمر في السوق، وعليه سيتم التطرق الى المطالب الموالية:

- **المطلب الأول: ماهية التفوق التنافسي؛**
- **المطلب الثاني: أساسيات التفوق التنافسي؛**
- **المطلب الثالث: العلاقة بين ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي.**

المطلب الأول: ماهية التفوق التنافسي

يُمثل التفوق التنافسي الركيزة الأساسية لاستمرارية المنظمات وازدهارها في البيئات التنافسية المعاصرة. يهدف هذا المطلب إلى تقديم الإطار المفاهيمي الشامل للتفوق التنافسي من خلال ثلاثة محاور رئيسية: المفهوم والخصائص التي تميزه، الأهمية الاستراتيجية والأهداف التي يحققها، والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفته. هذه الأبعاد المتكاملة تقدم الرؤية الشاملة اللازمة لفهم كيفية تحويل الميزات التنافسية إلى تفوق مستدام في السوق.

أولا: مفهوم التفوق التنافسي

يشكل التفوق التنافسي المحور الأساسي لاستدامة المنظمات في الأسواق التنافسية، حيث يمثل قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متفردة للعملاء تتفوق بها على منافسيها، يتناول هذا الجزء المفهوم من ثلاثة جوانب رئيسية: التعريفات الأكاديمية التي تحدد ماهيته، الخصائص المميزة التي تحكم تحقيقه، والمصادر الداخلية والخارجية التي تمكّن المؤسسات من بنائه.،هذه العناصر مجتمعة توفر الإطار النظري لفهم كيفية تحويل الميزات التنافسية إلى تفوق مستمر.

1. تعريف التفوق التنافسي

يرتبط تفوق المؤسسة على منافسيها في السوق عادة بتقديم منتجات أو خدمات تقدم قيمة مضافة للزبون، بالإضافة إلى تحقيق التميز من حيث الجودة، الأسعار مقارنة بالمنافسين، الإبداع والابتكار في المنتج أو الخدمة، أو حتى خدمات ما بعد البيع. هذا ما جعل مفهوم التفوق التنافسي مفهوما حيويًا لنجاح المؤسسات،

من خلال تعزيز مكانتها في السوق وزيادة حصتها السوقية، الأمر الذي يمكنها من الاستمرارية والبقاء قيد المنافسة من خلال بناء سمعة قوية تميزها عن منافسيها.

وقد طرح مفهوم التفوق التنافسي بعدة تسميات أهمها: الميزة التنافسية، النجاح التنافسي، أو القدرة التنافسية، حيث تصب جميعها في الطريقة التي يمكن للمؤسسات من خلالها التفرد والتميز على منافسيها، وفيما يلي بعض التعاريف التي جاءت لتوضيح مفهوم التفوق التنافسي، وهي كالتالي:

يعرف التفوق التنافسي بأنه: "امتلاك المنظمة القدرات، المهارات، الموارد والكفاءات المميزة والتفرد والتميز في ممارسة الأنشطة التي تتيح لها بناء مزايا تنافسية مستدامة وبناء صورة ذهنية إيجابية عن علامتها التجارية ومنتجاتها لدى العملاء الحاليين والمحتملين وأنها الأفضل مقارنة بالمنافسين."[1]

يركز هذا التعريف على امتلاك المنظمة لموارد وقدرات فريدة (مثل التكنولوجيا أو الكفاءات البشرية) تمنحها مزايا تنافسية مستدامة، لا تُقتصر على التفوق الفني فحسب، بل تشمل بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء تجعلها الخيار الأول مقارنة بالمنافسين، مما يحقق تفوقًا طويل الأمد يعتمد على التكامل بين القوة الداخلية وتأثير السوق.

كما يعرف بأنه: "قدرة المنظمة على استغلال نقاط قوتها الداخلية في أداء أنشطتها من خلال منحها قيمة تتجاوز القيمة التي يمنحها لها المنافس، أو بالطريقة التي لا يمكن لهذا الأخير من خلالها تحقيقها بنفس الكفاءة."[2]

يصور التفوق التنافسي هنا كقدرة المنظمة على تحويل نقاط قوتها الداخلية إلى قيمة مُضافة تفوق ما يقدمه المنافسون، سواء عبر جودة استثنائية أو كفاءة تشغيلية عالية، مع التأكيد على أن هذا التفرد لا يجب أن يكون شاملاً، بل في مجالات محددة تبرز فيها المنظمة بشكل لا يُضاهى، مما يصعب على المنافسين محاكاته.

[1]– جنات بن رحمون، **أثر إدارة التميز الإداري على بناء التفوق التنافسي للمنظمات – دراسة حالة: مجموعة من المطاحن بولاية بسكرة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2024، ص: 28.

[2]– Salim Benrahmoune, Djennat Benrahmoune, **SWOT Model as A Mechanisms for Achieving Competitive Superiority: Case Study of Ben Houhou Mills – Chetma – Biskra,** Journal of Economics and Sustainable Development, Vol 8, N° 1, 2025, P: 64.

ويعرف أيضا بأنه: "تمركز المؤسسة في السوق انطلاقا من تقديم قيمة مضافة للعملاء أو تقليل التكاليف مع زيادة في الحصة السوقية والربحية مقارنة بالمنافسين."[1]

يُعرِّف التفوق التنافسي من منظور نتائج ملموسة كزيادة الحصة السوقية أو الربحية، حيث يُتحقق ذلك عبر استراتيجيتين رئيسيتين؛ خفض التكاليف مع الحفاظ على الجودة، أو تقديم قيمة مضافة تبرر أسعارًا أعلى، مع ضرورة ربط هذه الاستراتيجيات بمؤشرات أداء قابلة للقياس كالنمو في المبيعات أو ولاء العملاء.

ويعرف التفوق التنافسي على أنه: "الأداء الإداري المتفوق للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى[2]، ويمكن تحقيق التفوق التنافسي من خلال عنصرين أساسيين: العنصر الأول يتمثل في القيمة المدركة للعميل، أما العنصر الثاني هو التفرد أو التميز في الأداء."[3]

يربط هذا التعريف بين التفوق الإداري الداخلي والقيمة الملموسة للعميل، حيث لا يكفي تفوق العمليات التشغيلية للمنظمة، بل يجب أن يترجم هذا التفوق إلى تجربة عميل استثنائية أو منتجات مبتكرة، مما يؤكد أن التفوق التنافسي الناجح يجمع بين التميز الداخلي (كفاءة الإدارة) والتأثير الخارجي (رضا العملاء).

ويشير التفوق التنافسي إلى أنه: "الموضوع المتميز الذي تطوره المنظمة مقارنة بمنافسيها، وذلك بالطرق المثلى لاستغلال الموارد."[4]

ينظر إلى التفوق التنافسي كنتاج لاستغلال الموارد المتاحة بطرق إبداعية وغير تقليدية، حيث تُطور المنظمة "موضوعًا فريدًا" (كخدمة مبتكرة أو نموذج عمل جديد) يعتمد على التحول الذكي للموارد العادية إلى ميزة تنافسية يصعب تقليدها، مما يثبت أن التفوق لا يتطلب دائمًا موارد ضخمة، بل إدارة استراتيجية ذكية.

تتفق التعاريف السابقة على أن التفوق التنافسي هو قدرة المنظمة على بناء ميزة متفردة تُمكّنها من التفوق على المنافسين، لكنها تختلف في تحديد مصادر هذه الميزة؛ فبعضها يركز على الموارد الفريدة (كالتكنولوجيا

---

[1]– Malika Abed Ghers, Hamza Baali, The **Role of Intellectual Capital as A Mediating Variable in The Influential Relationship Between Knowledge Management and Competitive Superiority: A Case Study of Operating Banks in Annaba, Algeria**, International Journal of Economic Perspectives, Vol 18, N° 12, 2024, P: 2158.

[2]– Hawraa Thamir Mahdi, Suhad Barqi Kamel, Layla Mohsen Hassan, **Multi-Level Marketing Strategies as A Mechanism to Achieve Competitive Superiority (Exploratory Research of The Opinions of a Sample of Workers in the Al-Wareth Factory for The Production of Refrigeration,** Eximia Journal, Vol 12, N° 1, 2023, P: 479.

[3]– عبد الله سعود المطيري، **أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي– دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية–**، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص: 25.

[4]– بوشنافة محمد، بوكريف زهير، **أثر الابتكار السياحي في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة الوكالات السياحية بولاية الجلفة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2024، ص: 732.

أو الكفاءات)، بينما آخرون يُرجعون التفوق إلى استراتيجيات الاستغلال الذكي للموارد المتاحة، أو الربط بين الكفاءة الداخلية وقيمة العميل.

من خلال هذه التعاريف، يمكن تعريف التفوق التنافسي إجرائياً بأنه قدرة المنظمة على توظيف مواردها وقدراتها (المادية أو غير المادية) بشكل استراتيجي وإبداعي، لخلق قيمة متفوقة للعميل أو تحقيق كفاءة تشغيلية غير قابلة للمضاهاة، مما ينعكس في مؤشرات أداء ملموسة (كزيادة الحصة السوقية أو الربحية)، ويُضمن استدامة التفوق عبر تحديث هذه المزايا باستمرار بما يتوافق مع متغيرات السوق.

2. خصائص التفوق التنافسي

تتعدد خصائص التفوق التنافسي والتي تعكس الأسس التي يمكن من خلالها للمؤسسات تحقيق مزايا تنافسية ووضع استراتيجيات فعّالة في السوق تضمن بقاءها في منافسة دائمة مع غيرها من المؤسسات، مما يعزز قدرتها على التفوق وتحقيق التميز على المدى الطويل.

من بين الخصائص الأساسية التي تعتبر جوهر هذا المفهوم ما يلي:[1]

- يعتبر التفوق التنافسي مؤشر يعكس مدى تميز المؤسسات عن منافسيها؛
- التفوق التنافسي قائم على تقديم منتجات بأقل سعر مقارنة بالمنافسين؛
- امتلاك الأرباح الأعلى من بين المؤسسات المنافسة من أهم عوائد التفوق التنافسي؛
- الاعتماد على نقاط القوة الداخلية في المؤسسات والعمل على استغلالها من أجل توليد قيمة مضافة لا يمكن للمنافسين تحقيقها.
- يرتبط التفوق التنافسي أساسا بقدرة المؤسسة على الإبداع والتطوير المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة.

3. مصادر التفوق التنافسي

لا يمكن للمؤسسات تحقيق التفوق التنافسي دون توفر مجموعة من المصادر التي تمكنها من بناء نقاط قوة وتحويلها لمزايا تنافسية تحقق من خلالها التفوق في مجالها، وير الباحثون أن مصادر التفوق التنافسي تنحصر في:[2]

1.3. التفكير الاستراتيجي:

---

[1]– حيرش أمينة، بن عودة مصطفى، **أخلاقيات الأعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي– دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية الجلفة–** ، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 4، العدد1، 2021، ص: 93.

[2]– عقون عادل، **إدارة العلاقة مع الزبون كحتمية استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي– حالة المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات في الجزائر،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2019، ص: 129.

يسمح تبني التفكير الاستراتيجي على مستوى المؤسسات بالحفاظ على قدرتها التنافسية، مواكبة لظروف البيئة الديناميكية وتغير رغبات الزبائن، شدة المنافسة والتطورات التكنولوجية الحاصلة. كما يسهل التفكير الإيجابي طويل المدى اقتناص الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات الممكن التعرض لها من خلال تحليل ودراسة كل ما يحيط بهذه المؤسسات.

2.3. الموارد:

من أجل تحقيق التفوق التنافسي لابد من توفر الموارد والكفاءات اللازمة، حيث أن امتلاك هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن نجاح استراتيجيات المؤسسات.

في حين حسب بورتر، تيلسون وهوفمان تتجلى مصادر التفوق التنافسي فيما يلي:[1]

- **الكفاءة:**

ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحدد بكمية المدخلات المستعملة في توليد المخرجات، حيث كلما زادت كفاءة المنظمة قلت المدخلات المطلوبة في إخراج مخرجات معينة، بالتالي تكاليف أقل وتفوق على المنافسين ببناء ميزة تنافسية مستدامة.

- **الجودة:**

أصبحت الجودة من أولى اهتمامات المؤسسات الراغبة في البقاء في المنافسة من خلال تلبية رغبات المستهلكين وتوفير منتجات عالية الجودة، بعد أن كان السعر هو المحرك الأساسي لسلوك المستهلك والسلوك الإنتاجي في المؤسسات.

- **المعرفة:**

كلما زاد اهتمام المؤسسات بالأصول الفكرية على مستواها مثل المعرفة والخبرات...زاد نجاحها، كونها السبب الأول في استمرار نشاطها في بيئة تنافسية، ويظهر هذا الاهتمام في خلق معارف جديدة وتطوير المعارف الفعلية وتجسيدها في المنتجات، الخدمات، الوظائف، العمليات، الأساليب... وغيرها.

في حين تم تصنيف مصادر التفوق التنافسي من طرف مجموعة أخرى من الباحثين إلى مصدرين:[2]

[1]– جنات بن رحمون، **مرجع سابق**، ص: 30.

[2]– زمالة عمر، **أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص الإدارة البيئية والسياحية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012–2013، ص: 58.

- **مصادر داخلية:** وتعني المصادر الصادرة من داخل المؤسسة في شكل قدرات استراتيجية وموارد وكل ما يمثل نقاط قوة مثل:

- الإمكانيات البشرية والمادية والقدرات المتميزة؛
- أساليب العمل المتبعة في هذه المؤسسات؛
- دراسة سلسلة القيمة بالتركيز على الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بكفاءة.

- **مصادر خارجية:** وهي مجموع العوامل البيئية الخارجية وما ينتج عنها من فرص وجب استغلالها مثل براءات الاختراع والتحالفات والتطورات التكنولوجية... نتيجة لعلاقة التأثير والتأثر بين المؤسسة وبيئتها كونها نظام مفتوح.

واعتبر باحثون آخرون أن المصادر الأساسية لتحقيق الفوق التنافسي في المؤسسات تتمثل في:[1]

- القدرات التسويقية التي تتصف بالديناميكية وتواكب التغيرات السريعة في السوق؛
- توفر ميزة تنافسية مستدامة؛
- التميز في طرق إنجاز الأعمال داخل وخارج المنظمة وامتلاك موارد بشرية ومادية قائمة على الإبداع المستمر.

يتضح مما سبق أن التفوق التنافسي ليس حدثاً عابراً، بل عملية استراتيجية مستمرة تعتمد على ثلاث ركائز؛ تعريف واضح يركز على خلق قيمة متفردة، خصائص تميزه كالكفاءة والإبداع، ومصادر متنوعة تتراوح بين الموارد الداخلية والفرص الخارجية. هذه الأبعاد المتكاملة تبرز أن التفوق التنافسي الناجح هو الذي يجمع بين الاستغلال الأمثل للموارد والقدرة على التكيف مع متغيرات السوق، مما يخلق ميزة يصعب على المنافسين تقليدها. كما يؤكد التحليل أن مصادره لا تقتصر على الجوانب المادية، بل تمتد إلى الأصول غير الملموسة كالمعرفة والابتكار التي أصبحت محركات أساسية للتميز في الاقتصاد الحديث.

ثانيا: أهمية وأهداف التفوق التنافسي

يعتبر التفوق التنافسي من المفاهيم الجوهرية في السنوات الأخيرة، وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة بسبب التغيرات السريعة في الأسواق العالمية وتزايد المنافسة بين المؤسسات في بيئة تتصف بالديناميكية. لذلك، يعتبر التفوق التنافسي عاملا أساسيا يرتبط بمدى قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرارية وتطوير المنتجات والخدمات في بيئة مليئة بالتهديدات والفرص.

[1]– محمد محمد عبد القادر، **أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور في كوردستان العراق**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 52، المجلد 16، 2020، ص: 237.

1. أهمية التفوق التنافسي

من بين أبرز النقاط التي تتجسد فيها أهمية التفوق التنافسي بالنسبة للمؤسسات يوجد:[1]

- يمثل التفوق التنافسي مؤشرا إيجابيا على مكانة المنظمة القوية في السوق من خلال تحقيق حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسيها، ما يمكنها من اكتساب عملاء أكثر رضا وولاء.
- يعتبر التفوق التنافسي معيار رئيسيا للمنظمات الناجحة لأنها تعمل على تطوير نماذج جديدة للتفوق باستمرار خاصة أن النماذج القديمة أصبحت متاحة ومعروفة للمنافسين.
- يلعب التفوق التنافسي دورا أساسيا في جميع أنواع المنظمات إذ يعتبر الأساس الذي تحدد حوله الاستراتيجية التنافسية.
- يعد التفوق التنافسي أداة هامة لمواجهة تحديات السوق والمنافسة، حيث يساعد المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية ويمكنها من تلبية احتياجات العملاء في المستقبل.

كما أن أهمية التفوق قائمة على مدى قدرة المؤسسات على بلورة القوى الداعمة للتفوق على مستواها من خلال:[2]

- تحقيق معدلات تغيير سريعة؛
- الثقافة التنظيمية القوية؛
- تحقيق منافسة مستمرة؛
- تنامي الشعور بالجودة؛
- القدرة على دمج التكنولوجيا ضمن إبداعات المؤسسة.

ومنه، يمكن تلخيص أهمية التفوق التنافسي في النقاط الآتية:[3]

- يعتبر التفوق التنافسي سلاحا هاما لمواجهة البيئة التنافسية والأسواق؛
- يرتبط التفوق التنافسي مباشرة بنجاح أو فشل المنظمات كونه يتميز بالنماذج المتجددة وغير التقليدية للمزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمات بين الفترة والأخرى؛
- يساعد في إيجاد قيمة لرغبات الزبون ويحسن من الصورة الذهنية للمنظمة؛

---

[1]– سعدون الربيعاوي، حسين عباس، **التسويق مدخل معاصر**، دار عيداء للنشر، الأردن، 2015، ص: 567-568.

[2]– صولح سماح، **دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة – دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية: 2012-2013، ص: 24.

[3]– عبد اللطيف مصلح محمد عايض، عبد المغيث يحي علي الشمسي، **أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات- دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء-**، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 11، العدد 90، الأردن، 2024، ص: 55.

- يتابع تقدم وتطور المؤسسات على المدى البعيد، كون الاستمرارية والتجديد من أهم خصائصه.

2. أهداف التفوق التنافسي

من بين أهم الأهداف التي تطمح المنظمات العالمية الوصول إليها نتيجة تبني منهج التفوق التنافسي ما يلي:[1]

- فهم نماذج التفوق التنافسي المعتمدة في إدارة التفوق؛
- نشر مبادئ نظم الجودة ومعايير التفوق بين العاملين في المنظمات؛
- دراسة طرق تنفيذ أساليب ومنهجيات فرص التحسين نتيجة التطبيق الناجح؛
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتفوق التنافسي على مستوى المنظمات وتكييفها حسب متطلبات معايير جوائز التفوق العالمية؛
- ضمان الوصول إلى درجات إرضاء زبائن عالية من خلال التفوق المستمر في الأداء.

يبرز مما سبق أن التفوق التنافسي ليس مجرد هدف استراتيجي للمنظمات، بل هو نظام متكامل يضمن بقاءها ونموها في بيئات الأعمال المتغيرة. فمن خلال أهميته المتعددة الأبعاد – بدءاً من تعزيز الحصة السوقية وولاء العملاء، وصولاً إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والتحولات السوقية – يظهر التفوق التنافسي كحاجة ملحة وليس رفاهية استراتيجية. أما أهدافه فتتجلى في كونه إطاراً منهجياً يوجه المنظمات نحو التميز المستدام، من خلال تبني معايير الجودة، وتحسين الأداء المستمر، وضمان رضا العملاء. هذه الرؤية الشاملة تثبت أن التفوق التنافسي الناجح هو الذي يجمع بين المرونة في مواجهة التحديات، والقدرة على استباق الفرص، والالتزام بتقديم قيمة متفردة للعملاء، مما يخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

ثالثا: مبادئ التفوق التنافسي

في ظل المنافسة الدائمة التي تميز الأسواق المعاصرة، أصبح من الضروري على المؤسسات امتلاك القدرة على الابتكار والتفرد والتميز، كون النجاح لا يتوقف فقط على تقديم منتجات أو خدمات مميزة، بل كذلك على بناء استراتيجيات تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تسمح لها بالتفوق على منافسيها.

[1]– عبد الحكيم بن سالم وآخرون، **أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS فرع بشار**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة – معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص: 595.

ومن بين القواعد الأساسية للتفوق التنافسي في المؤسسات النقاط التالية:[1]

- الفهم الجيد لحاجات العملاء؛
- وضع استراتيجيات معينة تخدم العملاء؛
- تحديد معايير ومستويات كمرجع للأداء؛
- تدريب العمال وتوجيههم نحو التركيز على الخدمة الجيدة للعملاء؛
- تحفيز الموظفين على الالتزام بالتوجيهات من خلال تقديم مكافآت على الإنجاز.

في حين يوجد من الباحثين من حصر مبادئ التفوق التنافسي في ثمانية عناصر أساسية تمثل الميزات المشتركة بين المؤسسات الأكثر نجاحا وهي:[2]

- التركيز على التنفيذ الفعلي وتجنب الكلام والتخطيط على الورق دون إنجاز؛
- كسب الزبون وتوطيد العلاقات معه؛
- الاستقلالية والإبداع في التنظيم وتقديم منتجات وخدمات مميزة؛
- دعم الإدارة على مستوى المؤسسات لقيم التفرد والتميز وبلورتها ضمن فكر موظفيها وجعلها مصدر الهام يدفعهم نحو العمل؛
- اكتفاء المؤسسة بالعمل في المجالات التي تجيد العمل فيها وتجنب المجالات التي لا تمتلك فيها خبرة؛
- المرونة والبساطة في الإدارة؛
- استغلال الأفراد في تحسين الإنتاجية.

يؤكد ما سبق أن مبادئ التفوق التنافسي تشكل نظاماً متكاملاً يوجه سلوك المنظمات نحو التميز المستدام. فمن خلال التركيز على العميل كحجر زاوية، وربط الاستراتيجيات بمعايير أداء واضحة، وتعزيز ثقافة الابتكار والاستقلالية، تتحول هذه المبادئ من مجرد نظريات إدارية إلى أدوات عملية لبناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها. وتكمن قوة هذه المبادئ في تكاملها الذي يجمع بين المرونة التنظيمية والانضباط التنفيذي، مع الحفاظ على التوازن بين متطلبات السوق والقدرات الداخلية للمؤسسة. هذا النهج المتكامل لا يضمن فقط تحقيق التفوق في الأجل القصير، بل يبني أسساً متينة للريادة المستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

يتضح من خلال هذا المطلب أن التفوق التنافسي ليس مجرد مفهوم نظري، بل نظام إداري متكامل يجمع بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية. فمن خلال تحليل المفهوم والخصائص، إلى استعراض الأهمية

---

[1]– فكرون نسرين، **دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – فرع جنرال كابل – بسكرة (E.N.I.C.A.B)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017، ص: 29.

[2]– صولح سماح، **مرجع سابق**، ص: 27.

والأهداف، وصولاً إلى المبادئ التوجيهية، يبرز التفوق التنافسي كفلسفة إدارية شاملة تمكن المنظمات من بناء ميزة تنافسية مستدامة. هذه الرؤية المتكاملة تؤكد أن تحقيق التفوق لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد والقدرات، بل على كيفية توظيفها بشكل استراتيجي في إطار المبادئ والقيم التنظيمية التي تضمن التحسين المستمر والتكيف مع متغيرات السوق.

المطلب الثاني: أساسيات التفوق التنافسي

يشكل التفوق التنافسي نظاماً متكاملاً تقوم أركانه على ثلاثة محاور رئيسية تتفاعل فيما بينها لتحقيق التميز المستدام. يقدم هذا المطلب الإطار العملي للتفوق التنافسي من خلال استعراض أبعاده الأساسية، استراتيجياته المعتمدة، ومجالات تحقيقه الرئيسية. هذه العناصر مجتمعة توفر للمنظمات خارطة طريق واضحة لبناء ميزة تنافسية فريدة في بيئات الأعمال المتغيرة.

أولا: أبعاد (محددات) التفوق التنافسي

من أجل تحقيق التفوق التنافسي، على المؤسسات فهم مجموع العوامل المؤثرة على قدرتها على التميز، ويكون ذلك من خلال تكامل وتداخل مجموعة من العناصر مما يتيح لها استغلال الفرص وتجنب التهديدات بشكل استراتيجي ومستدام، وتعرف هذه العناصر بمحددات أو أبعاد أو مؤشرات التفوق التنافسي، والتي اتفق معظم الباحثون على أنها كالتالي:

1. التكلفة:

يعد خفض التكلفة العامل التنافسي الأساسي والأول في كثير من المؤسسات، وذلك بتقديم منتجات بتكلفة أقل من تكلفة منافسيها ما يساهم في كسبها ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق، كون تخفيضها ينعكس على السعر النهائي للمنتج أو الخدمة ما يسهل على المؤسسة التفرد من ناحية التكلفة في الأسواق خاصة ذات العملاء الأكثر حساسية تجاه الأسعار، بالتالي زيادة حصتها السوقية.[1]

ويتطلب تحقيق التفوق التنافسي من خلال التكلفة من المنظمة أن تكون قادرة على خفض تكاليفها بالتخلص من مجموع النفقات غير الضرورية في العمليات الإنتاجية، وتقليص التكاليف التشغيلية وحالات الهدر في كل من الوقت والمادة الأولية.[2]

---

[1]– جنات بن رحمون، **مرجع سابق**، ص: 36.

[2]– فراس عبد القادر غفير، **دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015، ص: 90.

2. المرونة:

تعني المرونة قدرة المؤسسة على التحول من منتج إلى منتج آخر أو من عميل إلى عميل آخر بأقل تكايف وتأخير ممكن، وتنقسم إلى قسمين أساسيين هما: مرونة الحجم، أي مدى قدرة المؤسسة على زيادة أو تقليص معدلات الإنتاج الخاصة بكل منتج، ومرونة الموظفين، أي امتلاك موارد بشرية ذوي مهارات وقدرة على تنفيذ مختلف الأعمال[1]، تماشيا مع رغبات العملاء التي تتميز بالتغير المستمر.

لذلك يمكن تصنيف المرونة إلى أربع أنواع كالتالي:[2]

- مرونة الخدمة: تقديم خدمات جديدة أو تعديل الخدمات الحالية.
- مرونة المزيج: تقديم مزيج من الخدمات للعملاء والتغيير فيها بين كل فترة زمنية وأخرى.
- مرونة الحجم: التغيير في كمية المخرجات.
- مرونة التسليم: التغيير في مواقيت التسليم الموضوعة سابقا.

3. الجودة:

مع زيادة المنافسة أصبح من الضروري على المؤسسات التي تسعى للبقاء والاستمرار في السوق تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وكذلك التركيز على متطلبات ورضا الزبائن، حيث تركز على عمليات تحسين الجودة مما يتطلب امتلاك قدرات تصميمية متفوقة سواء في المنتج أو في الخدمة لضمان تقديم مواصفات عالية، كالتفوق في الأداء والأمان أثناء الاستعمال، الكفاءة الاقتصادية، سهولة الوصول إلى المنتج والراحة في التعامل، حيث يصبح تركيز الزبون في الجودة العالية وليس السعر.[3]

4. الإبداع والابتكار:

وتعني قدرة المؤسسات على توليد منتج فريد من نوعه أو تطوير منتج موجود فعليا إلى منتج مستحدث، حيث ينظر إلى الإبداع على أنه المحفز الأساسي نحو القيام بعمليات جديدة بهدف تحسين الجودة والكفاءة ومعايير السلامة. معناه الإبداع هو التجسيد الفعلي للأفكار المبتكرة في شكل منتجات أو خدمات تطرح في السوق مما يدعم الموقع التنافسي للمؤسسة.[4]

---

[1]– رؤوف رعد عدنان، الشهواني ألاء عبد الوهاب، **تحقيق التفوق التنافسي في إطار اعتماد بعض استراتيجيات التصنيع المستدام دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود بغداد**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 51، المجلد 12، 2020، ص: 306.

[2]– عامر أسامة رشاد بركات، **دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة وتحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص: 33.

[3]– بلغربي سليم، **دور إستراتيجيات التصنيع الأخضر في تدعيم التفوق التنافسي – دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، التخصص: علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، السنة الجامعية 2021-2022، ص: 80-81.

[4]– رؤوف رعد عدنان، الشهواني ألاء عبد الوهاب، **مرجع سابق**، ص: 306.

5. التسليم:

لا تقل سرعة التسليم أهمية عن باقي أبعاد التفوق التنافسي، خاصة عند التصريح بموعد تسليم نهائي والاتفاق عليه، وذلك بسبب تزايد اهتمام العملاء بسرعة التوصيل، في حين تخضع سرعة التسليم الفعلية دائما لعدم اليقين بسبب عوامل الإنتاج، أو المخزون، أو الجدولة، أو النقل. يؤدي التسليم الأسرع عند المواعيد النهائية للزبائن إلى زيادة في عمليات الشراء، أما في حالات الانتظار الأطول فانه من المتوقع الأضرار بتجربة الشراء لديهم.[1]

ويتضمن التنافس على أساس التسليم ثلاثة جوانب وهي:[2]

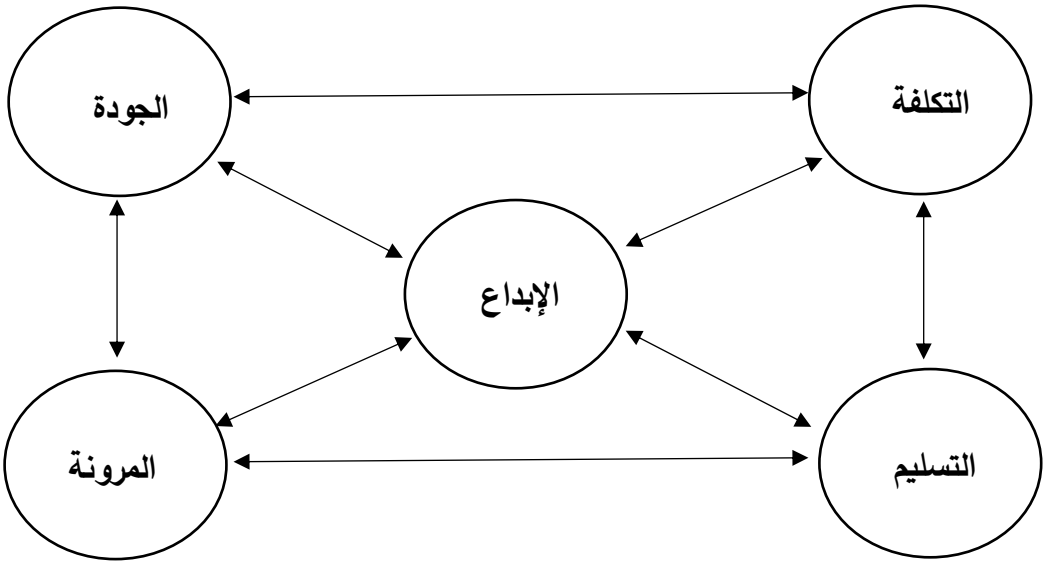
- سرعة التسليم: وتقاس بوقت الانتظار، أي الوقت بيت استلام طلب الزبون والاستجابة للطلب.
- التسليم في الوقت المحدد: التسليم في الوقت المبرمج من طرف المؤسسة والمتفق عليه بين المؤسسة والزبون.
- سرعة التطوير: سرعة تسليم المنتج الجديد، وتقاس بالوقت المستغرق بين توليد الفكرة والتصميم النهائي للمنتج وطرحه في السوق.

يمكن القول أن التفوق التنافسي يمثل نظاماً متكاملاً من الأبعاد المترابطة التي تعمل في تناغم لتحقيق التميز المستدام. وتكمن قوة هذا النظام في التفاعل الديناميكي بين أبعاده المختلفة، حيث يعزز كل بُعد الآخر ويؤثر فيه، مما يخلق حلقة مستمرة من التحسين والتطوير. ويوضح الشكل التالي هذه العلاقة التبادلية بين الأبعاد الخمسة للتفوق التنافسي:

[1]– علي نزار محفوظ، إسراء وعد الله قاسم، **إسهامات إستراتيجيات التسويق المستدام في تحقيق التفوق التنافسي: بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في شركة Vitra للصحيات والسيراميك وفروعها في المحافظات العراقية**، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 5، العدد 6، 2023، ص: 18.

[2]– أمل جواد كاظم، **أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، المجلد 17، العدد 68، 2017، ص: 472.

الشكل رقم (2): العلاقة التبادلية بين أبعاد التفوق التنافسي



المصدر: فراس رحيم يونس العزاوي، عثمان إبراهيم أحمد الخفاجي، **تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي: بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ الزعفرانية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد، المجلد 21، العدد 81، 2015، ص: 212.

يوضح الشكل السابق أن أبعاد التفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الجودة، الابتكار، التسليم) ليست عناصر منعزلة، بل تشكل شبكة مترابطة من التأثيرات المتبادلة. حيث يعمل الإبداع كمحور رئيسي يغذي جميع الأبعاد الأخرى، فهو يمكن من تحسين الجودة، وزيادة المرونة، وخفض التكاليف، وتسريع عمليات التسليم. في المقابل، توفر الأبعاد الأخرى الأرضية الخصبة لازدهار الإبداع من خلال توفير الموارد والبيئة المناسبة. هذه العلاقة التبادلية تخلق نظاماً متكاملاً يضمن للمؤسسة تحقيق تفوق تنافسي مستدام وقابل للتكيف مع متغيرات السوق.

يبرز مما سبق أن أبعاد التفوق التنافسي الخمسة (التكلفة، المرونة، الجودة، الابتكار، التسليم) تشكل نظاماً متكاملاً يعمل لخلق ميزة تنافسية مستدامة. فالتكلفة المنخفضة تفقد قيمتها دون جودة عالية، والإبداع يظل محدود الأثر دون مرونة تنظيمية، كما أن كفاءة التسليم تعزز قيمة جميع الأبعاد الأخرى. هذا التفاعل الديناميكي بين الأبعاد يخلق حلقة إيجابية من التحسين المستمر، حيث يعمل كل بُعد كحلقة وصل تعزز البُعد الآخر. وتكمن قوة هذه المنظومة في قدرتها على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، مع الحفاظ على التوازن بين الكفاءة التشغيلية والقيمة المقدمة للعميل، مما يضمن للمنظمة موقعاً تنافسياً يصعب على المنافسين تقليده أو تجاوزه.

ثانيا: استراتيجيات التفوق التنافسي

في ظل تعقيدات البيئة التنافسية المعاصرة، تبرز استراتيجيات بورتر كأدوات منهجية تمكن المنظمات من بناء موقع تنافسي مميز. يقدم هذا الجزء الإطار الاستراتيجي الذي وضعه مايكل بورتر، والذي يتضمن ثلاث مقاربات أساسية لتحقيق التفوق التنافسي تتمثل في:

1. استراتيجية الريادة (القيادة) بالتكلفة

هي من أكثر الاستراتيجيات انتشارا في مجالات الاقتصاد والإدارة وأقدمهم، ومن بين أكثر الاستراتيجيات ارتباطا بالميزة التنافسية، تقوم على الحصول على ميزة تكاليف جوهرية مقابل حصة سوقية أكبر. من خلال هذه الاستراتيجية تقدم المؤسسات أسعار منخفضة للعملاء من خلال ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق واستغلال الموارد البشرية والمادية، والمؤسسة التي تنجح في تقليل تكاليف كل من الإنتاج والتوزيع هي القادرة على التميز على منافسيها سعريا دون التضحية بالأرباح.[1]

2. استراتيجية التركيز

هي من بين الاستراتيجيات التنافسية التي يقع توجيهها نحو القطاعات المحدودة من الأسواق المستهدفة أو نحو فئة معينة من العملاء بدل التعامل من السوق بأكمله، يتم كسب ميزة تنافسية باستغلال هذه الاستراتيجية من خلال تقديم المؤسسة منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين مع التركيز على خفض التكاليف، أو تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مميزة ومواصفات تتناسب مع خدمة العملاء ورغباتهم. ويتم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال:[2]

- تمييز المنتوج وتقديمه بشكل أفضل بحيث يشبع رغبات العملاء المستهدفين أو القطاع السوقي المستهدف.
- خفض تكاليف المنتوجات المعروضة والمقدمة لهذا القطاع السوقي.

3. استراتيجية التميز التشغيلي

تستطيع المؤسسات من خلال هذه الاستراتيجية التفوق على المنافسين بقيادة مجال الصناعة الذي تنشط فيه، بتقديمها مجموعة من السلع المختلفة عن المؤسسات المنافسة لها، شرط أن تكون السلعة أو الخدمة المقدمة ذات ميزة تتفرد بها عن غيرها بحيث يصعب تقليدها سواء من ناحية المواصفات والتصميم الفني من

[1]– بلغربي سليم، **مرجع سابق**، ص: 86-87.

[2]– الشاذلي عيسى حمد عبد الله، فضيلة بوطورة، **نظام الذكاء الاقتصادي وأثره في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال واستدامتها**، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، دون مجلد، العدد 18، سبتمبر 2021، ص: 44.

اسم تجاري وعلامة تجارية...وغيرهم، أو من ناحية السعر والأمان والسهولة عند الاستعمال، ومنه إعطاء انطباع للزبائن بأن المنتج لا يوجد مثيل له في السوق.[1]

تمثل استراتيجيات بورتر التنافسية إطاراً أساسياً لتحقيق التميز في السوق، حيث تقدم خارطة طريق للمؤسسات لبناء ميزتها التنافسية. ولكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات متطلباتها الخاصة من المهارات والتنظيم الداخلي التي تمكّن من تنفيذها بشكل فعال. يوضح الجدول التالي هذه المتطلبات بشكل تفصيلي، مبيناً العناصر الأساسية اللازمة لنجاح كل استراتيجية:

الجدول رقم (2): متطلبات تحقيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

الاستراتيجية	متطلبات المهارات	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	– امتلاك رأس مال ووجود استثمار رأسمالي وإمكانية الوصول إليه. – مهارات هندسية عالية ووجود إشراف على العمل. – منتجات مصممة بصيغة يسهل إنتاجها ووجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف.	– رقابة محكمة على التكاليف. – تقارير رقابية مفصلة ومستمرة (دائمة). – تنظيم المسؤوليات وتحديد الصلاحيات. – قابلية الأهداف للقياس الكمي.
التميز	– قدرات تسويقية متميزة. – مهندسو إنتاج (أفراد مبدعون). – قدرات جيدة في مجال البحوث. – سمعة جيدة للشركة في مجال النوعية. – امتلاك مهارات فريدة وخبرات في مجال الصناعة. – تعاون قوي من قبل القنوات التوزيعية.	– تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير. – تطوير المنتج والتسويق. – القدرة على جذب القوى العاملة التي تملك المهارات العالية. – استقطاب الباحثين المبدعين والمتميزين.
التركيز	– مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي.	– مزيج من السياسات السابقة الموجهة نحو هدف استراتيجي محدد.

المصدر: فلاح حسن عدادي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص: 196.

يبرز الجدول السابق العلاقة الوثيقة بين نوع الاستراتيجية المتبعة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها. ففي استراتيجية قيادة التكلفة، يتم التركيز على المتطلبات المالية والهندسية مع نظام رقابي محكم، بينما تتطلب استراتيجية التميز مهارات إبداعية وبحثية مع تنظيم مرن يشجع الابتكار. أما استراتيجية التركيز فتجمع بين

[1]– جمعة شرفي، مراد كواشي، **دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي – دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر –**، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة – النجف الأشرف، المجلد 1، العدد 40، ص: 639.

عناصر الاستراتيجيتين السابقتين، ولكن بشكل مركز على قطاع محدد. هذا التمايز في المتطلبات يؤكد أن نجاح أي استراتيجية يعتمد على التوافق بين اختيار الاستراتيجية والقدرات التنظيمية والمهارية للمؤسسة.

يتضح مما سبق ذكره أن استراتيجيات بورتر الثلاث تشكل نظاماً متكاملاً لتحقيق التفوق التنافسي، حيث تقدم خيارات استراتيجية متنوعة تتناسب مع مختلف أنواع المنظمات وقطاعات الأعمال. تكمن قوة هذه الاستراتيجيات في مرونتها وقابليتها للتكيف، إذ يمكن للمنظمات الجمع بين عناصر منها حسب احتياجاتها التنافسية. كما يبرز التحليل أن نجاح أي من هذه الاستراتيجيات يعتمد بشكل جوهري على التوافق بين الاختيار الاستراتيجي والقدرات التنظيمية الداخلية، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات السوق المستهدف. هذا التكامل بين النظرية والتطبيق يجعل من استراتيجيات بورتر أدوات فعالة لتحقيق التميز التنافسي في بيئات الأعمال المتغيرة.

ثالثا: مجالات تحقيق التفوق التنافسي

في سعي المنظمات لتحقيق التميز المستدام، يتجلى التفوق التنافسي عبر عدة محاور رئيسية تتجاوز جودة المنتج التقليدية. يسلط هذا الجزء الضوء على أهم المجالات التي يمكن للمؤسسات من خلالها بناء ميزتها التنافسية الفريدة:[1]

1. التفوق في المجال المالي:

تستطيع المنظمات تحقيق التفوق في المجال المالي من خلال قدرتها على إنشاء القيمة وتحقيق أفضل مردودية وعائد على الاستثمار، ما ينتج عنه مستوى أداء أفضل، ويكون هذا من خلال:

- تحقيق توازن مالي أحسن من المنافسين؛
- امتلاك سيولة دائمة وقدرة ذاتية على التمويل؛
- تقليص حجم القروض.

2. التفوق في المجال التسويقي:

تحقق المنظمات التفوق التنافسي في مجال التسويق من خلال القدرة على إيجاد تشكيلة أو توليفة مثلى لعناصر المزيج التسويقي والمتمثلة في: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، وذلك على النحو التالي:

- مجال المنتج: من خلال العمل على تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين وتقديم خصائص فريدة تضمن لها التفرد.
- مجال السعر: يرتبط التفوق باستراتيجية الريادة بالتكلفة، أي خفض التكاليف قدر الإمكان ما يسمح للمنظمات بكسب حصص سوقية أكبر من الحصص الخاصة بمنافسيها نتيجة فرضها للأسعار المنخفضة.

---

[1]- زينب ماتن، **جودة خدمة ما بعد البيع كمدخل استراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مجمع SOVAC للسيارات الجزائر**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص: 48-50.

- مجال التوزيع: يمكن للمنظمات تحقيق التميز والتفوق على منافسيها عن طريق طرق البيع، شبكات التوزيع أو حتى الخدمات المقدمة ما بعد البيع.
- مجال الترويج: يتحقق التفوق في هذا المجال من خلال بناء وترسيخ صورة ذهنية قوية للمنظمة وسمعة علامتها التجارية، إلى جانب إقناع الزبائن بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها والعمل على كسب ولائهم وإرضائهم.

3. التفوق في المجال التكنولوجي:

يقوم التفوق التنافسي في المجال التكنولوجي على مدى قدرة المنظمات على تقديم منتجات مبتكرة بالاعتماد على التكنولوجيا، والاهتمام بتطوير العناصر التالية:

- جودة اليد العاملة المعتمدة والمعدات المستخدمة.
- حداثة التقنيات المستعملة.
- امتلاك براءات الاختراع وحسن إدارة المشاريع الابتكارية والبحوث التطويرية.

4. التفوق في المجال اللوجستيكي:

تشمل الأعمال اللوجستية على أنشطة الشراء والإمداد، المخازن والتخزين، الرقابة على المخزون، التعبئة والتغليف، اتصالات التوريد والتوزيع ، التنبؤ بالطلب، التخلص من المنتجات المعيبة والخردة، خدمة العملاء... وغيرها من الأنشطة، لذلك يرتبط تحقيق المنظمات للتفوق التنافسي في هذا المجال بقدرتها على تحقيق مستويات أداء عالية الجودة في هذه الأنشطة اللوجستيكية، مما يؤدي إلى خلق قيمة من ناحية المستهلك بتحسين جودة الخدمات، ومن ناحية المنظمة بتحسين الإنتاجية وتحقيق استراتيجية التكلفة الأقل، وبالتالي ضمان استمرارية نشاط المنظمات أولا والأسبقية التنافسية ثانيا.

يتضح مما سبق أن مجالات التفوق التنافسي تشكل نسيجاً متكاملاً تتداخل فيه القدرات المؤسسية المختلفة. هذا التداخل يخلق نظاماً تنافسياً متكاملاً يصعب تقليده، مما يضمن للمنظمة موقعاً متميزاً في سوق شديد التنافسية.

يتضح من خلال هذا المطلب أن التفوق التنافسي الفعال يعتمد على التكامل بين ثلاث ركائز أساسية: الأبعاد التي تحدد معالمه، الاستراتيجيات التي توجه مساره، والمجالات التي يتجلى فيها. هذا التكامل يخلق نظاماً ديناميكياً قادراً على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، حيث تعزز الأبعاد التنافسية فعالية الاستراتيجيات المتبعة، بينما توفر المجالات المختلفة ساحات للتطبيق العملي. تبرز قيمة هذا النظام في قدرته على تحويل المزايا النظرية إلى تفوق عملي مستدام، يمكن المنظمات من بناء موقع تنافسي متين في ظل المنافسة الشرسة.

المطلب الثالث: العلاقة بين ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي

يُعد ذكاء الأعمال أداة محورية لتحقيق التفوق التنافسي في المؤسسات الحديثة، حيث تتفاعل ثلاثة أبعاد رئيسية لتشكيل هذه العلاقة؛ التكنولوجيا الداعمة للتحليلات، والأفراد القادرين على تحويل البيانات إلى قرارات، والمواءمة الاستراتيجية التي تضمن توافق الأدوات مع الأهداف التنظيمية. يناقش هذا المطلب طبيعة هذه العلاقة من خلال ثلاثة محاور أساسية، تبيّن كيف يساهم كل بعد من أبعاد ذكاء الأعمال في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة، مع التركيز على الجوانب العملية والتطبيقية لهذه التفاعلات.

أولا: العلاقة بين بعد التكنولوجيا في ذكاء الأعمال وأبعاد التفوق التنافسي

تعتبر التكنولوجيا العمود الفقري لذكاء الأعمال، وذلك كونها توفر مجموع الأنظمة التحليلية والأدوات اللازمة في جمع البيانات الضرورية في نشاط المؤسسات، من أجل تحويل المعلومات الخام إلى رؤى استراتيجية داعمة لاتخاذ القرارات على مستواها، مما يؤثر بشكل مباشر على أبعاد التفوق التنافسي كالتالي:

- **التكلفة:** للتكنولوجيا المتقدمة دور أساسي في المؤسسات تحديدا في الجانب المالي، فهي تساهم في تقليل التكاليف من خلال تحسين عملياتها وزيادة كفاءتها، وذلك انطلاقا من تحليل البيانات التشغيلية ثم تحديد أسباب وأوجه الهدر في الوقت والموارد، الشيء الذي يسمح للمؤسسات بتبني استراتيجية خفض التكاليف وتقليل النفقات غير الضرورية. كما تضيف التكنولوجيا قيمة للخدمات المالية بصورة أكثر كفاءة وفعالية فهي تمكن المؤسسات من الوصول للخدمات والمنتجات بتكلفة منخفضة مقارنة بالمؤسسات المالية التقليدية، عن طريق خفض تكاليف المعاملات وخفض مستويات عدم تماثل المعلومات وتعزيز الشفافية والنزاهة.[1]
  كما أن الاعتماد على تقنيات مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية والتعلم الآلي تساهم بشكل كبير في توقع تقلبات الأسعار في الأسواق مثل أسعار المواد الخام وتكاليف النقل، مما يساهم في إعداد ميزانيات أكثر دقة تسمح بتجنب المؤسسات المخاطر المالية.
- **المرونة:** ترتبط قدرة متخذي القرار على تسيير المعلومات ارتباطا وثيقا بجودة نظام المعلومات الذي بدوره يتأثر بجودة تكنولوجيا الاتصال الحديثة المعتمدة في المؤسسة، كنتيجة لذلك تتأثر كل من سرعة وجودة اتخاذ القرار فيها، وهنا يظهر التأثير الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات على مرونة المؤسسة وسرعة استجابتها سواء كان التأثير كامنا أو ظاهرا.[2] فالتكنولوجيا المتقدمة مثل الحوسبة السحابية ونظم التحليل اللحظي (Real Time Analytics) تتيح مرونة كبيرة واستجابة سريعة في التعامل مع التغيرات السوقية أو طلبات العملاء، إذ توفر للمؤسسة إمكانية تعديل خططها الإنتاجية أو إعادة توجيه مواردها بناء على

---

[1] _ عبد الرحمان صلاح عبد الرحمن الدستاوي واخرون، **أثر استخدام التكنولوجيا المالية على تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية مع دراسة ميدانية**، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، المجلد 5، العدد 1، مارس 2025، ص: 285.

[2] _ صارة بن زرة، حميد شاوش، **علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرونة التنظيمية – دراسة ميدانية بمجمع سيفيتال**، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، المجلد 10، العدد 1، جانفي 2021، ص: 742.

المستجدات الواردة آنذاك، هذا وتدعم أنظمة المحاكاة (Simulation Systems) اختبار سيناريوهات جديدة للخدمات قبل تنفيذها والنظر في إمكانية تطبيقها، مما يقلل زمن التأقلم مع تغيرات السوق.

- **الإبداع:** توفر التكنولوجيا بيئة مناسبة لتعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات، حيث يساهم التطور التكنولوجي في فتح افاق جديدة لفهم التحديات وابتكار الحلول الفعالة لمواجهتها،[1] من خلال توفير منصات وأدوات مبتكرة تتيح للعملاء والموظفين تطوير حلول وأساليب تعامل جديدة، مثل منصات تحليل البيانات الضخمة(Big Data) التي تتيح معرفة توجهات الأسواق حديثة النشأة وفهم سلوكيات العملاء وحاجاتهم غير الملباة ومن ثم تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تتفرد بها المؤسسة. بالإضافة إلى أدوات التنقيب عن البيانات (Data Mining) التي تكشف المعلومات التاريخية غير الظاهرة، وبالتالي تدفع فرق العمل نحو توليد أفكار إبداعية تعزز كسب ميزة تنافسية واستدامتها.
- **الجودة:** للتكنولوجيا دور في تحسين جودة العمليات، المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات، فهي تساهم في تحسين سرعة الاتصال بين الأطراف المقدمة للخدمة وبالتالي تتم الاستجابة لطلب العميل بسرعة أكبر، إضافة الى تقليل الأخطاء من خلال الالتزام بتطبيق معايير دقيقة ومراقبتها ورصد الانحرافات فيها آليا،[2] وهذا بالاعتماد على تقنيات تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) القادرة على تحديد أسباب ومصادر الأخطاء وإصلاحها قبل تفاقمها، ما يسمح بكسب المؤسسة لسمعة جيدة من ناحية الجودة وتعزيز علامتها التجارية.
- **وقت التسليم:** يتيح استخدام التكنولوجيا من قبل المؤسسة وحتى الزبائن خلق التفاعل بطريقة مباشرة، وبالتالي كسب الوقت من خلال تلبية المؤسسة لرغبات عدد كبير من الزبائن في وقت واحد والقضاء على زمن الانتظار[3]، كما أن بعض التقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) تحسن من كفاءة سلاسل التوريد وتحقق تناسق بين أنشطة الإنتاج، التخزين والنقل والتوزيع بالشكل الذي يسمح بتقليل التأخيرات في التسليم، إلى جانب أدوات أخرى مثل خوارزميات التنبؤ (Predictive Analytics) التي تتوقع الاضطرابات في الإمدادات بالمواد الخام وتجعل المؤسسة متفطنة لذلك، بالتالي تضع خطط بديلة تضمن التزامها بالمواعيد النهائية المتفق عليها مع العملاء.

يتضح مما سبق أن التكنولوجيا في ذكاء الأعمال تُشكّل رافدًا حيويًا لتعزيز أبعاد التفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، ووقت التسليم). فمن خلال أدوات التحليل المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، تُمكّن المؤسسات من تحويل البيانات إلى قرارات استباقية، ورفع كفاءة العمليات، وتفادي المخاطر،

---

[1] _ ولاء محمد حسان، **تحليل التأثيرات الاقتصادية للتكنولوجيا والابتكار على التنمية الاقتصادية: منهجيات البحث وتطبيقاتها**، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد 4، العدد 6، يناير 2024، ص: 2004.

[2] _نور الدين كروش واخرون، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمة المصرفية**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 14، العدد 1، 2020، ص: 9.

[3] _ **نفس المرجع**، ص: 14.

بل وتفجير طاقات إبداعية غير تقليدية. وبذلك، تصبح التكنولوجيا ليس مجرد داعم للتفوق التنافسي، بل محركًا أساسيًا لإعادة تشكيل ميزات المؤسسة في السوق وتحقيق استدامة تفوّقها.

ثانيا: العلاقة بين بعد الأفراد في ذكاء الأعمال وأبعاد التفوق التنافسي

يعتمد نجاح ذكاء الأعمال في المؤسسات على مدى قدرتها على الاستخدام الصحيح للبيانات من طرف الأفراد العاملين على مستواها من أجل اتخاذ القرارات التي تعزز مركزها التنافسي في السوق وتكسبها ميزة تنافسية تجعلها تتفرد عن غيرها من المنافسين، ويمكن بيان كيفية ارتباطها بأبعاد التفوق التنافسي كالتالي:

- **التكلفة:** يساهم الأفراد العاملين في المؤسسات والمدربين على ذكاء الأعمال في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية على مستواها، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على التكاليف التشغيلية بخفضها دون المساس بجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.[1] يمكن لمحللي ذكاء الأعمال في المؤسسة استخدام البيانات وتحليلها بهدف معرفة الموردين الأقل تكلفة وبنفس الجودة مقارنة بباقي الموردين مما يؤدي إلى خفض تكاليف المادة الخام، كما يمكن لفرق المبيعات، بعد دراسة وتحليل البيانات التاريخية نتيجة التنقيب في البيانات، معرفة المنتجات التي سبق وأن حققت أعلى هامش ربح والتركيز عليها بالاستثمار في تطويرها وتفادي بعض التكاليف الأخرى التي من الممكن أن تكون غير ضرورية.
- **المرونة:** تعد مصدرا للمزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات حيث يتم تدريب الأفراد على مهارات التكيف السريع لخلق بيئة ديناميكية تمكن الموظفين من القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية و بالتالي تعزيز فعالية و إنتاجية المؤسسة[2]، مما يسمح لها بالحفاظ على حصتها السوقية ومركزها التنافسي من خلال قدرتها على استدامة ميزتها التنافسية في مختلف الجوانب: تسويقيا، يمكن لفرق التسويق الذي تتمتع بمرونة في التعامل مع مستجدات السوق والمنافسين والزبائن تعديل حملات المؤسسة الإعلانية بما يتماشى مع توجهات الزبائن واحتياجاتهم بشكل أكثر سرعة وفعالية.
- **الإبداع:** تعتبر تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية جوهر عملية التغيير والتفوق على المنافسين في المؤسسات[3]، وذلك بأن توفر لهم بيئة عمل محفزة على التفكير خارج الصندوق، مما يعزز قدرتهم على تقديم الأفكار والحلول المبتكرة. الأمر الذي دفع المؤسسات إلى استحداث فرق بحث وتطوير على مستواها مسؤولة عن استخدام تقنيات ذكاء الأعمال في تحليل البيانات من أجل مواكبة السوق.

---

[1] _قسول سفيان، **مطبوعة محاضرات في إدارة الموارد البشرية مقدمة لفائدة السنة الثالثة ليسانس وأولى ماستر**، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2023/2022، ص: 22.

[2] _ باتول بوترعة، أمال يوب، **مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الازمات التنظيمية –دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 1، 2022، ص: 465.

[3] _ معروف هواري، **تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المورد البشري كمدخل استراتيجي لزيادة الفعالية التنظيمية**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 1، 2024، ص: 202.

- **الجودة:** تعتبر الجودة مسؤولية تقع على كافة الأفراد العاملين في المؤسسة بما فيها المسؤولين والمسيرين، فكل فرد من المؤسسة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار المقترحة وطريقة العمل وهذا ما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة[1]، كما أن لدعم الإدارات لهذه الثقافة دور كبير في نجاح الالتزام بها، من خلال تدريب فرق العمل على كيفية استخدام أدوات ذكاء الأعمال المرتبطة بتقييم الجودة في المؤسسات مما يساهم في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين نتائج العمل وبالتالي تفادي الخسائر.
- **وقت التسليم:** قدرة الأفراد العاملين في المؤسسات على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة بناء على مخرجات العمليات التحليلية يمكن من إكمال الأعمال في وقتها المحدد أو حتى تقليل الوقت اللازم لذلك. اذ نميز بين نوعين من العمال بفعل تفاوت مهارات الأفراد؛ العامل النشيط والعامل المنتج، فالعامل المنتج يعمل بذكاء أكثر ويحقق نتائج إيجابية، في حين يستغرق العامل النشيط وقتا أطول لتحقيق هذه النتائج.[2]

يبرز تحليل العلاقة بين بعد الأفراد في ذكاء الأعمال وأبعاد التفوق التنافسي أن العنصر البشري يُعدّ حجر الزاوية في تحويل البيانات إلى قرارات استراتيجية فاعلة. فمن خلال تمكين الموظفين بالمهارات التحليلية وتشجيع الإبداع وثقافة الجودة، تُحقق المؤسسات خفضًا في التكاليف، ومرونة في الاستجابة، وابتكارًا في الحلول، مع ضمان التزام دقيق بمواعيد التسليم. وبذلك، يصبح الأفراد المحرك الأساسي لتحقيق التفوق التنافسي المستدام، حيث تُترجم كفاءتهم إلى ميزات ملموسة في السوق.

ثالثا: العلاقة بين بعد المواءمة الاستراتيجية في ذكاء الأعمال وأبعاد التفوق التنافسي

تعني المواءمة الاستراتيجية كبعد من أبعاد ذكاء الأعمال تأكد المؤسسة من دعم الأدوات والتقنيات المستخدمة لأهدافها الاستراتيجية وتكاملهم مع خططها التنافسية، بالطريقة التي تجعل من ذكاء الأعمال الأداة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي، ويكون ذلك على النحو التالي:

- **التكلفة:** من خلال المواءمة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسة أن تحدد أولوياتها وتوجه استغلال مواردها بطريقة فعالة وصحيحة وتستثمرها في المجالات التي يمكن أن تحقق ربحا أكبر وبالتالي تقلل من بعض التكاليف الإضافية، باعتبار التكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال التكلفة، أو حتى المؤسسات التي تتنافس عن طريق مزايا تنافسية أخرى والتي تسعى لتحقيق تكاليف منخفضة للمنتجات والخدمات التي تقدمها.[3]

---

[1] _لاكسي فوزية، قارة مصطفى فاطمة الزهراء، **الجودة كأسبقية وإستراتيجية تنافسية: دراسة عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية حاصلة على شهادة الإيزو 9000**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2015، ص: 144.

[2] _ فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، **دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، دون مجلد، العدد 6، جوان 2017، ص: 63.

[3] _عربية سلوى، زايد مراد، **التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية كبديل استراتيجي**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 15، العدد 1، 2021، ص: 290.

- **المرونة:** تعكس المرونة الاستراتيجية نوعا من القدرات الديناميكية التي تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها حتى في الأسواق المضطربة[1]، حيث أن الاستراتيجية التي تقوم على تكيف المؤسسة مع التغيرات السريعة في سوق عملها تمكنها من أن تكون مرنة سواء في البيئة الاقتصادية (التعامل مع المنافسين، الموردين، الشركاء ...) والاجتماعية (التعامل مع الجمهور والثقافات المجتمعية)، وبالتالي تزيد قدرتها على التعامل الجيد مع التحديات التي قد تواجهها، وذلك بتغيير استراتيجيتها واختيار الاستراتيجية البديلة الأنسب بناء على التوجهات الجديدة.
- **الإبداع:** إن جعل المؤسسة الإبداع والابتكار من أولوياتها يسمح لها بتخصيص ميزانية للبحث والتطوير على مستواها، من أجل تقديم منتجات أو خدمات مستحدثة تجعلها متفردة عن غيرها من المنافسين. فقد أصبح الرهان الأساسي اليوم أمام المؤسسات هو العمل على التطوير والابتكار والتغيير المستمر في استراتيجياتها حسب تطور حاجات زبائنها[2].
- **الجودة:** في ظل المنافسة الشديدة ينظر إلى الجودة كعنصر أساسي في الاستراتيجيات التنافسية الفعالة باعتبارها واحدة من المفاتيح الأساسية لنجاح المؤسسة[3]، حيث تساهم الاستراتيجيات التي تركز على ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن في ضمان تميز المؤسسة في السوق، أين تلجأ المؤسسة إلى تدريب موظفيها أو الاستثمار في تقنيات مراقبة الجودة منذ بداية عملياتها حتى نهايتها.
- **وقت التسليم:** ان اعتماد المنافسة على عامل الوقت يعد من ضروريات بناء الميزة التنافسية وذلك بسبب تغيرات الأسواق التي تستلزم سرعة استجابة.[4] ويمكن للمؤسسات ضمان التحكم الجيد في مواقيت التسليم من خلال تبني استراتيجيات مرنة وفعالة قائمة على الانضباط المتبادل في التعامل سواء مع الموردين من أجل استلام المواد الخام واستغلالها في عمليتها الإنتاجية، أو مع الزبائن بتقديم المنتج في الموعد المتفق عليه.

من التحليل السابق يمكن القول أن المواءمة الاستراتيجية في ذكاء الأعمال تمثل حلقة الوصل الحيوية بين قدرات المؤسسة التحليلية وأهدافها التنافسية. فهي تضمن توظيف الموارد بكفاءة لخفض التكاليف، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتحفيز الابتكار، مع الحفاظ على معايير الجودة والالتزام بمواعيد التسليم. بذلك تتحول المواءمة الاستراتيجية إلى إطار عمل متكامل يمكن المؤسسات من ترجمة الرؤى التحليلية إلى ممارسات تنافسية فاعلة ومستدامة في السوق.

---

[1] _بخليلي محمد الأمين، شلالي عبد القادر، **المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مجموعة مؤسسات–** ، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، سبتمبر 2022، ص: 238.

[2] _عامر عامر أحمد، أحسن جميلة، **التفكير الاستراتيجي الحديث كمدخل للإبداع في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة عينة من مؤسسات من الغرب الجزائري**، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد4، العدد 3، ماي 2015، ص: 69.

[3] _ لاكسي فوزية، قارة مصطفى فاطمة الزهراء، **مرجع سابق**، ص: 144.

[4] _ عربية سلوى، زايد مراد، **مرجع سابق**، ص:291.

بالتالي، فإن العلاقة التي تربط بين الأبعاد الأساسية الثلاثة لذكاء الأعمال (التكنولوجيا، الأفراد، والمواءمة الاستراتيجية) وأبعاد التفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة والتسليم) هي علاقة تكاملية ومترابطة، بحيث تعمل كل من التكنولوجيا والأفراد وفق استراتيجية محكمة هدفها الأساسي تعزيز المرونة، الإبداع، الجودة في المؤسسات، خفض التكلفة والالتزام بوقت التسليم، مما يؤدي إلى تعزيز قدرتها على البقاء ضمن اطار المنافسة ومن ثم التفرد والتفوق على المنافسين.

كخلاصة لهذا المبحث يتضح أن تحقيق التفوق التنافسي يرتكز على تفاعل منسجم بين الأسس الفكرية والممارسات الميدانية، فمن تحديد الماهية والأبعاد المفاهيمية، إلى استعراض الأساسيات الاستراتيجية، وصولاً إلى ربطها بأدوات ذكاء الأعمال، تبرز الصورة الشاملة للتفوق التنافسي كفلسفة إدارية متكاملة. هذه الرؤية تؤكد أن تحقيق التفوق لا يعتمد على عنصر واحد، بل على التفاعل الذكي بين الموارد البشرية والتقنية والاستراتيجية في إطار بيئة تنافسية ديناميكية، مما يمكن المنظمات من بناء ميزة تنافسية مستدامة تواكب تحديات العصر.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة في البحوث العلمية عنصرا شديد الأهمية، كونها تمكن الباحث من الالمام بما سبق من الدراسات التي عالجت موضوع دراسته، وهذا ما يحتم على الباحث التركيز عليها من أجل تدعيم نجاح بحثه، كونها تمكنه من اكتساب نظرة حول كيفية معالجة ودراسة الموضوع وترتيب أفكاره حتى تكون دراسة صحيحة، لذلك سيتم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي، وعليه سيتم التطرق الى المطالب الموالية:

- **المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير ذكاء الأعمال؛**
- **المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير التفوق التنافسي؛**
- **المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.**

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير ذكاء الأعمال

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي عالجت المتغير المستقل في هذه الدراسة المتمثل في ذكاء الأعمال.

أولا: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (خثير نجاة ومداني حسيبة، 2024)[1]: "دور ذكاء الأعمال في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة لعينة من الموظفين في معهد باستور بالجزائر العاصمة".

هدفت الدراسة الى بيان واقع ذكاء الأعمال في معهد باستور بالجزائر العاصمة والتعرف على دوره في تقديم الخدمات ذات الجودة والكفاءة في المنظمات الصحية، حيث تم التطرق الى متغير ذكاء الأعمال في هذه الدراسة بصفته نظام لابد أن يتمتع بخصائص لازمة أبرزها الأمن وسهولة الاستخدام، أما متغير جودة الخدمات الصحية فتم دراسته من خلال الأبعاد (الاعتمادية، الملموسية، الأمان، التعاطف، والاستجابة). ومن ثم تم تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين جودة الخدمات في القطاع الصحي.

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 30 موظف مستخدم لذكاء الأعمال في المعهد، بحيث تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS.

[1] – خثير نجاة، مداني حسيبة، **دور ذكاء الأعمال في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة لعينة من الموظفين في معهد باستور بالجزائر العاصمة**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 9، العدد 1، أكتوبر 2023.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وأكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية بين كل من ذكاء الأعمال وتحسين جودة الخدمات الصحية.

2. دراسة (عيشوش عواطف، 2023)[1]: "ذكاء الأعمال كألية داعمة للمرونة الاستراتيجية –دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي"

هدفت الدراسة الى الكشف عن الدور الذي يلعبه ذكاء الأعمال في تعزيز المرونة الاستراتيجية داخل المؤسسات البنكية، بالاعتماد على المنهج الكمي من خلال أداة الاستبيان، حيث تم توزيع 45 استمارة عشوائيا على مسيري البنوك استرجعت منها 37 استمارة صالحة للتحليل، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

تم تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين ذكاء الأعمال بمكوناته (مستودعات تخزين البيانات، أنظمة المعالجة، تقنيات العرض) والمرونة الاستراتيجية بأنواعها (المرونة الاستجابية، المرونة الاستباقية). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ذكاء الأعمال والمرونة الاستراتيجية مفادها دعم ذكاء الأعمال للمرونة الاستراتيجية.

وبناء على هذه النتائج تم وضع توصيات بضرورة تبني ذكاء الأعمال على مستوى المؤسسة محل الدراسة لما لها من أثر مباشر في رفع الكفاءة وضمان الاستمرارية.

3. دراسة (فاطمة بلقواسمي، 2023)[2]: "مساهمة نظم ذكاء الأعمال في ريادة الشركات الناشئة – تقييم تجربة شركة Airbnb"

هدفت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة نظم ذكاء الأعمال في تعزيز ريادة ونمو الشركات الناشئة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتناولت الدراسة متغير ذكاء الأعمال من خلال مكوناته الأساسية والمتمثلة في (تقنيات مصادر البيانات، تقنيات خزن البيانات، وتقنيات تحليل البيانات).

وقد توصلت الدراسة إلى أن شركة Airbnb حققت نتائج مالية إيجابية خلال سنة 2022 بفضل توظيفها الذكي لهذه النظم التي ساهمت في تعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات وفهم سلوك الزبائن والتوسع في الأسواق.

وأوصت الدراسة بضرورة استفادة الشركات الناشئة من تجارب الشركات العالمية الرائدة، مع تطوير البنى التحتية الرقمية فيها، الى جانب الاستثمار في الكفاءات البشرية من أجل ضمان التعامل مع نظم ذكاء الأعمال بكفاءة.

---

[1] –عيشوش عواطف، **مرجع سابق.**

[2] – فاطمة بلقواسمي، **مساهمة نظم ذكاء الأعمال في ريادة الشركات الناشئة –تقييم تجربة شركة Airbnb**، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، 2023.

4. دراسة (انوار مصطفى حسن وبشرى صبيح كاظم، 2022)[1]: "دور ذكاء الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير عناصر ذكاء الأعمال في مجالات التنمية المستدامة للأقسام والشعب في وزارة العلوم والتكنولوجيا، أين تم التطرق لذكاء الأعمال بدراسة كل من (موثوقية البيانات، تفاعل النظام مع الأنظمة الأخرى، القدرات التحليلية، وإمكانية وصول المستخدم) أما التنمية المستدامة بأبعادها (أداء المورد البشري، تحديات العمل، الكفاءة والعمل الجماعي).

تم وضع عدد من التوصيات لتعزيز مكانة الوزارة وزيادة ربحيتها من خلال دمج ممارسات الاعمال ضمن برامجها. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتماد أداة الاستبيان، من خلال توزيع استمارة على 40 فردا من العاملين في الوزارة وذلك بطريقة عشوائية، حيث تم تحليل البيانات المجمعة ببرنامج SPSS وبرنامج AMOS.24

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين ذكاء الأعمال والتنمية المستدامة في الوزارة محل الدراسة، مما يدل على الدور الهام الذي يلعبه التوظيف الجيد لتقنيات ذكاء الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة.

5. دراسة (أحمد رجاء سلامة البطاينة وسليمان رجا سلامة البطاينة وزيد نائل عيسى الفقهاء، 2021)[2]: "أثر ذكاء الأعمال في أداء سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ذكاء الأعمال في تحسين أداء سلسة التوريد في شركة ألبان اليوم. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، واعتمدت الاستبانة لجمع بيانات من عينة من مديري الشركة بمختلف مستوياتها الإدارية، حيث تم توزيع 100 استبانة استرد منها 78 استبانة، وقد تم تحليل البيانات المجموعة باستخدام برنامج SPSS.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ذكاء الأعمال ككل في أداء سلسلة التوريد، كما أظهرت وجود أثر لكل بعد من أبعاد ذكاء الأعمال وهي (التكنولوجيا، الأفراد، والمواءمة الاستراتيجية) في أداء سلسلة التوريد.

وتبعا لذلك أوصت الدراسة بضرورة استمرارية الشركة بتعزيز الاستفادة من نظام ذكاء الاعمال من أجل تحسين أداء سلسلة توريدها.

---

[1]– أنوار مصطفى حسن، بشرى صبيح كاظم، **مرجع سابق.**

[2] أحمد رجاء سلامة البطاينة، سليمان رجاء سلامة البطاينة، زيد نائل عيسى الفقهاء، **مرجع سابق.**

6. دراسة (عروف عفيفة، 2018)[1]: "دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة". أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك الجزائر من خلال الأبعاد التالية: (إدارة العلاقة مع الزبون، إدارة المخاطر، والتميز التنظيمي) ولتحقيق أهداف الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي واعتماد الاستبيان كأداة للحصول على بيانات البحث، تم اختيار عدد من المديرين ورؤساء المصالح في بنوك ولاية قسنطينة كعينة للبحث حيث كانت عينة الدراسة 45 موظف.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين نظام ذكاء الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية في العينة المدروسة، كما أوصت بضرورة الاهتمام بالمتطلبات التكنولوجية والتنظيمية بشكل متوافق وتطوير الجانبين معا من أجل تحقيق استغلال أمثل لنظام ذكاء الأعمال وضبط التشريعات والقوانين المنظمة لسير العمل وفقا لنظام ذكاء الأعمال، بالإضافة الى الحرص على حسن اختيار وتنمية المورد البشري الكفؤ في البنوك.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة

(Sümeyye Öztürk, Aslihan Ünal, and Izzet Kılınç 2022)[2], Effect of Business Intelligence on Competitive Advantage Case of Ankara IT Sector

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ذكاء الأعمال على الميزة التنافسية في قطاع تكنولوجيا المعلومات في أنقرة. بحيث اتبع الباحثون تصميم بحث نوعي يعتمد على الظواهر وتم إجراء مقابلات شبه منظمة وجهاً لوجه مع موظفي ذكاء الأعمال في 14 منظمة تم تعريفها وفقا لطريقة أخذ العينات المعيارية، وتم تطبيق تحليل المحتوى النوعي الاستقرائي على بيانات المقابلات.

ونتيجة لذلك، ظهرت أربعة مواضيع رئيسية: تبني ذكاء الأعمال، المنافسة، المنظمات، والتوصيات. أين تم إيجاد أن ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن طبيعة المنافسة في القطاع غير عادلة وقابلة للتغيير وفقًا لأصل المنتج. حيث تتبنى الشركات الأجنبية الرائدة استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية وهناك منافسة شديدة بين قادة القطاع، بينما تتبنى الشركات التي تنتج حلول ذكاء الأعمال المحلية استراتيجية التكلفة المنخفضة، لكنها بعيدة عن المنافسة العالية المستوى بين

[1] – عروف عفيفة، **مرجع سابق.**

[2] – Sümeyye Öztürk, Aslihan Ünal, Izzet Kılınç, **op.cit**

الشركات الأجنبية. أين يتطلب الأمر دعما وتوجيها حكوميا لحلول ذكاء الأعمال المحلية لتكون قادرة على المنافسة.

2. دراسة

(L. M. Daphne You, Andy C. L. Yeung, T. C. E. Cheng, 2020)[1], The impact of business intelligence systems on profitability and risks of firms

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أنظمة ذكاء الأعمال على ربحية الشركات ومخاطرها، وباستخدام عينة من 278 شركة تصنيع في الولايات المتحدة التي استخدمت أنظمة ذكاء الأعمال من 2005 إلى 2014، حيث قام الباحثون بفحص تأثير أنظمة ذكاء الأعمال على ربحية الشركات ومخاطرها.

وأظهرت النتائج أن الشركات تحسن ربحيتها وتقلل من مخاطر العوائد الربحية مباشرة بعد الاستخدام التشغيلي لأنظمة ذكاء الأعمال. وتستفيد الشركات التي تتمتع بعلاقات ممتازة مع الموظفين ودرجة عالية من الدمج المؤسسي بشكل أكبر من الاستخدام التشغيلي لأنظمة ذكاء الأعمال أين تم تحديد الظروف التي من المرجح أن تستفيد فيها الشركات المصنعة من أنظمة ذكاء الأعمال.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير التفوق التنافسي:

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي عالجت المتغير التابع في هذه الدراسة المتمثل في التفوق التنافسي.

أولا: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (عبد اللطيف مصلح محمد عايض وعبد المغيث يحيى علي الشمسي، 2024)[2]: "أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات – دراسة ميدانية على البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التوجه الإبداعي، تنفيذ الرقابة التنظيمية) في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده

[1]– L. M. Daphne You, Andy C. L. Yeung, T. C. E. Cheng, **The impact of business intelligence systems on profitability and risks of firms**, International Journal of Production Research, Vol 59, N° 2, April 2020.

[2] – عبد اللطيف مصلح محمد عايض، عبد المغيث يحي علي الشمسي، **مرجع سابق.**

المتمثلة في (الجودة، المرونة، التكلفة، الإبداع، الوقت)، وذلك من خلال متغير وسيط تمثل في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها).

وقد اعتمدت الدراسة من أجل الحصول على النتائج على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من 313 موظفًا من أصل 1710 يشغلون وظائف قيادية وإشرافية في ثمانية بنوك تجارية بأمانة العاصمة صنعاء، أما التحليل فكان باستخدام برنامجSPSS و SmartPLS 3.

من بين النتائج المتحصل عليها اهتمام البنوك المدروسة بكل من القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات وتحقيق التفوق التنافسي، الى جانب وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لكل من القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات معا على التفوق التنافسي. كما بينت النتائج أن تأثير القيادة الاستراتيجية على التفوق التنافسي يقل عند مروره عبر إدارة الأزمات، مقارنة بتأثيره المباشر.

أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، مع ضرورة إعطاء الأولوية للوقاية من الأزمات بالشكل الذي يساهم في رفع مستوى التنافسية في البنوك اليمنية.

2. دراسة (بوشنافة محمد وبوكريف زهير، 2024)[1]: "أثر الابتكار السياحي في تحقيق التفوق التنافسي– دراسة حالة الوكالات السياحية بولاية الجلفة"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الأثر الذي يلعبه الابتكار السياحي بأنواعه (الابتكار السياحي في المنتج أو الخدمة، الابتكار في العمليات، الابتكار الاداري) في تحقيق التفوق التنافسي في الوكالات السياحية بولاية الجلفة، ومن ثم وضع مجموعة من الاقتراحات لأجل المساهمة في زيادة القدرة التنافسية في الوكالات بالاعتماد على الابتكار السياحي.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 43 عامل بين موظف ورئيس في الوكالات محل الدراسة. توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار السياحي في تحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

وقد أوصت الدراسة بضرورة متابعة التطورات التكنولوجية من أجل تعزيز التنافسية في الوكالات، بالإضافة الى تقديم خدمات تلبي رغبات الزبائن بطريقة متميزة عن المنافسين.

[1]– بوشنافة محمد، بوكريف زهير، **مرجع سابق.**

3. دراسة (بن رحمون جنات، 2024)[1]: "أثر إدارة التميز الإداري على بناء التفوق التنافسي للمنظمات – دراسة حالة: مجموعة من المطاحن بولاية بسكرة". أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التميز الإداري بأبعاده (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة العلاقات والموارد، التركيز على الزبائن، نتائج الأعمال) في تحقيق أبعاد التفوق التنافسي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) على مستوى ثلاث مطاحن بولاية بسكرة، وهي: مطاحن الزيبان بالقنطرة، المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش، ومطاحن الإخوة حوحو بلوطاية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات: المقابلة، الملاحظة الشخصية، والمعلومة المحاسبية. تم إجراء المقابلات مع إطارات المؤسسات المعنية (المسيرون، رؤساء أقسام الموارد البشرية، الإنتاج، التجارة، المالية والمحاسبة)، وشملت العينة أشخاصًا يمثلون المستويات الإدارية المختلفة في المطاحن.

خلصت النتائج إلى عدم وجود أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري على بناء التفوق التنافسي بصفة عامة، نتيجة لعدم تأثير التكلفة في مطاحن الزيبان مقارنة بباقي المطاحن. كما تبين أن لإدارة التميز أثرًا إيجابيًا محدودًا في تحقيق بعد التسليم بمطاحن الزيبان فقط، بينما لم يظهر أي تأثير إيجابي واضح في أبعاد الجودة، المرونة، والإبداع على مستوى جميع المطاحن المدروسة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في استراتيجيات إدارة التميز الإداري لتحسين التكلفة وتعزيز التفوق التنافسي.

4. دراسة (علي نزار محفوظ واسراء وعدالله قاسم، 2023)[2]: "اسهامات استراتيجيات التسويق المستدام في تحقيق التفوق التنافسي بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في شركة Vitra للصحيات والسيراميك وفروعها في المحافظات العراقية"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى إسهام استراتيجيات التسويق المستدام في تحقيق التفوق التنافسي، في شركة (Vitra) للصحيات والسيراميك في العراق، حيث تم دراسة استراتيجيات التسويق المستدام بأنواعها (استراتيجية تحديد الموقع، استراتيجية جودة المنتج المستدام، استراتيجية توقيت الدخول إلى السوق، استراتيجية

[1] – جنات بن رحمون، **مرجع سابق.**

[2] – علي نزار محفوظ، اسراء وعدالله قاسم، **مرجع سابق.**

تقسيم السوق، استراتيجية استهداف السوق) والتفوق التنافسي بأبعاده (سرعة التسليم، الاستجابة المتفوقة للزبائن، الحصة السوقية، المرونة التنظيمية).

ومن أجل اختبار الفرضيات الموضوعة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة قصدية مكونة من (75) عامل من الملاكات الوظيفية (مديري الأفرع، مديري المبيعات وموظفيها، مديري المخازن وموظفيها، المحاسبين) في المؤسسة محل الدراسة، (63) استمارة منها كانت صالحة للتحليل باعتماد أساليب إحصائية عدة باستخدام البرنامج الإحصائيSPSSV26 .

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: إسهام استراتيجيات التسويق المستدام في تحقيق التفوق التنافسي من خلال وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بينهما.

وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم مقترحات عدة للمؤسسات عامة والمؤسسة محل الدراسة خاصة منها ضرورة سعي مديري المؤسسة إلى التطوير المستمر في استخدام استراتيجيات التسويق المستدام بما يتلاءم مع احتياجات السوق.

5. دراسة (بلغربي سليم، 2022)[1]: "دور استراتيجيات التصنيع الأخضر في تدعيم التفوق التنافسي – دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية الجزائرية". أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إسهام استراتيجيات التصنيع الأخضر بأنواعها الثلاث (استراتيجية التخفيض، استراتيجية إعادة الاستخدام، استراتيجية إعادة التدوير) في تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال أبعاد التفوق التنافسي الخمسة (التكلفة، الجودة، السمعة، الإبداع، والتسليم).

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع 231 استمارة، وتم استرجاع 210 منها 200 استمارة صالحة للتحليل انطلاقا من 12 مؤسسة صناعية من قطاعات مختلفة. حيث تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات التصنيع الأخضر وأبعاد التفوق التنافسي المختلفة، مما يعكس أهمية تبني هذه الاستراتيجيات كوسيلة لتعزيز التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

[1]– بلغربي سليم، **مرجع سابق.**

كما أكدت الدراسة على ضرورة تكثيف حملات توعوية داخل المؤسسات الصناعية تشدد على أهمية التصنيع الأخضر، بالإضافة الى تشجيع الاستثمار في التكنولوجيا الخضراء كسبيل مستدام لتحسين الأداء التنافسي في المؤسسات.

6. دراسة (حيرش أمينة وبن عودة مصطفى، 2021)[1]: "اخلاقيات الاعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي– دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية الجلفة"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور اخلاقيات الأعمال بأبعادها الثلاث (المنظمة، المدير، الفرد) في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده الخمس (التكلفة، الجودة، المرونة، الابداع، التسليم) على مستوى خمس بنوك تجارية في ولاية الجلفة، ومن ثم تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساعد البنوك في تعزيز تنافسيتها من خلال الاستفادة من اخلاقيات الاعمال.

لأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة من خلال توزيعها على عينة مكونة من 40 موظف من أصل 89، وتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين اخلاقيات الاعمال بأبعادها وبين التفوق التنافسي، كما بينت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد اخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي في البنوك التجارية بولاية الجلفة.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة

(Malika Abed Ghers, Hamza Baali 2024)[2], The role of intellectual capital as a mediating variable in the influential relationship between knowledge management and competitive superiority: A case study of operating banks in Annaba, Algeria

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي في البنوك الجزائرية.

[1] – حيرش أمينة، بن عودة مصطفى، **مرجع سابق.**

[2]– Malika Abed Ghers, Hamza Baali,**op.cit**

تتكون عينة هذه الدراسة من 340 فردا من البنوك التجارية في عنابة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والذي يتضمن 52 بندا. تم اختبار فرضيات الدراسة بناء على تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية لتحليل الوساطة، باستخدام SPSS V26 وAMOS V25 .

تنتهي الدراسة بسلسلة من النتائج والتوصيات، أهمها عدم وجود تأثير مباشر لإدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي. ومع ذلك، هناك تأثير غير مباشر إيجابي لإدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي عندما يكون رأس المال الفكري موجودا كمتغير وسيط.

توصي الدراسة بإيلاء اهتمام كبير لتطوير رأس المال الفكري والحفاظ عليه، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تركز الخطط والاستراتيجيات لتحقيق التفوق التنافسي على جودة الخدمات والتحسين المستمر لها واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كركيزة لإدارة المعرفة.

2. دراسة

(Hawraa Thamir Mahdi, Suhad Barqi Kamel, Layla Mohsen Hassan, 2023)[1]: Multi-level marketing strategies as a mechanism to achieve competitive superiority (exploratory research of the opinions of a sample of workers in the Al-Wareth factory for the production of refrigeration.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استراتيجيات التسويق متعدد المستويات في تحقيق التفوق التنافسي داخل مصنع الوراث لصناعة أجهزة التبريد، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين هذه الاستراتيجيات وأبعاد التفوق التنافسي مثل تقليل التكاليف، تحسين الجودة، تعزيز المرونة والإبداع.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات بواسطة استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 100 موظف في المصنع، وتم تحليلها باستخدام برنامجSPSS .

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التسويق متعدد المستويات والتفوق التنافسي في المصنع محل الدراسة، حيث تبين أن هذه الاستراتيجيات تسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء التنافسي على مستواه.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذه الاستراتيجيات بشكل أوسع ضمن سياسات المؤسسة، وتكثيف جهود تدريب موظفيها على تطبيقها بكفاءة.

[1]-Hawraa Thamir Mahdi, Suhad Barqi Kamel, Layla Mohsen Hassan, **op.cit**

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سيتم في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية، حيث سيتم توضيح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها، كما سيتم التطرق لأهم النقاط التي استخلصت من خلال الدراسة الحالية.

أولا: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (3): أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الزمان والمكان	أنجزت الدراسات في بيئات عربية وأجنبية تمثلت في: الجزائر (العاصمة، الوادي، قسنطينة، الجلفة، بسكرة، سطيف، عنابة)، العراق، الأردن، اليمن، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية. أما الإطار الزماني للدراسات امتد بين السنوات 2018 و2024.	أنجزت الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2024، أما بالنسبة للحدود المكانية تمت في شركة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–
عينة الدراسة	ركزت الدراسات السابقة على عينات بعضها عشوائية وأخرى قصدية من موظفي المؤسسات.	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في شركة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.
من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاعين الخاص والعام (خدماتية، صناعية...).	استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي العام، تحديدا مؤسسة اتصالات الجزائر.
متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة متغيرات عديدة منها: ذكاء الأعمال، التفوق التنافسي، المرونة الاستراتيجية، الريادة، الميزة التنافسية، رأس المال الفكري، التنمية المستدامة، إدارة المعرفة، جودة الخدمات الصحية، الابتكار السياحي، القيادة الاستراتيجية، إدارة التميز الإداري، نظم ذكاء الأعمال، أخلاقيات الأعمال...	اعتمدت الدراسة على متغيرين هما: ذكاء الأعمال (التكنولوجيا، الأفراد، المواءمة الاستراتيجية) كمتغير مستقل، والتفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الجودة، الابداع والابتكار، التسليم) كمتغير تابع.

أداة ومنهج الدراسة	اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، الى جانب المقابلة وأسلوب التشخيص، بالتالي المنهج الوصفي التحليلي.	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، و الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات.
أداة تحليل البيانات	تم استخدام البرامج التالية في تحليل البيانات: SPSS، AMOS، Smart PLS .	تم استخدام برنامج SPSS V25 كأداة أساسية لتحليل البيانات.

المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: مميزات الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية ببعض من الخصائص المنهجية والعلمية التي جعلتها تختلف عن الدراسات السابقة، من بين أبرز هذه الخصائص:

1. **شمولية النموذج الدراسي:** تجمع الدراسة بين الأبعاد الرئيسية لكل من ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي، مما جعلها دراسة تحليلية متكاملة وغنية بالمفاهيم المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
2. **ابراز التفاعل بين الذكاء المؤسسي والتنافسية:** لم تقتصر الدراسة على قياس تأثير كل عنصر لوحده، بل ركزت على فهم التفاعل القائم بين كل من العامل التقني، العامل البشري، والعامل الاستراتيجي، ودراسة كيفية تأثير مجموع هذه العوامل على التفوق التنافسي بعناصره.
3. **التركيز على البعدين التقني والبشري معا:** تعالج معظم الدراسات الأخرى إما البعد التكنولوجي دون البعد البشري أو العكس، بينما تجمع هذه الدراسة البعدين معا ثم توضح تأثيرها على التفوق التنافسي للمؤسسة.
4. **التطرق لأهمية التفكير الاستراتيجي:** تم التطرق لعنصر المواءمة الاستراتيجية بصفتها بعد من أبعاد ذكاء الأعمال من أجل التذكير بأهمية التوافق والانسجام بين نظم المعلومات المعتمدة مع الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة.
5. **إمكانية التطبيق الميداني:** تساعد النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة متخذي القرار في المؤسسات على استحداث استراتيجيات قائمة على ذكاء الأعمال تضمن تطوير الأداء التنافسي في المؤسسات.

6. **حداثة طرح الموضوع:** يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة، حيث يواكب التطورات الرقمية والتحديات المتجددة في السوق نتيجة ديناميكيته، ما يجعل نتائج هذه الدراسة مرتبطة بواقع المؤسسات.

كخلاصة لهذا المبحث، يتضح من الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بموضوعي ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي، إلا أن معظمها تناول كل موضوع لوحده منفصلا عن الاخر، مع التركيز إما على الدور الذي يلعبه ذكاء الأعمال في المؤسسات في دعم عمليات اتخاذ القرارات أو تحسين الأداء والكفاءة مثلا، أو على عناصر التفوق التنافسي كمواضيع متفرقة مثل الجودة والابتكار وغيرها، ما نتج عنه محدودية في الدراسات التي جمعت بين المفهومين ضمن نموذج دراسي تحليلي متكامل يوضح العلاقة بين المتغيرين.

كما أن معظم هذه الدراسات اقتصرت على البحوث الأجنبية وعلى قطاعات محددة، مما جعل تعميم نتائجها على بيئات أخرى أمرا غير ممكن. لذلك برزت أهمية الدراسة الحالية نتيجة محاولة سد هذه الفجوة عبر وضع نموذج يجمع بين الأبعاد الرئيسية للمتغيرين محل الدراسة بما يعزز الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بينهما.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تم ابراز أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي، حيث تم التطرق إلى نشأة ذكاء الأعمال ومفاهيمه المختلفة، مع ابراز دوافع توظيفه في المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعه نظرا لأهميته البارزة في دعم اتخاذ القرارات وتعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي ككل، وذلك من خلال مجموعة أدوات وتقنيات خاصة وعبر خطوات دقيقة من أجل تفعيله بشكل ناجح، دون اهمال أهم الأخلاقيات المصاحبة لذلك، بالإضافة الى ابراز أبعاده الأساسية والمتمثلة في (التكنولوجيا، الأفراد، المواءمة الاستراتيجية).

في المقابل، تم معالجة مفهوم التفوق التنافسي من حيث مميزاته ومصادره المختلفة والأهمية التي يكتسبها في بيئة الأعمال، إضافة إلى بيان استراتيجيات تحقيقه على مستوى المؤسسات في مختلف مجالات المنافسة، من خلال ابراز أهم مبادئه وأبعاده المتمثلة في (التكلفة، المرونة، الجودة، الابداع والابتكار والتسليم).

ومن خلال الربط بين المفهومين، اتضح أن ذكاء الأعمال هو عبارة عن أداة فعالة ووسيلة أساسية مساهمة في تعزيز التفوق التنافسي على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وذلك بفضل قدراته التحليلية ومجموع النتائج التي يوفرها من أجل اكتشاف الفرص في السوق واقتناصها، واتخاذ قرارات فعالة مبنية على معطيات دقيقة، مما يجعل المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال تتميز بالديناميكية والتعقيد.

وقد ساعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة في تحديد موقع هذه الدراسة ضمن الأدبيات الأخرى المتوفرة، مع إبراز أهم الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة لمعالجتها، نظرا للأهمية العملية لموضوع البحث.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لذكاء الأعمال وأثره على التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–

تمهيد

بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع وتحليل المتغير المستقل للدراسة المتمثل في ذكاء الأعمال وكذلك المتغير التابع المتمثل في التفوق التنافسي بأبعاده المختلفة وتحديد طبيعة العلاقة الموجودة بينهما، سيتم في هذا الجزء من الدراسة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر _ وكالة تبسة_، وعليه ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة سيتم في هذا الجزء من الدراسة محاولة تسليط الضوء على واقع ذكاء الأعمال وكذلك أثره على التفوق التنافسي بأبعاده المختلفة في المؤسسة محل الدراسة، بدءا من تحديد المجتمع وخصائص أفراد العينة، وكذلك الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وأداة البحث المتمثلة في الاستبانة وكيفية إعدادها صدقها وثباتها، كما سيتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي سيتم استخدامها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل وتفسير البيانات المجمعة، واختبار الفرضيات باستعمال الاختبارات والأدوات اللازمة، وعلى هذا الأساس سيتم تناول مباحث هذا الفصل في النقاط التالية:

- **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛**
- **المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات؛**
- **المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعد الإطار المنهجي من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، كونه يحدد الأسس التي تنطلق منها عملية البحث، ويساهم في تنظيم الإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، ويشمل هذا الإطار تحديد نوع المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وفي هذا السياق، يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال توضيح مختلف الجوانب المنهجية التي تم اعتمادها، وذلك بهدف ضمان الدقة والموضوعية في معالجة الإشكالية المطروحة والوصول إلى نتائج علمية موثوقة وقابلة للتعميم، والتي من خلالها سيتم الحكم على أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر _ وكالة تبسة_، وذلك سيتم توضيحه فيما يلي:

- **المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر _وكالة تبسة_؛**
- **المطلب الثاني: إجراءات الدراسة؛**
- **المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة.**

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر _وكالة تبسة_

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال فهي تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وسيتم تفصيل ذلك من خلال ما يلي:[1]

أولا: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

1_ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر: لقد نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر و اتصالات الجزائر، وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولة نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره : 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي .

[1]_ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

2_ تطور مؤسسة اتصالات الجزائر: وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمرار تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة فستا (Vsta) وشبكة الربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004، وبالتالي أصبح سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

ثانيا: هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر[1]

1_ هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر: بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية وتتواجد عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها، واتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مبدأ الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، وهذه المؤسسة تسيرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و 12 مديرية إقليمية موزعة إقليميا وهي: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، باتنة، الشلف، تيزي وزو، البليدة، تلمسان.

وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة أي بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، وتتمحور أهم نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

[1]_ نقلا عن الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر، www.algerietelecome.dz_ ، تاريخ الاطلاع: 23/04/2025.

2_ أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر: إن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وضعت في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تسعى دوما إلى تحقيقها وهي الجودة، والفعالية، ونوعية الخدمات، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى والمتمثلة في:

- الهدف الأول والرئيسي للمؤسسة هو تغطية 90% من خطوط الهاتف الثابت أو الأنترنت على مستوى الولاية بما فيها المناطق الجبلية؛
- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛
- السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- العمل على زيادة حصتها السوقية وحيازة مكانة مميزة فيه؛
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي الإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

ثالثا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر _وكالة تبسة_

هي عبارة عن مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع تجاري، تعمل على التسيير والتنسيق بين الوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة لها لضمان خدمات ذات نوعية، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويمكن التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة أكثر وذلك من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي فيما يلي:[1]

1_ موقع مؤسسة اتصالات الجزائر _وكالة تبسة_:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر _وكالة تبسة_ مؤسسة خدمية تقدم لزبائنها خدمة الهاتف الثابت والأنترنت، يقع مقرها في المنطقة الحظرية رقم 03 تبسة، وهو موقع مميز يسمح لأي متعامل التعرف على موقعها بسهولة تامة، توظف المؤسسة (262) عاملا بمختلف مستوياتها الإدارية، تنشط المؤسسة ضمن شبكة

[1]_ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة، والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.

2_ الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر _وكالة تبسة_

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع، يتضح من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة[1] أنها تنقسم الى أربعة خلايا وأربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح، وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها، وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف، حيث يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة ومكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

2-1- الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير المديرية العملية وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:

- ✓ **الخلية التفتيشية:** وتقوم بالوظائف التالية:
  - فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل؛
  - تطبيق القانون.
- ✓ **خلية العلاقات الخارجية:** وتقوم بالوظائف التالية:
  - تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين؛
  - تمثيل المؤسسة.
- ✓ **خلية الأمن الداخلي للمؤسسة:** وتقوم بالوظائف التالية:
  - توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب؛
  - تحديد فرقة حراسة تسهر على أمن الإدارة وجميع هياكلها.
- ✓ **الخلية النوعية:** وتقوم بالوظائف التالية:
  - مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج؛
  - السعي وراء الأهداف المسطرة.

[1]_ الملحق رقم (01).

2-2- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير المديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:

✓ **الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات:** وتنقسم إلى:

- **الدائرة المالية:** وتتكون من

مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفواتير الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.

مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية – جدول حسابات – نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.

مصلحة الميزانية: من بين وظائفها استلام الملفات الخاصة بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام.

- **مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات**

مصلحة التأمين: تقوم هذه المصلحة بتأمين الممتلكات والعقارات والاعلان عن أي نوع من الاضرار التي من الممكن أن تمس اتصالات الجزائر.

مصلحة الشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة ب:

- تقديم الشكوات لمصالح الأمن أو الدرك الوطني واعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة؛
- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية؛
- إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.

✓ **دائرة الموارد البشرية:** وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف، ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة ومكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

- **مصلحة الموارد البشرية:** وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

مكتب تسير المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل، كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى، وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور.

مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة؛
- معالجة المنازعات والشكاوى؛
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي؛
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا؛
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

مكتب التسيير: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها؛
- تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين؛
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال؛
- تسيير ملفات الترقية المختلفة؛
- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات؛

- **مصلحة تسير الممتلكات:** ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير المخزن؛
- تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

- **مصلحة اللوجستية:** تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم الى ثلاثة مكاتب:

مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

- نقل الأجهزة والعتاد؛
- صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسير المصالح؛
- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية؛
- تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة؛

مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

- شراء احتياجات المؤسسة؛
- تسيير وسائل المؤسسة.

✓ **الدائرة التقنية:**

- **مصلحة الشبكة:** تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم الى ثلاث مكاتب:

مكتب تركيب الخطوط

مكتب دراسة المراجع

مكتب مراقبة الانتاج

- **مصلحة الممتلكات القاعدية:** تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتضم هذه المصلحة ما يلي:

مكتب الإرسال والاستبدال

مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة

- **مصلحة شبكات الانترنت:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا.

✓ **الدائرة التجارية:**

- **مصلحة علاقات الزبائن:** تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوى الزبائن.
- **مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات:** تقوم هذه المصلحة بإعداد الفواتير للزبائن، وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات.
- **مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية:** تقوم هذه المصلحة بإحصائيات اسبوعية وشهرية وسنوية لكل أنواع الممتلكات.

رابعا: خدمات وعروض مؤسسة اتصالات الجزائر _وكالة تبسة_

I _ العروض

1_الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض وتمنح شبكة اتصالات مثالية، وتضمن جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، وتتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيتها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي" أحكي" ورصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين إضافة إلى مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهرين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكلمات تحسب حسب الفوترة الأصلية) والاشتراك مجاني، إضافة إلى تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية و تكلفة الاشتراك في الخدمة 400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني.

ملاحظة: تاريخ العرض الترويجي للمكالمات غير المحدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من 01 نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009؛

1_1_ خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت تتمثل في:

1_1_1_ إعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشترك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية، وهنا المشترك يستطيع أن: لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد أو أن يحرر النداء الأول ويأخذ الجديد أو أن يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني؛

1_1_2_ النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى الأطفال الصغار والأشخاص المعاقين وحادي البصر والأشخاص المسنين؛

1_1_3_ خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة بالإضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعدكم المهمة؛

1_1_4_ المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما ويجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى؛

1_1_5_ تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة؛

1_1_6_ ترقيم مختصر: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد؛

1_1_7_التعريف برقم طالب المكالمة: هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز الهاتف؛

1_1_8_ إقفال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح للمشترك بأن يتحكم أو يحرر استعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر؛ بفضل هذه الخدمة يمكن التحكم أكثر في استعمال الخط الهاتفي؛

1_1_9_ الفاتورة المفصلة: هذه الخدمة تسمح للمشترك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة، بفضل هذه الخدمة يمكن الاطلاع على كل المكالمات التي قمتم بها وهذا من أجل تسيير عقلاني.

2_ الهاتف النقال: اتصالات الجزائر" موبيليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر، أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS) وهي شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبيليس وأزيد من 10 ملايين مشترك و35.000 نقطة بيع معتمدة وتقوم موبيليس بفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة، ولموبيليس كذلك منتجاتها وخدماتها تتمثل في:

عرض061، موبي كونترول، قوسطو، موبيليس كارث، موبي+، موبي كوناكت، سلكني جي بي ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية" أرسلي" و" رسيمو"

3_الإتصال المباشر الوافد (DID) وهي خدمة (Direct INWARD Dialling) DID خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالاتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا، كندا والبلدان الأوروبية)، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال DID خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها. على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر. بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في موريال بكندا، يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت ب 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم. أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بموريال بكندا، لإتمام العملية، سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف وتتم العملية بنجاح. وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من آلائهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.

4_الهاتف الثابت اللاسلكي WLL : بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLLوهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج

الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مرد ودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL

4_1_ خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة؛
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة؛
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة؛
- مكالمات مؤمنة؛
- جودة الخدمات مضمونة؛
- تكنولوجيا متطورة؛

5_ عرض سهلي SEHELLI : أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط أو تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا إضافية،

تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى، ثم تمنح للزبون امكانية الحصول على بطاقة "امل" بعد تسديد القسط الاول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم اعمالها، وكذلك ايضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وابراز بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" ورزنامة سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الاقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري الى غاية دفع كامل الدين.

مزايا عرض سهلي:

- امكانية الحصول على بطاقة "امال" مجانية بعد تسديد القسط الاول؛

- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب"؛
- امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة أولى؛
- تسديد الديون بشروط مخففة؛
- هذا العرض خاضع بشروط: حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي، والزبائن الذين استفادوا من صيغة "غايا" ورزنامة سابقة لم يتم احترامها. ويبقى العرض صالحا الى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون.

II _ الخدمات المتاحة

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية، طاكسيفون...الخ)؛
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبايت ساعي؛
- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبايت ساعي)؛
- خدمات متممة.

كما أن اتصالات الجزائر نعمل على تطوير خدمة " أثير" الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية 2000 EVDO CDMA وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها:

بطاقة أمال: هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها:

- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكالمة
- بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم
- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج،100دج، و200دج
- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر
- بالاتصال بالرقم 1501
- بالاتصال بالرقم 1517عن طريق الهواتف العمومية

خدمة الأنترنت: اتصالات الجزائر" جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مسايرة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصالات الجزائر" جواب" المجهودات التي تقوم بها

من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.

اتصالات الجزائر" جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.
- تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركيها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكبر عدد ممكن من الزبائن الابحار في تكنولوجية الانترنت.
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"،" الصوت عبر الانترنت"، "الصوت والصورة"، الانترنت في النقال. الخ
- تضمن تكوينا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الاعلام الالي بصفة خاصة.

انيس بلوس للمشتركين الخواص: انيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على اخر على اخر التكنولوجيات الحديثة، NETWORK NGN NEW (Génération متوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة، وهذا حسب فئات العملاء:

- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Anis Home و Anis Elite نقترح عليكم الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.
- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

تعد الدراسة الميدانية أحد الأركان الأساسية في البحث العلمي، إذ تمكن الباحث من جمع بيانات واقعية ومباشرة من مصادرها الأصلية، مما يسهم في فهم الظاهرة قيد الدراسة وتحليلها بدقة وموضوعية. وفي هذا الإطار، تم تصميم إجراءات الدراسة الميدانية بعناية لتتناسب مع أهداف البحث وأسئلته، مع مراعاة اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحديد العينة المستهدفة بدقة، كما تم الحرص على تنظيم عملية جمع البيانات وفق خطوات منهجية تضمن الموثوقية والصدق في النتائج، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة ويعزز من مصداقيتها العلمية.

أولا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–، وذلك لسنة 2025، حيث يقدر عدد العمال ب 262 عامل، موزعة كما يلي:[1]

الجدول رقم (4): عدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة–

عدد العمال		
حسب الجنس	ذكور	180
	اناث	82
حسب المركز الوظيفي	إطار سامي	04
	إطار	192
	عون تحكم	22
	عون تنفيذ	44
المجموع		262

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

يوضح الجدول أعلاه عدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة– المتمثل في 262 عامل، موزعة كما يلي: تمثل عدد الإطارات في المؤسسة 192 إطارا، أما الإطارات السامية عددهم 04، أما العمال المنفذين في المؤسسة يقدر عددهم ب 44 عامل، ونلاحظ كذلك أن عدد العمال الذين يمثلون أعوان التحكم يتمثل بـ 22 عامل، لينقسم مجموع العمال بالوكالة التجارية بتبسة لمؤسسة اتصالات الجزائر على 180 ذكر و82 أنثى.

ثانيا: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة التطبيقية في الموظفين العاملين بالوكالة التجارية بتبسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من مختلف الوظائف الادارية حيث يبلغ عدد العينة (54) فردا، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية وهي الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المستجوبين.

وقد شكلت عينة الدراسة نسبة 20.61% من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

[1]_ معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر – الوكالة التجارية تبسة.

الجدول رقم (5): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	**60**	**100**
التي لم يتم استرجاعها	**6**	**10**
الغير صالحة للتحليل	**0**	**0**
الصالحة للتحليل	**54**	**90**

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول رقم أعلاه أنه تم توزيع 60 استبيان بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاع وتحليل 54 استمارة بنسبة 90% من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثالثا: منهج الدراسة

يمثل اختيار المنهج العلمي خطوة جوهرية في بناء البحث، إذ يحدد الإطار الذي من خلاله تجمع البيانات وتحلل للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، وبما أن طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة تتطلب فهما عميقا وتحليلا منهجيا، فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة نظرا لملاءمته لطبيعة الموضوع وقدرته على تحقيق أهداف الدراسة، ويعتمد هذا المنهج على طرق وأدوات جمع البيانات مثل الاستبيان، مما يمكن من دراسة الظاهرة بموضوعية واستنباط النتائج بناء على بيانات ميدانية دقيقة.

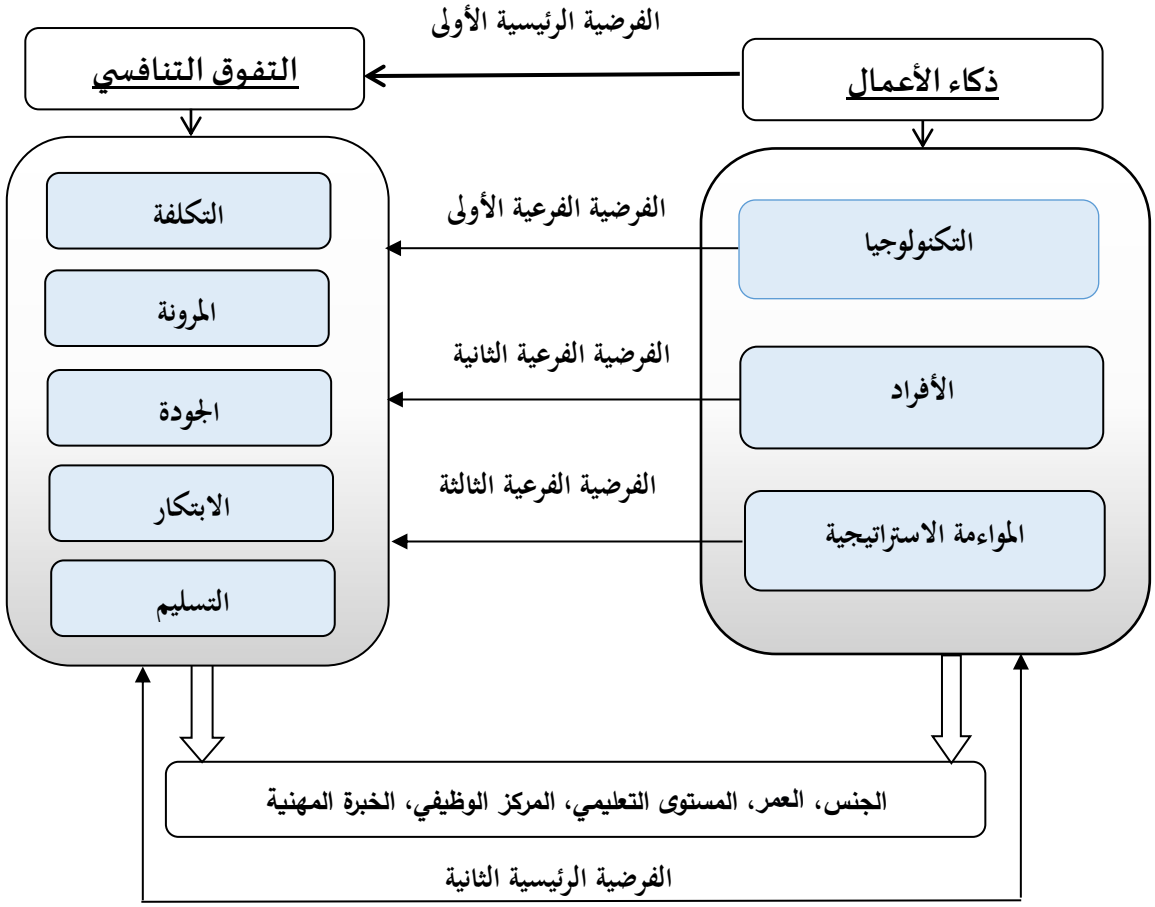
رابعا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** ذكاء الأعمال (التكنولوجيا، الأفراد، المواءمة الاستراتيجية).
- **المتغير التابع:** التفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الجودة، الابداع والابتكار، التسليم).

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإطار النظري للدراسة.

وبالتالي شمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (ذكاء الأعمال) تم الاعتماد في قياسه على أبعاد ذكاء الأعمال والمتمثلة في (التكنولوجيا، الأفراد، المواءمة الاستراتيجية) وشمل أيضا متغير تابع (التفوق التنافسي) الذي شمل المؤشرات التالية (التكلفة، المرونة، الجودة، الابداع والابتكار، التسليم).، كما تم الاعتماد على متغيرات المراقبة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية) لقياس ومعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك من خلال الإجراءات الموضوعة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

أولا: وسائل جمع المعلومات

1_الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات؛

2_ الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظرا لتميزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحثتان بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة؛

3_ الاستبيان (أداة الدراسة): أداة الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه، وقد يستفيد الباحث من أكثر من أداة واحدة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار العينة التي سيدرسها، ومن ثم يقرر إن كان سيلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان للتحقق من فرضه، أو الأساليب الاسقاطية أو تحليل المضمون أو أساليب قياس الاتجاهات، كما قد يلجأ إلى أكثر من أداة واحدة.

3-1-اعداد أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وقد يستخدم على نطاق واسع ليشمل منطقة جغرافية واسعة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة، وتعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته[1]، كما تعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

وبالنسبة للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة فقد تم إعداده على عدة مراحل استنادا إلى الجانب النظري للدراسة وبما يتلاءم مع نموذج وفروض الدراسة، وذلك بناء على المراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها؛
- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستمارة الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين؛

[1] _ مصطفى صلاح فوال، **مناهج البحث العلمي الاجتماعية**، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

- ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذة المشرفة؛

حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

- ✓ **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)
- ✓ **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 28 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (6): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاور الدراسة	مضمون المحاور	عدد الفقرات	
ذكاء الأعمال	التكنولوجيا	04	12
	الأفراد	04	
	المواءمة الاستراتيجية	04	
التفوق التنافسي	التكلفة	03	16
	المرونة	03	
	الجودة	04	
	الابتكار	03	
	التسليم	03	
إجمالي الفقرات		28	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت **(Likert Scale)** الخماسي والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة **5**، موافق بدرجة **4**، محايد بدرجة **3**، غير موافق بدرجة **2**، غير موافق جدا بدرجة **1**)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1-1.79]	[1.8-2.59]	[2.60-3.39]	[3.4-4.19]	[4.20-5]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، **تحليل البيانات باستخدام SPSS**، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص:24.

3-2-صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه فعليا، أي أن تكون نتائجها معبرة بدقة عن الظاهرة أو المفهوم الذي تستهدف دراسته، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، ويعد الصدق من أهم معايير الحكم على جودة الأداة وعلى قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، إذ أن الأداة غير الصادقة لا يمكن الوثوق بنتائجها حتى وإن كانت ثابتة.

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير[1]، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة وذلك رفقة الأستاذة المشرفة للحصول على النسخة النهائية للاستبيان.[2]

كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال حساب معامل "بيرسون"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي: [3]

الجدول رقم (8): قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة		معامل الصدق بيرسون (%)
العبارات من 01 الى 04	ذكاء الأعمال	التكنولوجيا	0.890
العبارات من 05 إلى 08		الأفراد	0.919
العبارات من 09 إلى 12		المواءمة الاستراتيجية	0.935
العبارات من 01 الى 12		ذكاء الأعمال	0.964
العبارات من 13 الى 15	التفوق	التكلفة	0.810
العبارات من 16 الى 18		المرونة	0.861

[1]_الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين

[2]_الملحق رقم (03) استمارة الاستبيان

[3]_ الملحق رقم (04)

العبارات من 19 الى 22		الجودة	0.889
العبارات من 23 الى 25		الابتكار	0.940
العبارات من 26 الى 28		التسليم	0.896
العبارات من 13 الى 28		التفوق التنافسي	0.962

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تحليل **SPSS**

أظهرت نتائج تحليل معامل الصدق (بيرسون) لجميع عبارات الدراسة أن العبارات المرتبطة بمتغيري ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، حيث تراوحت القيم ما بين 0.810 و0.964، مما يدل على ارتباط قوي بين العبارات والمتغيرات التي تقيسها. فقد سجلت أبعاد ذكاء الأعمال (التكنولوجيا، الأفراد، المواءمة الاستراتيجية) معاملات صدق تراوحت بين 0.890 و0.935، بينما بلغ معامل الصدق الكلي لهذا المتغير 0.964، وهو مؤشر على صدق مرتفع جدًا، أما بالنسبة لأبعاد التفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الجودة، الابتكار، التسليم)، فقد تراوحت معاملات الصدق بين 0.810 و0.940، حيث بلغ معامل الصدق الكلي للمتغير 0.962، مما يعكس قوة الاتساق الداخلي وصدق العبارات في قياس المفاهيم المستهدفة بدقة.

3-3- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 54 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا[1](Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة[2]، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
العبارات من 01 الى 12	ذكاء الأعمال	0.946
العبارات من 13 الى 28	التفوق التنافسي	0.958
العبارات من 01 الى 28	الاستبيان ككل	0.973

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

[1]- **ألفا كرونباخ**: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل" ألفا كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو60% (أنظر محمود مهدي العتبي، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، دار حامد، الأردن، 2005، ص: 49).

[2]- الملحق رقم (05).

أظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عال جدا من الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة الثبات لبُعد ذكاء الأعمال (0.946)، وهي قيمة تشير إلى مستوى ممتاز من الثبات وتعكس تجانساً قوياً بين عبارات هذا البُعد. كما سجل بُعد التفوق التنافسي قيمة أعلى بلغت (0.958)، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً جداً وموثوقية عالية في قياس هذا المتغير. أما الاستبيان ككل، والمكون من 28 عبارة، فقد حقق قيمة ثبات كلية بلغت (0.973)، وهي قيمة عالية، مما يدل على أن الأداة موثوقة بدرجة عالية ويمكن الاعتماد عليها في قياس المتغيرات قيد الدراسة بدقة وفاعلية.

ثانيا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، وقد تم توزيع 60 استمارة لكن تم الاعتماد في عملية التحليل على 54 استمارة فقط، أما الباقي فمنها ما لم تسترجع أو غير صالحة للتحليل.

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي، حيث تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **(SPSS V25) (Statistical Package for) the Social Sciences** بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- ✓ **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ✓ **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (**01-05** درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
- ✓ **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

- ✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- ✓ **معامل الارتباط بيرسون:** استخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمته محصورة بين ±**1**.
- ✓ **اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)** لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.
- ✓ **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج **(Spss)** فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار **(R^2 ،r)**، جدول تحليل التباين **(ANOVA)** يضمن قيم **(F، Sig)**، يضم قيم اختبار **(T-Test)** وقيم **(Sig)** لكل معلمة انحدار.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز فقط على المؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة وهي:

- ✓ **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، **ومعامل التحديد (R^2)** ويقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، وقيمته تتراوح بين **[0، −1] ومعامل الانحدار (التأثير) (B)** وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عند تغير وزيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة
- ✓ **اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين:** وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ **(Sig)** المصاحبة لقيمة **(F)** فإذا كانت قيمة **(Sig)** أقل من **(0.05)** فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.
- ✓ **اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين:** للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ **(Sig)** المصاحبة لقيمة **(T)** فإذا كانت قيمة **(Sig)** أقل من **(0.05)** فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

- ✓ **تم اختيار مستوى الدلالة (0.05)** لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة آلفا تساوي **(0.05)**، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن **(0.05)** أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن **(0.05)**، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية **(Sig)**، أو (احتمال الخطأ) **(P-value)** وهو يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل **(Spss)**، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ **(Sig)** المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة **(0.05)**.
- ✓ **قاعدة قرار اختبار الفرضية في فرضيات التأثير:** نقارن بين قيمة مستوى المعنوية **(Sig)** المصاحبة لقيمة اختبار **(F) (F-test)** والمحسوبة باستخدام برنامج **(Spss)** مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا **(0.05)** فإذا كانت **(Sig)** للاختبار **(F-test)** أقل من أو تساوي مستوى الدلالة **(0.05)** فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا، أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) .

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

للوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليل بياناتها الوصفية والنوعية التي تتضمنه المحاور الثلاث للاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد، وسيتم تحليل استمارة البحث من خلال:

- **المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ذكاء الأعمال؛**
- **المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التفوق التنافسي.**

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.[1]

أولا: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

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

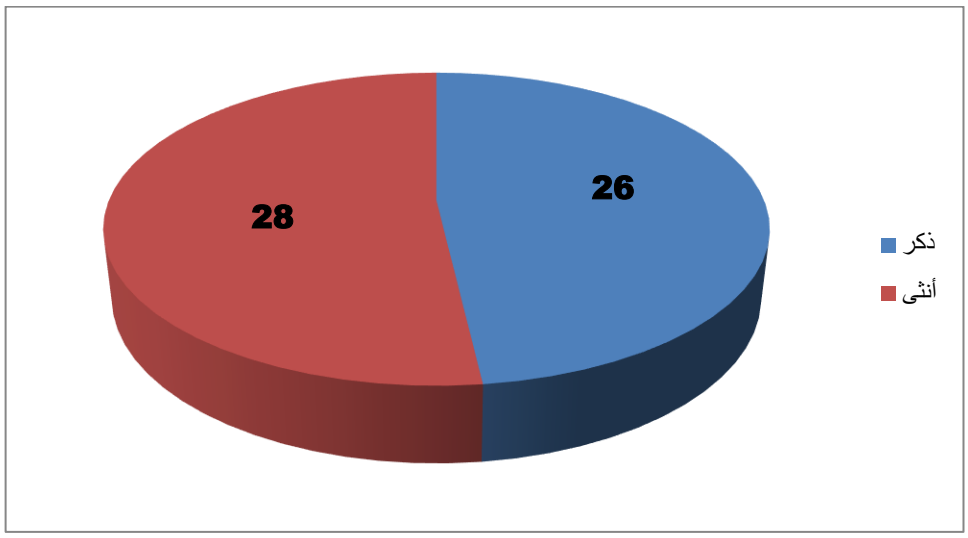
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	26	48.1
أنثى	28	51.9
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ تقارب واضح بين نسبة الذكور والإناث في مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة–، إذ أن نسبة الإناث من المجتمع 51.9% مقابل 48.1% للذكور، حيث يمكن تفسير هذا التقارب بوجود توازن في التوظيف بين الجنسين في المؤسسة، وهو ما قد يعكس اعتمادها على مبدأ تكافؤ الفرص أو طبيعة وظائف لا تتطلب خصائص أو قدرات بدنية خاصة تجعلها حكرا على جنس دون الآخر، كما قد يعكس هذا التوزيع وعي المؤسسة بأهمية سياسة التنوع، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين:

[1]_ الملحق رقم (06)

الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة– متقاربة من حيث عدد الذكور والاناث بالنسبة لموظفي عينة الدراسة.

ثانيا: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

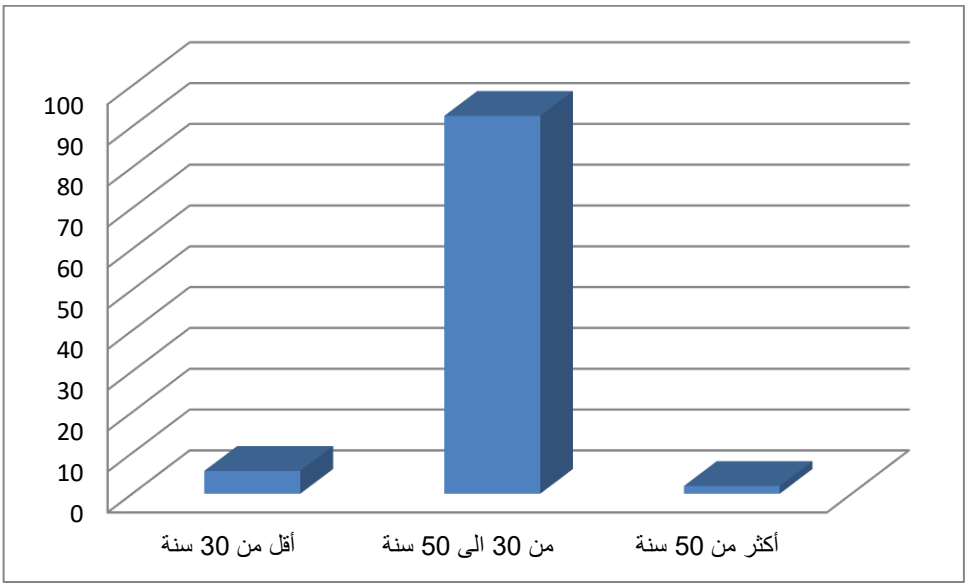
العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	**3**	**5.6**
من 30 إلى 50 سنة	**50**	**92.6**
أكثر من 50 سنة	**1**	**1.9**
المجموع	**54**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 30 إلى 50 سنة" حيث قدرت بـ 92.6%، أما الفئتين "أقل من 30 سنة" و"أكثر من 50 سنة" تمثلان نسبا ضعيفة لا تتجاوز 5.6% و1.9% على التوالي. بالتالي فأغلب الموظفين في المؤسسة تتراوح أعمارهم "من 30 إلى 50 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الموظفين في مرحلة النضج المهني. ويمكن أن يعكس هذا التوزيع العمري استقرار نسبي في الهيكل الوظيفي داخل المؤسسة، أين تتركز القوة العاملة

في الفئة الأكثر إنتاجية من حيث الكفاءة والخبرة مع الافتقار النسبي للفئة الشبابية، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة –تتراوح أعمارهم بين "من 30 الى 50 سنة"، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على الطاقات والكفاءات التي تكون عادة ذات خبرة، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

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

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي أو أقل	8	14.8
جامعي	42	77.8
أخرى	4	7.4
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى "جامعي" هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 77.8% وهذا ما يدل على أن أغلب الموظفين في المؤسسة يحملون مؤهلات جامعية، كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى "ثانوي أو أقل" بـ 14.8%، بينما تمثل الفئة "أخرى" نسبة بسيطة تقدر ب 14.8% فقط، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة–هو مستوى جامعي، وعليه يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة–تستهدف بصفة أولية في عملية استقطابها للموظفين للجامعيين، وهو ما يعكس حرصها على رفع مستوى الأداء والجودة في تقديم الخدمات.

رابعا: متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير المركز الوظيفي:

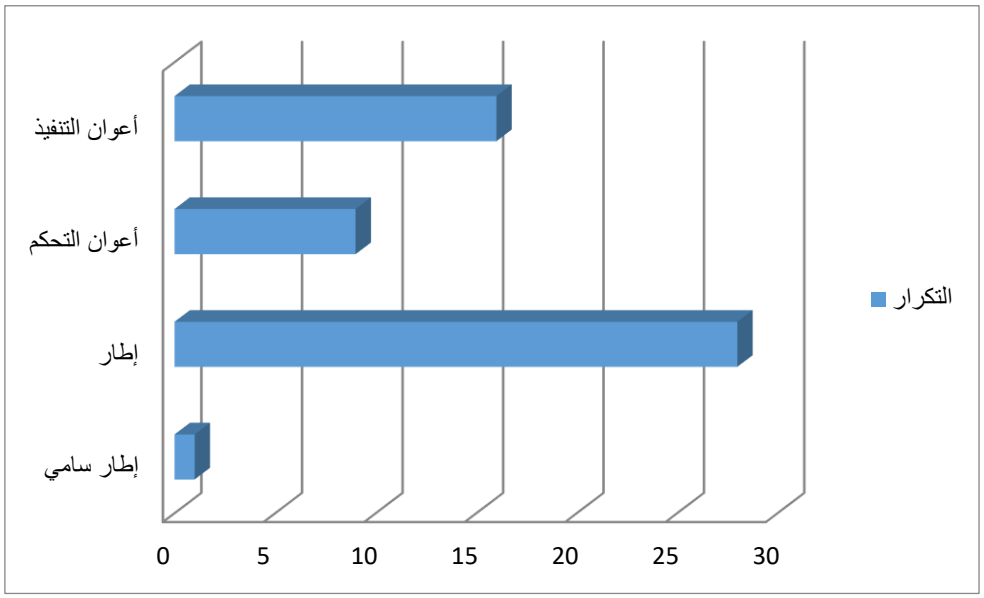
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
إطار سامي	01	1.9
إطار	28	51.9
أعوان التحكم	09	16.7
أعوان التنفيذ	16	29.6
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المركز الوظيفي الأكثر تكرارا بنسبة 51.9% هي الفئة "إطار"، لتليها الفئة "أعوان التنفيذ" بنسبة 29.6% لتحل في المرتبة الثانية، ثم تأتي الفئة "أعوان تحكم" في المرتبة الثالثة بنسبة 16.7%، واحتلت الفئة "إطار سامي" المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 1.9%، وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في تسيير وتطوير المؤسسة. ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة– تعتمد على الكفاءات الإدارية والمهنية في تسيير مهامها، مع وجود توازن نسبي بين الوظائف الإدارية والتنفيذية، كما أن تنوع الفئات الوظيفية يشير إلى هيكل تنظيمي متكامل يغطي مختلف مستويات العمل في المؤسسة.

خامسا: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية في إطار المؤسسة:

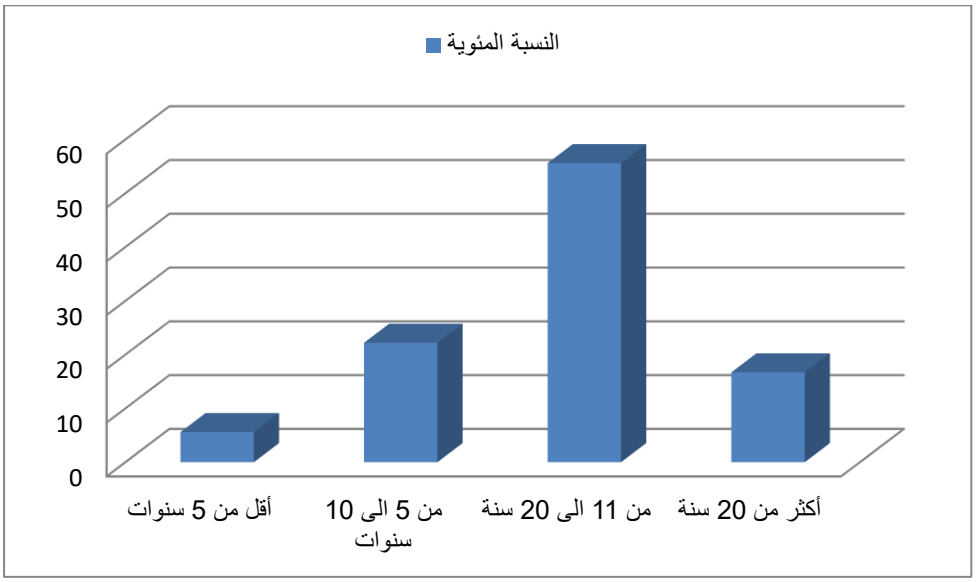
الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5سنوات	3	5.6
من 05 إلى 10 سنوات	12	22.2
من 11 إلى20 سنة	30	55.6
أكثر من 20 سنة	9	16.7
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب موظفي المؤسسة يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح بين"11و 20 سنة"، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 55.6% من إجمالي الموظفين، تليها فئة "من 05 الى 10 سنوات" بنسبة 22.2%، في المقابل، تسجل الفئتان "أقل من 5 سنوات" و"أكثر من 20 سنة" نسبا أقل تقدر ب 5.6% و16.7% على التوالي. وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها تجمع بين الكفاءة العملية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل. والشكل الموالي يوضح توزيع متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن متغير الخبرة المهنية محقق بنسب معتبرة بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة–، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تراعي جانب الخبرة المهنية بالنسبة لأفرادها وتعمل على توفير هذه الخبرات لديها لضمان الأداء الكاف والسير الحسن للعمل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ذكاء الأعمال

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة وأبعادها الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان[1]، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج SPSS.

أولا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التكنولوجيا

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير التكنولوجيا، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التكنولوجيا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تستخدم المؤسسة أنظمة تحليل بيانات متقدمة لدعم اتخاذ القرارات.	3,944	0,810	مرتفع	03
02	تُظهر المؤسسة كفاءة في استخدام أدوات ذكاء الأعمال لتحليل البيانات.	4,000	0,726	مرتفع	02
03	تستخدم المؤسسة لوحات تحكم (Dashboards) تفاعلية لمتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية.	3,648	0,914	مرتفع	04
04	تعتمد المؤسسة تقنيات أمنية لحماية بيانات العملاء والعمليات الداخلية.	4,055	0,810	مرتفع	01
متغير التكنولوجيا		3,912	0,690	مرتفع	–

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير التكنولوجيا ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.912 وانحراف معياري 0.690، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40–4.19]، وهذا يدل على الاهتمام بالتكنولوجيا في مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة–، ويتجسد هذا الاهتمام في استخدامها أنظمة تحليل بيانات متطورة بالكفاءة التي تمكنها من متابعة عملياتها الداخلية وضمان أمن بيانات

[1] - الملحق رقم (07).

عملائها، مما يعكس سعي المؤسسة إلى تبني أحدث التقنيات المساعدة على تحسين أدائها. وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

- ✓ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,944 بانحراف معياري قدره 0,810، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة– تستند إلى تحليل كميات ضخمة من البيانات من أجل الوصول الى رؤى دقيقة تسهم في توجيه سياساتها واستراتيجياتها بشكل أكثر فاعلية.
- ✓ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.000 بانحراف معياري قدره 0.726، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على تمكن المؤسسة من توظيف التقنيات والبرمجيات بالشكل الذي يعزز من فعالية تحليل البيانات ويسهم في دعم قرارات مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة–.
- ✓ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.648 بانحراف معياري قدره 0,914، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على حرص مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة على المتابعة المستمرة للأداء من خلال أدوات تفاعلية مثل لوحات التحكم التي تمكنها من الإشراف الفوري على سير العمل.
- ✓ **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.055 بانحراف معياري قدره 0.810، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل أن مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة– تولي أهمية كبيرة لأمن المعلومات وذلك بالاعتماد على تقنيات متقدمة تهدف إلى حماية بيانات عملائها وتضمن سلامة عملياتها الداخلية.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأفراد

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الأفراد، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأفراد

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تمتلك المؤسسة موظفين مختصين في مجال ذكاء الأعمال.	3,537	0,884	مرتفع	03
02	يتمتع الموظفون بالخبرة اللازمة لاستخدام التقنيات التكنولوجية لذكاء الأعمال بفعالية.	3,481	0,946	مرتفع	04
03	تتيح المؤسسة دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التكنولوجيا المعتمدة.	3,981	0,812	مرتفع	01
04	توجد قنوات اتصال فعالة بين قسم تكنولوجيا المعلومات والإدارات الأخرى لتبادل الرؤى التحليلية.	3,777	0,603	مرتفع	02
متغير الأفراد		3,694	0,677	مرتفع	–

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الأفراد ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3,694 وانحراف معياري 0.677، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على تمتع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة- بالكفاءة اللازمة في التعامل مع البيانات، مما يساهم في اتخاذ قرارات فعالة بالاستناد الى عمليات تحليل دقيقة. وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

- ✓ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,537 بانحراف معياري قدره 0,884، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة- تضم فريقا من الموظفين في مجال ذكاء الأعمال، مما يسهم في تعزيز كفاءة عملياتها.
- ✓ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.481 بانحراف معياري قدره 0.946، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على حيازة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة على المؤهلات والخبرات التي تضمن لهم الاستخدام الأمثل لتقنيات ذكاء الأعمال.
- ✓ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3,981 بانحراف معياري قدره 0.812، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على تخصيص مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- لبرامج تدريبية للموظفين من أجل تلقي التوجيهات اللازمة لاستخدام التقنيات المعتمدة في المؤسسة، مما يضمن توافق أدائهم مع متطلبات التطورات التقنية.
- ✓ **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,777 بانحراف معياري قدره 0,603 باتجاه مرتفع، وهذا يدل عن وجود تنسيق قوي بين قسم تكنولوجيا المعلومات ومختلف الإدارات الأخرى في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة، مما يتيح تبادل الأفكار والرؤى ويعزز التعاون المشترك بينهم.

ثالثا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المواءمة الاستراتيجية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير المواءمة الاستراتيجية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المواءمة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تتناسب استثمارات المؤسسة المخصصة في ذكاء الأعمال (تكنولوجيا- أفراد) مع أهدافها الاستراتيجية.	3,796	0,786	مرتفع	01
02	يتم استخدام تحليلات ذكاء الأعمال في تحديد الفرص المستقبلية في السوق.	3,685	0,842	مرتفع	04
03	يتم استخدام تحليلات ذكاء الأعمال في دعم القرارات الاستراتيجية.	3,722	0,833	مرتفع	03
04	يتم تحديث خطط المؤسسة باستمرار بناء على نتائج أدوات ذكاء الأعمال.	3,796	0,809	مرتفع	02
متغير المواءمة الاستراتيجية		3,750	0,763	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير المواءمة الاستراتيجية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3,750 وانحراف معياري 0.763، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن تطبيقات ذكاء الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تتسق وتتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث توفر أدوات تحليلية تساهم في توجيه جهودها ومواردها بشكل يتماشى مع تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى دورها في توجيه العمل وتحديد الأولويات والتوجهات المستقبلية، وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

- ✓ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,796 بانحراف معياري قدره 0,786، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن التقنيات المتقدمة والموارد البشرية المدربة في مجال ذكاء الأعمال تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة في تحسين اتخاذ القرارات وتحقيق رؤيتها المستقبلية وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات.
- ✓ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.685 بانحراف معياري قدره 0.842، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة تستخدم تحليلات ذكاء الأعمال كأداة استراتيجية لتحديد الفرص المستقبلية في السوق واكتشاف مجالات الاستثمار المحتملة وتوقع احتياجات العملاء.
- ✓ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3,722 بانحراف معياري قدره 0.833، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة نتائج ذكاء الأعمال في دعم

توجهاتها الاستراتيجية من خلال تحويل البيانات إلى معلومات ورؤى قابلة للاستخدام تمكنها من فهم الاتجاهات السوقية، وتقييم أداء أنشطتها المختلفة، مما يساعد في اتخاذ قرارات تخدمها.

✓ **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,796 بانحراف معياري قدره 0,809، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن استخدام أدوات ذكاء الأعمال مكن المؤسسة من المراجعة المستمرة لاستراتيجياتها وتعديلها في الوقت المناسب بما يتناسب مع تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، مما يعزز من مرونتها وقدرتها على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص.

رابعا: ترتيب أبعاد محور ذكاء الأعمال

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد محور ذكاء الأعمال، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): ترتيب أبعاد محور ذكاء الأعمال

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	التكنولوجيا	3,912	0,690	مرتفع	01
02	الأفراد	3,694	0,677	مرتفع	03
03	المواءمة الاستراتيجية	3,750	0,763	مرتفع	02
	متغير ذكاء الأعمال	3,785	0,650	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بذكاء الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة– محل الدراسة يتضح أن مستوى ذكاء الأعمال بالمؤسسة جاء بدرجة موافقة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3,785 وانحراف معياري قدره 0.650 جاء بدرجة مرتفعة، وقد كانت التكنولوجيا أهم بعد بالنسبة لمتغير ذكاء الأعمال وهذا لأنها تشكل الأساس الذي يبنى عليه جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ، كما أنها تضمن التكامل بين أنظمة المؤسسة، وتسرع اتخاذ القرار على مستواها، وتساهم في تحسين كفاءة وفعالية عملياتها.

أما المواءمة الاستراتيجية فجاءت في المرتبة الثانية، باعتبارها تضمن توجيه جهود تحليلات البيانات وتطبيق تقنيات ذكاء الأعمال نحو دعم أهداف ورؤية المؤسسة محل الدراسة، كما أن توافق تطبيقات ذكاء الأعمال مع خططها الاستراتيجية يسهم في تحسين جودة القرارات وتحديد الأولويات، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويزيد من فرص تحقيق النجاح المستدام.

كما يعتبر بعد الأفراد بعدا حاسما أيضا في ذكاء الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر لما لهم من دور فعال في تفسير مخرجات التحليل واتخاذ قرارات مبنية عليها، حيث يعتمد نجاح أدوات وتقنيات ذكاء الأعمال

على مدى كفاءة الأفراد في استخدامها وتوظيفها. هذا ما جعل الأفراد هم حلقة الوصل بين البيانات والقرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.

وبالتالي تؤكد اجابات أفراد عينة الدراسة على أهمية وتأثير ذكاء الأعمال باعتباره عنصرا حيويا في نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة، حيث يساعدها في التكيف مع التغيرات والتحولات، وتحقيق التنافسية والأهداف المستقبلية بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التفوق التنافسي

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير التفوق التنافسي، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

أولا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التكلفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير التكلفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تعتمد المؤسسة استراتيجيات فعّالة لتخفيض التكاليف التشغيلية.	3,685	0,667	مرتفع	01
02	يساهم اعتماد المؤسسة على نظام فعال لمراقبة التكاليف التشغيلية في تقديم خدمات ذات تكلفة أقل من المنافسين.	3,648	0,756	مرتفع	03
03	تُقلل المؤسسة من الهدر في الموارد (الوقت، المواد، الطاقة) للتحكم في تكاليف التشغيل.	3,685	0,820	مرتفع	02
متغير التكلفة		3,672	0,652	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير التكلفة ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.672 وانحراف معياري 0.652، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40–4.19]، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة– تحقق النجاح المالي من خلال قدرتها على تقليل التكاليف غير الضرورية وذلك بتحسين عملياتها، واستخدام التكنولوجيا بذكاء، وتقليل الهدر في الموارد دون الاخلال بمستوى الخدمة أو جودة المنتجات المقدمة أو رضا العملاء. وتم قياس هذا المتغير من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

✓ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.685 بانحراف معياري قدره 0.667 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة– تعمل على تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر من خلال تخفيض التكاليف غير الضرورية التي لا تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

✓ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.648 بانحراف معياري قدره 0.756 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على وجود أنظمة رقابة على التكاليف فعالة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة–، تمكنها من تقليص نفقاتها مما يتيح لها تقديم خدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة.

✓ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.685 بانحراف معياري قدره 0.820 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة– تسعى إلى التحكم في تكاليف التشغيل من خلال الاستخدام الأمثل للوقت والمواد والطاقة، مما يقلل الهدر ويعزز الكفاءة.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير المرونة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في متطلبات العملاء.	3,870	0,701	مرتفع	01
02	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات في أنماط استهلاك خدمات الاتصالات.	3,870	0,778	مرتفع	02
03	يمكن تعديل باقات الخدمات المقدمة للعملاء في وقت قصير حسب الطلب.	3,833	0,818	مرتفع	03
	متغير المرونة	3,858	0,649	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير المرونة ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.858 وانحراف معياري 0.649، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40–4.19]، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة– قادرة على مواكبة التغيرات السوقية وتلبية احتياجات العملاء المتجددة بفعالية، بفضل قدرتها على التكيف السريع مع ظروف بيئتها والتحديث المستمر لآليات عملها. وتم قياس هذا المتغير من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

✓ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,870 بانحراف معياري قدره 0,701 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة– تُظهر مرونة كبيرة في الاستجابة لتغيرات في متطلبات العملاء، مما يمكنها من تعديل خدماتها وأساليب عملها بسرعة وفعالية.

✓ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,870 بانحراف معياري قدره 0,778 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على استعداد مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة– للتعامل مع التحولات في أنماط استهلاك خدمات الاتصالات، مما يساعدها على تعديل عروضها بما يتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة.

✓ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.833 بانحراف معياري قدره 0.818 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة– تتمتع بالقدرة على إعادة تصميم باقات خدماتها خلال وقت قصير استجابة لطلبات العملاء وتغير احتياجاتهم.

ثالثا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الجودة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الجودة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تحرص المؤسسة على تلبية معايير الجودة العالمية في خدماتها.	4,148	0,877	مرتفع	01
02	تلتزم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات بناءً على ملاحظات العملاء.	4,037	0,889	مرتفع	03
03	تُجري المؤسسة اختبارات دورية لجودة شبكات الاتصال وخدمات البيانات.	3,944	0,898	مرتفع	04
04	تتبع المؤسسة معايير صارمة في صيانة البنية التحتية للاتصالات.	4,037	0,845	مرتفع	02
متغير الجودة		4,041	0,820	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الجودة ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 4.041 وانحراف معياري 0.820، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة– ملتزمة بتطبيق معايير جودة عالية تضمن تقديم خدمات تلبي توقعات العملاء، وذلك من خلال دقة تنفيذ الخدمات، سرعة الاستجابة للتغيرات في السوق،

وضمان رضا العميل، بالإضافة الى تحسين عملياتها الداخلية باستمرار من أجل ضمان تقليل الأخطاء. وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

- ✓ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,148 بانحراف معياري قدره 0,877 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة– تسعى إلى اعتماد معايير الجودة العالمية في تقديم خدماتها، لضمان رضا العملاء وتعزيز الثقة في أدائها ومكانتها السوقية.
- ✓ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.037 بانحراف معياري قدره 0,889 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة– تحرص على تطوير جودة خدماتها باستمرار بالاستفادة من ملاحظات العملاء، بما يعزز تجربتهم ويلبي توقعاتهم.
- ✓ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.944 بانحراف معياري قدره 0.898 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة– تقوم بإجراء اختبارات منتظمة لجودة شبكات الاتصال وخدمات البيانات، بهدف التأكد من كفاءتها واستقرارها وضمان تقديم أداء يلبي احتياجات مستخدميها.
- ✓ **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.037 بانحراف معياري قدره 0,845 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة – ملتزمة بصيانة البنية التحتية للاتصالات، لضمان استمرارية الأداء الجيد وتقليل الأعطال.

رابعا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الابداع والابتكار

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الابداع والابتكار، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الابداع والابتكار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية للبحث والتطوير في مجال خدمات الاتصالات.	4,018	0,739	مرتفع	01
02	تطرح المؤسسة خدمات مبتكرة بشكل دوري لمواكبة احتياجات السوق.	3,981	0,857	مرتفع	02
03	تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية لتطوير الخدمات.	3,833	0,863	مرتفع	03
متغير الابداع والابتكار		3,944	0,729	مرتفع	–

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الابداع والابتكار ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.944 وانحراف معياري 0.729، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة– قادرة على تطوير خدمات جديدة أو تحسين خدماتها الحالية بما يتماشى مع متطلبات السوق المتغيرة، كما يعكس وجود بيئة عمل تشجع على الإبداع والمبادرة، وهذا ما يعزز من رضا العملاء ويزيد من كفاءة الأداء وضمان البقاء في صدارة السوق. وتم قياس هذا المتغير من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

- ✓ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.018 بانحراف معياري قدره 0.739 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة– مهتمة بجانب الابتكار وتحسين جودة خدماتها، وتسعى لمواكبة التطورات التقنية في قطاعها.
- ✓ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.981 بانحراف معياري قدره 0,857 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة– حريصة على تلبية متطلبات عملائها المتغيرة، وتعزيز مكانتها السوقية من خلال التجديد والتطور المستمر.
- ✓ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.833 بانحراف معياري قدره 0,863 باتجاه مرتفع، وهذا ما يعكس ثقافة عمل مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة– المحفزة على الابتكار من خلال تعزيز مشاركة الموظفين في تحسين الأداء وتطوير الخدمات باستمرار.

خامسا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التسليم

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير التسليم، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التسليم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تلتزم المؤسسة بتسليم الخدمات في المواعيد المتفق عليها بدقة.	3,796	0,832	مرتفع	02
02	تُقلل المؤسسة من فترات الانتظار بين طلب العميل وتقديم الخدمة.	3,888	0,768	مرتفع	01
03	تستجيب المؤسسة بسرعة لطلبات التعديلات الطارئة من العملاء.	3,777	0,964	مرتفع	03
	متغير التسليم	3,821	0,768	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل **SPSS**.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير التسليم ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.821 وانحراف معياري 0.768، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يعكس التزام مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة– بالاحترافية والانضباط في مواعيد تسليم خدماتها،

كما يدل على وجود نظام عمل فعال يسهم في كسب ثقة العملاء ويعزز من سمعة المؤسسة. وتم قياس هذا المتغير من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

- ✓ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.796 بانحراف معياري قدره 0.832 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة– على إدارة الوقت والموارد بكفاءة، بالإضافة الى احترامها لعملائها وحرصها على الوفاء بوعودها، مما يعزز الثقة والمصداقية في تعاملاتها.
- ✓ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.888 بانحراف معياري قدره 0,768 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على كفاءة العمليات التشغيلية في مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة– وسرعة الاستجابة فيها، واهتمامها بتحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل فوري.
- ✓ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.777 بانحراف معياري قدره 0,964 باتجاه مرتفع، وهذا ما يعكس مرونة مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة– وكفاءتها في التعامل مع التغيرات، كما يدل على اهتمامها بتحقيق رضا العملاء وتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم المتجددة.

سادسا: ترتيب أبعاد محور التفوق التنافسي

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد متغير التفوق التنافسي، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): ترتيب أبعاد التفوق التنافسي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	التكلفة	3,672	0,652	مرتفع	05
02	المرونة	3,858	0,649	مرتفع	03
03	الجودة	4,041	0,820	مرتفع	01
04	الابداع والابتكار	3,944	0,729	مرتفع	02
05	التسليم	3,821	0,768	مرتفع	04
متغير التفوق التنافسي		3,867	0,638	مرتفع	–

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل **SPSS**.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالتفوق التنافسي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة–محل الدراسة، يتضح أن مستوى التفوق التنافسي بالمؤسسة جاء من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي قدره 3,867 وانحراف معياري قدره 0.638 بدرجة مرتفعة، وقد كانت الجودة أهم بعد بالنسبة لمتغير التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يشير إلى الأولوية القصوى التي يوليها السوق والعملاء لمدى تلبية المواصفات والمعايير التي تضمن جودة وموثوقية الخدمة أو المنتج

المقدم، بالإضافة الى أن الجودة تعتبر أساس كسب ثقة العملاء وبناء سمعة قوية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها والعامل الحاسم في تحديد استمرارية التعامل معها أو عدمه.

أما الابداع والابتكار فجاء في المرتبة الثانية، باعتبار الأسواق أصبحت تقنيا سريعة التغير، بالتالي تحتاج مؤسسة اتصالات الجزائر إلى حلول جديدة ومبتكرة لمواكبة التطورات باستمرار، كما أن الابتكار المستمر يساعدها على الحفاظ على تنافسيتها وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

ويصنف بعد المرونة ثالثا نظرا لما لها من دور في التكيف مع ظروف السوق، وتلبية احتياجات العملاء المختلفة، خاصة في حالات التغيير المفاجئ أو الطلبيات الخاصة، لذلك وجود نظام عمل يتمتع بالمرونة يسهل على المؤسسة تعديل عملياتها أو عروضها أو توجهاتها بسرعة أكبر دون تأثير على كفاءتها.

أما بعد التسليم، وبالرغم من أهميته، فإنه يأتي بعد الجودة والابتكار والمرونة لأنه غالبا ما ينظر إليه كعامل تكميلي في التعاملات، باعتبار أنه إذا كانت الخدمة المقدمة من المؤسسة أو المنتج عالي الجودة ومبتكر، فإن التسليم في الوقت المحدد يأتي من أجل تعزيز رضا العملاء فقط، لكنه لا يعتبر العامل الأساسي في تقييم القيمة المضافة ما لم تكن الأبعاد الأخرى محققة .

ورغم أن خفض التكاليف التشغيلية وتقديم خدمات بتكلفة أقل هو هدف مهم من أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر، إلا أن الدراسة أظهرت أنه لا يمكن اعتباره العامل الأهم في تحقيق التفوق التنافسي. فالمؤسسات التي تسعى فقط الى خفض التكلفة قد تواجه صعوبة في مجال المنافسة إذا لم ترافق خدماتها بالجودة اللازمة والابتكار المستمر. وبالتالي، تعد التكلفة ميزة داعمة معززة لتنافسية المؤسسة بعد تحقيق الأسس الأهم مثل الجودة، الابتكار، والمرونة، لكنها لا تكفي وحدها لجذب العملاء أو الحفاظ عليهم.

وبالتالي تؤكد اجابات أفراد عينة الدراسة على دور التفوق التنافسي في جذب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وأسعار مناسبة، واستجابات سريعة لاحتياجاتهم، كما يسمح لها بالابتكار في العروض التقنية ومواكبة التحولات الرقمية في مجال نشاطها، مما يعزز مكانتها الريادية على المستوى الوطني ويساهم في الحفاظ على حصتها السوقية وتحقيقها النمو المستمر.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستمارة الخاصة، للتعرف على مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–لذكاء الأعمال، وما إذا كان ذكاء الأعمال بالمؤسسة له دور فعال في تعزيز التفوق التنافسي، والتي تسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات، وسيتم ذلك من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)؛**
- **المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)؛**
- **المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية.**

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

سيتم عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى والتي تتعلق بدراسة تأثير ذكاء الأعمال في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة–، وذلك وفقا لأبعاد ذكاء الاعمال المتمثلة في التكنولوجيا، الأفراد، والمواءمة الاستراتيجية.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم حول متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم تتبع التوزيعات الاحتمالية الأخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وسيتم اختبار التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة من خلال طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح.

1– الالتواء والتفلطح

للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء والتفلطح، ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن تكون محصورة بين ±1 ومعاملات التفلطح يجب أن تكون محصورة بين ±3 والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات[1]

[1] - الملحق رقم (08).

الجدول رقم (25): نتائج معاملات الالتواء والتفلطح لبيانات إجابات أفراد العينة

الرقم	المتغيرات	معامل الالتواء (Skewness)		معامل التفلطح(Kurtosis)		النتيجة
		Statistic	القاعدة	Statistic	القاعدة	
1	بيانات متغير ذكاء الأعمال	-0.962	يجب أن تتراوح قيم معامل الالتواء بين [1، -1]	2.887	يجب أن تتراوح قيم معامل التفلطح بين [3، -3]	يتبع التوزيع الطبيعي
2	بيانات متغير التفوق التنافسي	-1.114		2.258		يتبع التوزيع الطبيعي
3	بيانات الاستبيان ككل	-1.244		2.626		يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الالتواء للمتغيرات محصورة ضمن المجال **[1، -1]** وقيم معامل التفلطح محصورة بين **[3، -3]** أي أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (التكنولوجيا، الأفراد، المواءمة الاستراتيجية) كعناصر ذكاء الأعمال ودورها في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة–، ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Y= ax+b) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل ذكاء الأعمال والمتغير التابع التفوق التنافسي ، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) معرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:[1]

[1]- الملحق رقم (09).

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التكنولوجيا	التفوق التنافسي	0.910	0.756	0.818	0.669	10.250	105.055	0.000
الأفراد		1.155	0.734	0.779	0.607	8.970	80.470	0.000
المواءمة الاستراتيجية		1.511	0.628	0.752	0.565	8.215	67.480	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور للمتغيرات المستقلة الجزئية في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة– أنه:

1- الفرضية الفرعية الأولى

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–.
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التكنولوجيا وتعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تعزيز التفوق التنافسي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار(0.756) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.818)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط – ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن التفوق التنافسي يتعزز من خلال التكنولوجيا بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.669) مما يعني أن نسبة (66.9%) من التغيرات في تعزيز التفوق التنافسي ترجع للتكنولوجيا والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–."

ويمكن كتابة العلاقة بين التكنولوجيا وتعزيز التفوق التنافسي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: **Y=0.756 x+0.910** ، حيث أن:

X : التكنولوجيا؛

Y : التفوق التنافسي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ذكاء الأعمال له دور في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة من خلال عنصر التكنولوجيا.

2- الفرضية الفرعية الثانية

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأفراد على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–.
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأفراد على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الأفراد وتعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك أثر للأفراد على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.779 بين متغير الأفراد وتعزيز التفوق التنافسي وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوي وايجابي بين المتغيرين.
- كما بلغ معامل التحديد (R^2) القيمة 0.607 وهذا يدل على أن متغير الأفراد يمكن أن يفسر ما قيمته 60.7% من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته 60.7% من التغيرات الحاصلة في تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في الأفراد، وأن الباقي يرجع لتأثير عوامل أخرى.
- أما قيمة (F) المحسوبة بلغت 80.470 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية الأفراد في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة–.

وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأفراد على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–."

ويمكن كتابة العلاقة بين الأفراد وتعزيز التفوق التنافسي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: **Y= 0.734 x+1.155**، حيث أن:

X : الأفراد؛

Y : التفوق التنافسي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ذكاء الأعمال له دور في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة من خلال بعد الأفراد.

3- الفرضية الفرعية الثالثة

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المواءمة الاستراتيجية وتعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر–وكالة تبسة.
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المواءمة الاستراتيجية وتعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر–وكالة تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية وتعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للمواءمة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.628) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.752)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط – ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن التفوق التنافسي يتعزز من خلال المواءمة الاستراتيجية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.565) مما يعني أن نسبة (56.5%) من التغيرات في تعزيز التفوق التنافسي ترجع للمواءمة الاستراتيجية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المواءمة الاستراتيجية وتعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر–وكالة تبسة."

ويمكن كتابة العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية والتفوق التنافسي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.628\ x+1.511$ ، حيث أن:

X : المواءمة الاستراتيجية؛

Y : التفوق التنافسي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ذكاء الأعمال له دور في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة من خلال متغير المواءمة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة–، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يعتبر اختبار معلمي يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة F المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05) وبمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي ANOVA للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الجنس	أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي	بين المجموعات	0.048	1	0.048	0.123	0.727
		داخل المجموعات	20.348	52	0.391		
		المجموع	20.397	53	–		
العمر	أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي	بين المجموعات	0.255	2	0.127	0.322	0.726
		داخل المجموعات	20.142	51	0.395		
		المجموع	20.397	53	–		
المستوى التعليمي	أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي	بين المجموعات	0.205	2	0.102	0.259	0.773
		داخل المجموعات	20.192	51	0.396		
		المجموع	20.397	53	–		
المركز الوظيفي	أثر ذكاء الاعمال على تعزيز التفوق التنافسي	بين المجموعات	0.632	3	0.211	0.533	0.662
		داخل المجموعات	19.765	50	0.395		
		المجموع	20.397	53	–		

[1]– الملحق رقم (10).

الخبرة المهنية	أثر ذكاء الاعمال على تعزيز التفوق التنافسي	بين المجموعات	0.318	3	0.106	0.264	0.851
		داخل المجموعات	20.078	50	0.402		
		المجموع	20.397	53	-		

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل ال إحصائيSPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة–، حيث تبين أنه:

1- الفرضية الفرعية الأولى

- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة–.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة–.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة–، وتبين هذه النتائج أن كلا من الذكور والإناث يشعرون أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تعزيز التفوق التنافسي من خلال الاعتماد على عناصر ذكاء الأعمال، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة–."

2- الفرضية الفرعية الثانية

- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة–، حيث أن كل الفئات العمرية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تعزيز التفوق التنافسي من خلال عناصر ذكاء الأعمال، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة."

3- الفرضية الفرعية الثالثة

- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة، حيث أن كل المستويات التعليمية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تعزيز التفوق التنافسي من خلال عناصر ذكاء الأعمال، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة."

4- الفرضية الفرعية الرابعة

- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المركز الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة، حيث أن جميع العمال باختلاف مراكزهم الوظيفية الذين تتكون منهم عينة الدراسة المبحوثة يتفقون على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تعزيز التفوق التنافسي من خلال عناصر ذكاء الأعمال، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة."

5– الفرضية الفرعية الخامسة

- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في الإجابات التي قدمها الأفراد في العينة بشأن أثر ذكاء الأعمال في تعزيز التفوق التنافسي، حيث أن كل أفراد عينة الدراسة المبحوثة باختلاف خبرتهم المهنية يتفقون على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تعزيز التفوق التنافسي من خلال عناصر ذكاء الأعمال، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة."

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

سيتم عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية التي تتعلق بدراسة تأثير ذكاء الأعمال في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة–، كما سيتم اختبار إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية وفقل للبيانات الشخصية الوظيفية لعينة الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل من خلال الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار(β)	معامل الانحدار(α)	معامل الارتباط(R)	معامل التحديد(R^2)	قيمة(t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
ذكاء الأعمال	التفوق التنافسي	0.694	0.838	0.854	0.730	11.848	140.382	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة- .
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة- .

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر لذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة- محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.838) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.854)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط– ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن التفوق التنافسي يتعزز من خلال ذكاء الأعمال بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.730) مما يعني أن نسبة (73%) من التغيرات في تعزيز التفوق التنافسي ترجع لذكاء الأعمال والباقي يعود لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة- "

ويمكن كتابة العلاقة بين ذكاء الأعمال وتعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: **$Y=0.838\ x+0.694$**، حيث أن:

[1]- الملحق رقم (11).

X : ذكاء الأعمال؛

Y : التفوق التنافسي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ذكاء الأعمال له تأثير في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة- .

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة–؛
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة–.

وانطلاقا من نتائج الجدول رقم (27) أعلاه نلاحظ ما يلي:

أن كل من المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)، تبين فيها مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى كل من هذه المتغيرات في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة–، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة–".

خلاصة الفصل الثاني

في الأخير تم من خلال هذا الفصل التطبيقي التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وواقع تطبيق متغيرات الدراسة (ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي) في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على الاستبيان والتي تتكون من ثلاث محاور أساسية، يتمثل المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والمحور الثاني الخاص بالمتغير المستقل ذكاء الأعمال بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا، الأفراد، المواءمة الاستراتيجية)، بتوجيه أسئلة (12 سؤال) إلى العينة المتكونة من 54 موظف، أما المحور الثالث والذي يتمثل في المتغير التابع وهو التفوق التنافسي بمؤشراته المختلفة (التكلفة، المرونة، الجودة، الابداع والابتكار، التسليم)، وتم توجيهه إلى نفس العينة من خلال 16 سؤال، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات المتحصل عليها إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS V25) حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى ذكاء الأعمال بمختلف أبعاده (التكنولوجيا، الأفراد، المواءمة الاستراتيجية)، بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة محل الدراسة مقبول، حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي قدرها 3.785 وانحراف معياري قدره 0.650 بدرجة موافقة مرتفعة؛

مستوى تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة مقبول حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي قدرها 3.867 وانحراف معياري قدره 0.638 بدرجة موافقة مرتفعة؛

يوجد أثر لذكاء الأعمال بمختلف أبعادها في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة محل الدراسة، اذ يساهم ذكاء الأعمال بنسبة (73%) في التغيرات التي تعزز التفوق التنافسي وهي نسبة مساهمة جيدة، في حين أن باقي النسبة يعود لعوامل أخرى؛

يعد بعد التكنولوجيا من أكثر أبعاد ذكاء الاعمال إسهاما في تعزيز التفوق التنافسي، إذ يساهم بعد التكنولوجيا ب 66.9% في التغيرات التي تعزز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة ، وهذا يؤكد على أن التكنولوجيا توفر الأساس الذي يبنى عليه جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ، كما أنها تضمن التكامل بين أنظمة المؤسسة، وتسرع في عملية اتخاذ القرار مما ينعكس على تحسين كفاءة وفعالية عملياتها، يليه بعد الأفراد في المرتبة الثانية بنسبة مساهمة تقدر ب 60.7%، حيث يعتبر الأفراد بعدا حاسما تأثير ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث يعتمد نجاح أدوات وتقنيات ذكاء الأعمال على مدى كفاءة الأفراد في استخدامها وتوظيفها، هذا ما جعل الأفراد هم حلقة الوصل بين البيانات والقرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة. بينما بعد المواءمة الاستراتيجية كانت مساهمته في تعزيز التفوق التنافسي بنسبة مساهمة تقدر ب 56.5%، حيث تبرز أهمية توجيه جهود تحليلات البيانات وتطبيق تقنيات ذكاء الأعمال نحو دعم أهداف ورؤية المؤسسة محل الدراسة.

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير ذكاء الأعمال في تعزيز التفوق التنافسي تعزى للخصائص الشخصية الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة– محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

ختاما لما سبق، وفي ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة التي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار، وما نتج عنه من تزايد مستمر في حدة المنافسة وحتمية اعتماد تكنولوجيا معلومات متطورة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية ملزمة باعتماد آليات وتقنيات جديدة وفعالة تسمح لها باتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليل عميق. ومن بين أبرز هذه الاليات ذكاء الأعمال، بصفته أداة متقدمة لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء وزيادة التنافسية، نظرا لما يوفره من إمكانيات تحليل في غاية الدقة تساعد على استخلاص رؤى مستقبلية تساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية، انطلاقا من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تم معالجة الموضوع بهدف توضيح مدى مساهمة تطبيق أبعاد ذكاء الأعمال المختلفة في دعم مقومات وعناصر التفوق التنافسي، والتعرف على واقع اعتماده في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–، ثم تقديم توصيات عملية تمكن من توجيه المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الأخرى نحو تفعيله.

أولا: النتائج المستمدة من الجانب النظري

تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري الى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:

- يعتبر ذكاء الأعمال نتاجا لتطور نظم المعلومات الإدارية، وقد ظهر كتلبية للحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد.
- رغم التداخل الكبير بين مفاهيم تكنولوجيا المعلومات، ذكاء الأعمال ونظم ذكاء الأعمال غير أن كل منها يحمل دلالة خاصة، فنظم ذكاء الأعمال تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بهدف تفعيل استراتيجية ذكاء الأعمال على مستوى المؤسسة، مما يعكس علاقة تكامل تتمثل في: التكنولوجيا توفر البنية التحتية اللازمة، والنظم توفر الأدوات والبرمجيات والتطبيقات، وذكاء الأعمال يمثل الاستراتيجية الداعمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنافسية.
- ذكاء الأعمال لا يقتصر على البعد التقني متمثلا في الجاهزية التكنولوجية، بل يشمل أبعاد أخرى بشرية وتنظيمية، مثل الكفاءات البشرية، والمواءمة بين هذه الكفاءات والتقنيات وأهداف المؤسسة.
- التفوق التنافسي يتلخص في قدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها بتقديم قيمة مضافة للسوق والعملاء والحفاظ على استدامتها.

- يتداخل مفهوم التفوق التنافسي مع عدة مفاهيم أخرى مثل القدرة التنافسية والميزة التنافسية والتميز التنافسي، حيث تمثل القدرة التنافسية مجموع الإمكانيات والموارد التي تملكها المؤسسة وتمكنها من الدخول في المنافسة، بينما تمثل الميزة التنافسية السمة التي تميز المؤسسة عن منافسيها غير أنها قد تكون مؤقتة أو قابلة للتقليد، أما التميز التنافسي فيمثل شكلا من أشكال الميزة التنافسية ويعني الانفراد والاختلاف في طريقة تقديم الخدمة أو المنتج، في حين يعتبر التفوق التنافسي نتيجة نهائية لنجاح المؤسسة في المحافظة على تلك المزايا واستثمارها بفعالية وترجمتها الى أداء مستمر يفوق الأداء التنافسي الخاص بالمنافسين.
- يتم تحقيق التفوق التنافسي عبر عدة عناصر منها: التركيز على الابتكار في المنتوج أو الخدمة، تحسين الجودة، الاستجابة السريعة للتغيرات في متطلبات العملاء، الالتزام بمواعيد التسليم وتقليل زمن الانتظار، وأخيرا تخفيض التكاليف.
- وجود ترابط قوي بين ذكاء الأعمال والتفوق التنافسي، حيث تمكن تقنيات التحليل من دعم التنبؤ بالتوجهات السوقية وتحديد الفرص وتجنب المخاطر المحتملة، وهو ما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات استباقية تمنحها أفضلية تنافسية.

ثانيا: النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي

تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري الى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:

- مستوى تطبيق ذكاء الأعمال بمختلف أبعاده (التكنولوجيا، الأفراد، المواءمة الاستراتيجية) بمؤسسة اتصالات الجزائر–وكالة تبسة– محل الدراسة مقبول، حيث جاء مستوى تطبيق ذكاء الأعمال بدرجة مرتفعة.
- مستوى تعزيز التفوق التنافسي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة– مقبول، حيث جاء بدرجة مرتفعة.
- حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة– فان نتائج تطبيق ذكاء الأعمال تتجسد في المؤسسة محل الدراسة في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، تقليص زمن الاستجابة لمتطلبات السوق والزبون، تحسين جودة الخدمات المقدمة، ودعم الابتكار وتسهيل تحديد توجهات السوق المستقبلية.

- يوجد أثر لذكاء الأعمال بمختلف أبعاده في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر– وكالة تبسة– محل الدراسة، حيث يساهم بنسبة (73%) في التغيرات التي تعزز التفوق التنافسي على مستوى المؤسسة وهي نسبة مساهمة جيدة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ذكاء الأعمال المتمثلة في التكنولوجيا، الأفراد والمواءمة الاستراتيجية على تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–.
- جاء بعد التكنولوجيا من أبعاد ذكاء الاعمال في المرتبة الأولى، وهو البعد الأكثر إسهاما في تعزيز التفوق التنافسي بنسبة 66.9%، يليه بعد الأفراد في المرتبة الثانية بنسبة مساهمة تقدر ب 60.7%، ثم أخيرا بعد المواءمة الاستراتيجية الذي كانت مساهمته في تعزيز التفوق التنافسي تقدر ب 56.5%.
- بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول أثر متغير ذكاء الأعمال في تعزيز التفوق التنافسي تعزى للخصائص الشخصية الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة– محل الدراسة.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية واختبار فرضيات الدراسة والاجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج الدراسة، وهي على النحو التالي:

- على المؤسسات تطوير رؤى دقيقة لتطبيق ذكاء الأعمال وربطها بأهدافها الاستراتيجية.
- ضرورة تعزيز البنى التحتية التقنية والاستثمار فيها، مما يضمن التوسع التنافسي في المؤسسات.
- حتمية التدريب والتكوين المستمر للموظفين في مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على تحليل البيانات.
- ضرورة الانتقال من طرق التحليل التقليدي إلى التحليل الاستباقي من أجل اكتشاف الفرص وتقليل المخاطر.
- على المؤسسات تقييم أثر ذكاء الأعمال على الأداء بشكل دوري مع قياس أثره على عناصر التفوق التنافسي مثل تخفيض التكاليف وغيرها...
- ضرورة اعتماد تقنيات ذكاء أعمال مرنة بما يسمح للمؤسسة بالاستجابة السريعة لتغيرات السوق واكتساب مرونة تنافسية.

- ضرورة توظيف ذكاء الأعمال من أجل رصد توجهات المنافسين، مما يتيح اتخاذ قرارات استباقية تمنح المؤسسة ميزة مقارنة بالمنافس.
- ضرورة توجيه المنتجات والخدمات بما يتناسب مع متطلبات العملاء من أجل زيادة ولائهم والحفاظ على سمعة جيدة بين المنافسين.
- ضرورة استخدام أدوات ذكاء الأعمال في متابعة الأداء وتحسين العمليات في المؤسسات بهدف تخفيض التكاليف وزيادة الربحية وتعزيز القدرة التنافسية.
- ضرورة تحديث أدوات ذكاء الأعمال بشكل دوري لمواكبة التطور التقني وتحقيق أداء أفضل من المؤسسات المنافسة.

رابعا: افاق الدراسة

يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا للكثير من الدراسات والأبحاث سيتم ذكر بعضها فيما يلي:

- دور أدوات ذكاء الأعمال في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي كوسيط لتحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية.
- العلاقة بين نظم ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي كوسيط لتعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية.
- دور القيادة الرقمية في تفعيل ذكاء الأعمال كأداة لتحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية.
- أثر التفاعل بين الابتكار التكنولوجي وذكاء الأعمال في تحسين جودة خدمات المؤسسة الاقتصادية.
- أثر تكامل نظم المعلومات مع تقنيات ذكاء الأعمال على مرونة المؤسسة الاقتصادية.
- دور ذكاء الأعمال في تعزيز التكيف الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

تمت والحمد لله

بتوفيق من الله

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

❖ **الكتب**

1. بديع عبد العزيز القشاعلة، **المختصر في مفهوم الذكاء**، المركز السيكولوجي للنشر الالكتروني، فلسطين، 2021.
2. عامر عبد الرزاق الناصر، **إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
3. سعدون الربيعاوي، حسين عباس، **التسويق مدخل معاصر**، دار عيداء للنشر، الأردن، 2015.
4. فلاح حسن عدادي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
5. مصطفى صلاح فوال، **مناهج البحث العلمي الإجتماعية**، دار غريب، مصر، 1998.
6. محمود مهدي العتبي، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، دار حامد، الأردن، 2005.

❖ **المجلات (المقالات)**

7. نايف علي، رائد محمد علي خان واحمد إبراهيم قميري، **نظم ذكاء الأعمال ودورها في دعم اتخاذ القرار**، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 08، العدد 02، 2021.
8. فاطمة بلقواسمي، أحمد بن يوسف، **التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية –دراسة تحليلية –**، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2021.
9. سطم صالح حسين، عماد صالح نعمه، إياد دخيل سليم، **استخدام ذكاء الأعمال في تحديد ربحية المنتجات: دراسة تطبيقية في تحديد ربحية المنتجات– شركة البان وعصائر تكريت–**، مجلة جامعة كركوك، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد6، العدد 1، 2016.
10. عباس محمد، نبال يونس المراد، **تشخيص أبعاد ذكاء الأعمال: دراسة استطلاعية للآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة أساسيل للاتصالات في العراق**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 59، 2022.
11. سليمان أحمد الطلاع، مازن جهاد الشوبكي، محمود طلال النجار، **دور ذكاء الأعمال في تطوير الحوكمة في المنظمات الأهلية العاملة في فلسطين**، مجلة الدراسات الاجتماعية، كلية الدراسات المتوسطة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، المجلد 30، العدد 4، 2024.

12. إبراهيم بن الطيب، **دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد02، العدد 03، 2016.

13. أنوار مصطفى حسن، بشرى صبيح كاظم، **دور ذكاء الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا**، مجلة كلية التربية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 49، العدد 1، 2022.

14. هشام عبد الله حمد الجميلي، مراد موسى عبد الجبوري، **ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية للآراء عينة من المديرين في جامعة كركوك**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 18، 2019.

15. حسام أحمد الحلاق، جابر شعيب الإسماعيل، **دور ذكاء الأعمال في تحقيق النضج التنظيمي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني**، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، دون مجلد، العدد 22، 2023.

16. أحمد محمد علي صبره، **إطار مقترح لدور ذكاء الأعمال في تعزيز قيادة التكلفة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي**، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 40، العدد 4، 2022.

17. أحمد رجاء سلامة البطاينة، سليمان رجا سلامة البطاينة، زيد نائل عيسى الفقهاء، **أثر ذكاء الأعمال في أداء سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 11، العدد 01، الأردن، أوت 2021.

18. عيشوش عواطف، **ذكاء الأعمال كآلية داعمة للمرونة الاستراتيجية: دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 14، العدد01، الجزائر، 2023.

19. بوشنافة محمد، بوكريف زهير، **أثر الابتكار السياحي في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة الوكالات السياحية بولاية الجلفة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2024.

20. حيرش أمينة، بن عودة مصطفى، **أخلاقيات الأعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي– دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية الجلفة–**، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 4، العدد1، 2021.

21. محمد محمد عبد القادر، **أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور في كوردستان العراق**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 52، المجلد 16، 2020.

22. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، عبد المغيث يحي علي الشمسي، **أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات– دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء–**، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 11، العدد 90، الأردن، 2024.

23. عبد الحكيم بن سالم وآخرون، **أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS فرع بشار**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة – معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 2، العدد 2، 2018.

24. رؤوف رعد عدنان، الشهواني ألاء عبد الوهاب، **تحقيق التفوق التنافسي في إطار اعتماد بعض استراتيجيات التصنيع المستدام دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود بغداد**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 51، المجلد 12، 2020.

25. علي نزار محفوظ، إسراء وعد الله قاسم، **إسهامات إستراتيجيات التسويق المستدام في تحقيق التفوق التنافسي: بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في شركة Vitra للصحيات والسيراميك وفروعها في المحافظات العراقية**، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 5، العدد 6، 2023.

26. أمل جواد كاظم، **أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، المجلد 17، العدد 68، 2017.

27. فراس رحيم يونس العزاوي، عثمان إبراهيم أحمد الخفاجي، **تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي: بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ الزعفرانية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد، المجلد 21، العدد 81، 2015.

28. الشاذلي عيسى حمد عبد الله، فضيلة بوطورة، **نظام الذكاء الاقتصادي وأثره في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال واستدامتها**، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، دون مجلد، العدد 18، سبتمبر 2021.

29. جمعة شرفي، مراد كواشي، **دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي – دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر –**، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة – النجف الأشرف، المجلد 1، العدد 40.

30. عبد الرحمان صلاح عبد الرحمن الدستاوي واخرون، **أثر استخدام التكنولوجيا المالية على تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية مع دراسة ميدانية**، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، المجلد 5، العدد 1، مارس 2025.

31. صارة بن زرة، حميد شاوش، **علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرونة التنظيمية – دراسة ميدانية بمجمع سيفيتال**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 1، جانفي 2021.

32. ولاء محمد حسان، **تحليل التأثيرات الاقتصادية للتكنولوجيا والابتكار على التنمية الاقتصادية: منهجيات البحث وتطبيقاتها**، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد 4، العدد 6، يناير 2024.

33. نور الدين كروش واخرون، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمة المصرفية**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 14، العدد 1، 2020.

34. باتول بوترعة، أمال يوب، **مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الازمات التنظيمية – دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 1، 2022.

35. معروف هواري، **تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المورد البشري كمدخل استراتيجي لزيادة الفعالية التنظيمية**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 1، 2024.

36. لاكسي فوزية، قارة مصطفى فاطمة الزهراء، **الجودة كأسبقية وإستراتيجية تنافسية: دراسة عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية حاصلة على شهادة الإيزو 9000**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2015.

37. فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، **دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، دون مجلد، العدد 6، جوان 2017.

38. عربية سلوى، زايد مراد، **التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية كبديل استراتيجي**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 15، العدد 1، 2021.

39. بخليلي محمد الأمين، شلالي عبد القادر، **المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مجموعة مؤسسات–** ، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، سبتمبر 2022.

40. عامر عامر أحمد، أحسن جميلة، **التفكير الاستراتيجي الحديث كمدخل للإبداع في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة عينة من مؤسسات من الغرب الجزائري**، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد4، العدد 3، ماي 2015.

41. خثير نجاة، مداني حسيبة، **دور ذكاء الأعمال في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة لعينة من الموظفين في معهد باستور بالجزائر العاصمة**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 9، العدد 1، أكتوبر 2023.

42. فاطمة بلقواسمي، **مساهمة نظم ذكاء الأعمال في ريادة الشركات الناشئة –تقييم تجربة شركة Airbnb**، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، 2023.

❖ **المذكرات والأطروحات**

43. محمد فادي الرباط، **دور ذكاء الأعمال في خلق القيم العملياتية والاستراتيجية للأعمال في المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع الاتصالات في دمشق**، المعهد العالي لإدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: موارد بشرية، سنة النشر 2021.

44. عروف عفيفة، **دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك –دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: مالية وبنوك، جامعة أم بواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2017-2018.

45. محمد منير عودة شبير، **دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة بنك فلسطين**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال-إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.

46. جنات بن رحمون، **أثر إدارة التميز الإداري على بناء التفوق التنافسي للمنظمات – دراسة حالة: مجموعة من المطاحن بولاية بسكرة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2024.

47. عبد الله سعود المطيري، **أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية-**، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

48. عقون عادل، **إدارة العلاقة مع الزبون كحتمية استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي- حالة المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2019.

49. زمالة عمر، **أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص الإدارة البيئية والسياحية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-2013.

50. صولح سماح، **دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة – دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية: 2012-2013.

51. فكرون نسرين، **دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – فرع جنرال كابل - بسكرة (E.N.I.C.A.B)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017.

52. فراس عبد القادر غفير، **دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015.

53. عامر أسامة رشاد بركات، **دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة وتحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

54. بلغربي سليم، **دور إستراتيجيات التصنيع الأخضر في تدعيم التفوق التنافسي – دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، التخصص: علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، السنة الجامعية 2021-2022.

55. زينب ماتن، **جودة خدمة ما بعد البيع كمدخل استراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مجمع SOVAC للسيارات الجزائر**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

❖ **الملتقيات والندوات**

56. محمد نجيب حمد، **الدور التأثيري لاستخدام تطبيقات ذكاء الأعمال في تحسين مصداقية المعلومات المحاسبية بهدف دعم فاعلية اتخاذ القرارات**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، 23-26 أفريل، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان – الأردن، 2012.

57. محمد منصور رمضان الزعنون، رمزي عطية محمد مزهر، **أثر استخدام أنظمة ذكاء الأعمال على التوجهات الريادية للقطاع المصرفي الفلسطيني بنك فلسطين نموذجا**، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB)، يومي 6-7، جامعة غزة، فلسطين، 2020.

58. بسيم محمد العريقي، **إطار مقترح لتطبيق نظام ذكاء الأعمال في التسويق**، مؤتمر تكنولوجيا المعلومات الرقمية، الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، أيام 9-11 أكتوبر، جامعة الزرقاء وأكاديمية جلوان للتدريب والدراسات، الأردن، 2012.

59. عمار عصام السامرائي، **تطبيقات ذكاء الأعمال أداة لتحقيق الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012.

60. علاء خليل العكش، رأفت حسين الهور، مروان حمودة دهدار، **دور ذكاء الأعمال في تطوير استراتيجيات التسويق دراسة تطبيقية على جامعة الإسراء غزة**، المؤتمر الدولي الافتراضي الثاني: ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة– الفرص والتحديات، المركز الديمقراطي العربي برلين ألمانيا ومركز تنمية الموارد البشرية للأبحاث والاستشارات بالجزائر بالتعاون مع جامعة غزة، يونيو 2023.

❖ **المحاضرات**

61. قسول سفيان، **مطبوعة محاضرات في إدارة الموارد البشرية مقدمة لفائدة السنة الثالثة ليسانس وأولى ماستر**، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2023/2022.

❖ **المراجع الأجنبية**

62. Sumeyye Ozturk, Aslihan Unal, **Effect of Business Intelligence on Competitive Advantage Case of Ankara IT Sector**, Journal of Information & Knowledge Management, Vol 21, N° 1, 2021.

63. White, Colin, **The Next Generation of Business Intelligence: Operational BI**, BI Research, 2006.

64. Salim Benrahmoune, Djennat Benrahmoune, **SWOT Model as A Mechanisms for Achieving Competitive Superiority: Case Study of Ben Houhou Mills – Chetma – Biskra,** Journal of Economics and Sustainable Development, Vol 8, N° 1, 2025.

65. Malika Abed Ghers, Hamza Baali, The **Role of Intellectual Capital as A Mediating Variable in The Influential Relationship Between Knowledge Management and Competitive Superiority: A Case Study of Operating Banks in Annaba, Algeria**, International Journal of Economic Perspectives, Vol 18, N° 12, 2024.

66. Hawraa Thamir Mahdi, Suhad Barqi Kamel, Layla Mohsen Hassan, **Multi–Level Marketing Strategies as A Mechanism to Achieve Competitive Superiority (Exploratory Research of The Opinions of a Sample of**

Workers in the Al-Wareth Factory for The Production of Refrigeration, Eximia Journal, Vol 12, N° 1, 2023.

67. L. M. Daphne You, Andy C. L. Yeung, T. C. E. Cheng, **The impact of business intelligence systems on profitability and risks of firms**, International Journal of Production Research, Vol 59, N° 2, April 2020.

❖ **المواقع الالكترونية**

http://www.dictionnaire-academie.fr

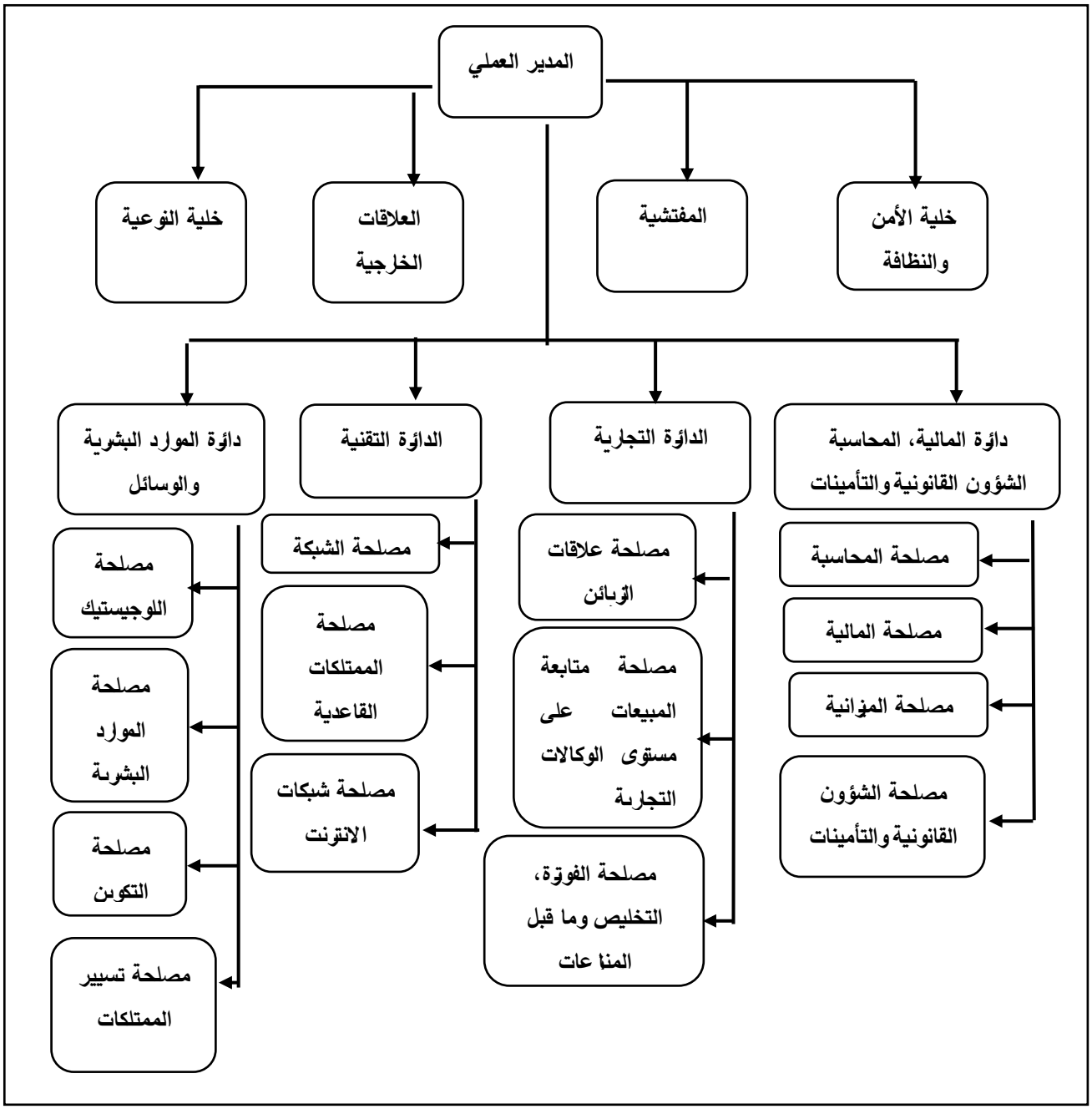
https://www.collinsdictionary.com

Electronic data processing – Wikipedia

www.algerietelecome.dz،

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر_وكالة تبسة



الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
دريس يحيى	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة
بوحنيك هدى	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة
دريد حنان	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة
حليمي سارة	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة

الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان

جامعة الشيخ الشهيد العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحثية لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال والموسومة بـ:

أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة؛ تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لإعداد الدراسة التطبيقية الخاصة بمذكرة ماستر إدارة أعمال والموسومة ب "**أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة**"، نرجو منكم التعاون معنا والمساهمة في هذا العمل من خلال الإجابة على هذه الاستبانة مع التحلي بالدقة والموضوعية في الإجابة على العبارات وذلك بوضع علامة x أمام الإجابة الأنسب، مع العلم أن هذه البيانات سيتم التعامل معها بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، وشكرا جزيلا على تعاونكم ومساهمتكم القيمة في هذا العمل البحثي.

من إعداد الطلبة:

- ريهام لبور
- رحاب مراح

الأستاذة المشرفة:

أ.د. غريب الطاوس

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس:	ذكر		أنثى				

العمر:	أقل من 30 سنة		من 30 الى 50 سنة		أكثر من 50 سنة		

المستوى التعليمي:	ثانوي أو أقل		جامعي		أخرى		

المركز الوظيفي:	إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		

الخبرة المهنية:	أقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		من 11 الى 20 سنة		أكثر من 20 سنة		

القسم الثاني: عبارات الدراسة

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: ذكاء الأعمال (يشير إلى الأنظمة والتقنيات التي تستخدمها المؤسسة لتحليل البيانات و اتخاذ القرارات الاستراتيجية)					
التكنولوجيا (مدى استخدام المؤسسة لأنظمة المعلومات لتحسين الأداء)					
1. تستخدم المؤسسة أنظمة تحليل بيانات متقدمة لدعم اتخاذ القرارات.					
2. تُظهر المؤسسة كفاءة في استخدام أدوات ذكاء الأعمال لتحليل البيانات.					
3. تستخدم المؤسسة لوحات تحكم (Dashboards) تفاعلية لمتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية.					
4. تعتمد المؤسسة تقنيات أمنية لحماية بيانات العملاء والعمليات الداخلية.					
الأفراد (كفاءة الموظفين في استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة)					
5. تمتلك المؤسسة موظفين مختصين في مجال ذكاء الأعمال					
6. يتمتع الموظفون بالخبرة اللازمة لاستخدام التقنيات التكنولوجية لذكاء الأعمال بفعالية.					
7. تتيح المؤسسة دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التكنولوجيا المعتمدة.					
8. توجد قنوات اتصال فعالة بين قسم تكنولوجيا المعلومات والإدارات الأخرى لتبادل الرؤى التحليلية.					
المواءمة الاستراتيجية (مدى توافق تطبيقات ذكاء الأعمال مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة)					
9. تتناسب استثمارات المؤسسة المخصصة في ذكاء الأعمال (تكنولوجيا–أفراد) مع أهدافها الاستراتيجية.					
10. يتم استخدام تحليلات ذكاء الأعمال في تحديد الفرص المستقبلية في السوق.					
11. يتم استخدام تحليلات ذكاء الأعمال في دعم القرارات الاستراتيجية.					
12. يتم تحديث خطط المؤسسة باستمرار بناء على نتائج أدوات ذكاء الأعمال.					
ثانياً: التفوق التنافسي (يعني القدرة على التفوق على المنافسين من خلال تقديم قيمة أعلى للعملاء)					
التكلفة (قدرة المؤسسة على تقديم خدمات بتكلفة أقل مع الحفاظ على الجودة)					
13. تعتمد المؤسسة استراتيجيات فعّالة لتخفيض التكاليف التشغيلية.					
14. يساهم اعتماد المؤسسة على نظام فعال لمراقبة التكاليف التشغيلية في تقديم خدمات ذات تكلفة أقل من المنافسين.					
15. تُقلل المؤسسة من الهدر في الموارد (الوقت، المواد، الطاقة) للتحكم في تكاليف التشغيل.					
المرونة (قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع متطلبات العملاء والتغيرات السوقية)					
16. تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في متطلبات العملاء.					
17. تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات في أنماط استهلاك خدمات الاتصالات.					
18. يمكن تعديل باقات الخدمات المقدمة للعملاء في وقت قصير حسب الطلب.					

الجودة (مدى التزام المؤسسة بمعايير عالية في تقديم الخدمات)					
19. تحرص المؤسسة على تلبية معايير الجودة العالمية في خدماتها.					
20. تلتزم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات بناءً على ملاحظات العملاء.					
21. تُجري المؤسسة اختبارات دورية لجودة شبكات الاتصال وخدمات البيانات.					
22. تتبع المؤسسة معايير صارمة في صيانة البنية التحتية للاتصالات.					
الابتكار (قدرة المؤسسة على تطوير خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية)					
23. تخصص المؤسسة ميزانية سنوية للبحث والتطوير في مجال خدمات الاتصالات.					
24. تطرح المؤسسة خدمات مبتكرة بشكل دوري لمواكبة احتياجات السوق.					
25. تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية لتطوير الخدمات.					
التسليم (التزام المؤسسة بتسليم الخدمات في الوقت المحدد وبكفاءة)					
26. تلتزم المؤسسة بتسليم الخدمات في المواعيد المتفق عليها بدقة.					
27. تُقلل المؤسسة من فترات الانتظار بين طلب العميل وتقديم الخدمة.					
28. تستجيب المؤسسة بسرعة لطلبات التعديلات الطارئة من العملاء.					

نشكر لكم تعاونكم معنا.

الملحق رقم (04): نتائج الارتباط بيرسون (معامل الصدق)

Corrélations

		التكنولوجيا	الأفراد	المواءمة	الاعمال_ذكاء
التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	1	,715**	,736**	,890**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54
الأفراد	Corrélation de Pearson	,715**	1	,814**	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	54	54	54	54
المواءمة	Corrélation de Pearson	,736**	,814**	1	,935**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	54	54	54	54
الاعمال_ذكاء	Corrélation de Pearson	,890**	,919**	,935**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54

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

Corrélations

		التكلفة	المرونة	الجودة	الابتكار	التسليم	التنافسي_التفوق
التكلفة	Corrélation de Pearson	1	,660**	,578**	,697**	,680**	,810**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54
المرونة	Corrélation de Pearson	,660**	1	,722**	,758**	,679**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54
الجودة	Corrélation de Pearson	,578**	,722**	1	,834**	,733**	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54
الابتكار	Corrélation de Pearson	,697**	,758**	,834**	1	,832**	,940**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54
التسليم	Corrélation de Pearson	,680**	,679**	,733**	,832**	1	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	54	54	54	54	54	54
التنافسي_التفوق	Corrélation de Pearson	,810**	,861**	,889**	,940**	,896**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54	54

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

الملحق رقم (05): نتائج ألفا كرونباخ

للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,973	28

ذكاء الاعمال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	12

التفوق التنافسي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	16

الملحق رقم (06): التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	48,1	48,1	48,1
	أنثى	28	51,9	51,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	3	5,6	5,6	5,6
	سنة 50 الى 30 من	50	92,6	92,6	98,1
	سنة 50 من أكثر	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	8	14,8	14,8	14,8
	جامعي	42	77,8	77,8	92,6
	أخرى	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

الوظيفي_المركز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي إطار	1	1,9	1,9	1,9
	إطار	28	51,9	51,9	53,7
	التحكم أعوان	9	16,7	16,7	70,4
	التنفيذ أعوان	16	29,6	29,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	3	5,6	5,6	5,6
	سنوات 10 الى 5من	12	22,2	22,2	27,8
	سنة 15 الى سنوات 10 من	30	55,6	55,6	83,3
	سنة 20 من أكثر	9	16,7	16,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تستخدم المؤسسة أنظمة تحليل بيانات متقدمة لدعم اتخاذ القرارات.	54	1,00	5,00	3,9444	,81070
تُظهر المؤسسة كفاءة في استخدام أدوات ذكاء الأعمال لتحليل البيانات.	54	2,00	5,00	4,0000	,72684
تستخدم المؤسسة لوحات تحكم (Dashboards) تفاعلية لمتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية.	54	1,00	5,00	3,6481	,91440
تعتمد المؤسسة تقنيات أمنية لحماية بيانات العملاء والعمليات الداخلية.	54	1,00	5,00	4,0556	,81070
تمتلك المؤسسة موظفين مختصين في مجال ذكاء الأعمال	54	1,00	5,00	3,5370	,88409
يتمتع الموظفون بالخبرة اللازمة لاستخدام التقنيات التكنولوجية لذكاء الأعمال بفعالية.	54	1,00	5,00	3,4815	,94651
تتيح المؤسسة دورات تدريبية لموظفين لمواكبة التكنولوجيا المعتمدة.	54	1,00	5,00	3,9815	,81242
توجد قنوات اتصال فعالة بين قسم تكنولوجيا المعلومات والإدارات الأخرى لتبادل الرؤى التحليلية.	54	2,00	5,00	3,7778	,60397
تتناسب استثمارات المؤسسة المخصصة في ذكاء)تكنولوجيا -أفراد (مع أهدافها الاستراتيجية.	54	1,00	5,00	3,7963	,78619
يتم استخدام تحليلات ذكاء الأعمال في تحديد الفرص المستقبلية في السوق.	54	1,00	5,00	3,6852	,84282
يتم استخدام تحليلات ذكاء الأعمال في دعم القرارات الاستراتيجية.	54	1,00	5,00	3,7222	,83365
يتم تحديث خطط المؤسسة باستمرار بناء على نتائج أدوات ذكاء الأعمال.	54	1,00	5,00	3,7963	,80984
التكنولوجيا	54	1,25	5,00	3,9120	,69050
الأفراد	54	1,25	5,00	3,6944	,67758
المواءمة	54	1,00	5,00	3,7500	,76325
ذكاء_الاعمال	54	1,25	4,83	3,7855	,65027
N valide (liste)	54				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة استراتيجيات فعّالة لتخفيض التكاليف التشغيلية.	54	2,00	5,00	3,6852	,66798
يساهم اعتماد المؤسسة على نظام فعال لمراقبة التكاليف التشغيلية في تقديم خدمات ذات تكلفة أقل من المنافسين.	54	1,00	5,00	3,6481	,75629
تُقلل المؤسسة من الهدر في الموارد) الوقت، المواد، الطاقة (للتحكم في تكاليف التشغيل.	54	1,00	5,00	3,6852	,82013
تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في متطلبات العملاء.	54	1,00	5,00	3,8704	,70165
تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات في أنماط استهلاك خدمات الاتصالات.	54	1,00	5,00	3,8704	,77815
يمكن تعديل باقات الخدمات المقدمة للعملاء في وقت قصير حسب الطلب.	54	1,00	5,00	3,8333	,81842
تحرص المؤسسة على تلبية معايير الجودة العالمية في خدماتها.	54	1,00	5,00	4,1481	,87755
تلتزم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات بناءً على ملاحظات العملاء.	54	1,00	5,00	4,0370	,88941
تُجري المؤسسة اختبارات دورية لجودة شبكات الاتصال وخدمات البيانات.	54	1,00	5,00	3,9444	,89899
تتبع المؤسسة معايير صارمة في صيانة البنية التحتية للاتصالات.	54	1,00	5,00	4,0370	,84592
تخصص المؤسسة ميزانية سنوية للبحث والتطوير في مجال خدمات الاتصالات.	54	1,00	5,00	4,0185	,73947
تطرح المؤسسة خدمات مبتكرة بشكل دوري لمواكبة احتياجات السوق.	54	1,00	5,00	3,9815	,85761
تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية لتطوير الخدمات.	54	1,00	5,00	3,8333	,86330
تلتزم المؤسسة بتسليم الخدمات في المواعيد المتفق عليها بدقة.	54	1,00	5,00	3,7963	,83281
تُقلل المؤسسة من فترات الانتظار بين طلب العميل وتقديم الخدمة.	54	2,00	5,00	3,8889	,76889
تستجيب المؤسسة بسرعة لطلبات التعديلات الطارئة من العملاء.	54	1,00	5,00	3,7778	,96479
التكلفة	54	1,33	4,67	3,6728	,65233
المرونة	54	1,33	5,00	3,8580	,64947
الجودة	54	1,00	5,00	4,0417	,82094
الابتكار	54	1,33	5,00	3,9444	,72900
التسليم	54	1,33	5,00	3,8210	,76811
التفوق_التنافسي	54	1,63	4,73	3,8676	,63828
N valide (liste)	54				

الملحق رقم (08): اعتدالية التوزيع (الالتواء والتفلطح)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
ذكاء_الاعمال	54	3,7855	-0,962	,325	2,887	,639
التفوق_التنافسي	54	3,8676	-1,114	,325	2,258	,639
الاستبيان_ككل	54	3,8265	-1,244	,325	2,626	,639
N valide (liste)	54					

الملحق رقم (09): اختبار الفرضيات الفرعية (للفرضية الرئيسية الأولى)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكنولوجيا[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,818[a]	,669	,663	,37079

a. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجيا

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,443	1	14,443	105,055	,000[b]
	de Student	7,149	52	,137		
	Total	21,592	53			

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

b. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجيا

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,910	,293		3,107	,003
	التكنولوجيا	,756	,074	,818	10,250	,000

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الأفراد[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,779[a]	,607	,600	,40373

a. Prédicteurs : (Constante), الأفراد

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,116	1	13,116	80,470	,000[b]
	de Student	8,476	52	,163		
	Total	21,592	53			

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

b. Prédicteurs : (Constante), الأفراد

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,155	,307		3,759	,000
	الأفراد	,734	,082	,779	8,970	,000

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المواءمة[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,752[a]	,565	,556	,42511

a. Prédicteurs : (Constante), المواءمة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,195	1	12,195	67,480	,000[b]
	de Student	9,397	52	,181		
	Total	21,592	53			

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

b. Prédicteurs : (Constante), المواءمة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,511	,293		5,162	,000
	المواءمة	,628	,077	,752	8,215	,000

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

الملحق رقم (10): اختبار الفرضيات الفرعية (للفرضية الرئيسية الثانية)

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,048	1	,048	,123	,727
Intragroupes	20,348	52	,391		
Total	20,397	53			

```
ONEWAY ككل_الاستبيان BY العمر
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,255	2	,127	,322	,726
Intragroupes	20,142	51	,395		
Total	20,397	53			

```
ONEWAY ككل_الاستبيان BY التعليمي_المستوى
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,205	2	,102	,259	,773
Intragroupes	20,192	51	,396		
Total	20,397	53			

```
ONEWAY ككل_الاستبيان BY الوظيفي_المركز
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,632	3	,211	,533	,662
Intragroupes	19,765	50	,395		
Total	20,397	53			

```
ONEWAY ككل_الاستبيان BY المهنية_الخبرة
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,318	3	,106	,264	,851
Intragroupes	20,078	50	,402		
Total	20,397	53			

الملحق رقم (11): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاعمال_ذكاء[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,854[a]	,730	,725	,33502

a. Prédicteurs : (Constante), الاعمال_ذكاء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,756	1	15,756	140,382	,000[b]
	de Student	5,836	52	,112		
	Total	21,592	53			

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

b. Prédicteurs : (Constante), الاعمال_ذكاء

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	,694	,272		2,552	,014
	الاعمال_ذكاء	,838	,071	,854	11,848	,000

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

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

إتفاقية التربص

الرقم:...../2025

المادة الاولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : المديرية العامة للاتصالات تبسة

مقرها : EPIC الحرش تبسة

ممثلة من طرف :
السيدة حداسي سليمة الوظيفة: رئيسة قسم الموارد البشرية.

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- مراح رحاب 2- ابور ريهام

ماستر التخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة: أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة الإقتصادية

الاستاذ المشرف : غريب الطاوس

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1-.....2-.....3.....

4.....5-.....

ليسانس التخصص :.....

عنوان تقرير التربص:.....

الاستاذ المشرف :.....

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

المادة الثانية : يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة : التربص التطبيقي يجرى في مصلحة

الوكالة التجارية تبسة

الفترة من: 13 04 2025 الى : 27 04 2025

المادة الرابعة : برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

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

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلة

ALGERIE TELECOM SPA
Département Ressources Humaines
DOT TEBESSA

Le Chef Département Ressources Humaines
HANNACHI Salim

ادارة القسم

رئيس قسم علوم التسيير
د. حلمي شوقي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مديرية متابعة الطلبة ومكافحة بالتوجيه والمسارات والشهادات والإدماج المهني
مصلحة التعليم والتكوين

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر /تقارير التربص الميداني

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) د.محمد عزيب الطاوس

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تربص الميداني السنة الجامعية: 2025/2024

فئة ليسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
1- رحاب مراح	إدارة الأعمال	أثر ذكاء الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة
2- ريهام لبور		

أوافق على تقديم المذكرة أو التقرير التربص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

اللقب والاسم للأستاذ المشرف: د.محمد عزيب الطاوس

الامضاء:

تاريخ الامضاء: 2025/06/

الادارة: