



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر أنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية  
دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية سطيف

المشرف	اعداد الطلبة	
د. مزهود هشام	معروكة جمال	1
	بلطرش خالد	2

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	لطيف وليد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مزهود هشام
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رملي حمزة

السنة الجامعية 2023/2022



## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على اشرف  
المرسلين محمد صلى عليه وسلم

اللهم لك الشكر والحمد كثيرا الذي وفقنا لا نجاز هذا العمل  
، راجيا ان يتقبله منا قبولاً حسناً وينفعنا وغيرنا به .

اما بعد :

نقدم جزيل الشكر الى الاستاذ الدكتور مزهود هشام على  
قبوله الاشراف وما تم تقديمه من توجيهات ونصائح من  
اجل اكمال هذا العمل

ونشكر لجنة المناقشة لقبولهم هذا التقييم واثرائه  
بإضافة شكر كل من ساعدنا على هذا العمل سواء من  
بعيد او من قريب

كما نوجه الشكر الى كل الى كافة اساتذة المركز الجامعي  
ميلة

ونتقدم بالشكر والعرفان الى جميع افراد المؤسسات  
الاقتصادية بولاية سطيف على مساعدتهم وتسهيلهم لإكمال  
دراستنا الميدانية

# الاهداء

الحمد لله الذي وفقنا في مسيرتنا الدراسية بمدكرتنا هذه والذي وفقنا لبلوغ هذه الدرجات اهدي تخرجي هدا إلى من علمني العطاء وإلى من احمل اسمه بكل إفتخار وارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول إنتظار "والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة والى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى بسمه الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائها سر نجاحي "امي الحبيبة" إلى من لهم الفضل الكبير في تشجيعي وإلى من بهم اكبر وعلينهم اعتمد وإلى من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لاحدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة وإلى من كانت بيننا وحيدة وعوضت الكثير "إخوتي"

إلى زوجت اخي وزوج اختي وابنائهم عمر عبد الودود ومصطفى اصيل... إلى عائلتي الثانية ابناء عمي إلى من تحلو بالاخاء وتميزو بالوفاء والعطاء وكانو معي على طريق النجاح والخير "اصدقائي" وفي الاخير اسأل الله ان يتقبل هدا العمل خالصا لوجهه الكريم وان ينفعنا به واخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله .

جمال معروكة

# الأهداء

أهدي ثمرة جهدي الى من قال في حقهما الرحمان 'واخفض لهما جناح الذل من  
الرحمة وقل رببي ارحمهم كما ربياني صغيرا' الاية (24) سورة الاسراء

((((( الوالدين الكريمين )))))

الى من انتظروا قطاف ثمرة جهدي طويلا فكانو شركاء كل بسمه ودمعة وحسرة  
...اخوتي الى امي الثانية (اختي العزيزة) اتمنى لحي كل السعادة في حياتك  
إلى اختي الثانية ( زوجت اخي) وزوج اختي ل طالما كانوا سندا لي ...الى ابنتك  
اخوي بسمه و بنات اختي اسراء و فاطمة

الى من اعطوني من ينابيع معرفتهم وخبراتهم الكثير ..أساتذتي الأفاضل  
الى أصدقاء المواقف لا السنين ،شركاء الدرب الطويل والطموح البعيد  
...اصدقاء الدراسة الأحباء الى من تطيب الأوقات بصحبتهم ، ويصبح لكل شيء  
معنى أعمق بضحكاتهم ...أصدقائي الأحباء

الى من اتخذوا من وقوعي شماتة ...والى من امسكو بيدي لمساعدتي على  
النهوض ..الأحباء ..الأعداء

وفي الأخير اسأل الله ان يتقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وان ينفعنا  
به واخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا  
محمد رسول الله .

## المخلص

هدفت هذه الدراسة معرفة أثر أنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على متغيرات الوسيطة المتمثلة في تكلفة المنخفضة و الجودة المرتفعة ، الإبتكارية واستجابة السريعة لزيائن ، وإعتمدنا على برنامج SPSS في تحليل بيانات هذا الاستبيان مستخدمين في ذلك أساليب إحصائية مختلفة لعرض النتائج وإختبار الفرضيات ،من بين النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة هو وانه يوجد تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال بالمؤسسات محل الدراسة ، وتوجد علاقة إرتباط موجبة بين أنظمة ذكاء الأعمال وكل من التكلفة المنخفضة والجودة المرتفعة والإبتكارية والاستجابة السريعة لزيائن ، كما يوجد أثر معنوي مباشر وغير مباشر لإنظمة ذكاء الأعمال وذلك من خلال أبعاد التنافسية محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية : أنظمة ذكاء الأعمال ؛ تنافسية المؤسسات الاقتصادية .

## **Abstract**

The aim of this study was to determine the impact of business intelligence on the competitiveness of economic institutions, based on intermediary variables such as low cost, high quality, innovativeness, and quick customer response . The SPSS software was used to analyze the data obtained from this questionnaire, employing various statistical methods to present the results and test the hypotheses. One of the findings of this study is the presence of business intelligence systems implementation in the studied institutions. There is a strong positive correlation between business intelligence systems and low cost, high quality, innovativeness, and quick customer response. Additionally, there is a direct and indirect significant effect of business intelligence systems on competitiveness through various dimensions in the study.

Keywords: Business intelligence systems, competitiveness of economic institutions .

## فهرس المحتويات



رقم الصفحة	المحتوى
III	الشكر
IV	الإهداء
VI	الملخص
IX	الفهرس
XIII	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: إطار النظري لذكاء الأعمال
1	التمهيد
2	المبحث الأول: ماهية ذكاء الأعمال
2	المطلب الأول: نشأة وتطور ذكاء الأعمال
2	الفرع الأول: ولادة مصطلح ذكاء الأعمال
3	الفرع الثاني: تطور ذكاء الأعمال
10	المطلب الثاني: تعريف ذكاء الأعمال
14	المطلب الثالث: أدوات نظم ذكاء الأعمال
14	الفرع الأول: أدوات نظم ذكاء الأعمال
18	الفرع الثاني: أفضل 7 أدوات ذكاء الأعمال سنة 2022
20	المبحث الثاني: مراحل وتطبيقات ذكاء الأعمال
20	المطلب الأول: مراحل ذكاء الأعمال
22	المطلب الثاني: تطبيقات ذكاء الأعمال ونظريات ذكاء الأعمال
22	الفرع الأول: تطبيقات ذكاء الأعمال
23	الفرع الثاني: نظريات ذكاء الأعمال
25	المطلب الثالث: متطلبات ذكاء الأعمال ومعوقاته
25	الفرع الأول: متطلبات ذكاء الأعمال
26	الفرع الثاني: معوقات ذكاء الأعمال

27	خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني: الاطار النظري و المفاهيم ي للمنافسة والتنافسية في المؤسسات الاقتصادية
28	التمهيد
29	المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول المنافسة
29	المطلب الاول: مفهوم المنافسة وبعض مصطلحات المتعلق بها
29	الفرع الاول: مفهوم المنافسة والتنافسية
31	الفرع الثاني: مصطلحات متعلق بالمنافسة
32	المطلب الثاني: أنواع هياكل المنافسة
37	المطلب الثالث: نموذج العوامل الخمسة بورتر
39	المبحث الثاني: استراتيجيات التنافسية ومحدداتها
39	المطلب الاول: استراتيجيات التنافسية
43	المطلب الثاني: محددات التنافسية
46	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية
46	الفرع الاول: مؤشرات قياس التنافسية
48	الفرع الثاني: مجالات التنافس
49	المبحث الثالث: علاقة بين ذكاء الأعمال والتنافسية المؤسسات الاقتصادية
50	المطلب الاول: تأثير جودة البيانات على عناصر تنافسية
50	الفرع الاول: نظرة شمولية على جودة البيانات والمعلومات وجودة نضام ذكاء الأعمال
52	الفرع الثاني: علاقة عناصر المشكل لنظام ذكاء الأعمال مع قدرة تنافسية المرتكزة على جودة المرتفعة
53	المطلب الثاني: علاقة عناصر المشكل لنظام ذكاء الأعمال مع قدرة تنافسية المرتكزة على الابتكارية
57	المطلب الثالث: علاقة بين عناصر المشكل لنضام ذكاء الأعمال وقدرة التنافسية مرتكزة على الإستجابة السريعة لربائن
59	المطلب الرابع: العلاقة بين عناصر المشكل لنضام ذكاء الأعمال وقدرة التنافسية مرتكزة على تخفيض التكاليف
61	خلاصة الفصل

61	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر انظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية بسطيف
62	تمهيد
62	المبحث الاول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
62	المطلب الأول : نوع و أهداف الدراسة
62	الفرع الأول : نوع الدراسة
63	الفرع الثاني : أهداف الدراسة
63	المطلب الثاني : حدود الدراسة
63	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
64	الفرع الثاني :وحدة المعاينة
64	الفرع الثالث : زمن إجراء الدراسة
65	المبحث الثاني : أسلوب جمع البيانات
65	المطلب الأول :الاستبيان
65	المطلب الثاني: النموذج المقترح للدراسة
67	المطلب الثالث : أساليب المعالجة الاحصائية
68	المبحث الثالث : عرض النتائج و مناقشتها
68	المطلب الاول: خصائص أفراد مجتمع الدراسة
70	المطلب الثاني : تحليل مستويات متغيرات الدراسة
78	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات ونتائج وتوصيات الدراسة
82	خلاصة الفصل
83	خاتمة عامة
86	قائمة المراجع
89	الملاحق



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	إدارة علاقة الزبون بذكاء الأعمال	1
34	أنواع هياكل المنافسة	2
40	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة	3
64	نوع النشاط ونوع المؤسسة	4
66	نموذج ليكرت	5
69	خصائص أفراد المجتمع	6
71	الجدول المتعلق بأنظمة ذكاء الأعمال	7
74	الجدول المتعلق بالمؤسسات الاقتصادية	8
75	علاقة الارتباط بالنسبة لتحقيق التكامل بين أنظمة ذكاء الأعمال تنافسية المؤسسات الاقتصادية	9
76	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان معامل الفاكرومباخ	10
76	إختبار F للمعنوية الكلية	11
77	معامل الارتباط وتحديد الفرضية الرئيسية	12
77	إختبار كولومجروف ، سمرنوف	13
78	إختبار المعنوية الجزئية في نموذج الإنحدار	14
80	معامل الارتباط وتحديد متغيرات الفرضية الاولى	15
80	معامل الارتباط وتحديد متغيرات الفرضية الثانية	16
80	معامل الارتباط وتحديد متغيرات الفرضية الثالثة	17
81	معامل الارتباط وتحديد متغيرات الفرضية الرابعة	18



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	مراحل التي تمثل التطور التاريخي في معمارية نظم ذكاء الأعمال	1
16	هيكل البيانات الضخمة	2
18	نظام المعلومات الإستراتيجي وذكاء الأعمال	3
22	مراحل ذكاء الأعمال	4
37	القوى الخمسة لبورتر	5
66	النموذج المقترح للدراسة	6

# مقدمة عامة



## تمهيد :

تشهد البيئة الاقتصادية والتكنولوجية تطورات وتغيرات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات أدت بالمؤسسات الاقتصادية سواء المؤسسات العامة أو الخاصة على البحث عن طرق جديدة من أجل مواكبة هذه التطورات المتعلقة بالفكر الإداري

إن غزو تكنولوجيا لجميع المجالات أدى إلى تعقد البيئة و ما نتج عنها صعوبة مواكبة المؤسسات هذه التطورات التي تعتبر جديدة بالنسبة لها والأمر الذي أدى إلى البحث عن طرق ووسائل جديدة من أجل مواكبتها خاصة في مجال المنافسة والتنافسية ، هذا ما أدى بالمؤسسات بالبحث على أنظمة جديدة تجعلها تواجه هذه التطورات وخاصة الأنظمة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات ومن بين الأنظمة التي شهدت اهتمام كبير من طرف المؤسسات مما تلعبه من دور كبير داخلها والمتمثل في نظام ذكاء الأعمال وذلك باعتباره أحد المصطلحات الجديدة في مجال الإدارة وإدارة الأعمال، يعتبر ذكاء الأعمال ناتج من نتائج تطور تكنولوجي فقد تزايد الاهتمام بأنظمة ذكاء الأعمال وخاصة في العقود الأخيرة وذلك لما له من أهمية كبيرة التي تقدمها للمنظمة حيث تساعدها على تحقيق مكانة في السوق وقدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى حيث يساعد ذكاء الأعمال المؤسسة على تسهيل جمع بيانات وتحليلها ومعالجتها وتنقيتها للوصول الى معلومات وبيانات ذات جودة عالية .

وباعتبار التنافسية أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليه المؤسسات لكونها مطالبة بمواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافسية المحلية والعالمية من أجل ضمان استمراريتها وفرض سيطرتها في السوق من جهة ومن جهة أخرى تقادي المخاطر الممكن مواجهتها التي يجب على المؤسسات التكيف مع البيئة التنافسية من خلال وضع استراتيجيات تسمح بمواجهة تهديدات المنافسين والتغلب على القوى التنافسية المحتملة.

إن تطبيق المؤسسات ذكاء الأعمال أصبح بالأمر الضروري في ظل هذه البيئة الغير مستقرة يساعدها بشكل كبير على تحسين أداءها من خلال ما تملكه من تكنولوجيا المعلومات ووسائل وبرامج وطرق تخزين وجمع البيانات و تنقيتها .

## 1- إشكالية الدراسة:

يعتبر ذكاء الأعمال من أهم الأنظمة المعاصرة لمسايرة المتغيرات المتسارعة فتطبيق هذا النظام الحديث يفرض علينا معرفة مامدى تأثير ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية والتي ينتج عنها ضمان استمرارية المؤسسة مستقبلا وتحقيق رقم أعمال مرتفع ومكانة مرموقة في السوق وبناءا على هذا ستتطلق هذه الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية :

**ما مدى تأثير أنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية ؟**

انطلاقا من هذه الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالاتي :

1\_هل تؤثر أنظمة ذكاء الأعمال على التكلفة المنخفضة ؟

2\_ هل تؤثر أنظمة ذكاء الأعمال على الجودة المرتفعة ؟

3\_ هل تؤثر أنظمة ذكاء الأعمال على الابتكارية ؟

4\_هل تؤثر أنظمة ذكاء الأعمال على الاستجابة السريعة لزيائن ؟

## 2- فرضيات الدراسة :

لدراسة إشكالية هذه الدراسة ، ومن خلال الإجابة عن التساؤلات السابقة الذكر ، لقد تم الاعتماد على الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية :**

يوجد أثر موجب وقوي لأنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالمنطقة الصناعية بسطيف .

**الفرضيات الفرعية :**

من خلال الفرضية الرئيسية ولتتمكن من إثباتها، فقد اعتمدنا على الفرضيات الفرعية التالية :

1 - يوجد أثر موجب وقوي لأنظمة ذكاء الأعمال على تخفيض التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

2 - يوجد أثر موجب وقوي لأنظمة ذكاء الأعمال على الجودة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

3 - يوجد أثر موجب وقوي لأنظمة ذكاء الأعمال على الابتكارية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

4 - يوجد أثر موجب وقوي لأنظمة ذكاء الأعمال على الاستجابة السريعة لزيائن بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

### 3- أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة ، إذ تشكل أنظمة ذكاء الأعمال إحدى التطبيقات الحديثة والتي من الممكن إن يعتمد نجاح المنظمة و استمراريتها على مدى قدرتها على الاستفادة من هذه الأنظمة ، كما تم البحث على مدى إمكانية الاستفادة من أنظمة ذكاء الأعمال في تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال إجابة موظفي المؤسسات الاقتصادية سنقوم بإسقاط الجزء النظري على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية سطيف ، وسوف يكون له العديد من الآثار الإيجابية نتيجة لتشخيص واقع المؤسسات محل الدراسة ومن ثم تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات المبحوثة في مجال الاستفادة من أنظمة ذكاء الأعمال .

### 4- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى :

- إبراز أهمية أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تنافسية المؤسسات الاقتصادية
- منح ميزة ومكانة لجامعتنا من خلال دراستنا ورفع المحتوى العلمي في مجال ذكاء الأعمال
- إبراز أهمية نظام ذكاء الأعمال في بيئة الأعمال.
- المساعدة في وضع برامج وخطط لتطوير أنظمة ذكاء الأعمال وتوضيح دورها في تنافسية المؤسسات الاقتصادية .
- الإلمام بتطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في جميع المؤسسات .

### 5- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

لدينا عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع وتتمثل هذه الأسباب في :

### أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي بالإضافة إلى اختيار المشرف
- اهتمامنا بالمواضيع الدراسة
- الرغبة في إضفاء مرجع إضافي لجامعتنا
- كما لاحظنا نقص في مصادر ذات صلة بالموضوع

## الأسباب الموضوعية :

- يعد نظام ذكاء الأعمال ذو أهمية كبيرة للمؤسسات الاقتصادية
- التغيرات الاقتصادية الراهنة والتي تزيد من ضرورة دراسة واسعة لذكاء الأعمال
- قلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع

## 6- حدود الدراسة :

لقد استدعى الوقوف على الأهداف المرجوة من هذه الدراسة الالتزام بالإطار الزمني والمكاني المحدد .

### الإطار الزمني :

من خلال دراستنا فقد حدد الإطار الزمني من 20 أبريل إلى غاية 15 ماي 2023.

### الإطار المكاني :

لقد شملت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بسطيف .

## 7- منهج الدراسة :

يعتمد البحث على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي لموضوع الدراسة ،حيث قمنا بجمع البيانات الوصفية النظرية حول متغيرات الدراسة عن أنظمة ذكاء الأعمال وتنافسية المؤسسات الاقتصادية وقمنا بتحليلها وهذا المنهج معمول به في كثير من البحوث المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية والإدارية المتعلقة بالمؤسسة ، حيث تم الاطلاع على مجموعة من الكتب والمقالات والمجلات العلمية ،بالإضافة الى مواقع الكترونية عالجت هذه الدراسة ، كما قمنا باستخدام المنهج الاستنباطي لتبيين العلاقة بين ذكاء الأعمال وتنافسية المؤسسات الاقتصادية ، حيث قمنا تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

### الفصل الأول : بعنوان الإطار النظري لذكاء الأعمال مايلي :

المبحث الأول الذي خصصناه بعنوان ماهية ذكاء الأعمال، أما المبحث الثاني الذي هو بعنوان مراحل وتطبيقات ذكاء الأعمال.

الفصل الثاني : بعنوان تنافسية المؤسسات الاقتصادية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث فالمبحث الأول والذي هو بعنوان مفاهيم أساسية حول المنافسة ، أما المبحث الثاني بعنوان استراتيجيات التنافسية ومحدداتها ،ثم المبحث الثالث العلاقة بين ذكاء الأعمال وتنافسية المؤسسات الاقتصادية .

الفصل الثالث : وهو دراسة حالة حول أثر أنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية ولاية سطيف.

## 8- صعوبات الدراسة :

إن اي بحث علمي لا يخلو من صعوبات وعراقيل ،ومن أهم هذه الصعوبات مايلي :

- قلت المراجع المتعلقة بالموضوع بالمكتبة الجامعية ميلة وصعوبة الحصول عليها في الجامعات الأخرى  
- يعتبر موضوع ذكاء الأعمال من المواضيع الحديثة وبسبب هذا واجهتنا صعوبات في توفير المعلومات الأزرمة

- الصعوبات التي واجهتنا في الوصول إلى مكان الدراسة بسبب بعد المسافة من جهة ومن جهة أخرى كثرة مؤسسات الدراسة

- نقص المراجع باللغة العربية من جهة ومن جهة أخرى عدم تمكننا من البحث باللغة الانجليزية

9- الدراسات السابقة: لدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوعنا هذا ، خصوصا المرتبطة بمواضيع أنظمة ذكاء الأعمال، التنافسية ، التكلفة ، الجودة ، الاستجابة السريعة لزيائن ، حيث يمكننا عرض تلك الدراسات السابقة كالآتي :

الدراسة الأولى: دراسة عرقوب وعلي 2012 والموسوعة تحت عنوان :أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة ،مقال منشور بمجلة أبعاد اقتصادية (المجلد 02 ، العدد 01 ) والتابعة لجامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر).وهدف هذه دراسة إلى تسليط الضوء على أنظمة ذكاء الأعمال إبراز دور هذه الأنظمة في تفعيل هندسة القرار في المؤسسة حيث جاءت للإجابة على التساؤل الأساسي كما يلي : ماهو اثر أنظمة ذكاء الأعمال على هندسة القرار في المؤسسة حيث كانت النتيجة انه نجحت أنظمة ذكاء الأعمال نجاحا كبيرا في تحسين هندسة القرار في المؤسسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات عالية التكنولوجيا متمثلة في مخازن البيانات ، تقنية البحث عن البيانات ، وباعتبارها أيضا أهم الأنظمة المعلوماتية الحديثة والمتقدمة تكنولوجيا والتي تعمل على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها .

الدراسة ثانياة : دراسة د. إبراهيم بن الطيب . أستاذ محاضر 2016 تحت عنوان دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة ، مقال في مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال(المجلد 02 ، العدد 03 ) والتابعة لجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر ) هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور التي تلعبه نظم المعلومات وأهميتها بالنسبة لذكاء الأعمال باعتباره يعتمد على نظم المعلومات لاحتوائه على البيانات والمعلومات ، البرامج ، الأجهزة حيث كل هذا يعزز في دور ذكاء الأعمال في المؤسسات الاقتصادية.

**الدراسة الثالثة :** مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تحت عنوان : ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية ميلانة والهدف من هذه الدراسة إبراز دور ذكاء الأعمال لتحسين الأداء المالي وكان التساؤل الأساسي هو : ما مدى مساهمة أنظمة ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ، وكانت النتيجة انه يوجد اثر معنوي مباشر وغير معنوي مباشر ذلك من خلال دور الوسيط للابتكار والتعلم الشبكي للمؤسسة وتحقيق أهدافها

**الدراسة رابعة :** مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية تحت عنوان : دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ، والهدف من هذه الدراسة التي أجريت على 30 مؤسسة في ولايتي سطيف وبرج بوعريج إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ، بالتأثير على احد عوامل التنافسية : التفوق على المنافسين ، الإبداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء .

**الفصل الأول: الإطار النظري لذكاء  
الأعمال**

## **تمهيد**

في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية ومع التعقيدات التي تشهدها هذه البيئة , أكدت منظمات الأعمال على إن ذكاء الأعمال عنصر أساسي في قطاع تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال تسخير إدارة وتقنيات تسهل على المؤسسات تحقيق النجاح في هذا المجال من جهة ومن جهة أخرى تحقيق ميزة تنافسية وقدرة المؤسسات على تحقيق أكبر حصة سوقية , وبناء على ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

### **المبحث الأول: ماهية ذكاء الأعمال**

### **المبحث الثاني : تطبيقات ومتطلبات ذكاء الأعمال**



## المبحث الأول: ماهية ذكاء الأعمال

### تمهيد

يعتبر ذكاء الأعمال من أهم الاساسيات التي تعتمد عليه المؤسسات لدى سننطرق في هذا البحث على ذكاء الأعمال ونشأته , أهم التطورات التي شهدتها كما نتعرف في هذا البحث على أدوات ذكاء الأعمال و أهم أدوات لسنة 2022

### المطلب الأول: نشأة وتطور ذكاء الأعمال

#### تمهيد:

نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة ذكاء الأعمال وأهم التطورات التي شهدتها منذ نشأته إلى يومنا هذا

### الفرع الأول: نشأة مصطلح ذكاء الأعمال

ظهر مصطلح ذكاء الأعمال بوصفه منتجات جديدة لأسلوب إبداعي مستندة إلى الأنماط المتطورة من خوارزميات الاسترجاع (Retrieval Algorithms) والإحصائيات (Statistics) المتقدمة التي كان لها الدور الأساس في نضج تطبيقات نظم ذكاء الأعمال وتكاملها، إذ وصفت هذه المنتجات بشكل أولي على أنها أدوات نظم دعم القرارات ((Decision Support Systems – (DSS)، ومن ثم تطورها نحو تطبيقات نظم المعلومات التنفيذية (Executive Information Systems – EIS)، كما وصفت على أنها نظم للتنقيب في البيانات (Data Mining Systems) من اجل اكتشاف المعرفة (Knowledge Discovery)، وأخيراً نظم ذكاء الأعمال .

طرح (Hans un) تسمية ذكاء الأعمال بشكل مبكر سنة 1958 في مجلة (IBM) ببحثه الموسوم Business Intelligence System، حيث تقوم فكرة هذا النظام المؤتمت المقترح على استخدام تقنيات النشر الانتقائي (Selective Dissemination of Information – SDI) للمعلومات بين مختلف أقسام المنظمة وبشكل تلقائي، وبذلك أسس (Luhn) لمفهوم ذكاء الأعمال من خلال تعريف ثلاثة مفاهيم أساسية وهي على التوالي<sup>1</sup>

**1 الأعمال -** مجموعة من الأنشطة التي يتم انجازها لتحقيق أي غرض سواء كانت تلك الأنشطة تكنولوجية أو تجارية أو قانونية أو أخرى.

<sup>1</sup> عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005، ص18

## الفصل الأول:.....الاطار النظري لذكاء الأعمال

2 نظم الاتصالات - التي تخدم سلوك الأعمال بمفهومها الواسع كنظام للذكاء في وحدات الأعمال.

3 الذكاء - الذي عرف على انه القدرة على تشخيص وفهم العلاقات المتبادلة بين الحقائق المقدمة بالطريقة التي توجه الأعمال نحو تحقيق الأهداف المنشودة منها. كما حدد حينئذ ثلاثة مكونات تكنولوجية حاسمة لتطبيق ذكاء الأعمال وهي التلخيص التلقائي للوثائق، والترميز التلقائي للوثائق، والتوليد والتحديث التلقائي لملفات المستخدمين وبذلك كان (Luhn) يحاكي كيفية استخدام بيانات محددة ونشرها باتجاه المستخدمين منها الانجاز الأنشطة والعمليات المناطة بهم .

شاع مصطلح ذكاء الأعمال بشكل عام عندما قدمه Howard Dresner في مجموعة Gartner للأبحاث إذ طرحت وجهتا نظر متعارضتين حول تفعيل تطبيقات ذكاء الأعمال بمفهومها الحديث، الأولى تسند مصطلح ذكاء الأعمال إلى Dresner الباحث في مجموعة Gartner في سنة 1989، بينما تشير وجهة النظر الثانية إلى إن نفس الباحث قدم مصطلح ذكاء الأعمال سنة 1992 ومن الواضح أن كلتا وجهتا النظر تشير إلى نفس المصطلح ذكاء الأعمال وكذلك الباحث، ولكن تختلفان حول السنة المفترضة لهذا المصطلح (غير واضحة). ولتوضيح ذلك، قدمت مجموعة Gartner مصطلح ذكاء الأعمال سنة 1989، بينما كان "Dresner مساهماً في ابتكار هذا المصطلح، ولكن لم ينظم إلى مجموعة Gartner حتى سنة 1992، التي يعود لها القيادة في تطوير هذا المصطلح، ليصبح بعد ذلك Dresner احد الباحثين في تلك المجموعة البحثية<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تطور ذكاء الأعمال

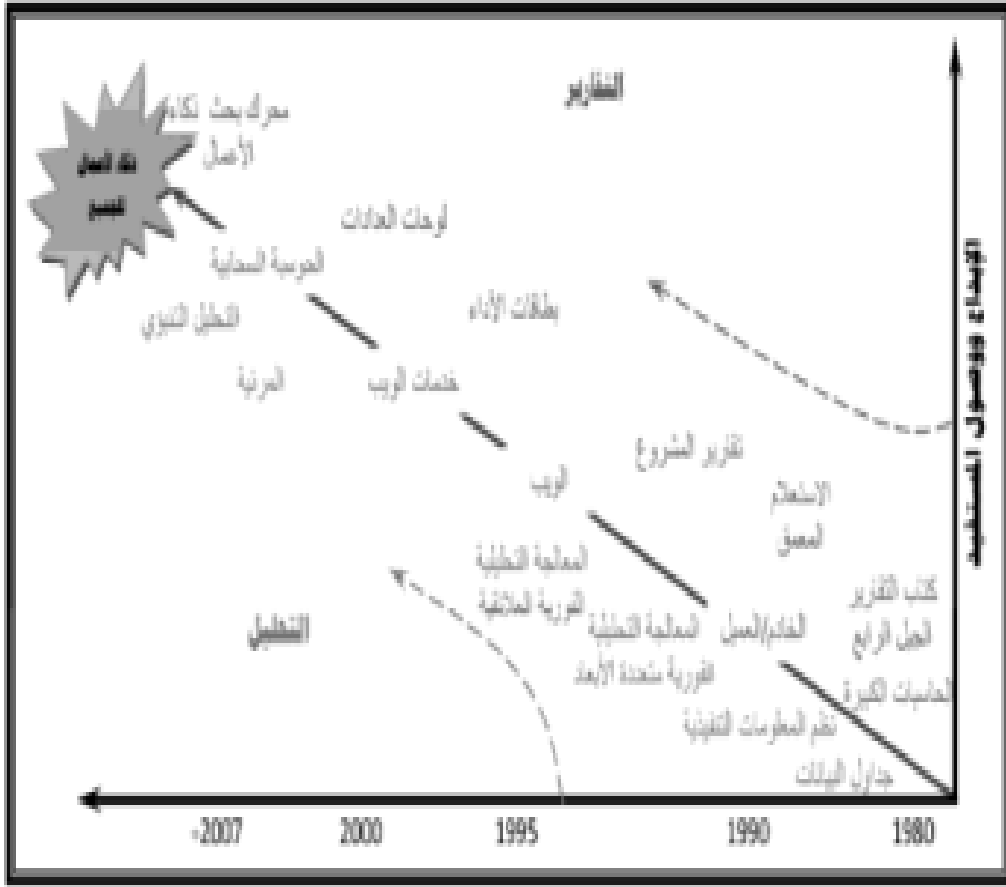
تناقش هذه الفقرة بعض المراحل المهمة التي تتضمن قراءة في العناصر البيئية الحاكمة الإدارة البيانات والمعلومات (Data & Information Management)، من اجل بناء نظم ذكاء الأعمال التي يفترض البدء بفهم أهم التطورات التي طرأت عليها، بقصد تحديد الخطوط الرئيسية للتطورات التاريخية في مجال ذكاء الأعمال.

مصطلح ذكاء الأعمال يشابه اغلب المصطلحات الأخرى له تاريخ صنع منه. إذ يُلاحظ في الشكل رقم (1) مجموعة من المراحل التي تمثل التطور التاريخي في معمارية نظم ذكاء الأعمال عبر دراسة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) المتكاملة في المجال المهام والتي أصبحت لها قيمة اكبر من قيمتها في السابق معتمدة على حلول ذكاء الأعمال التي وفرت بدورها قفزات نوعية في الأداء متمثلة بحالات التعلم من الأخطاء أو التجارب والمراحل هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، مرجع سبق ذكره ، ص18

<sup>2</sup> مرجع عامر عبد الرزاق عبد المحسن سبق ذكره، ص18

الشكل رقم ( 1 ) : المراحل التي تمثل التطور التاريخي في معمارية نظم ذكاء الأعمال



مصدر : عامر عبد الرزاق عبد المحسن، ص18

1 - المرحلة المبكرة الحوسبة المستفيد النهائي ) The Early Stage of End-User Computing (User Computing): في العلم المعقد والمتشعب لتكنولوجيا المعلومات الماديات والبرمجيات ومختصراتها، فضلاً عن تكنولوجيا الاتصالات ألزم المستفيد النهائي أن يكون أكثر اطلاعاً وتعاملاً مع هذه الأدوات المختلفة والمتنوعة في انجاز المهام المطلوبة سواء في معالجة البيانات أو إعداد تقارير المعلومات أو حتى في اكتشاف معرفة جديدة قبل عدة سنوات، كان يتوجب على المستفيد النهائي الانتظار لتعلم وفهم كيفية استخدام أدوات الحوسبة المختلفة في أداء الأعمال كالبرمجة مثلاً، والتي انبثقت عنها فيما بعد تطبيقات مهمة منها: البرمجة المركزية (Central Programming)، والمواقع الالكترونية (Websites)، ومحطات العمل الموزعة (Distributed Workstations).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع عامر عبد الرزاق عبد المحسن سبق ذكره ، ص18

## الفصل الأول:.....الاطار النظري لذكاء الأعمال

فكرة هذه التطبيقات تدور حول كيفية الحصول على البيانات باستخدام الحاسوب من خارج المنظمة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي كانت الفكرة الجوهرية لأغلب هؤلاء المستفيدين في انجاز المهام اليوم ففي فضاء التحليل (Analysis)، والاستعلام (Query) والتقارير (Reporting)، يُلاحظ إن أولى الأدوات المستخدمة في الاستعلام والتقارير كانت قائمة على حلول ذاتية للمبرمجين، وفي منتصف عقد السبعينات من القرن الماضي بدأت منظمات البرمجة بتقديم أدوات للحوسبة تسمح لغير المبرمج من الملاحاة والتعمق في بحر البيانات الهائل من اجل تحليلها، ومؤكدة بذلك وجود مجموعة من الافتراضات توضح الخطوط العامة التي تقترض أن يتفق عليها كل من المستفيد النهائي والكادر التقني في التوجه نحو حوسبة المستفيد النهائي منها (استخدام منطق المعالجة في تحليل وتصميم النظم الذي يسهل من عملية استخدام أدوات الحوسبة). إحدى أهم الأسباب التي دفعت هذه المنظمات نحو حوسبة المستفيد النهائي هي إعطاء القدرة للمستخدم على توليد البيانات الخاصة به ووضع تلك البيانات في النموذج الأمثل لاستخلاص المعلومات وأتاح ذلك التطور بناء قواعد البيانات (Databases). كما شهدت هذه المرحلة صعوبات في التعامل مع نظم مصادر البيانات (Data Sources)، منها الأدوات البرمجية غير القابلة للتكيف والتطوير بسبب الملكية، وعدم دقة عمليات الاستخلاص (Extraction) للمعلومات المطلوبة. وعدم تزامن المعلومات المستخلصة مع مصدر البيانات الأصلي، وعدم توفر البيانات المطلوبة، كما كانت مساعدة المبرمجين والكادر التقني دائماً مطلوبة في سحب المعلومات من المصدر الأصلي، وغيرها وفي أواخر هذه المرحلة شهدت محاولات عديدة من قبل المستفيد النهائي في استخدام وتطوير أدوات الحوسبة، من خلال تقديم قابليات جديدة تمكنهم من التعلم في انجاز الأعمال المتنوعة والمختلفة.

إعتمدت العديد من الأدوات البرمجية على الواجهات (Interfaces) بقصد التوجه نحو تبسيط حوسبة المستفيد النهائي هذه التطورات أتاحت الفرصة للمستخدم غير التقني (غير المبرمج) من استخدام هذه الأدوات وتجاوز الصعوبات والعقبات التقنية أنفة الذكر، والتي يمكن وصف هذه البرمجيات بأنها جوهرية في انجاز المهام لكنها بدائية. كما وفرت الأدوات البرمجية في هذه المرحلة سمة ايجابية للمستفيد هي الحاجة لفهم كيفية خزن والوصول إلى البيانات، وكذلك التعلم حول معالجة البيانات والخطوات اللازمة في المجاز التحليلات وبالمقابل تم تميز في هذه المرحلة العديد من الجوانب السلبية التي تؤثر على حوسبة المستفيد المتمثلة بالقيم الشاذة والأخطاء الهائلة في البيانات التي تؤثر على أداء تلك الأدوات البرمجية منها ، القيم المفقود، وأخطاء في قراءة المعلومات كما أتاحت هذه السلبيات توجه المستفيد النهائي نحو فهم نظرائهم من الكادر التقني في الكيفية التي تتم فيها معالجة البيانات والتعامل المباشر معها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع عامر عبد الرزاق عبد المحسن سبق ذكره ، ص18

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لذكاء الأعمال

إن اغلب المتعاملين مع مثل هذه الأدوات لازال في هذه المرحلة عددهم قليل على أنهم فئة محددة يطلق عليهم عمال المعرفة (Knowledge Workers)، إذ يتركز عمل هؤلاء على إنتاج المعلومات والمعرفة من مصادر البيانات الخاصة بمنظمات الأعمال، وبالاعتماد على المهارات المطلوبة في أداء المهام ببراعة، وبالرغم من ذلك لا زالت معدلات نجاح هؤلاء العمال واطئة.

### **2-مرحلة مركز المعلومات (Stage of Information Center):** ظهر مفهوم مركز المعلومات (IC)

في بداية عقد الثمانيات من القرن الماضي، في حين كانت فكرة المستفيد النهائي تتطور ببطء شديد نؤشر في هذه المرحلة حلقة مفقودة في بناء الأنظمة والمتمثلة في اختيار المنظمات للأدوات والمهارات اللازمة بقصد استخدامها. وكما لوحظ آنفاً، فإن العدد المحدود جداً للمستفيدين النهائيين كان احد الأسباب وراء ظهور فكرة مركز المعلومات، والتي تقوم على فكرة الذهاب إلى موقع مركزي والحصول على المساعدة فيما يخص الوظائف والأنشطة التي تنجز في المنظمة، حيث أصبح مركز المعلومات مركزاً يبيث الحياة في كافة جوانب المنظمة، فضلاً عن تقليص منحنى التعلم الخاص بالمستفيد النهائي. أصبح مركز المعلومات بشكله التقليدي يمثل هيكلاً تنظيمياً مركزياً لدعم الإدارات الأساسية في منظمات الأعمال، إذ صمم هذا المركز لتقديم مجموعة من الخدمات للمستفيدين النهائيين، وكذلك العمل كحلقة وصل بين المديرين في تلك الإدارات والمبرمجين القائمين على تكنولوجيا المعلومات. فكان هذا التنظيم مركزاً للكفاءة والفاعلية من خلال تقديم مساعدة لا تقدر بثمن للمستفيدين لتعلم المهارات المناسبة في استخدام الأدوات التي تدعم المنظمة العديد من التسميات طرحت لهذا التنظيم من ذلك: وحدة المعلومات وبنك المعلومات ومصطلحات أخرى، ولكن يطلق عليه عادة مفهوم مركز المعلومات، والذي تكمن وظائفه في تحديد مكان البيانات وكيفية الحصول عليها، وما هي الأدوات التي يوصى باستخدامها وكيفية التدريب عليها، فضلاً عن الدعم المستمر للمستفيد النهائي. فالعديد من مراكز المعلومات أصبحت مراكز كفاءة للحواسيب التي اعتمدت على تطور المعالجات (Processors) في أجهزة الحاسوب الشخصي وبالمقابل فإن ظهور برمجيات جداول البيانات (Spreadsheets) في الأسواق أدى إلى التقليل من أهمية هذه المراكز وانحصر دورها، إذ استطاع المستفيدين النهائيين من امتلاك أدوات قائمة على تكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال والأنشطة بشكل مستقل وفاعل إذ نؤشر في هذه المرحلة ابرز الخسائر من فقدان مركز المعلومات والمتمثلة بخسارة مركزية المعرفة (Centralization of knowledge) فيما يتعلق بالتحليلات المستخدمة في العديد من الدوال الوظيفية في المنظمة، لذلك كان مركز المعلومات حلاً مؤقتاً لسد الفجوة ما بين المستفيدين النهائيين من جهة والمبرمجين من جهة أخرى<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرجع عامر عبد الرزاق عبد المحسن سبق ذكره ، ص19

## الفصل الأول:.....الاطار النظري لذكاء الأعمال

**3-مرحلة نظم تحميل التكاليف (Stage of Charge-Back Systems)** بدأت منظمات الأعمال في هذه المرحلة بدراسة تكاليف تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر من أي وقت مضى بقصد مقارنتها مع المنافع المتحققة من عملية تطبيق هذه التكنولوجيا، ومدى تأثيرها على تحسين عمليات الأعمال ( Business Processes) الأساسية، والذي يعكس نجاح أو فشل فكرة حوسبة المستفيدين النهائيين بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات

العديد من منظمات الأعمال بدأت بتوجيه الاتهام إلى المستفيدين النهائيين حول الفشل في بناء أنظمة معلومات ذات أعلى المنافع وأقل التكاليف، إذ عمدت في هذه المرحلة على التأكد من انه تم اتخاذ الإجراءات المناسبة في تحليل وتصميم النظم (Systems Analysis & Design) الحاسوبية التفاعلية (Interactive) على وجه الخصوص، وتكاملها مع عمليات الأعمال كما حفزت هذه المنظمات المستفيدين النهائيين باتجاه التركيز على تحديد عمليات المعالجة والصيانة المطلوبة، والقيام بتنفيذ منهجيات تطوير (Development Methodologies) نظم المعلومات وفق حاجة تلك المنظمات والابتعاد عن حصر التفكير حول قيمة الحوسبة بالمستفيد النهائي فقط، كما حاولت أيضاً الابتعاد عن دفع التكاليف في زيادة الحوسبة للمستفيد النهائي دون الحصول على فوائد تذكر. علماً بأن حوسبة المستفيد النهائي في هذه المرحلة أصبحت مجرد التحول من العمل الحقيقي (Real Work) إلى التكنولوجيا، ومدى تأثيرها على تحسين عمليات الأعمال (Business Processes) الأساسية، والذي يعكس نجاح أو فشل فكرة حوسبة المستفيدين النهائيين بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات العمل الافتراضي (Virtual Work).

**4-مرحلة الحاسبات الشخصية (Stage of Personal Computers)** بدت الحواسيب الشخصية (PCs) مثل إصدارات صغيرة جذابة للأنظمة الأكثر قوة في بعض الوظائف البسيطة، ولكن مع قدرات تحليلية محدودة وقوة معالجة ضئيلة. بعدها جاء إعلان لوتس ( Lotus) لتشهد ثورة في برمجيات الجدولة (Spreadsheets) التي أتاحت للأفراد القدرة على انجاز تحليلاتهم الخاصة باستخدام الحواسيب الشخصية أحدثت التطورات في صناعة الترانزستورات ولاسيما الدوائر الالكترونية المتكاملة على شريحة واحدة ثورة في كافة الصناعات المبنية على الإلكترونيات إلى ما يلاحظ اليوم. إذ ظهرت الحواسيب الشخصية ذات الحجم الصغير والتكلفة المنخفضة واتساع القدرات التخزينية فضلاً عن تطور المعالجات فيها نحو المعالجات المتوازية ( Parallel) والمكثفة (Massively Parallel). لذلك اتجه المستفيدون النهائيون إلى الحصول على البيانات ومن ثم استخدام هذه الحواسيب في تحليل البيانات وخرن المعلومات في أماكنهم الخاصة، ودون اللجوء إلى المساعدة من الكادر التقني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع عامر عبد الرزاق عبد المحسن سبق ذكره ، ص20

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لذكاء الأعمال

كما أتاحت هذه المعالجات الحاسوبية القدرة للمنظمات الأعمال على مواجهة المنافسة المتزايدة في الأسواق، ولكن من أهم السلبيات التي لا زالت تقف أمام المستفيدين النهائيين في استغلال الفرص ومواجهة التحديات في بيئة تلك المنظمات هي وقت الحصول على البيانات والمعلومات

**5- مرحلة موجة معمارية الخادم / العميل Client/Server Architecture Wave** في أواخر عقد الثمانينات من القرن الماضي، انبثقت ثورة نظم العميل الخادم في مواجهة مشكلة جوهرية تتمثل بوقت الحصول على البيانات والمعلومات. تعرف معمارية العميل / الخادم على أنها نوع من أنواع معماريات الشبكة التي ترتبط بها أجهزة الحاسوب الخاصة بالمستفيدين النهائيين والمحطات الطرفية الخاصة بالزبائن والتي من خلالها يصل هؤلاء إلى البيانات والمعلومات التي توجد على حاسوب مضيف يسمى الخادم بينما يكون العميل في مواقع متعددة في كافة أنحاء المنظمة يمكن تشخيص مجموعة من الأسباب الفرعية لهذه الثورة منها؛ ارتفاع تكاليف اقتناء الحواسيب العملاقة و تخزين البيانات والمعلومات وإيصالها إلى محطات العمل الصغيرة والمنتشرة وبأقل تكلفة، والتطورات في المنطق والحساب التحليلي والمستخدم في قواعد البيانات الخادم وأدوات المستفيد النهائي، فضلا عن المعالجة الموزعة في المنظمة عليه عانت منظمات الأعمال من المعالجة الممزقة من الأنظمة المتعددة فيها، وكذلك تضاعف البيانات بشكل هائل في كل ركن من أركانها لذلك الحصول على البيانات والمعلومات من خادم جديد وبالشكل والوقت المناسبين يمكن أن يكون حلاً للعديد من المشاكل التي تواجهها المنظمات اليوم.

ومع ابتكار حلول العميل الخادم، ظهرت العديد من أدوات التحليل ومن أهمها لغة الاستفسار المهيكلة (Structured Query Language - SQL) كقاعدة للأسئلة المتعلقة بالبيانات لان أغلبية البيانات المطلوبة حينئذ كانت بشكل غير علائقي كما تم استخدام معالجة المعاملات الفورية ( Online Transactions Processing - LTP) التي تدعم المهام الحرجة من خلال استفسارات بسيطة من قواعد البيانات التشغيلية، والتي تكون قائمة على هيكلية نظم قواعد البيانات من خلال (SQL) لمعالجة البيانات غير الكاملة والمتغيرة باستمرار كما واجهت المنظمات العديد من المشاكل المتمثلة باستخلاص البيانات والمعلومات من عدة مصادر ونقلها وتحميلها إلى قواعد بيانات الخوادم ومن ثم إعادة إرسالها إلى محطات العمل المختلفة وهكذا .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع عامر عبد الرزاق عبد المحسن سبق ذكره ، ص19



## الفصل الأول:.....الاطار النظري لذكاء الأعمال

6- مرحلة مفهوم مستودع المعلومات (Information Warehouse Concept): في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، ظهرت فكرة تطبيق مستودع التخزين المعلومات (W1) التي تقوم على ترك البيانات كما هي في مواقع محددة يمكن الوصول إليها من أي مكان وباستخدام أية أداة دون تحويل تلك البيانات الموجودة إلى معلومات مفيدة وجديدة بعد ذلك تم ابتكار العديد من التكنولوجيات القائمة على تحديد العلاقات المعقدة بين البيانات من اجل الوصول إليها باستخدام الماديات والبرمجيات واجه العديد من المستخدمين النهائيين في هذه المرحلة صعوبات في تطبيق هذا المدخل والمتمثلة بظهور البيانات الشاذة والأخطاء وعدم القدرة على التعامل معها والتأكد من مدى صحتها، وكذلك تعدد مصادر البيانات المتباينة التي تحتاج إلى التطابق والمواءمة، التي ولدت بدورها بيانات هائلة الحجم والتعقيد، بالإضافة إلى صعوبة إيجاد صيغ مشتركة من اجل تطبيق التحليلات المتقدمة باستخدام أدوات حوسبة المستخدم النهائي بالمقابل فان إحدى ايجابيات هذا المدخل تمثلت بالاتجاه المتزايد نحو تطبيق مفهوم ما بعد البيانات (Metadata) التي عدت الوسيلة الجوهرية لحل العديد من المشاكل ليس في تحديد وفهم البيانات الأصلية فقط وإنما فهم المفاهيم والمصطلحات الجديدة المتولدة نتيجة تطبيق المواءمة بين مصادر البيانات والمعلومات المتعددة والمختلفة، وأتاحت هذه البيانات والمعلومات لإجراء التحليلات عليها من قبل المستخدمين .

لذلك فرضت المشاكل وضع المخطط النجمي المسببات الأعمال للبيانات لاستخدامها في نظم ذكاء الأعمال

7- مرحلة مستودع البيانات لذكاء الأعمال (Data Warehouse of BI) بعد مدخل مستودع البيانات ومتاجر البيانات (Data Marts) للبيانات من أفضل الأشكال في إدارة البيانات من خلال نظم ذكاء الأعمال. فهذا المدخل أكثر بكثير من مجرد إعادة ترتيب البيانات أو فرزها، فهو مدخل لإيصال المعلومات المبتكرة والجديدة حول الماضي والحاضر والمستقبل) التي ولدت نتيجة استخدام التحليلات المختلفة من قبل المستخدمين النهائيين هذه التحليلات المعقدة أتاحت للمنظمات استخدام مكعبات البيانات (Data Cubes) - بيئة متعددة الأبعاد - التي تعد قلب مستودعات البيانات للاستجابة السريعة من خلال الإجابة عن الاستفسارات والاستعلامات التحليلية متعددة الأبعاد هذه الأدوات الحاسمة. بالمعالجة التحليلية الفورية (Online Analytical Processing - OLAP) التي طرحها (Codd) سنة 1993، والتي تعتمد على تلك المستودعات، وكذلك أدوات التنقيب عن البيانات التي تعد أساس التطور في نظم ذكاء الأعمال<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع عامر عبد الرزاق عبد المحسن سبق ذكره ، ص20



## 8- مرحلة التحليلات المتقدمة - إيصال المعلومات ( Advanced Analytics – the Delivery of Information )

: في هذه المرحلة قامت منظمات الأعمال بتطبيق حلول نظم ذكاء الأعمال التي اتسمت بقدر كبير من التعقيد، حيث استخدم المديرين التنفيذيين هذه النظم لإجراء العديد من التحليلات المتقدمة وباستخدام أدوات ذكاء الأعمال كالتقيب عن البيانات وتحليل السيناريوهات التي تهدف إلى انجاز التغييرات بالوقت الحقيقي استجابة للظروف المحيطة بتلك المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال تحويل الأرقام المفصلة إلى أشكال ملخصة يسهل فهمها. وبالمقابل لازالت بعض حلول نظم ذكاء الأعمال ذات عائد منخفض

للمنظمات الأعمال في تجهيز البيانات والمعلومات على نحو فاعل والسبب في ذلك يعود إلى تركيز المديرين على تحديد المقاييس الأساسية ومدى ملامتها مع هيكل مستودعات البيانات بقصد تسليم المعلومات والمعرفة حول العمليات السابقة والحالية والتنبؤ بالمستقبل إلى المستفيدين النهائيين. لذلك تمتد هذه المرحلة إلى يومنا هذا الذي يشهد تطورات مذهلة في نظم ذكاء الأعمال وخصوصاً ما يتعلق بنظم الوقت الحقيقي (Real-Time Systems) والنظم الكيفية

( Adoptive Systems ) والبوابات الالكترونية (Electronic Portals) عبر الويب والشبكات الالكترونية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تعريف ذكاء الأعمال

#### تمهيد:

أصبح ذكاء الأعمال (Business Intelligence) عنصراً أساسياً في قطاع تكنولوجيا المعلومات، وبعد مصطلح ذكاء الأعمال قديماً لكنه كان عاماً وغير مفهوم بدقة، إذ كان يستخدم كمرادف لدعم القرار، والتحليل، و مخازن البيانات. أما حالياً فقد أصبح لذكاء الأعمال تعريف ومفهوم أكثر وضوحاً، وأصبحت له تطبيقات ونظم مفهومة بشكل دقيق وأفضل مما كان عليه سابقاً فيمايلي بعض تعاريف على ذكاء الاعمال :

في البداية كان علماء النفس السباقون لتعريف وتفسير الذكاء إذ يعتبرونه قدرة عقلية يتمتع بها الأفراد في إطار دراستهم المستفيضة للنفس البشرية ومراقبة سلوكها بدقة، والتركيز على جوانب إدراك الفرد مثل الذاكرة وحل المشكلات بعدها توالى التعاريف والنقاسير على هذا المصطلح من قبل علماء الإدارة والسلوك أين عرفه هؤلاء كل حسب مجاله البحثي وتوجهاته العلمية فعلى سبيل المثال عرفه (راجح، 1973، على أنه قدرة الفرد على التبصر في عواقب الأعمال، والتكيف العقلي مع المشكلات والمواقف الجديدة والانتفاع بالخبرة والمرونة مع قدرة على التعلم، وعرفه على أنه "القدرة على تبني التنوع في حالات تكون جميعها

<sup>1</sup> مرجع عامر عبد الرزاق عبد المحسن سبق ذكره ، ص20

## الفصل الأول:.....الاطار النظري لذكاء الأعمال

قديمة أو حديثة، أو القدرة على التعلم للتوسع في استخدام العديد من الأفكار والرموز في آن واحد". أما في مجال الأعمال فقد عرفه ( Steinberg. p. ) على أنه "عملية تهدف إلى تحديد اتجاهات السوق والزبائن والمنافسين، ودعم قرارات الأعمال التسويق المالية الشراكة ... بهدف تحقيق حصة سوقية والفوز بزبائن جدد والتفوق على المنافسين وعموما فذكاء الأعمال هو ذكاء يتسم به قادة منظمات الأعمال من عناصر الاستشراف التفكير بمنطق النظم والرؤيا المستقبلية والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين والحدس والإبداع بعدها جاءت التعاريف لنظم ذكاء الأعمال فعرفتها مؤسسة Gartner" عام 1980 على أنها مجموعة من المناهج والعمليات والتقنيات التي تحول المعلومة الخام إلى معلومة نهائية تستعمل في دعم الخطط الإستراتيجية التكنولوجية والتشغيلية وصنع القرار في المؤسسات أنظمة تحتوي على إجراءات موجهة نحو المستخدم تسهل له الوصول إلى المعلومات واكتشافها ثم تحويلها وتطوير فهمها مما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرارات وعرفها Vercellis بأنها مجموعة من النماذج الرياضية والمنهجيات التحليلية التي تستغل بصفة نظامية البيانات المتاحة لاستخراج معلومات ومعرفة تفيد في دعم عمليات صنع القرار المعقدة.

كما عرفها (حمامي ) على أنها توظيف التكنولوجيا في استخدام معلومات دقيقة لحظية ذات قيم نوعية عالية متعلقة بمجال العمل نفسه وبيانات ذات موثوقية كبيرة متوفرة من عدة مصادر وتطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي يجب اتخاذها بناء على هذه المعلومات للإشارة إلى انه يوجد العديد من المؤسسات التي أنجزت نظم ذكاء الأعمال ولكن يمكن اعتبار كل من IBM .MICROSOFT.ORACLE الرائدة في هاد المجال

عرف ذكاء الأعمال على أنه منتجات لتحليل بيانات الأعمال باستخدام الأدوات التحليلية التي تكون مخرجاتها معلومات تطبيقية كنتيجة لعملية التحليل كما يشمل مصطلح ذكاء الأعمال مدى واسع من البرمجيات التحليلية والحلول المعقدة لجمع وتوحيد وتحليل وتوفير سبل الوصول إلى المعلومات بطريقة التي تسمح للمنظمات والمستفيدين فيها من صنع أفضل قرارات الأعمال يمثل ذكاء الأعمال معمارية تشمل مجموعة من التطبيقات المتكاملة لدعم القرارات منها قواعد البيانات التي توفر مجتمع الأعمال سهولة الوصول إلى بيانات الأعمال المختلفة لذكاء الأعمال ما هو الا نتيجة للتحليل المعمق لبيانات الأعمال المفصلة باستخدام تكنولوجيات التطبيقية منها برمجيات إدارة قواعد البيانات بالإضافة إلى ممارسة عملية التحليل<sup>1</sup>.

كما يشار إلى ذكاء الأعمال بكونه مجموعة من العمليات والتكنولوجيات والأدوات المطلوبة لتحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة والمعرفة إلى خطط تطبيقية التي تدفع المنظمات نحو الأعمال

<sup>1</sup> بوقابة وردية، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسات الوطنية للأشغال في الابار ، مجلة الأبحاث والدراسات التنموية ، المجلد 8 ، العدد ، 2021 1 ، ص251

## الفصل الأول:.....الاطار النظري لذكاء الأعمال

المربحة، ويشمل ذكاء الأعمال مستودعات البيانات وأدوات تحليل الأعمال وإدارة المحتوى والمعرفة عليه يشمل ذكاء الأعمال كل ما يتعلق بالنقاط والوصول وفهم وتحليل إحدى الموجودات الأكثر قيمة في المنظمات ألا وهي البيانات الخام وتحويلها إلى معلومات ومعرفة تطبيقية من أجل تحسين أداء الأعمال ويتعامل ذكاء الأعمال بوصفه مصطلح مضلي مع البيانات والمعلومات والمعرفة الحاسمة والدقيقة وبالوقت المناسب التي تدعم صنع القرارات الإستراتيجية والتشغيلية، وتقييم المخاطر في بيئات العمل التي تمتاز بعدم التأكد والديناميكية، وإن مصادر هذه البيانات والمعلومات والمعرفة تكون أما داخل منظمات الأعمال أو خارجها .

ينظر إلى ذكاء الأعمال بوصفه مجموعة من المفاهيم والأساليب والعمليات لتحسين قرارات الأعمال المختلفة باستخدام المعلومات من مصادر متعددة وتطبيق الخبرة والافتراضات لتطوير فهم دقيق لديناميكيات الأعمال كما يشير ذكاء الأعمال إلى صنع القرار في الوقت الحقيقي (الآني)، وتقليص إطار وقت المعلومات بحيث الذكاء يبقى مفيد لصانع القرار عندما يحين وقت اتخاذ القرار. كما وضع (Westerland) إن إعطاء أي تعريف المصطلح ذكاء الأعمال يفترض أن يشمل ثلاثة أجزاء رئيسية هي - أدوات جمع البيانات والتي تتضمن جمع البيانات من مصادر البيانات المتباينة والمختلفة وتخزينها في قواعد ومستودعات البيانات لتوليد المعلومات باستخدام عمليات الاستخلاص والتحويل والتحميل (ETL) فضلاً عن عمليات تنظيف (Cleaner) البيانات المتولدة من المصادر غير المتجانسة وأدوات التحليل والتي تتضمن استخدام مكعب البيانات وهو هيكل متعدد الأبعاد ضمن مستودع البيانات الذي يتم استخدامه مع أدوات التنقيب عن البيانات لإيجاد اتجاهات وأنماط تلك البيانات وأدوات التقارير والتي تقوم على فكرة المرئيات من أجل عرض المعلومات والمعرفة بمخططات ورسومات مختلفة باستخدام الواجهات البيئية التفاعلية للمستفيد النهائي وبالوقت الحقيقي.

ساهمت المنظمات الرائدة في مجال النظم المحوسبة مجموعة من المفاهيم المصطلح ذكاء الأعمال، ومن هذه المنظمات ومفاهيمها؛ (IBM) ذكاء الأعمال هو مصطلح مظلي يغطي نطاقاً واسعاً من العمليات التي تتطوي استخراج معلومات ذات للمنظمات من كتل البيانات الموجودة داخل هياكلها المختلفة، و (Gartner Group) للأبحاث ذكاء الأعمال مصطلح شامل يتضمن التطبيقات التحليلية والبنية التحتية والأنظمة الأساسية فضلاً عن أفضل الممارسات والحلول لدعم صنع القرارات و (Business Objects) ذكاء الأعمال هو منهجية تستخدمها المنظمة للدعم الإداري والتشغيلي للبيانات المتباينة لتوفير المعلومات المفيدة وإجراء عمليات التحليل حول الأفراد العاملين والزبائن والمجهزين والشركاء لصنع قرارات فعالة أكثر، و(Cognos)

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لذكاء الأعمال

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم بحسب الباحثين حيث عرف الشحادة، وحميدان 2011 ذكاء الأعمال وفقاً للنقري (2007) بأنه توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات في استخراج معلومات دقيقة لحظية ذات قيمة ونوعية عالية متعلقة بمجال العمل نفسه ، وبيانات ذات اعتمادية كبيرة متوفرة من عدة مصادر وتطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي يجب اتخاذها بناءً على هذه المعلومات ، في حين نرى أن (Khader) قد أشاروا إليه بأنه فئة واسعة من التطبيقات والتقنيات لجمع وتخزين وتحليل وتوفير الوصول إلى البيانات المساعدة للمستخدمين في المنظمة على اتخاذ أفضل القرارات ، ويصفه (Wider and others) بأنه نظام معلومات لغرض خاص وهو دعم القرار ، كما أشار إليه (1989 Dresner) بأنه عبارة عن مفاهيم وأساليب لتحسين عملية صنع القرار باستخدام أنظمة الدعم القائمة على الحقائق ، وعرفه العزاوي ، وفقاً ل ( Yeah &Koronios) وتحليها من المصادر المختلفة ، أما

( يوسف وزكر ) نقلا عن (Zhou et al., 2007) يشيرون إليه بأنه حزمة من التقنيات الجديدة مثل مستودعات البيانات والمعالجة التحليلية الفورية والتنقيب عن البيانات التي تستخدم لمعالجة البيانات الهيكلية وتحليها ، ويشير إليه 2014 Al khameesy and lad على أنه مجموعات من الأدوات والمنهجيات لتحسين عملية اتخاذ القرار في مجال تنفيذ الأعمال والعمليات التجارية وزيادة قيمة المنظمة ، وعرفه ( ملكاوي ) ، بأنه مجموعة من المكونات المادية والأدوات وقواعد البيانات وأدوات التحليل والمنهجيات التي تهدف إلى تسهيل الوصول إلى البيانات من خلال إجراء التحليلات المختلفة ، إنه بإختصار تحويل البيانات إلى معرفة ومن ثم إلى قرارات وفي النهاية إلى أعمال حقيقية على أرض الواقع ، ومن وجهة نظر (صالح) و حسين، وفقا Negash فهو الجمع بين جمع البيانات وتخزينها وإدارة المعرفة مع أدوات تحليلية لتقديم المعلومات الداخلية اللازمة للمخططين ومتخذي القرارات داخل المنظمة، فيما يرى ( العتيبي ) بأنه وظيفة تحليل بيانات البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمة وتحويلها إلى معلومات تشكل معرفة لدى المنظمة بهدف دعم القرارات المتخذة فيها ، وهو ما أتفق عليه

(Wieder and assimits) بأنه عملية تحليلية تقوم بجمع وتحويل البيانات المتفرقة إلى معلومات أو معرفة حول أهداف المنظمة ، وتصفه (صليحة) ، وفقاً لما أورده Hans 1985 بأنه القدرة على فهم الارتباط الموجود بين الأحداث الحالية من أجل توجيه الإجراءات المطلوبة نحو تحقيق الأهداف .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر عبد الرزاق الناصر ، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال ، اليازوري العلمية لنشر والتوزيع \_العبدلي ، 2015 ص98 99

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لذكاء الأعمال

وقد أشار إليه ( ابراهيم )، وفقاً Reynolds & Stair، بأنه عملية جمع ما يكفي من المعلومات الصحية في الوقت المناسب وبطريقة قابلة للاستخدام والتحليل، وأن يكون لها أثر إيجابي على إستراتيجية الأعمال والتكتيكات والعمليات، ويعرفه ( بدر، 2017 : 12 ) وفقاً Vitt 2002, and others بأنه منهجية إدارية تمكن المنظمات من تعريف وتحديد المعلومات المفيدة وذات الصلة لاتخاذ القرارات، فيما يشير إليه (Gronwald, 2017) طبقاً لتعريف (Gartner) (2013) على أنه مصطلح شامل يتضمن التطبيقات والبنية التحتية والأدوات وأفضل الممارسات للوصول إلى البيانات والمعلومات وتحليلها من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحسين الأداء لتحقيق الميزات التنافسية، ومن وجهة نظر ( العمرو ) بأنه صنع أفضل قرار بالاعتماد على تطبيقات متوسعة من نظم إدارة المعلومات والتكنولوجيا للتجميع والتخزين والتحليل وتوفير النفاذ للبيانات، فهو صناع قرار أفضل من خلال استخدام المعلومة وبالوقت المناسب، فيما يرى صويص و عابدين، وفقاً لتعريف جارتر الذي أورده (Kimball 2005) بأنه مجموعة من المناهج والعمليات والتقنيات التي تحول المعلومة الخام إلى معلومة نهائية تستعمل في دعم الخطط الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وصنع القرار في المؤسسات، ومما سبق يشير (الباحث) بأن ذكاء الأعمال هو عبارة عن منهجيات وعمليات وتقنيات تقوم بتحويل البيانات الأولية المتوفرة من المصادر المختلفة إلى معلومات ذات قيمة عالية تساعد في تطوير وتحسين جودة الأعمال وتنفيذ الإستراتيجيات الفعالة وتدعم اتخاذ القرارات داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أدوات نظم ذكاء الأعمال

#### تمهيد:

تساعد أدوات نظم ذكاء الأعمال في تنفيذ المهام داخل المؤسسة بشكل أفضل مما لو كانت تستخدم أدوات تخطيط الموارد، وقد اختلفت تصنيفاتها وعددها بتعدد جهات نظر الباحثين والمفكرين،

#### الفرع الأول: أدوات نظم ذكاء الأعمال

يمكن تلخيص أهمها في ثلاث عناصر أساسية

**1- المعالجة التحليلية الفورية (OLAP):** تقنية تساعد على إدارة ومعالجة وعرض البيانات في بيئة متعددة الأبعاد الأغراض التحليل، فضلاً عن دعم عمليات اتخاذ القرار وتوليد التقارير بالاستناد إلى مستودع البيانات. ويمكن استخدام أنظمة OLAP مع مخازن البيانات أو متاجر البيانات، فهي مكملة لبعضها

<sup>1</sup> نايف علي ابراهيم هوساوي وآخرون، نظم ذكاء الأعمال ودورها في دعم اتخاذ القرار، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 8 العدد 2، 2021 ص 322

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لذكاء الأعمال

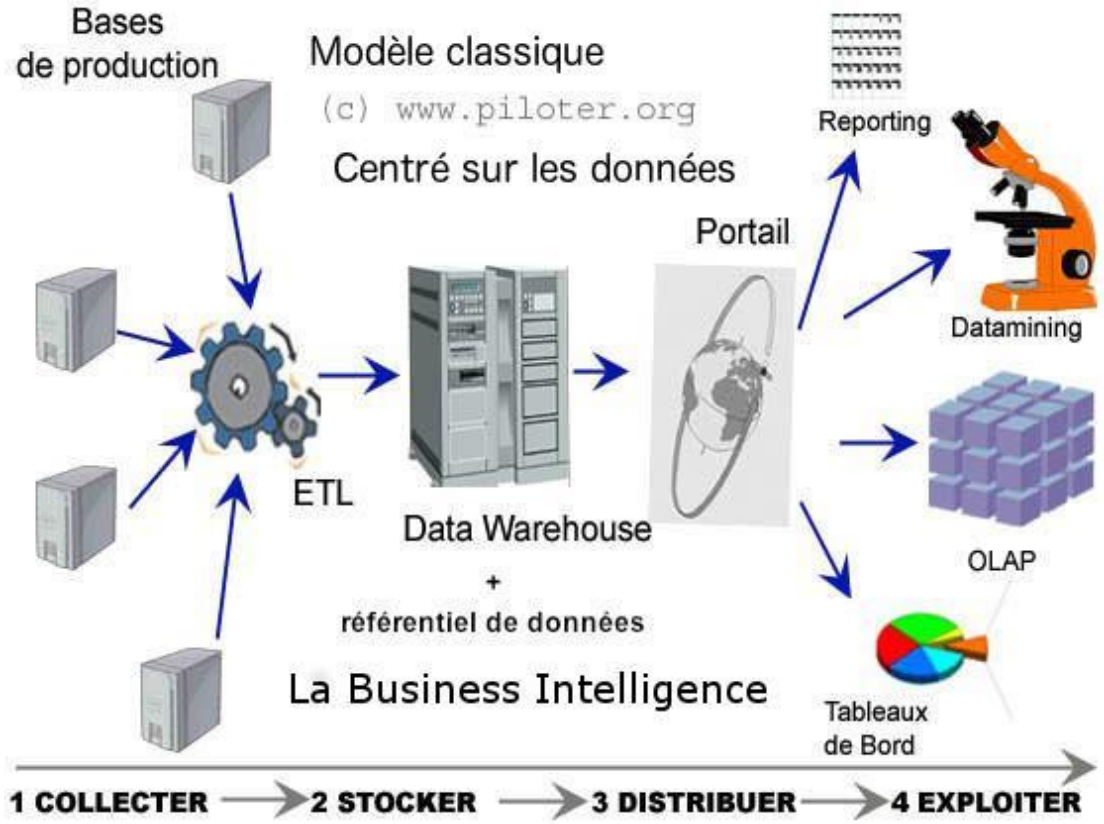
البعض، وهي تخزين وتدير البيانات وأنظمة OLAP تحول البيانات من مخازن البيانات إلى معلومات إستراتيجية

2- إدارة أداء الأعمال (Business Performance Management): أشارت مجموعة Business Performance Standards Group) (Performance Standards Group) إلى أن إدارة أداء الأعمال هو الإطار المفاهيمي المعبر عن تنظيم وتحليل منهجيات الأعمال والعمليات والنظم ذات العلاقة لإرشاد وتوجيه الأداء العام للمنظمة، وهذا بدوره يقود لترجمة الأهداف وبلورتها في إطار خطط صالحة للتنفيذ.

3- الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence): لقد أسهمت دراسات بورتر عام 1980 الشهيرة في علوم الإدارة الإستراتيجية والتحليل التنافسي في تطوير حقل الذكاء التنافسي للمؤسسة، عندما أكدت ضرورة تتبع سلوك المنافسين وربط تحليل المنافسين بالخيارات الإستراتيجية للمؤسسة عرفته جمعية مهنيي الذكاء التنافسي بأنه عملية جمع أخلاقي وتحليل ونشر المعلومات ذكية دقيقة ومحددة، ذات صلة وتوقيت مناسب متبصرة وكافية فيما يتعلق بتطبيقات بيئة الأعمال والمنافسين والمؤسسة نفسها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره ، بوقابة وردية،ص 253ص 254

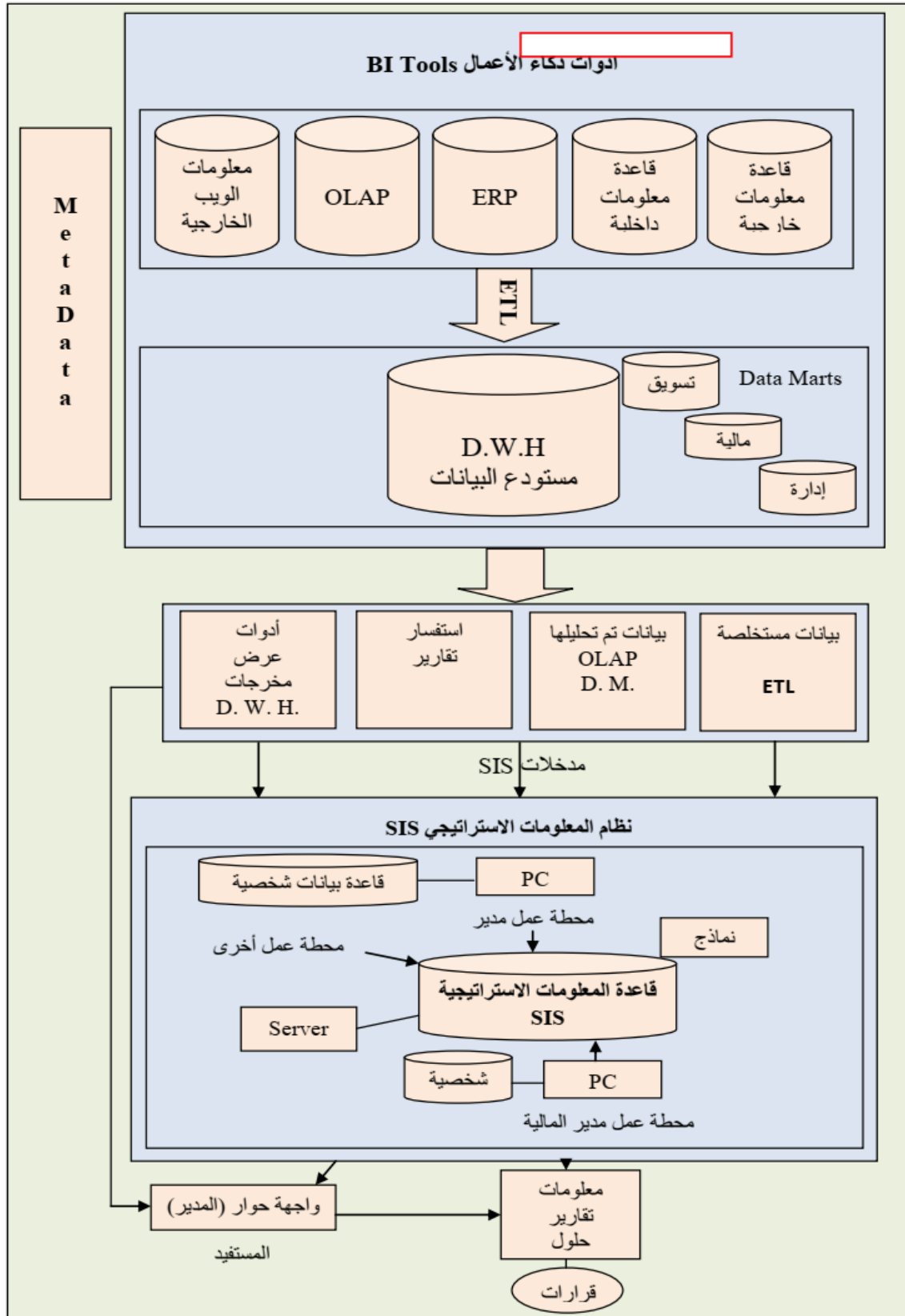
الشكل رقم (2): هيكل البيانات الضخمة



المصدر: حديد وبريم، 2014، ص3

من خلال الشكل يتم تجميع البيانات وفقا للعمليات التي تمس نشاط المؤسسات في مستودع للبيانات ، تتم هيكلته وفق أربع مستويات ، (مستوى تحصيل البيانات ، مستوى التخزين ، التوزيع والاستغلال) وبفضل أدوات الاستخراج ، والتحويل والتحميل يتم جمع البيانات في مستودع للبيانات من مصادرها (الداخلية والخارجية ) بفضل بوابة المعلومات EIP يتم استغلال هذه البيانات لتسهيل الحصول عليها وفق مطالب المؤسسة و مهامها

شكل رقم (3): نظام المعلومات الإستراتيجي وذكاء الأعمال



## فهرس الجداول



أدوات ذكاء الأعمال لها الوظيفة الأساسية المتمثلة في تسهيل الأعمال، على الرغم من أن هذه الأدوات قد يكون لها هدف مشترك، إلا أنها تختلف في المتانة وقدرات التكامل وسهولة الاستخدام من منظور تقني)، وبالطبع التسعير .

من بين هذه أدوات مايلي: <sup>1</sup>

### 1 داتابين Data pine

عبارة عن منصة ذكاء أعمال شاملة تسهل العملية المعقدة لتحليلات البيانات حتى للمستخدمين غير التقنيين بفضل نهج تحليلات الخدمة الذاتية الشامل، يسمح حل datapine بتحليل البيانات لبناء لوحات معلومات تفاعلية للأعمال وإنشاء رؤى تجارية قابلة للتنفيذ

**2 MicroStrategy** هي أداة ذكاء مؤسسية توفر تحليلات بيانات قوية وحلولاً سحابية وذكاء فائقاً لهذا السبب وأكثر ، فهي واحدة من أفضل أدوات ذكاء برامج الأعمال للإنتاجية والنمو

باستخدام هذا البرنامج، يمكن للمستخدمين تحديد الاتجاهات وتمييز الفرص الجديدة وتعزيز الإنتاجية والمزيد باستخدام هذه البيانات ، يمكن للمستخدمين أيضا الاتصال بمصدر واحد أو مصادر مختلفة ، سواء كانت البيانات الواردة من جدول بيانات أو برنامج بيانات قائم على السحابة أو برنامج بيانات مؤسسي يمكن الوصول إليه جميعاً من خلال الهاتف المحمول.

### 3 كائنات أعمال SAP Business Objects

هو برنامج ذكاء أعمال يسمح للمستخدمين بتنفيذ تقارير شاملة وتحليل وتصور البيانات التفاعلي تولى المنصة اهتماماً شديداً بفئات مثل تجربة العملاء (CX) وإدارة علاقات العملاء وسلسلة التوريد الرقمية وتخطيط موارد المؤسسات والمزيد.

تسمح لوحات المعلومات المستندة إلى الأدوار بتمكين المستخدمين من إنشاء لوحات المعلومات والتطبيقات الخاصة بهم. SAP هو برنامج قوى تم إنشاؤه لجميع الأدوار (تكنولوجيا المعلومات، والاستخدامات النهائية والإدارة) ويمنح الكثير من الوظائف في بيئة واحدة. وعلى الرغم من تعقيده ، فإنه يذهب بسعر عادل

<sup>1</sup> [https://kiiky.com/ar/wealth/best\\_business\\_intelligence\\_software\\_tools](https://kiiky.com/ar/wealth/best_business_intelligence_software_tools)

تاريخ التصفح 21 فيفري 2023 على الساعة 10

## SAS Business Intelligence 4

على الرغم من أن عرض SAS المؤثر للغاية هو تحليلاته التنبؤية المتقدمة ، فإنه يمنح أيضًا منصة ذكاء أعمال رائعة تتيح هذه الخدمة الذاتية المحنكة جيدًا للمستخدمين الاستفادة من البيانات والمقاييس لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن أعمالهم، بفضل مجموعتهم المتميزة من واجهات برمجة التطبيقات ، يمكن للمستخدمين الوصول إلى مجموعة متنوعة من خيارات التخصيص ، ويضمن النظام الأساسي تكامل البيانات عالي المستوى والتحليلات المتقدمة وإعداد التقارير

: Yellowfin BI .5

Yellowfin BI هي أداة ذكاء الأعمال ومنصة تحليلات تجمع بين التصور والتعلم الآلي والتعاون. يمكنك أيضا التنقل بسهولة عبر بيانات متعددة باستخدام تصفية بديهية إلى جانب القدرة على إنشاء لوحات معلومات في أي مكان تقريبا.

إن الشيء الجميل في أداة BI هذه هو أنه يمكنك بسهولة نقل لوحات المعلومات والمرئيات إلى المستوى التالي باستخدام بيئة تطوير بدون كود / كود منخفض.

## 6. - تحليلات Zoho

Zoho Analytics هي أداة ذكاء أعمال مذهلة الإعداد التقارير الدقيقة وتحليل البيانات. تقدم أداة ذكاء الأعمال هذه مزامنة تلقائية للبيانات يمكن جدولتها بشكل دوري. باستخدام هذه الأداة، يمكنك بسهولة إنشاء موصل باستخدام واجهات برمجة التطبيقات للتكامل.

يعد ربط البيانات من المصادر الأصلية وإنشاء تقارير ذات مغزى إحدى الوظائف الأساسية لهذه الأداة سيساعدك المحرر السهل في إنشاء تقارير ولوحات معلومات مخصصة ، مما يتيح لك تكبير التفاصيل المهمة تجربة التعليق الفريدة مهمة للتعاون.

## 7. QlikSense

QlikSense عبارة عن منصة شاملة لتحليل البيانات وواحدة من أفضل أدوات برامج ذكاء الأعمال. هذه المنصة ليست حساسة للجهاز لأنها تعمل على الكثير من الأجهزة. إذا كنت تستخدم جهازا بشاشة تعمل باللمس، فإن QlikSense يعمل على النحو الأمثل حيث يتم تحسين الطور البيئي للمستخدم بشكل جيد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [https://kiiky.com/ar/wealth/best\\_business\\_intelligence\\_software\\_tools](https://kiiky.com/ar/wealth/best_business_intelligence_software_tools)

تاريخ التصفح 21 فيفري 2023 على الساعة 10

## الفصل الأول:.....الاطار النظري لذكاء الأعمال

تقدم هذه المنصة محرك تحليلات ارتباطية فريد ، وذكاء اصطناعي متطور ، ومنصة سحابية عالية الأداء .  
الميزة الحيوية في هذا النظام الأساسي هي تحليلات البحث والمحاثة ، والتي تتيح طريقة أسرع وأسهل ل طرح  
الأسئلة واكتشاف رؤى جديدة باستخدام اللغة الأم.

### **المبحث الثاني :مراحل وتطبيقات ذكاء الأعمال**

#### **تمهيد:**

نتطرق في هذا البحث على أهم مراحل لذكاء الأعمال كذلك نتعرف على أهم نظرياته بالإضافة إلى  
متطلباته كما نتطرق إلى تطبيقات ذكاء الأعمال و معوقات تطبيقها

#### **المطلب الأول : مراحل ذكاء الأعمال**

##### **1- تحديد المتطلبات :**

- . الوصول إلى أهداف المنظمة.
- . تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة
- . احتياجات العمل الحالية والمستقبلية .
- إجراءات العمل التي يجب تعديلها أو حذفها أو إضافتها .
- . هل بنية نظام المعلومات المستخدم تساعد على دعم المنظمة بطريقة فعالة في زيادة عوائد الاستثمار
- جمع البيانات والمعلومات المناسبة :** وهنا تبرز بعض الأسئلة المهمة :
- . هل المعلومات المتوفرة حاليا صحيحة وكافية لتحليل ومراقبة العمل لحضيا؟
- . ماهي المعلومات التي نحتاج إلى إضافتها للمعلومات المتوفرة ؟
- . هل يمكن تغيير شكل المعلومات الواردة لتكون أشد فعالية ؟ وهنا تبرز أهمية مرحلة عملية الاستخلاص  
والتحويل والتحميل ETL

##### **2- استخدام أدوات تحليل البيانات والمعلومات :** وذلك لجعل الموظفين قادرين على إنشاء تقارير

مختلفة ومتنوعة حسب الحاجة بحيث تكون ذات فعالية أشد وفائدة أعظم .

##### **3- القيام بالفعل المناسب :** تبعا للنتائج ، وقياس الأداء بعد إجراء الفعل <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره ، نايف علي إبراهيم هوساوي وآخرون ، ص328.

الشكل رقم ( 4 ) :مراحل ذكاء الأعمال



[https://kiiky.com/ar/wealth/best\\_business\\_intelligence\\_software\\_tools](https://kiiky.com/ar/wealth/best_business_intelligence_software_tools): **المصدر:**

من خلال الجدول رقم (4) الذي يمثل مراحل ذكاء الأعمال التي يتم في المرحلة الأولى البحث عن مصادر البيانات ثم تحديد المؤشرات الرئيسية ثم استخراجها وتحليلها وإعداد تقارير عنها وفي الأخير اتخاذ القرار

## المطلب الثاني :تطبيقات ذكاء الأعمال ونظريات ذكاء الأعمال

### تمهيد:

يتكون نظام ذكاء الأعمال من مجموعة مترابطة من التطبيقات والنظريات والتي تساعد المؤسسات على العمل بفعالية وكفاءة وسوف نتطرق إلى هذه التطبيقات والنظريات في هذا المطلب .

### الفرع الأول : تطبيقات ذكاء الأعمال

إعداد تقارير تخطيط الموارد العامة ERP

● مؤشرات الأداء الرئيسية KPI

● إدارة المخاطر

● تحليل المبيعات

● التنبؤ بالمبيعات وتقسيمها حسب فئة معينة

● تحليلات أنظمة إدارة علاقات الزبائن CRM

● معرفة المنظمة بإنجاز العمليات الإدارية المختلفة

● مختلف مجالات عمل المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره ، نايف علي إبراهيم هوساوي و آخرون ، ص328

الجدول رقم ( 1 ) إدارة علاقة الزبون بذكاء الأعمال

المجال	المعلومات	التبصر	القرار
إدارة العلاقة مع الزبون	تحديد قيمة حياة الزبون بواسطة الخدمات المقدمة للزبون	تحليل اثر محفظة المنتجات والخدمات الإضافية على قيمة الزبون	تخفيض الخدمات الإضافية المقدمة للزائن الأقل قيمة من أجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة لهم
المبيعات	تاريخ المبيعات معبر عنه كميًا أو نوعيًا وفقا لمجموعات المنتجات	البحث في أثر التغيير في أسعار المنتج على حجم المبيعات	تصحيح أسعار مجموعات خاصة من المنتجات
المالية	تكاليف الوحدة الواحدة من المنتج المصنع مقارنة مع المبيعات	تحليل الربحية لتحديد المنتجات الأقل ربحا	تغيير عملية الإنتاج من أجل تخفيض تكاليفها
الإمداد	معلومات حول طرق النقل البحري ذات العلاقة بتكاليف النقل.	أمثلة (Optimisation) الطرق لتدنية تكاليف النقل	تغيير إجراءات اختيار الطريق او النقل.

المصدر : إعداد الطالبين

الفرع الثاني: نظريات ذكاء الأعمال

تمهيد:

نظريات ذكاء الأعمال **Business Intelligence Theories** تطورت وعلى مر السنين مجموعة من النظريات التي تساند أنشطة وعمليات ذكاء الأعمال. ومن هذه النظريات ما يلي:<sup>1</sup>

1. نظرية المصنع والمنجم **Factory & warehouse Theory**

ارتبط مفهوم المنجم مع مبدأ التصنيع في المصانع وتعزز هذا الارتباط من كون المصانع عموما تمتلك مناجم خاصة بها، توفر لها التجهيزات وتتولى إيصال مخرجاتها إليها. ودرج البعض على استخدام مصطلح مصنع المعلومات ليعبر من خلاله على الأنشطة والفعاليات التي تبذلها المنظمات في تصنيع المعلومات منا

<sup>1</sup> مزر شعبان العاني ، ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات ، دار صفاء للنشر وتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط الأولى ، 2012 ، ص34 ، ص35 ، ص36 ، ص37

## الفصل الأول:.....الاطار النظري لذكاء الأعمال

البيانات التي تتوفر في مناجمها. وبهذه الشاكلة يجري وصف كيفية قيام المنظمات بقيادة وتنظيم جهود وأنشطة ذكاء الأعمال.

### 2. نظرية مصنع المعلومات Information Factory Theory

يعكس مفهوم مصنع المعلومات أن ذكاء الأعمال يستند إلى منجم البيانات باعتباره المركز المهم والأساس لأية منظمة، وأن هذا المركز يتجه وبشكل واضح نحو بيئة الويب والأنشطة الحاسوبية. ولما كان المصنع كنظام جزئي يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية كالمدخلات والتي هي البيانات والعمليات والتي تذكرنا بخزن البيانات (منجم) ومعالجة البيانات كالمدخلات (العمليات) للحصول على معلومات مفيدة (مخرجات) وإيصال هذه المخرجات إلى مراكز صناعة واتخاذ القرارات لأحداث التفاعل مع البيئة الخارجية، فإن ذلك برمته يعبر عن ممارسات تطبيقات ذكاء الأعمال،

### 3 نظرية منجم البيانات وذكاء الأعمال

#### Data Warehouse and Business Intelligence Theory

تضم مناجم البيانات كميات كبيرة من البيانات المعالجة والتي جرت صميمها بشكل يدعم الإدارة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بها، والبيانات المتوفرة في المناجم تعكس صورة متماسكة وذات شكل يتطابق مع شروط ومتطلبات أعمال المنظمة المعنية. وتسعى المنظمة وراء إيجاد مناجم البيانات إلى تكوين البنية التحتية لقواعد البيانات التي ترغب فيها إدارة المنظمة. حيث تضم هذه القواعد على جميع المعلومات التي وردت إليها من نظم معالجة البيانات مباشرة، سواء كانت هذه البيانات . بيانات تاريخية أو تشغيلية. ويجري هيكله هذه البيانات بشكل ما يسهل معه التعامل معها وبسرعة نسبية لتجيب عن التساؤلات الخاصة بغايات القرار المطلوب صناعته.

### 4 نظرية المنهج المتقدم في تحليل البيانات

#### Teradata Advances Analytical Methodology

قام أحد أقسام مؤسسة NCR بتبني منهجية متقدمة أطلق عليها (Teradata) والتي يمكن أن نسميها أرض البيانات، وقد تم تطوير هذه المنهجية الأغراض ومتطلبات ذكاء الأعمال، وكما هو واضح فإن تطبيقات ذكاء الأعمال تكون مدعومة من قبل تقنيات تحليل متقدمة. وتقوم هذه المنهجية بإحاطة منجم بيانات المنظمة، كعملية دورية بمعرفة الأعمال وفهم بيانات المنجم والتفريق فيما بينها، وتوفر هذه المنهجية مدخل التركيز للمنظمة المؤلف من جميع التقنيات والأساليب المساعدة في بناء النماذج التي تبني نظرة

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لذكاء الأعمال

واسعة عن البيانات وتساعد في توليد سيناريوهات متعددة والتي تساعد في تشكيل الثورة الحقيقية عن المستقبل الجديد

### **5إطار عمل ذكاء الأعمال في الأوراكل Oracle BI Framework**

عرفت شركة (Oracle) مجهودها الرامية إلى إحداث التكامل بين تطبيقات قواعد البيانات وعمليات التحليل الإطار المفاهيمي لكيفية تشكيل النظرة المعبرة عن دور ذكاء الأعمال اتجاه المنظمة. بإمكان دخول إلى موقع (Oracle. Com) لاستكشاف مساهمات شركة (أوراكل) في هذا المجال

### **المطلب الثالث : متطلبات ذكاء الأعمال ومعوقاته**

#### **تمهيد:**

توجد عدة عوامل تساهم مع بعضها في نجاح تطبيقات ذكاء الأعمال والتي يجب إن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار.

### **الفرع الأول: متطلبات ذكاء الأعمال**

ونذكر منها كما أشارت إليه دراسة (Gabriela 2009):<sup>1</sup>

يعتبر دعم الإدارة العليا أحد أهم العوامل في نجاح تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال، وذلك من خلال توفير الدعم المالي للفريق المتكفل بإدارة ذكاء الأعمال، مشاركة جميع أعضاء الفريق في تنفيذ مراحل ذكاء الأعمال تذليل العقبات التي تحد من تنفيذ العملية؛ الإطار النظري والمفاهيمي لذكاء الأعمال واتخاذ القرارات الإستراتيجية وجود أيضا بنية تحتية قوية قادرة على خدمة مختلف وظائف النظام والتعامل مع مخزن البيانات بسرعة التسيير الجيد من الإدارة المطبقة لنظام ذكاء الأعمال من خلال اقتناء التقنية التكنولوجية ذات الكفاءة العالية، الحرص على قيادة النظام نحو النجاح بالأسلوب الذي يضمن تحقيق الأهداف؛ تحديد التوقعات المنتظرة من تطبيق النظام، أي تحديد وظيفة كل مكون من مكونات ذكاء الأعمال على حدي، فالمعلومة تزداد أهميتها كلما اتجهنا من قاعدة النظام إلى أعلى مستوياته، وأيضا يجب تحديد المستخدمين الذين يحتاجون إلى استخدام مختلف تطبيقات ذكاء الأعمال، أي وضع قيود أمنية تحد من تدخل غير مسموح للنظام كما يجب إن يتميز النظام بسهولة الوصول الشفاف إلى مختلف المعلومات في كل مستويات النظام تحديد مقاييس الأداء لتطبيقات ذكاء الأعمال لمعرفة تحقيقه لأهدافه، مع إمكانية التوسيع في نوع

<sup>1</sup> محمد منير عودة شبير، 2015 دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني- دراسة حالة بنك

فلسطين- مذكرة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة



## الفصل الأول:.....الاطار النظري لذكاء الأعمال

تحديد معايير الجودة الخاصة بالبيانات والتقارير وفي الأخير مقارنة النتائج الفعلية لعمل نظام ذكاء الأعمال مع أهدافه التقديرية.

### الفرع الثاني: معوقات ذكاء الأعمال

إن تطبيق ذكاء الأعمال ليس مهمة سهلة ، ومع أن هناك وعي بوجود قيمة محتملة كبيرة يمكن اكتسابها من دمج ذكاء الأعمال في أنشطة وعمليات المنظمة ، إلا أن العديد من المتخصصين في هذا المجال غير متأكدين من كيفية القيام بذلك، فهناك العديد من القيود التي قد تقلل من الإستفادة من تطبيق ذكاء الأعمال مثل:<sup>1</sup>

. ارتفاع التكلفة المبدئية للمشروع

. ترقية وصيانة النظام تكون على نطاق واسع

. الحاجة إلى الخبراء

. تكاليف التدريب باهظة الثمن وتستغرق وقتا طويلا

. نقص الموظفين المؤهلين

. تشغيل الاستعلامات من ذكاء الأعمال تؤثر على وقت المستخدم النهائي

---

<sup>1</sup> ، مرجع سبق ذكره ، هوساوي،ص331

### خلاءة الفصل :

اسءلص من هذا الفصل بان نكء الأعمال بأنه مجموعة من التطبيقات والنظريات التي ءعمء بءورها على مجموعة من ءقنيات والأءوات والتي ءساعدنا على جمع البيانات ومعالجءها وءخزين المعلومات ءهء يعتبر هذا المصءلء من أءء مفاهيم إءارة الأعمال التي ءظيء بإءءام مءزايء من قبل منظماء الأعمال، فنكء الأعمال يساعء على نءاء إءارة أعمال المؤسساء لأنه يوفر لها مجموعة المعلومات التي ءساعدها في إءءاء قراراتها ، ولهذا يجب على المؤسساء الالمام بجميع المءءلباء التي ءساعدها من أجل ءطبيق نكء الأعمال ، كذلك العمل على إءءاء الءلول التي ءعيق ءطبيق نكء الأعمال في المؤسساء و بلوغ أداء عالي في مجال نكء الأعمال.

## الفصل الثاني:

الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة  
والتنافسية في المؤسسات الاقتصادية

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

#### التمهيد:

تعرف النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وهذه المنافسة لم تعد محصورة في الفضاء الداخلي، أي الحيز الجغرافي الخاص بدولة واحدة، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي، خاصة في ظل العولمة التي تشهد انفتاح الأسواق على بعضها البعض في ظل القوانين في إطار الاتفاقية العامة اقتصاديات تجارية عالمية وفي ظل هذا الجو العام أصبح لزوماً على المؤسسات المحلية أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها. إن بقاء المؤسسات في الأسواق تمارس أدوارها وتسيطر على جزء من الأسواق المرهونة ببناء قدرة تنافسية مع العلم أن هذه الأخيرة تتوقف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة. حيث سنتطرق في هذا الفصل على ثلاثة مباحث نتناول فيها ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة

المبحث الثاني: استراتيجيات التنافسية ومحدداتها

المبحث الثالث: العلاقة بين نكاء الأعمال وتنافسية المؤسسات الاقتصادية

## المبحث الأول: أساسيات حول المنافسة

### تمهيد

خلال هذا البحث سنتطرق كل ما يتعلق بالمنافسة والمصطلحات المتعلقة بها ومحاولة وضع مفهوم عام حول التنافسية ودورها في المؤسسات الاقتصادية

**المطلب الأول: مفهوم المنافسة وبعض المصطلحات المتعلقة بها**

### تمهيد:

نتطرق من خلال هذا المطلب على مفهوم المنافسة وبعض المصطلحات المتعلقة بالمنافسة والتنافسية

**الفرع الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية**

### 1-تعريف المنافسة

تعددت تعريفات حول المنافسة إلى أنها لم يتم إجماع على تعريف مشترك من بين هذه التعاريف مايلي:

يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال لتنظيم الاقتصاد يجده آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر.<sup>1</sup>

في ظل نظام من هذا القبيل فإن دور الدولة يقتصر على ضمان السير الحسن لهذا النظام من خلال توفير الأمن وفرض احترام القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية بها.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع...الخ<sup>3</sup>

المنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المؤسسة من منتجات بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المؤسسات التي تلبية نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 12

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، زغدار احمد، ص12

<sup>3</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي ردينة عثمان يوسف التسويق الإستراتيجي، ط دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 228

## 2-تعريف التنافسية

تعد التنافسية (Competitiveness) أحد المصطلحات التي ظهرت بقوة في عهد العولمة الجديدة، ففي العقد المنصرم أصبحت كلمة رئيسة تستعمل الوصف القوة الاقتصادية للأقطار، أو موقع منظمة معينة بالنسبة لمنافسيها في السوق كما أصبحت التنافسية ذات واقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، وأصبح لها مجالس أو هيئات أو إدارات، ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات بل تقدم تقارير عنها لكبار المسؤولين وليس لرجال الأعمال فقط حتى أن بعض البلدان كالولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، وتعتبر التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي لها.

ولذلك، لم تعد التنافسية حاجة مقتصرة على المنظمات والشركات لكي تبقى وتنمو أو الأفراد ليحظوا بفرص العمل، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في إدامة وزيادة مستويات المعيشة لمواطنيها، ومشاركتهم في التقدم العالمي وعليه فقد عرف العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة في الفكر الاقتصادي المرتبط الموضوع البحث حول محددات التنافسية، فهناك التطورات في نظرتي النمو والتجارة الجديتين إضافة إلى التغييرات في نظريات العمليات والإنتاج والتسويق والتخزين، فضلاً عن بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتنافس في ذلك عوضاً عن المنافسة بتخفيض الكلف يمكن لتكنولوجيا التصنيع الجديدة أن توفر كفاءة الكلفة المطلوبة لتحسين الإنتاجية<sup>1</sup>

عرف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية، التنافسية بأنها: قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية في الأجل الطويل<sup>2</sup>

أننا من الصعب إيجاد مفهوم دقيق للتنافسية، وهذا لإحاطتها بنوع من الغموض وعدم الدقة، لاختلاف وجهات النظر حول مفاهيمها، لكننا سنحاول انتقاء أكثر المفاهيم وضوحاً كمايلي:

التنافسية هي قدرة مؤسسات القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".

" قدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن بقاء وتحقيق مردودية اقتصادية"

<sup>1</sup> سعد علي لعنزي، إبداعات الأعمال قراءات تميز إداري وتفوق التنظيمي، ط1، دار النشر والتوزيع، الوراق، 2014، ص 228

<sup>2</sup> مريم قاسمي، غنية مجاني، حتمية تطوير الخدمات المصرفية لتحسين وزيادة تنافسية القطاع المصرفي الجزائري في ظل مساعي إنضمام لمنظمة

التجارة العالمية، مجلة التنمية للاستشراف والدراسات، المجلد7، العدد2، السنة2022، ص130

"مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغيير السنوي لدخل الفرد " <sup>1</sup>.

من خلال التعريف السابقة نستنتج إن التنافسية والمنافسة هي عبارة عن مواجهة بين المؤسسات الاقتصادية من خلال منتجاتها وهذه المنتجات قد تكون من نفس النوع أو منتجات بديلة حيث تحاول هاده المؤسسات تقديم أفضل منتج يلبي حاجات ورغبات المستهلكين بسعر أفضل وجودة عالية.

### الفرع الثاني: مصطلحات متعلق بالمنافسة

#### 1-الميزة تنافسية

يعرف Porter الميزة التنافسية على أنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف <sup>2</sup>. عرفها Clepie بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن <sup>3</sup>.

كما يعرفها كل من علي السلمي ونبيل مرسي خليل على إنها <sup>4</sup>.

تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو الموارد المتميزة التي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من القيم والمنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

تعريف نبيل مرسي خليل تعرف الميزة التنافسية على إنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس.

تعرف كذلك على أنها نتيجة موائمة المقدرة الجوهرية للمنظمة مع الفرص في السوق إذا تعتمد الميزة التنافسية على تميز الموارد والمقدرات الجوهرية، وربطها مع بعضها بفاعلية وسرعة وبذلك يمكن أن تكون هذه الموارد مصدراً للميزة التنافسية واستناداً إلى ما جاء به أن الميزة التنافسية تعود إلى المهارات المتقدمة

<sup>1</sup> محمد الحافظ عيشوش، عبدالله غالم، العوامل الداخلية والخارجية وتأثيرها على تنافسية قطاع صناعة الدواء في الجزائر، حالة مجمع صيدال خلال فترة 2012-2015، مجلة الدراسات الاقتصادية العالمية، العدد10، الجزء الثاني، 2017، ص 97

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، مجاني غنية، ص 130

<sup>3</sup> حسن علي زعيبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة 1، دار وائل لنشر والتوزيع عمان الأردن، 2005، ص 138

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة 1، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 39-40

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

ومركز مميز و موارد متفوقة. وبدورنا نؤكد أن الميزة التنافسية، هي قدرة المنظمة على تحقيق التفوق السوقي على المنافسين لمدة من الزمن، وتكون قابلة للمحاكاة من قبل المنافسين لاحقاً

**2- الميزة الإستراتيجية (Strategy Advantage) :** وتعني لتطوير الخطط التغلب على التنافس وتنظيم ميزات معينة منها الإبداعية التمييزية التجاذب الربحية، ونضراً للمستقبل. فهناك خمس طرق شاملة لتحقيق الميزة الإستراتيجية وهي: بيع بكلف مخفضة، تمييز المنتج، الدخول في الأسواق ذات المكانة المرموقة، تطوير الأعمال الجديدة والتحالف مع المجهزين والزبائن أو المنافسين ويمكن القول هنا بأنه يمكن أن تتحقق الميزة الإستراتيجية من خلال استعمال التكنولوجيا، والمعلومات، أو كليهما وبذلك تختلف الميزة الإستراتيجية عن الميزة التنافسية بكونها القابلة على تقديم قيمة فائقة للسوق تدوم لأطول مدة والتي لا يمكن للآخرين محاكاتها بسهولة (أي من الصعب تقليدها، بل تتفرد بها المنظمة مثل براءة الاختراع والعلامة التجارية والملكية الفكرية .

**3- الاستخبارات التنافسية (Competitive Intelligence):** تمثل تلك النشاطات التي تسهم في رأس المال التنافسي والتي تستعمل لجمع وتحليل المعلومات حول المنافسين، وأن رأس المال التنافسي (Competitive Capital) يشرع نشاطات الاستخبارات التنافسية قانوناً، لكي تستمر نتيجة لرأس المال هذا ، إذ يحتاج مديرو اليوم معرفة المزيد عن منافسيهم وزبائنهم أكثر من ذي قبل، لذلك نصبت شركة التكنولوجيات المتحدة في أمريكا، وهي شركة عالمية متشعبة كبيرة وحدة استخبارات تنافسية خاصة لمراقبة البيئة العالمية، حيث يستخدم خبراء الاستخبارات التنافسية مواقع الشبكة وقواعد البيانات التجارية والاتصالات الشخصية ومصادر أخرى متعددة لرصد بيئة منظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع هياكل المنافسة

#### أولاً: المنافسة التامة

إن المنافسة التامة نادراً ما توجد في الحياة الواقعية، فهي افتراض تام يتضمن غياب القوة الاحتكارية التي قد تتسم بها وحدة إنتاجية معينة، والمنافسة هنا تقوم بين المؤسسات على أساس متوازن، فالمؤسسة التي تستطيع تنمية استراتيجيات للتعامل مع المعلومات ومتغيرات السوق بصورة دقيقة ومناسبة تتوسع في السوق، بينما التي تفشل في ذلك تنقلص، وربما أدى ذلك في النهاية إلى خروجها من السوق، وفي ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، سعد علي عنزي، ص 261-262

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 154



### ثانيا: احتكار القلة

في هذه الحالة من السوق سيكون عدد منتجي أو عارضي السلعة الواحدة محدودا. ومن ثم فإن قرارات المنتجين المختلفين تكون مترابطة، بمعنى أنه لا يمكن لمنتج أو عارض واحد اتخاذ قرار دون أخذ قرارات وردود أفعال الأطراف الأخرى بعين الاعتبار. فعندما يرغب المنتج في تخفيض سعر منتوجه للحصول على مزيد من الطلب، فإن مواقف بقية المنافسين ستعمل في نفس الاتجاه من أجل إفساده خطته وحرمانه من الحصول على نصيب أكبر من الطلب. على عكس الوضع في حالة الاحتكار، حيث يقدم المنتج أو العارض لا على تخفيض السعر من أجل الفوز بحصة أكبر من السوق، بل يلجأ المنتجون أو العارضون لرفع السعر مستفيدين من وجود طلب وعدم وجود منافسين.<sup>1</sup>

### ثالثا: المنافسة الاحتكارية

في ظل هذا الشكل من أشكال السوق نجد أن عددا كبيرا من المنتجين أو العارضين بحيث أن كل واحد منهم يختلف عن البقية في شكل أو طريقة عرض بعض خصائص منتوجه، بحيث يتسنى له السيطرة على إنتاج ذلك المنتج في ظل عدم تجانس السلع المنتجة والمعروضة. ومن ثم يمكن لهذا العارض أو المنتج كسب زبائن لهم ميل نحو منتوجه، ويصبح متمتعا بسلطة تمنحه وضعاً شبه احتكاري يختلف نوعاً ما عن المحتكر الذي ينفرد بإنتاج السلعة.

### رابعا: الاحتكار التام

هو نقيض التنافس ومعناه الحرفي وجود بائع بمفرده، وتتميز السلعة التي ينتجها المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، كما يتميز الاحتكار التام بوجود عوائق تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق، وتتمثل هذه العوائق في:<sup>2</sup>

1- عدم توفر رأس المال لإنشاء صناعة مماثلة؛

2- غياب المعرفة الفنية بطرق الإنتاج

3- عدم توفر المواد الأولية اللازمة، وعدم إمكانية الحصول عليها بسهولة؛

4- وجود تشريعات حكومية ولوائح تمنع قيام مؤسسات أخرى بالإنتاج لأسباب سياسية أو اقتصادية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، زغدار احمد، ص19

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ، ص158

<sup>3</sup> مرجع سبق ذكره، ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، ص158

الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

المؤسسات الاقتصادية

من خلال أنواع هياكل المنافسة يمكن تلخيصها في جدول ومقارنتها من خلال مشروعات وتجانس والميدان المنافسة وكيفية تحكم في السعر

الجدول رقم (2): أنواع هياكل المنافسة

البيانات	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار المطلق
عدد المشروعات	توفر الكثير من المشروعات القائمة بالإنتاج أو البيع، وصغر نصيب كل منها في السوق	تتوفر على مشروعات تتقاسم فيما بينها الحصة الأعظم من السوق	عدد قليل من المشروعات تتقاسم فيما بينها الحصة الأعظم من السوق	يوجد مشروع واحد يحتل الإنتاج أو التسويق
تجانس السلعة	متجانسة	غير متجانسة	تكون متجانسة أو تكون غير متجانسة	السلعة ليس لها بديل
الدخول إلى ميدان المنافسة	سهولة دخول المشروعات إلى ميدان أو التسويق وسهولة الخروج منه	يصعب دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان المنافسة	يصعب على المشروعات الأخرى إلى الدخول إلى هذا الميدان	
التحكم في السعر	عدم قدرة إي مشروع على التحكم في السعر	القدرة على التحكم في السعر	التحكم في السعر	التحكم في السعر

مصدر: إعداد طالين

نموذج بورتر (Parter's Model):<sup>1</sup>

يرى (بورتر) أن أهم ما يشغل الشركة هو التعرف إلى شدة المنافسة القائمة داخل بيتها الصناعية ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، مثل: السلع الغذائية أو الخدمات الفندقية الشركات المالية.. الخ، ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية، ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة، بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر السنة ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة

ا المزاومة بين الشركات المنافسة في الصناعة (Rivalry among Existing Firms)

ب المنافسون الجدد المحتمل دخولهم الصناعة (New Entrants).

ج مدى توفر السلع البديلة أمام المستهلك (Threats of Substitutes).

ه القوة التفاوضية للموردين (Bargaining Power of Suppliers).

القوة التفاوضية للمشتريين (Bargaining Power of Buyers).

القوة النسبية التي يمارسها أصحاب المصالح الآخرون (Other Stakeholders)

وكلما ازدادت قوة كل من هذه العوامل ضعفت قدرة الشركة على رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها وضعفت مقدرتها في الحصول على أرباح أكثر. وبالرغم من أن (بورتر) لم يذكر سوى خمس قوى، فقد أضيفت القوة السادسة " أصحاب المصالح الآخرون " لتعكس قوة تأثير الحكومات والاتحادات وأى جماعات أخرى في بيئة العمل على أنشطة الصناعة .

ويتضمن لنموذج (بورتر) للقوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة ما يأتي:

1. تهديد المنافسين الجدد والمحتملين في الصناعة: إذ يجلب الأعضاء الجدد للصناعة قدرات جيدة مثل:

الترغبة في الحصول على حصة سوقية موارد بكميات كبيرة، ولذلك فهم يشكلون مخاطر أو تهديدات للمنظمة القائمة. وبالتأكيد فإن حجم هذا التهديد يعتمد على مدى وجود عوائق الدخول إلى الصناعة كالتشريعات الحكومية، والولاء للماركة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2013 ، ص 166

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

**2 القوة التفاوضية للموردين:** يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع أو خفض الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم. لابد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من حيث أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم، ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف. وكلما كان المورد ضعيفاً قوي مركز الشركة، فتقرض أسعاراً منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى. كثرة عدد الموردين. فروقات قليلة في تكاليف الموردين. احتمال التكامل الخلفي الإنتاج السلعة نفسها

**3 القوة التفاوضية للمشتريين:** يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على التخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر. ويكون المشتري قويا إذا توفر ما يلي: شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.

**4 تهديد السلع أو الخدمات البديلة:** السلع البديلة هي السلع التي تبدو مطلقة ظاهرياً لكنها تستطيع أن تشبع الحاجة نفسها. ووفقاً لبورتر فإن وجود السلع البديلة يجمد من العائدات المحتملة للشركة بوضع قيود على الأسعار التي تفرضها الشركة والتي من الممكن أن تحقق أرباحاً لها.

**5 المنافسة بين الشركات القائمة:** ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى النقاء العناصر الأربعة السابقة، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنشأة القائمة حالياً في صناعة معينة ما يلي: معدل النمو في الصناعة، مستويات المنتج تكاليف التبديل، مقدار التكاليف الرأسمالية، موانع الخروج المرتفعة، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين ... الخ.

فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، وتكاليف ثابتة نسبية أقل، ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، ودرجة عالية من التمرکز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح، لذا فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة التنافس أو المزاحمة بين المنافسين.

**6. القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرون** يقترح فريمان (Frectman) بإضافة هذه القوة السادسة إلى قائمة بورتر لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في بيئة العمل مثل الحكومات وحاملي الأسهم، والنقابات، والمقرضين والغرف التجارية ... تختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى، لكن لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة ، سبق ذكره ، ص 167

الفصل الأول:  
إطار النظري  
لذكاء الأعمال

مصدر : مقال توظيف بعض  
أدوات ذكاء الأعمال لدعم  
نظام معلومات الاستراتيجي  
ص 143

الفصل الثاني: الإطار  
النظري والمفاهيمي  
للمنافسة والتنافسية في  
المؤسسات الاقتصادية

الداخلين الجدد  
New entrants

المصدر: من إعداد الطالبين

تمهيد:

نتطرق في هذا المبحث على الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في حالة دخولها في تنافسية مع المؤسسات الأخرى ومن بين الاستراتيجيات المتبعة، قيادة التكلفة، التمييز، التركيز، كما نتطرق على محددات التنافسية

المطلب الأول: استراتيجيات التنافسية

1 إستراتيجية قيادة التكلفة

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها. والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع. فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط وهي:

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة

- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين

إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض ستمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.

وإذا استطاعت المؤسسة أن تحقق هذا الهدف، خاصة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها، فإن ذلك سيمكنها لا محالة من التفاوض مع مورديها من موقع القوة، كما ستمكن من مجابهة المنافسين، سواء القدامى منهم أو الجدد، من موقع قوي، إذ يمكن استعمال سلاح تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسين وسلعهم البديلة.

تسمح إذن سياسة تخفيض التكلفة للمؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس. وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها فإنها قد تلجأ مستقبلاً إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها.<sup>1</sup>

وللتمكن من تخفيض التكلفة يمكن للمؤسسة إتباع الطرق التالية:

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، زغدار احمد ، ص 50

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

– رفع مستوى الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم، مع التخصص في إنتاج أنواع محدودة من المنتجات.

– تقليل أو إلغاء الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن

– تقليص النفقات الموجهة للبحث والتطوير.

– حسن اختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل.

### 2 إستراتيجية التمييز

تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات من حيث النوعية الشكل، التسليم... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر. ويتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من:

– التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج

– إنتاج منتج ذو جودة عالية

– العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك

أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له. ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة هذه الشروط يعتبر شرطاً ضرورياً للتفوق لكنه يبقى غير كافٍ ومن ثم يتعين توفير جملة من الشروط التي تضمن التفوق هذه الشروط هي:

– إن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق،

بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء تلك السلعة أو

الخدمة. ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في

مجال البحث والتطوير والتصميم، ولجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج. ولا

يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف من خلال

تسليمها في الوقت المناسب.

– من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات

المستهلك.

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز، لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص

### 3 إستراتيجية التركيز

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل. وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتوجها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين. وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا. إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالي:

\_ تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم؛

\_ عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة؛

\_ أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجلبا من قطاعات أخرى.

وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته التي تبنى على معرفة المؤسسة به الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، زغدار احمد، ص 51 ص52



## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (3): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تميز المنتج	مرتفع تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض /مرتفع من خلال السعر /أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	إي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

مصدر: نبيل مرسي خليل ص 125 بالتصرف

عموما نجد أن المؤسسة تتوفر على جملة من الاستراتيجيات التنافسية تحدها فيما يلي:

**1 التنافس من خلال الجودة:** فعندما تتمكن المؤسسة من إنتاج منتج ليتمكن من الفوز برضا المستهلكين

فإنها تكون قد حازت على قدرة تنافسية تؤهلها للفوز بنصيب من السوق

**2 التنافس من خلال التكاليف** وذلك بإنتاج منتج بأقل تكلفة ممكنة، وهذا من خلال تخفيض مختلف

التكاليف التي تتحملها المؤسسة، من تكاليف الشراء، التخزين الإنتاج النقل والتوزيع، اليد العاملة

**3 تميز المنتج:** بمعنى أن تتميز المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها من حيث التصميم، الجودة. التغليف، سهولة

الوصول إلى المنتج لقرب موقعه، ومن ثم فإن هذه العوامل كلها تساهم في جعل المؤسسة تتمتع بجزء من

السوق يصعب منافستها فيه.

**4 التركيز:** قد تلجأ بعض المؤسسات إلى حصر مجال عملها في جزء من السوق، أو التعامل مع نوع معين

من الزبائن، الأمر الذي يسمح لها باكتساب ميزة نسبية تسمح لها بالتفوق على منافسيها

**5 التنافس من خلال الوقت** تستطيع المؤسسة أن تواجه منافسيها بتقديم منتجاتها في أقل وقت ممكن، وفي

الوقت المحدد دون تأخير، وبذلك تكتسب سمعة تسمح لها بالفوز بجزء من الطلب الموجود في السوق على

صعيد آخر نجد أن المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتج جديد للسوق والمدة الزمنية المستغرقة

لتحسين المنتج هي كلها أمور مرتبطة بالمنافسة من خلال الزمن.

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

**6 المرونة:** وهي أن تتوفر للمؤسسة قدرة تسمح لها بتكيف عرضها مع التغيرات التي تحدث في الطلب على منتجاتها، والقدرة على تلبية طلب المستهلكين بالشكل الملائم بحيث تستطيع المؤسسة ضمان حصتها من السوق.

**7 الابتكار:** يسمح الابتكار باعتباره توليدا لأفكار جديدة تستغل في تطوير المنتجات الموجودة، يجعل المؤسسة المبتكرة تتمتع بميزة نسبية إلى غاية انتهاء تلك الميزة<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: محددات التنافسية .

مايكل بورتر (1982)، أستاذ الإدارة الإستراتيجية في جامعة هارفارد، أن كل مؤسسة مطالبة قبل وضع إستراتيجية، بمعنى قبل التفكير في تطوير ميزة تنافسية تتمتع بها، فإنه ينبغي عليها معرفة الوسط الذي تعمل فيه، لأن هذا الوسط هو الذي يحدد قواعد العمل التنافسي وبالرغم من الاختلافات الموجودة ما بين القطاعات المختلفة، فإن هذه الأخيرة تشترك فيما بينها في كونها تخضع لتأثير خمس قوى تحدد الحدة التنافسية (intensiteconcurrentielle) ومن ثم تحدد الأرباح الكامنة الممكنة لآية مؤسسة تحقيقها.

فالحدة التنافسية في قطاع ما قد تكون محدودة، بمعنى أن القطاع يعيش نوعا من الهدوء بحيث أن المؤسسات لا تعيش وضعا خطيرا لكن قد يقابل هذا الوضع وضع آخر خطير تكون فيه المؤسسات في حالة حرب بينها وتقاس حدة المنافسة بعدد وشراسة المؤسسات العاملة في قطاع معين وهي كما يسميه مايكل بورتر منافسة تتحدد بالقوى الخمس المنافسين الزبائن الموردين، مدخلات جديدة، وعارضي السلع البديلة.

وسنعمل فيما يلي على توضيح أكثر لهذه العوامل الخمس للتعرف على كيفية تأثيرها في القدرة التنافسية للمؤسسة.

### 1 درجة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو نفس الصناعة

تتكون الصناعة أو القطاع من مختلف المؤسسات المنافسة التي تصارع داخل القطاع الواحد إما من أجل رفع حصتها أو الحفاظ على نصيبها الأصلي داخل تلك الصناعة. هذا وتمتلك مؤسسات القطاع الواحد في غالب الأحيان نفس الوسائل التي تعتمد عليها في هذه المواجهة هذه الوسائل تتمثل في التأثير على الأسعار، اعتماد حملات إعلانية، التجديد أو الابتكار تحسين المنتجات الموجودة، منح منتجات ملحقة التشهير والتعريف بالمسيرين أو دخول عالم السياسة.

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، زغدار احمد ، ص 54

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

تحدد درجة المنافسة بين المؤسسات العاملة في قطاع واحد بدرجة النمو المتوقع في القطاع الواحد، بالتكاليف الثابتة المرتبطة بإنتاج المنتجات، هذا بالإضافة إلى تمييز المنتج ودرجة التمركز داخل القطاع.

أ. **نمو الصناعة:** عندما يشهد قطاع من القطاعات اتساعاً في نشاطه الاقتصادي بفعل توفر الشروط الملائمة لذلك فإنه تتاح الفرصة أمام المتنافسين لزيادة مبيعاتهم وتحقيق مزيد من الأرباح.

ب. **التكاليف الثابتة:** يمارس هذا النوع من التكاليف أثراً كبيراً على سعر السلعة المنتجة ومن ثم فهو محدد رئيسي لسعر السلعة أي له أثر كبير على القدرة التنافسية للسلعة، ولمواجهة هذا الوضع يتعين على المؤسسة التي تدخل في إطار منافسة حادة أن تعمل على تخفيض الوزن النسبي للتكاليف الثابتة ضمن مجموع التكاليف، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، هذا من جهة أخرى يتعين عليها أيضاً انتهاج سياسة تعمل من خلالها على إغراء المستهلكين على اقتناء تلك السلعة.

ج - **تمييز المنتج:** إن نجاح أية مؤسسة في اقتحام الأسواق وتحقيق مكانة فيها يتوقف بشكل كبير على نوع المنتج المقدم. فعندما يتاح لمؤسسة ما تسويق منتج متميز فإن ذلك يضمن لها مكانة معتبرة في السوق. أما عندما يتعلق الأمر بمنتجات أو خدمات غير قابلة للتمييز عن بعضها البعض فإن القدرة التنافسية للمؤسسة في هذه الحالة تتوقف على عامل السعر.

**2 درجة التمركز في القطاع إن درجة التمركز السائدة في أي قطاع هي التي تحدد مكانة المؤسسة الواحدة ضمنه وتحد استراتيجياتها.** ففي حالة توفر عدد كبير من المتنافسين في سوق واحدة فإن ذلك يعني لا محالة تعدد الرؤى والاستراتيجيات المتخذة للبقاء في السوق، وحينها سيصعب على أي منافس التنبؤ بتصرفات منافسيه الآخرين، في حين أنه عندما يقل عدد المتنافسين وينحصر في بعض الشركات التي تضيف على السوق صفة احتكار القلة فإنه سيكون بإمكان المتدخلين في هذه السوق حينها وضع إستراتيجية واضحة خالية نسبياً من المفاجآت لأن قلة المتنافسين سيخلق نوعاً من التجانس في نظرتهم للسوق وللمنافسة داخل هذه الصناعة الواحدة<sup>1</sup>

أ. **حواجز الخروج من السوق:** عندما تقل فرص الربح في قطاع ما تضطر المؤسسات إلى الخروج منها، لكن في واقع الحال هذا الخروج لا يتم بسهولة. فقد ترتفع تكلفة الخروج من السوق مرة واحدة هذا إضافة إلى

<sup>1</sup> محمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 44

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

وجود عوامل عاطفية تشد المؤسسة إلى البقاء في السوق رغم الصعوبات التي تواجهها هذه العوامل تساهم في منع أو تأخير خروج المؤسسة من السوق.

ب . موانع الدخول إلى السوق : تتعدد العوامل التي تصعب أو تحول دون دخول الشركات إلى سوق معين، ومن بين الحواجز المختلفة نجد ارتفاع الحجم الأدنى من رأس المال الواجب توفيره لممارسة هذا النوع من النشاط<sup>1</sup>

3. المنافسة الإضافية التي تفرضها المؤسسات الجديدة والتهديد المفروض من قبل مؤسسات تنتج منتجات بديلة

أ . المنافسة الإضافية التي تفرضها المؤسسات الجديدة إن تحليل السوق لا يتوقف على تحليل أثر المنافسين الموجودين في السوق، بل يقتضي من المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق. ولمواجهة هذا النوع من المنافسة تعمل المؤسسة على العمل في بعض القطاعات التي تفرض حواجز ضد دخول مؤسسات جديدة، مع العلم أن هذه الحواجز ليست حواجز قانونية، وإنما هي موانع تقنية تتمثل في ارتفاع أسعار الآلات ومستلزمات الإنتاج، صعوبة التسويق، صعوبة الحصول على المواد الأولية بالشكل والسعر وفي الوقت المناسب.

ب . التهديد المفروض من قبل مؤسسات تنتج منتجات بديلة إن إقدام مؤسسة على العمل في مجال معين يتطلب منها دراسة السوق والتأكد من قدرتها على السيطرة على جزء من السوق أو السيطرة على السوق بالكامل، وفي مثل هذه الحالة يتعين عليها دراسة احتمالات ظهور مؤسسات جديدة تمتلك منتجات بديلة لمنتجاتها. فوجود مثل هذه السلع البديلة، سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً، سيقبل لا محالة من ربحية المشروع ويجعله أقل جاذبية.

#### 4 . قوة الموردين والزبائن

##### أ . قوة الموردين

يمكن للموردين أن يشكلوا قوة تهدد مصلحة المؤسسة. تتحدد قوة الموردين بعوامل عدة هي:

- العدد: فكلما كان عدد الموردين محدوداً كلما ازدادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدونها إضافة إلى إرغام المؤسسة على القبول بنوع معين من السلع، حتى وإن لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المؤسسة المشتريّة

<sup>1</sup> محمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 45

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

- مدى توفر بدائل المنتجات المقدمة من طرف الموردين : في حالة محدودية عدد البدائل الخاصة بسعة واحدة فإن المؤسسة تضطر إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها.<sup>1</sup>
- مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.
- درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة أهمية الصناعة بالنسبة للمورد هذه الأهمية تحدد مبلغ الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة، بحيث أنه كلما لاحظ المورد أن أرباحه نتيجة التعامل مع هذه المؤسسة مرتفعة فإنه يتشجع أكثر في التعامل بصورة أكثر قصد الحفاظ على هذا المستوى من الربح أو رفعه إلى مستوى أعلى.
- الخطورة التي يشكلها الموردون على المؤسسة في حالة ميلهم إلى التكامل في المنبع (التكامل الأمامي).

### ب. قوة الزبائن

- (يمكن للمشتريين الزبائن) أن يشكلوا قوة تهدد مصلحة المؤسسة. وتتحدد قوة المشتريين بعوامل عدة هي:
- عدد المشتريين المتعاملين مع هذه المؤسسة هنا تلاحظ أنه كلما تعدد عدد الزبائن كلما وجدت المؤسسة نفسها في حالة راحة لأن ذلك يجنبها الضغوط التي قد تتجم في حالة نقص عدد الزبائن. ففي حالة نقص عدد الزبائن يكون بإمكانهم التقاوم وتحديد سعر السلعة المشتريات وتحديد نوعيتها، بالإضافة إلى جملة من الشروط الأخرى، وهو ما يضع المؤسسة في حالة غير مريحة قد تدفع بها إلى الدخول في المنافسة قاتلة مع منافسيها من المؤسسات الأخرى.
  - انعدام أو محدودية بدائل السلع أو السلع المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة. هذا الوضع سيعطي للمؤسسة قوة تفاوضية تسمح لها بتحقيق المزيد من المزايا، على عكس الوضع الذي تكثر فيه بدائل السلعة المنتجة من قبل المؤسسة، مما يؤدي إلى نقص الطلب عليها.
  - تكاليف التبديل بالنسبة للمشتريين وهذا مرتبط بشكل أساسي بمدى توفر بدائل للسلعة محل الطلب من طرف الزبائن. فإذا كانت تكلفة تغيير المورد مرتفعة فإن ذلك سيؤدي الزبائن عن تغيير المورد في حين عندما تقل تلك التكلفة فإن المشتري لن يتردد كثيرا قبل اللجوء إلى مورد آخر.
  - مدى مساهمة المؤسسة في التكلفة الكلية التي يتحملها المشترون.
  - ربحية المشتريين، ويقصد بها المنافع التي يجنيها المشترون من تعاملهم مع هذا البائع دون غيره.

<sup>1</sup> محمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 46ص47

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

ستعمل المؤسسة على تحديد موقعها ضمن الهيكل الصناعي التي تعمل فيه المؤسسة. وهنا يجب عليها أن تحدد بشكل دقيق فرص نجاحها والتهديدات الموجهة لها، وبذلك فقط يتسنى لها وضع إستراتيجية تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق والعمل على تقويتها<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

##### تمهيد:

نتطرق في هذا المطلب على مجموعة من مؤشرات التي يتم من خلالها قياس درجة التنافسية

#### الفرع الأول : مؤشرات قياس التنافسية

1- الربحية : تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد عرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

#### 2- كلفة الصنع :

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> محمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 48 ص 49

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

### 3\_ الإنتاجية الكلية للعوامل

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF: Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم كما يتأثر دليل "النمو" PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

4- **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة ، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

و في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: مجالات التنافس

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، سننظر إليها في هذا المطلب من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد:

#### 1 - التنافس بالوقت

حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة إمداد تموين، إنتاج تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة وعاملا مهما، وأخذ بعدا استراتيجيا إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها ، لا يكفي لبناء

إستراتيجية ناجحة للتنافس<sup>2</sup>

#### 2 التنافسية بالجودة

مأمن شك فان الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة ، والشرط الأساسي لقبول المنتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو العالمية ، مصدر لتمييز المؤسسة ، وارتفاع قدرتها التنافسية ، ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها<sup>3</sup>

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات ،
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة العليا
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال

<sup>1</sup> النوبس محمد ،الاختراع مؤشر قياس التنافسية المؤسسة والدولة ، حالة الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2005 ، ص 10 12

<sup>2</sup> عصام دين مصطفى :الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج ،منهج المخزون الصفري ،مجلة اقتصاد كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، 1990،ص2

<sup>3</sup> احمد سيد مصطفى ،إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، الطبعة 4 ، 1999 ، ص367



## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

- التصميم السليم للمنتجات ، والتنفيذ السليم لتصميمات

### 3 التنافسية التكنولوجية :

بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس المؤسسات في القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين منتجات وتطويرها وطرح منتجات جديدة وللحصول على مزايا التنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل<sup>1</sup>.

ومن بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة<sup>2</sup>:

- إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة أو بديلة منافسة
- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة
- تعتبر كحاجز يمنع دخول مؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلى القطاع

### المبحث الثالث: علاقة بين ذكاء الأعمال وتنافسية المؤسسات الاقتصادية

#### تمهيد

نتعامل مع نظام ذكاء الأعمال على أساس نظام يتكون من ثلاث عناصر وهي جودة البيانات وجودة المعلومات و جودة نظام ذكاء الأعمال حيث يتم دراستها ومدى تأثيرها على عناصر التنافسية حيث نتطرق في هذا المبحث على تأثير كل عنصر من نظام ذكاء الأعمال على عناصر التنافسية

#### المطلب الأول: تأثير جودة البيانات على عناصر تنافسية

#### تمهيد :

نتطرق في هذا المطلب إلى تأثير جودة البيانات على عناصر التنافسية

#### الفرع الأول: نظرة شمولية على جودة البيانات والمعلومات وجودة نظام ذكاء الأعمال

#### 1-تعريف جودة بيانات

البيانات هي لفظ مشتق من كلمة بين والمشتقة بدورها من لفظ بيان أي ما تبين به لشيء من الدلالة وغيرها ويقصد بها تلك الحقائق أو الرسائل أو الإشارات غير المقومة والغير منظمة والغير مفسرة مثل الأرقام الرموز

<sup>1</sup> P05 ، 1994، paris.economica،BETRAND nezey : les politiques de competitivite

تاريخ التصفح 23 مارس 2023 على الساعة 10

<sup>2</sup> سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري ، القاهرة ، 2001، ص701 705

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

أو الإحصاءات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض ويكون من الضروري ان تتوفر في البيانات بعض الحقائق حتى تتصف بالفاعلية ومن هذه الخصائص ما يلي:<sup>1</sup>

يجب إن تكون البيانات على درجة عالية من الدقة وخالية من الأخطاء  
يجب إن تكون البيانات ممثلة لواقع الأشياء حتى تعبر عن حقيقة الأمور  
يجب أن تدخل البيانات الشاملة دون تفصيل زائد أو إيجاز مخل بالمعنى  
يجب أن تدخل البيانات مناسبة زمنيا

تشير العلاقة الهرمية للبيانات والمعلومات إلى أن جودة البيانات هي شرط مسبق أو سابق ، ولكنها ليست ضمان لجودة المعلومات قد يتوقع المرء أن تؤدي البيانات العالية الجودة المخزنة بشكل فعال إلى معلومات أفضل.<sup>2</sup>

### 2- تعريف جودة معلومات

جودة المعلومات هي الشكل الجديد للاهتمام بالجودة بعد الاهتمام بالسلعة والخدمة سواء كانت معلومات مقدمة بالطرائق المادية التقليدية أو الرقمية الحديثة، وتبدوا جودة المعلومات وكأنها امتداد لجودة السلعة أو الخدمة إذ قسمها كل من Juran&Godfire 1999 الى جيلين :

- **الجيل الأول** هو إن المعلومات يجري إنتاجها بكميات كبيرة فتكون عرضة للأخطاء يتم كشفها ومعالجتها وهذا يقابل في تاريخ تطور مفاهيم الجودة مرحلة الفحص حيث أن مسؤولي الفحص والرقابة يقومون بكشف التالف من المواد وتصحيح الانحراف وعدم مطابقة المواصفات

- **الجيل الثاني** لجودة المعلومات هو تقليل الأخطاء والوقاية قبل وقوعها والتحديث مع تركيز أكبر على رضا الزبون وتحقيق ذلك بتكلفة اقل مع ثقة أكبر في استخدامها في صنع القرار.

هنا ظهرت عدة تعاريف الجودة المعلومات حسب الملائمة للاستعمال بأنها درجة الإيفاء بالاحتياجات والتوقعات من قبل مقدمي المعلومات أو منتجي المعرفة عند قيامهم بأعمالهم.

في حين عرفها المعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا INAST الأمريكي بأنها المصطلح الذي يحمل في طياته أبعاد المنفعة، والموضوعية والنزاهة وجرى اعتماد المنفعة بوصفها أحد المقاييس التي استخدمها الباحثان في بحثهم.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامع، الطبعة 01، الإسكندرية، ص121.

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

لقد كانت الدراسات الأولى تركز على بعدين هما التوقيت (Timeliness) والدقة (Accuracy) باعتبارهما الحكمان لجودة المعلومات إلا أنه في الدراسات التي قدمها وعلى ضوء دراسة شاملة ذات مرحلتين قدمت أبعاد كثيرة إذ جرى تحديد (180) بعد من أبعاد الجودة جرى تجميعها في أربع فئات هي (الجودة الذاتية الداخلية الجودة السياقية، العرض والتقديم، وقابلية الوصول).

#### . معايير قياس جودة معلومات

إن تطبيق معايير جودة المعلومات يسهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية من خلال توفير حزمة من أجهزة وبرامج تطبيقات المستفيد النهائي ونظم برامج أخرى وقواعد، معلومات ونظام اتصالات البيانات تعمل كلها في إطار نظام متكامل يهدف إلى إسناد ودعم عمليات اتخاذ القرارات فضلاً عن عمليات التخطيط والرقابة الإستراتيجية، وعليه فإن جودة المعلومات تسهم مباشرة في صنع القرار والاستفادة من القرارات التقنية للنظام سواء في سرعة المعالجة أو المرونة العالية والتحديث المستمر والتنبؤ العالي بمتغيرات واتجاهات المستقبل وتلبية احتياجات المستفيد

بناءً على ما توصل إليه الباحثون (Juran&Godfrey 1995) (Milton Swiering) والتي سيجري عرضها على وفق الفقرات الآتية:

أ. **الدقة** : يجري قياس المعلومات بدرجة دقة هذه المعلومات إي درجه تمثيل المعلومات للبيانات والإحداث المتعلقة بكل من الماضي والحاضر والمستقبل وأنه كلما زادت دقة المعلومات كلما زادت جودة المعلومات كلما زادت قيمة المعلومات في التعبير عن الحقائق التاريخية او عن التوقعات المستقبلية

. ب- **المنفعة**: تتحدد جودة المعلومات من زاوية المنفعة المستمدة منها وتتمثل هذه المنفعة من عنصرين هما صحة المعلومة وسهولة الاستخدام

ج **الفاعلية**: تعبر الفاعلية عن مدى تحقيق المنشأة لأهدافها من خلال موارد محددة محدودة وعلى ذلك فإن يمكن تعريف جودة المعلومات من زاوية الفاعلية بأنها مدى تحقيق المعلومات لأهداف المنشأة ومتخذ القرار من خلال استخدام موارد محدودة ومن ثم فإن فاعلية المعلومات هي مقياس الجودة المعلومات

د **التنبؤ**: يقصد بالتنبؤ أنه الوسيلة التي يمكن بها استعمال معلومات الماضي والحاضر في توقع إحداث ونتائج المستقبل. وتتميز المعلومات بقدرتها على توفير أساس يستند إليه للتنبؤ بالإحداث المستقبلية لمتخذ القرار

## المؤسسات الاقتصادية

هـ. الكفاءة : يقصد بالكفاءة تحقيق أهداف المنشأة بأقل استخدام ممكن للموارد كما يرى Hirach (ضرورة تطبيق اقتصاديات المعلومات على نظم المعلومات والذي يستهدف تعظيم جودة المعلومات بأقل التكاليف والتي يجب إلا تزيد عن قيمه المعلومات إي إن التكرار والازدواجية في إعداد البيانات والمعلومات سواء كانت متغيرة أو ثابتة وإعدادها من أكثر من مصدر قد يكلف المنشأة مبالغ أكثر مما يراد من تلك المعلومات<sup>1</sup>

الفرع الثاني: علاقة عناصر المشكل لنظام ذكاء الاعمال مع قدرة تنافسية المرتكزة على جودة المرتفعة

### تمهيد

إن نظام ذكاء الأعمال يؤثر بشكل كبير على قدرة التنافسية مرتكزة على الجودة المرتفعة من بينها ما يلي

### 1 تكاليف الجودة

في نهاية المطاف فإن قيمة الجودة يجب أن تعتمد على مقدرتها في المساهمة بالأرباح. ففي مجتمعنا ذي التوجه الربحي تكون القرارات بين البدائل وأثر كل بديل على التكاليف والدخل في منظومة الأعمال ويتم قياس كفاءة العمل بمردوده المادي، لذلك يجب أن تكون تكاليف الصيانة والإنتاج والتصميم والفرص والبيع، والأنشطة الأخرى، وتكاليف الجودة المتدنية كلها معروفة وهذه التكلفة ليست مختلفة عن التكاليف الأخرى ومن الممكن برمجتها، ووصفها في ميزانية وتحليلها بهدف تحقيق الأهداف المتعلقة بجودة أفضل ورضا العميل بأقل التكاليف كما إن تخفيض تكاليف الجودة يقود إلى زياد الأرباح.

ويمكن تعريف تكاليف الجودة بأنها تلك المرتبطة بعدم الجودة للمنتج أو الخدمة كما هو محدد بالمواصفات من قبل المنظمة، وعقودها مع العملاء، والمجتمع<sup>2</sup>

### 2 - إدارة الجودة الشاملة :

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر ريتشارد وليامز أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من جودة السلع والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة، وقد أثبتت

<sup>1</sup> <https://www.researchgate.net/publication/320843094>

تاريخ التصفح 35 مارس 2023 على الساعة 11

<sup>2</sup> احمد دودين، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، أكاديميون لنشر والتوزيع : عمان الأردن ، 2014، ص161

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

مبادئها نجاحاً مستمراً؛ لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة.<sup>1</sup>

أ- الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة :

1 مخطط ايشيكاوا (Ishikawa Diagram) أو مخطط الأسباب، لتحليل ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب. من الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة

(2) ورقه المراقبة (Control Sheet)، وهو نموذج لجمع المعلومات.

(3) مخطط المراقبة (Control Graph) ويحتوي على ثلاثة خطوط أساسية: واحد للمتوسط الحسابي واثنان للقيم العظمى والدنيا، ويمكن برسم. المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا ؟

(4) مخطط التشتت (Dispersion Diagram) ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين مثل الطول والوزن، بحيث يمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن، ويرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن المجموعة من الأهداف تحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن

(5) رسم المستطيلات البياني (Histogram) ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات.

(6) مخطط باريتو (Pareto Graph) رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها.<sup>2</sup>

و من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى أو كما يسميه البعض بالأخطاء الصفرية، ومن الممكن أن يصل الفرد في أدائه إلى هذا المستوى من الدقة وبدون أخطاء معظم الوقت، وذلك إذا حاول الفرد إن يضبط تفكيره لأن يبذل جهوده لأداء العمل الصحيح من المرة الأولى، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكلفة وبالتالي إلى زيادة أرباح المنظمة. ومما يساعد على الوصول إلى وضع أداء العمل الصحيح من المرة الأولى انتشار الثقافة بين العاملين فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن لا ننسى أنه يمكن تجنب الجودة الرديئة من خلال التصميم الجيد للمنتج والتخطيط الفعال للعمليات والتدريب الكافي للعاملين.<sup>3</sup>

المطلب الثاني: علاقة عناصر المشكل لنضام ذكاء الأعمال مع قدرة تنافسية المرتكزة على الابتكارية

<sup>1</sup> احمد دودين ،مرجع سبق ذكره،ص26

<sup>2</sup> احمد دودين ،مرجع سبق ذكره ، ص 39

<sup>3</sup> احمد دودين ، مرجع سبق ذكره ،ص164

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

وهذا يعني أن الابتكار هو فرصة جديدة قد تكون مفهوماً أو أسلوباً أو منتجاً أو تقنية جديدة ليس مهماً أن تكون الشركة قد ابتكرتها

الفرصة قد تكون ابتكاراً جديداً يأخذ شكل الاختراع أو تدريجياً صغيراً يأخذ شكل التحسين ولكنها تحقق ميزة للشركة على منافسيها. وإن تجربة شركة سوني (Sony) مع الترانزيستور الذي ابتكرته مختبرات بيل (Bell Labs) الأمريكية واستثمرته شركة سوني لتحقيق نتائج كبيرة في السوق، تقدم مثالا ملاماً وتكرر القصة مرة تلو مرة مع أجهزة التلفاز والساعات الرقمية والحاسبات اليدوية وأجهزة الاستنساخ وتقدم بعد هذه المناقشة لمفهوم الابتكار مجموعة من التعريفات قدمها باحثون ومختصون وكلها تشير إلى عدة ابتكارات من بينها<sup>1</sup>

#### 1- ابتكار تكنولوجي :

تاريخياً قام الابتكار الجذري على الانقطاع التكنولوجي والاستمرارية التنظيمية (المؤسسية) فالابتكار وفق منحنى - التكنولوجي الجديدة التي تؤدي إلى الانقطاع عن الجيل التكنولوجي السابق، ولكن هذا عادة ما يتم في إطار نفس السياق المؤسسي التنظيمي في الشركة الاستمرارية التنظيمية . وكان الانقطاع الابتكاري والاستمرارية التنظيمية يمثل حالة غير ملائمة لأن المطلوب هو أن يكون الابتكار التكنولوجي مترافقاً مع الابتكاري التنظيمي . الإداري من أجل تحقيق أغراضه الكاملة.

إن الثورة التكنولوجية مصطلح شائع وذو شعبية واسعة والعبارة الأكثر أرياً منذ الخمسينات من القرن الماضي وهو يشير بدون شك إلى حقيقة كبيرة هي أن التطورات في العلم والتكنولوجيا قد غيرت كل الأسس والمفاهيم والأساليب في المجتمعات وضمتهما الصناعات ومجالات التطبيق المختلفة. ومع هذا الاعتراف بالثورة التكنولوجية الذي يبدو وكأنه حقيقة مسلم بها، نجد أن هناك ثورة عظيمة أخرى لم تحظى بنفس الاعتراف حتى الآن وهي الثورة الإدارية أو التنظيمية (Organizational Revolution). هذه الثورة التي من أعظم إنجازاتها يتمثل في ظهور المؤسسات التنظيمية الملائمة والفعالة والابتكارية التي كانت القلب النابض للتطور لأكثر من قرن من الزمن. وهذه المؤسسات تمثل المصنع المنظم الحقيقي للإنتاجية الموازي في أهميته وإنجازاته الإنسانية لما حققته الثورة التكنولوجية من حيث إنجازاتها الفنية والهندسية أن الاقتصادي دوغلاس نورث (D.North) الحائز على جائزة نوبل يرى أن غياب المؤسسات الملائمة. هي السبب في فجوة قرن طويل بين فجر الثورة الصناعية والتوسع التكنولوجي

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص142

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

الاقتصادي الدار ماتيكي للقرن التاسع عشر وإن مؤرخ الأعمال الفريد تشاندرلر (A. Chandler) يرى أن نصف هذا التحول كان نتيجة للثورة التنظيمية وليس الثورة التكنولوجية. أن شركات الأعمال التي تقف على تراث عظيم من التطور الإداري في المفاهيم والأساليب هي التي جعلت ممكنا لمجتمعات القرن العشرين ن تتطور بنفس القدرة التي ساهمت في ذلك التكنولوجيا. مع حقيقة أن التكنولوجيا نفسها كانت مدينة للثورة الإدارية - التنظيمية بالكثير بعد أن حققت إدارة البحث العلمي وإدارة التكنولوجيا مزايا جمة وعميقة من أجل جعل التطور التكنولوجي ممكنا وأكثر ترشيدا في استخدام موارده العظيمة في ظل عدم التأكد المطلق الذي يسود مجال الابتكار التكنولوجي. ولا يقلل من ذلك استخدام الإنترنت بوصفها التكنولوجيا الأرقى لأن الابتكار الرقمي هو امتداد لقوة خبرتنا السابقة لإدارة الإنترنت، وفي هذا السياق نشير إلى ملاحظتين مهمتين :

**الأولى:** أن الإنترنت التي وفرت إمكانيات تكنولوجية عظيمة في الوصول الأسرع إلى المعلومات بحاجة إلى خبرة توظيفها لهذا فإن الخبرة الإدارية منذ فردريك تايلور (Taylor) وحتى الآن تقدم إمكانيات عظيمة أيضا في كيفية نقل هذه المعلومات إلى مجال العمل فمع الإنترنت فإن المطلوب هو نقل الخبرة الإدارية إلى مجال المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

**ثانيا:** في الاقتصاد الرقمي القائم على الإنترنت فإن القيمة يتم إنشاؤها عبر الشبكات ولكن إذا نظرنا للإنترنت على أنه تدفق سريع وشامل للمعلومات المتاحة على الشبكة فإن جميع الشركات والأفراد يتمتعون بهذا الميزة على حد سواء. فأين التميز في إنشاء القيمة ؟ أن هذا التميز يكون في الخبرة الإدارية وكيفية استخدام تلك المعلومات بشكل أفضل من الآخرين على المستويين الاستراتيجي (وهذا ما يساعد على تحقيقه إستراتيجيو المعرفة والمستوى الفني وهذا ما يساعد على تحقيقه مهنيو المعرفة).<sup>1</sup>

### 2 - الابتكار في الخدمات

في العقود الثلاثة الأخيرة تزايدت أهمية الخدمات ومن مؤشرات ذلك التزايد الكبير في الطلب عليها بشكل يشير بوضوح أن المجتمعات الصناعية التي استكملت تطورها الصناعية عليها الانتقال إلى مجتمع واقتصاد الخدمات. ففي الدول المتقدمة لم بعد قطاع الصناعة هو القطاع المهيمن وإنما قطاع الخدمات

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص352ص353

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

إذا كانت السلعة هي شيء جهاز قطعة تتسم بكونها مادية ملموسة، قابلة للخرن والنقل وإعادة البيع، فإن الخدمة هي عمل أداء جهد، نشاط يتسم بأنه غير مادي عادة غير ملموس، غير قابل للخرن والنقل وإعادة البيع، ورغم كل الصعوبات في تحديد مفهوم الخدمة بالنظر لتتنوعها في قطاع الأعمال الخدمي، فإن المهم في الخدمة هو جوهر يباع ولقد وصف دانييل بيل (D.Bell) الخدمة في المجتمع ما بعد الصناعي بأنه لعبة بين الأفراد (Game Between Persons) خلافا للعبة ضد الطبيعة المصنعة التي يتم لعبها في المجتمع الصناعي (Heskett, 1986,2)

وقد يبدو للكثير أن الخدمات هي الأسهل في التطور والأسرع في الإبتكار والأقل مخاطرة في الإستثمار من حيث أنها لا تستخدم في العادة تكنولوجيا مادية

وفي المقابل نجد أن الشركات الخدمية من أجل مواجهة نقص الكفاءة والإنتاجية أخذت تتجه بقوة نحو الخدمة الواسعة (Mass Service) والقياسية. وإذا كان هذا الإتجاه يقوي الإبتكار الجذري لتكنولوجيا تقديم الخدمات، فإن تأكيد الشركات الخدمية على الخدمة الواسعة والقياسية يضعف من إمكانات الإبتكار التحسين الذي تكون فرصه عالية جدا مع كل إتصال بالزبون حيث أن التفاعل مع الزبون مصدر لفهم حاجاته ومطالبه والنقص في جودة الخدمة وعدم ملاءمتها.. الخ وهذه كلها تمثل مصادر حقيقية وفعالة في الإبتكار التحسين للخدمة. فألات الصراف الآلي (ATM) يمكن أن تكون كفاءة في تقديم خدمة قياسية فيسحب النقود مثلا ولكن في مقابل هذا لفرصة حقيقية التحسين هذه الخدمة مقارنة بالتفاعل الحي بين الصراف الإنساني مع الزبون.

إن تشريح الخدمة يمكن أن يكشف عن ثلاثة مكونات أساسية

**الأول:** هو المنفعة أ والخدمة الجوهرية (Core Benefit or Service) وهو مكون المنفعة الذي يمثل ما يحتاجه الزبون ويبحث عنه عندما يشتري الخدمة. فهذا المكون في الخدمة المصرفية يتمثل في خدمة الإيداع أو السحب أو الاقتراض أو التحويل الخ،

**الثاني:** مكون السمات وهو ما يحيط بمكون المنفعة و يمثل مكون السوق بالعلاقة (Features Component) مع المنافسين. وهذه السمات يمكن أن تتمثل في تقديم خدمة بتكلفة أقل وجودة أفضل وعلامة تجارية أكثر شهرة وإثارة.. الخ

**الثالث:** مكون التفاعل (Interaction Component) وترتبط بالزبائن من حيث أن الخدمات تفترض في الغالب التفاعل مع الزبون مما يمنح العاملين في الخط الأمامي فرصة التفاعل والتحسين للخدمة بعد كل



## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

تفاعل من أجل الزبون اللاحق وفي ضوء هذه المكونات فإن الابتكار في هذا المجال يعني تقديم خدمة جديدة<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: علاقة بين عناصر المشكلة لنظام دكاء الأعمال وقدرة التنافسي مرتكزة على الاستجابة السريعة لزبائن**

من الممكن أن تتم عملية جمع المعلومات باستخدام المنهج Methodology التقليدي أي باستخدام الاستبيانات أو المقابلات أو باستخدام التجارب وغيرها ولكن هنا كطرق مبتكرة وفعالة يتم فيها جمع المعلومات بطريقة فعالة وسريعة وأغلبها يتم بدون علم الشخص، ومن الطرق المستخدمة

#### 1سجلات الزبائن

وهي عبارة عن نماذج الكترونية يتم طلب تعبئته امن الزبون وذلك لعمل ملف شخصي له عندما يراد تقديم خدمة للزبون. فمثلاً عند اشتراك في خدمة البريد المجاني لشركة hotmail.com يتم الطلب منك تعبئة نموذج يحوي العديد من المعلومات الشخصية عنك مثل اسمك وبريدك الالكتروني القديم ومكان السكن والبلد وتاريخ الميلاد والراتب الشهري والعمل الحالي وغيرها من المعلومات والتي تقوم الشركات بتحليلها وبالتالي تساعدهم في عملية التسويق ، بما يحتاجه الأفراد من منتجات أو خدمات وهي أيضاً تساعدهم في عملية تحسين تصميم موقعهم وتحسين خدمة الزبائن وفي ابتكار استراتيجيات تسويقية تساعد في نمو الشركة وازدهارها وزيادة أرباحها

يفضل عند . استخدام هذه الطريقة لجمع المعلومات أن تكون المعلومات المطلوبة قليلة على سبيل المثال الاسم وعنوان البريد الالكتروني وكلمة المرور واسم للمستخدم لان معظم الزوار يمتنعون عن اعطاء الكثير من المعلومات الشخصية التي تخصهم كما يجب إعطاء الزبون حافز للتسجيل مثل تقديم خدمة مجانية أو الحصول على عينات مجانية أو تطبيقات أو ألعاب أو غيرها. وبعد أن تكتمل عملية التسجيل يجب إرسال بريد الكتروني للترحيب بهم متضمناً اسم المستخدم وكلمة المرور و رابط link إلى موقع الشركة.

#### 2 تطبيقات والأدوات المستخدمة في إدارة علاقة الزبائن

إن الهدف من التطبيقات والأدوات المستخدمة في إدارة علاقة الزبائن هو التحسين خدمة الزبائن ولكسب رضاهم بالشعور بأن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة تطابق متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم وتعتبر هذه التطبيقات والأدوات وتتميز بتقديمها عن الأدوات المستخدمة في التجارة التقليدية من حيث سرعة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص393ص394ص395

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

الاتصالات والرد على استفسارات الزبائن بدون تأخير وتعمل على حل المشاكل التي يواجهها الزبائن بشكل فعال وسريع وذلك باستخدام تطبيقات محوسبة ومؤتمتة بحيث يتم الاستجابة للزبائن بشكل تلقائي أو باستخدام تقنية خدمة الزبون لنفسه . Self service لذلك من أجل تقديم خدمة أفضل للزبائن ومن أجل النجاح بالتجارة الالكترونية لا بد للشركات من أعداد مركز نظام اتصالات متكامل خاص بالتجارة الالكترونية وذلك لتقديم الدعم الكامل للزبائن بعد عملية الشراء حيث تعتبر خدمة ما بعد البيع هي نقطة الوصل الأخيرة بين الشركات والزبائن والتي تضيف قيمة عظيمة للمنتجات والخدمات والتي تعمل على أنجاح التجارة الالكترونية. تعتمد معظم الشركات الكبيرة على موقع الويب الخاص بها لتقديم الدعم الكامل للزبائن مستخدمة تطبيقات خاصة بإدارة علاقة الزبائن CRM وهذه التطبيقات قد تتخذ

العديد من الأشكال بدءا من تقديم خدمة عملية البحث والمقارنة وتمكين الزبائن من

متابعة وتعقب حالة طلباتهم وهناك تطبيقات أخرى يمكن استخدامها من قبل الزبائن وقد تم تصنيفها إلى ثلاثة أقسام:

1 التطبيقات المواجهة للزبائن Customer-facing applications وهذه التطبيقات تمثل عملية تفاعل الزبائن مع الشركة مثل التطبيقات الخاصة بمركز الاتصالات والتي تتضمن الدعم الفني وأتمتة عمليات البيع وأتمتة خدمة المبيعات وتتضمن هذه التطبيقات أيضا أتمتة تدفق المعلومات من وإلى الشركة.

2 التطبيقات التي يلمسها الزبائن Customer-touching applications

ومن خلال هذه التطبيقات يتم تفاعل الزبائن مباشرة مع تطبيقات الشركة مع الملاحظة بأن هذه التطبيقات عبارة عن خدمة ذاتية للزبائن تتضمن تطبيقات خاصة بالأهداف العامة للتجارة عبر الانترنت.

3 التطبيقات الذكية المركزية للزبائن

Customer-centric intelligence applications

وهذه التطبيقات تستخدم في عمليات التحليل للناتج الخاصة بعمليات التشغيل واستخدام هذه التحليل لتطوير وتحسين التطبيقات الخاصة بإدارة علاقة الزبائن CRM حيث يعتبر استيداع البيانات Data warehousing وتقرير البيانات Data Reporting والتتقيب عن البيانات Data mining هي المواضيع الرئيسية المستخدمة

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

من خلال ماتم التوصل إليه فإن نضام دكاء الأعمال يساعد في توصل إلى الزبون بشكل سريع وفي وقت المناسبة بأقل تكلفة وجهد<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: العلاقة بين عناصر المشكلة لنضام دكاء الأعمال وقدرة التنافسية مرتكزة على تخفيض التكاليف**

**أ مفهوم تخفيض التكاليف:** يمكننا النظر لتخفيض التكاليف بأنه يدل على الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة، أي التخلي التام والكلي عن كل الأنشطة الغير مضيعة للقيمة بكيفية تؤدي للتخلص من مواقع الهدر والإسراف وتقليص جميع التكاليف المتعلقة بالأنشطة والمهام ومختلف المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين بطريقة مستمرة ودائمة، حيث يرى حاتم كريم كاظم أن هناك الكثير من العوامل التي قد تتسبب في ارتفاع تكاليف المنتجات والخدمات أبرزها:

- غياب أو قلة البيانات والمعلومات الهامة التي تخص متطلبات السوق والتكاليف المحققة من قبل المنافسين.
- الانخفاض في المستوى التكنولوجي لوسائل الإنتاج والأجهزة المستخدمة من قبل المؤسسة وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجالها الصناعي.
- عدم الاعتماد على الأنظمة والأساليب الحديثة المتعارف عليها في مجال إدارة التكاليف، الأمر الذي قد يؤدي لغياب الآليات التي تسمح بتدفق المعلومات المرتبطة بالأنشطة والموارد الاقتصادية.
- التركيز على التكاليف المعيارية وإهمال التكاليف فعلية وعدم التركيز في حساب وتحميل التكاليف غير المباشرة على الطرق الحديثة.

• ضعف مستوى التنسيق بين جميع الأنشطة والمهام الممارسة داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي لغياب المعلومات الدقيقة وعدم توفرها بطريقة آنية لدى متخذي القرارات المهمة وتكرار الخطوات والمهام اللازمة لإنتاج المنتجات والخدمات وبمواصفات محددة.

**ب آليات تخفيض التكاليف:** اختلف الباحثون كثيرا في توصلهم لمختلف الطرق والمداخل المساهمة في تحقيق التكلفة المنخفضة، ، غير أن الطرح الأكثر مصداقية يتضمن نظرة شاملة تهدف لتحديد كل العوامل الإستراتيجية والتشغيلية التي بإمكانها التأثير على قيمة تكلفة الإنتاج بتدنيها، هذه العوامل يمكننا ذكرها ومناقشتها في الآتي:

- اقتصاديات الحجم

<sup>1</sup> خضر مصباح طيبي إدارة تكنولوجيا المعلومات ، ط 1 ، دار الحامد لنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2012، ص258 ، ص259، ص267، ص268

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والمفاهيمي للمنافسة والتنافسية في

### المؤسسات الاقتصادية

- الإدارة الفعالة للموارد البشرية
- التعلم والخبرة
- تكنولوجيا الإنتاج
- تصميم المنتج
- هندسة القيمة
- تفعيل أنشطة البحث والتطوير
- الإنتاج بكفاءة
- تبني مبادئ الإنتاج في الوقت المحدد: JIT
- تطوير الهيكل التنظيمي

كل هذه العوامل تركز على جودة المعلومات وذلك من خلال جمعها عن هذه العوامل بدقة ومصداقية اي خطأ في المعلومة وفي جودتها يؤدي بشكل كبير في فشل هذه العوامل كذلك أي خطأ في جمع البيانات و تحليلها و تنقيبها يؤدي إلى فشل هذه العوامل وما يترتب عليها من زيادة تكاليف بدل من تخفيضها ومن هذا المنطلق فإن نظام نكاه الأعمال يؤثر في تخفيض تكاليف بشكل كبير<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مزهود هشام ، اطروحة دكتوراه إدارة التكاليف داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة ، حالة مؤسسات الصناعية لولاية سطيف،سنة 2018\_ 2019 ص201.....ص207

### خلاصة الفصل:

تعتبر المنافسة من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات الاقتصادية على النمو والاستمرار , وتدفعها إلى الإبداع والتوسع وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية عن طريق خلق ميزة تنافسية والتي تعتبر بدورها عنصر استراتيجي تتيح للمؤسسة فرص أكبر لربح بالإضافة إلى أنها من بين العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم

وتكمن القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة على الاعتماد على عناصر ذكاء الأعمال من جمع وتحليل المعلومات والبيانات

## الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية حول أثر أنظمة ذكاء  
الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية  
بالمطقة الصناعية بسطيف

## تمهيد

من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، في محاولة لربط أثر أنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، فبعدما تطرقنا في الفصل النظري الى نشأة وتعريف ذكاء الأعمال وتحديد ادوات نظم ذكاء الأعمال كذاك تطرقنا الى مراحل ذكاء الاعمال ومتطلبات ذكاء الاعمال كما تطرقنا الى تعريف التنافسية وأنواعها والعلاقة بين ذكاء الأعمال وتنافسية المؤسسات الاقتصادية

حاولنا في هذا الفصل دراسة المتغيرات النظرية في الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية سطيف من خلال قيامنا بتصميم استبيان موجه للمدراء والموظفين حول الموضوع قيد الدراسة

قسمنا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي :

### المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث، سيتم التعرف على مراحل العمل والخطوات التي تم إتباعها لإجراء هذه الدراسة، ولأجل ذلك، تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب:

**المطلب الأول:** يتناول نوع وطبيعة الدراسة، **المطلب الثاني** يتطرق إلى حدود الدراسة، بينما يتناول **المطلب الثالث** أدوات جمع البيانات

### المطلب الأول: نوع و أهداف الدراسة

#### الفرع الأول: نوع الدراسة

تعتبر هذه الدراسة تحليلية من حيث الأسلوب إرتباطية سببية من حيث الغرض، كما تعتبر الدراسة في إستنتاجية في طبيعتها لاعتمادها على النظريات والدراسات السابقة .أما من حيث التخطيط والضبط فتتصف هذه الدراسة بأنها:

- دراسة ميدانية: حيث أستخدم فيها الأسلوب الميداني (الاستبيان)لمجتمع الدراسة المكون من 10 مؤسسات اقتصادية جزائرية بسطيف
- دراسة تعتمد على المنهج الوصفي لأنه المنهج الذي يمكن من جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، و من ثم التوصل إلى إستنتاجات حول أثر أنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية .

## الفرع الثاني: أهداف الدراسة

كما تمت الإشارة إليه في مقدمة هذا الفصل، تهدف هذه الدراسة في الأساس إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة، من خلال اختبار مدى صحة الفرضيات الخمسة التي تم الانطلاق منها، فهذه الدراسة التطبيقية تهدف بالدرجة الأولى إلى إبراز الأهمية التي تلعبها أنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية وبدرجة ثانية تحاول إعطاء نظرة واقعية عن مستوى ممارسة المؤسسات محل الدراسة لأنظمة ذكاء الأعمال .

## المطلب الثاني: حدود الدراسة

### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي يقع مقرها بسطيف التي تم إختيارها على أساس النشاط الذي تنشط فيه وحجمها (متوسطة وكبيرة ) والتكنولوجيا المستعملة فيها حيث تم اختيار قطاعين تلبي احتياجات دراستنا والمتمثلة في القطاع الصناعي و القطاع التجاري (استيراد وتصدير) وقطاعات أخرى

الجدول رقم (4): نوع النشاط واسم المؤسسة

اسم المؤسسة	نوع النشاط
- اريس	مؤسسة صناعية
- شايلي بروفاليس	
- الجزائرية لصناعة الجلود الاصطناعية	
- المؤسسة الوطنية لدهن	
- الشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيمياوية	
- شركة نفخ وحقن البلاستيك	
(سيلاست)	
- سماعت فرحات لصناعة فرامل السيارات	
والشاحنات	
- المؤسسة الوطنية لصناعة وتحويل	
البلاستيك	
-	



مؤسسة تجارية	AKIRA ELECTRIC- - TIS MAC للاستيراد وتصدير قطع غيار السيارات والشاحنات
--------------	---

### مصدر: إعداد الطالبين

#### الفرع الثاني: وحدة المعاينة

إن وحدة التحليل في هذه الدراسة هم المدراء والموظفين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ، إمامهم بكل شؤون مؤسساتهم حيث يمكنهم أن يجيبوا عن كل الأسئلة الواردة في الاستبيان المعدة لهذه الدراسة.

#### الفرع الثالث: زمن إجراء الدراسة

إستغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة شهر حيث شهدت توزيع الاستبيانات على رؤساء أقسام أو مدراء الوحدات الإدارية

#### المبحث الثاني : أسلوب جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها أساسا من خلال إعداد استبيان وعرضه على المستجوبين.

#### المطلب الأول: الاستبيان

بناء على إشكالية موضوع البحث وفرضياته، وبالاستعانة بالإطار النظري له، تم إعداد استبيان مكون من ثلاثة وثلاثون سؤالاً، ولكي يشمل الاستبيان متغيرات الدراسة المختلفة، تم تقسيمها إلى ثلاث أجزاء أساسية ، الجزء الأول متعلق بالمعلومات الشخصية ، الجزء الثاني يتعلق بأنظمة ذكاء الاعمال، اما الجزء الثالث يتعلق بتنافسية المؤسسات الاقتصادية .

**الجزء الاول:** يتمثل في المعلومات الشخصية من اسم المؤسسة ،الجنس، العمر ، الوظيفة ، الخبرة ، المستوى التعليمي

**الجزء الثاني :** مكون من اثنتا عشر سؤالاً يخص أنظمة ذكاء الأعمال

**الجزء الثالث :** ويتكون من واحد وعشرون سؤالاً ، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وهو بدوره ينقسم الى أربعة محاور ، المحور الاول تطرقنا فيه التكلفة المنخفضة (5اسئلة) ، المحور الثاني تطرقنا فيه إلى الجودة

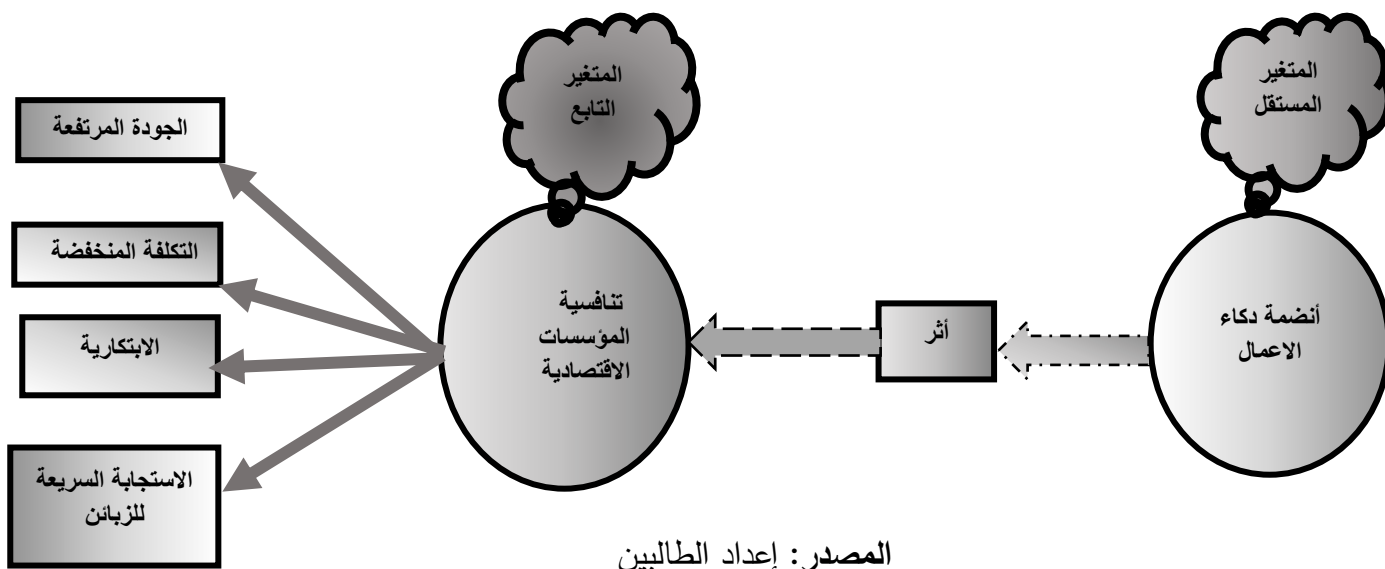
المرتفعة (5اسئلة) ،المحور الثالث تطرقنا فيه الإبتكارية (7اسئلة ) ،المحور الرابع وتطرقنا فيه للاستجابة السريعة لزيائن (4اسئلة )

وحتى تعطى الفرصة أكثر للمستجوب عن التعبير عن رأيه وفي نفس الوقت مصداقية أكثر للاستبيان ، فقد إعتدنا على مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات افراد العينة ، ويبين الجدول الثاني مقياس درجة الموافقة وترجمة الإستجابات عند التحليل

المطلب الثاني :

النموذج المقترح للدراسة : يتألف نموذج الدراسة المقترح من المتغيرات التالية :انظمة ذكاء الاعمال وتنافسية المؤسسات الاقتصادية

الشكل رقم (6): نموذج المقترح للدراسة



الجدول رقم (5): جدول ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
عدد النقاط	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبين

وهذا يعني أ متوسط حسابي لاتجاهات اجابات المستجوبين للموافقة او عدم الموافقة هو كالاتي :

- المجال [ 1 - 2.6 ] يدل على مستوى ضعيف للموافقة على مستوى السؤال؛

-المجال] 2.61-3.4 [يدل على مستوى متوسط للموافقة على مستوى السؤال ؛

-المجال] 3.41-5 [يدل على مستوى مرتفع للموافقة على مستوى السؤال ؛

اما بالنسبة لتوزيع الاستبيانات ، فقد تم توزيعها مع التأكيد التام للمؤسسات المختلفة بان الاجابات ستحظى بالسرية التامة ، ولن تستخدم الا لأغراض الدراسة فقط

### المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية

تمة المعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال استعمال جهاز إعلام إلي عن طريق حزمة تحليل البيانات الإحصائية SPSS التي بفضلها تم إستخراج

#### 1 صدق الاداة :

المقصود بصدق الاداة هو مدى قدرة الاستمارة على قياس المتغيرات التي تتضمنها ، حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من الاستعادة المتخصصين في مجال علوم التسيير لمراجعة المتغيرات التي تتألف منها

#### 2 إختبار الثبات :

تم التأكد من ثبات الأسئلة من خلال إستخدام معامل ألفا كرونباخ، لكون الاختبار أجري مرة واحدة على عينة صغيرة، وقد بلغت قيمة المعامل دالة على اتساق داخلي كبير للبنود الواردة في الإستمارة، وهذا ما يعطيه درجة كبيرة في الثبات، ما يمكن القول ان المستجوبين يفهمون بنود الاستبيان بنفس الطريقة وكما يقصدها الطالب

#### 3 التكرارات المطلقة والنسب المئوية :تم الاعتماد كذلك على أسلوب التكرارات المطلقة والنسب المئوية في

تحليل العديد من الأسئلة، وذلك لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من البدائل المقترحة عليهم .

#### 4 المتوسط الحسابي :

من أجل معرفة متوسط إجابات المستجوبين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي لكل سؤال،  
من أجل اتخاذ القرار ومعرفة اتجاه اجابات المستجوبين.

#### 5 الانحراف المعياري :

تم استخدام الانحراف المعياري أيضا في هذه الدراسة ،وذلك لأجل ملاحظة مدى وجود فروق كبيرة أو صغيرة بين إجابات المستجوبين حول مختلف أسئلة الاستبيان .

#### 6 معامل بيرسون:

يبين علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

#### 7معامل الفا كرونباخ:

يبين درجة الصدق والثبات في استبيان

#### 8 إختبار F للمعنوية الكلية:

يبين نوع نموذج الإنحدار غير معنوي أو معنوي

#### 9 معامل التحديد:

يبين لنا معامل تحديد القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار، وتعني ذلك النسب المتعلقة بمتغيرات التابعة والتي ترتبط بالمتغير المستقل

#### 10 كولومجروف - سمرنوف و شابيرو ويلك

يبين توزيع التي تتبعها بيانات الدراسة

المبحث الثالث : عرض النتائج و مناقشتها

المطلب الأول :خصائص أفراد مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (6): خصائص أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	اسم المؤسسة	فرحات سماعن لصناعة فرامل شاحنات والسيارات	03	06
		الجزائرية لصناعة الجلود الاصطناعية	04	08
		AKIRA ELECTRIC	03	06
		تسماك	06	12
		المؤسسة الوطنية لصناعة وتحويل البلاستيك	06	12
		شركة نفخ وحقن البلاستيك	07	14
		المؤسسة الوطنية لدهن	03	06
		الشركة الوطنية للمنتوجات الكهرو كيمياوية	07	14
		اريس	08	16
		شايلي بروفايلاست	03	06
2	السن	أقل من 30 سنة	10	20
		من 30 سنة إلى 40 سنة	24	48
		أكبر من 40 سنة	16	32
3	الجنس	ذكر	33	66
		أنثى	17	34
4	الوظيفة	نائب مدير مؤسسة	04	08
		رئيس مصلحة الأنظمة والشبكات	01	02
		رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة	06	12

12	06	رئيس مصلحة الإنتاج		
14	07	رئيس مصلحة الموارد البشرية		
06	03	رئيس مصلحة التسويق		
46	23	أخرى		
08	04	أقل من 3 سنوات	الخبرة	5
48	24	من 03 إلى 10 سنوات		
44	22	أكثر من 10 سنوات		
06	03	ثانوي	المستوى التعليمي	6
46	23	ليسانس		
46	23	ماجستير (ماستر)		
02	01	دكتوراه		

**المصدر :** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا جليا أن عينة الدراسة معتمدة ومتنوعة من ناحية خصائصها ،نلاحظ ان عدد الافراد المؤسسات الاقتصادية التي تم أجابة على الاستبيان كانت متقاربة نوعا ما ، حيث يتضح كذاك لنا أن من 30 الى 40 سنة بنسبة 48 % وان معظمهم من الذكور بنسبة 66% وأغلبهم يشغلون مناصب إدارية أخرى بنسبة 46% وغلبهم تفوق خبرتهم من 3 الى 10 سنوات بنسبة 48% ومعظمهم حائزين على ليسانس وماستر بنسبة متساوية والمقدرة ب46%

**المطلب الثاني : تحليل مستويات متغيرات الدراسة**

## 1- الجزء المتعلق بأنظمة ذكاء الأعمال

الجدول رقم (7): المتعلق بأنظمة ذكاء الاعمال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القرار
1	تعتمد المؤسسة تكنولوجيا الاتصالات في جمع البيانات التي تساعدها في نشاطها	4.08	0.804	35.880	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة على خادم داخلي يتم فيه تخزين جميع البيانات المتحصل عليها	3.90	0.863	31.952	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بجمع البيانات عن طريق أساليب إلكترونية	3.92	0.829	33.434	مرتفع
4	تحلل المؤسسة بياناتها عن طريق برامج حاسوبية معتمدة باستمرار	3.84	0.976	27.808	مرتفع
5	تقوم المؤسسة بنشر المعلومات على جميع المسؤولين دون استثناء	3.88	0.881	30.805	مرتفع
6	يتم بمؤسستكم جمع بيانات إلكترونية ضخمة	3.58	0.859	29.460	مرتفع
7	توفر مؤسستكم معلومات مفصلة للموظفين عند المستوى التشغيلي	3.66	0.939	27.556	مرتفع
8	تعتمد المؤسسة على برامج حاسوبية لفحص البيانات المتوفرة باستمرار	3.86	0.756	36.094	مرتفع
9	تتوفر مؤسستكم على برمجيات لتوزيع المعلومات بين داخليا	3.84	0.842	32.257	مرتفع
10	يبرز نظام معالجة البيانات الاللكترونية المتوفرة معلومات دقيقة عن أداء المؤسسة	3.74	0.899	29.410	مرتفع

11	يساعد نظام ذكاء الأعمال بمؤسستكم توفير المعلومات اللازمة عند الحاجة	3.80	0.782	34.340	مرتفع
12	لنظام معالجة البيانات القدرة على التعامل مع كم هائل من بيانات في مدى قصيرة	3.76	0.847	31.405	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.82	0.549	49.122	مرتفع

**المصدر :** من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تبين لنا الجدول رقم ( 07 ) أن إمكانية تطبيق المؤسسة لأنظمة ذكاء الأعمال وفي ظل الامكانيات التي تتوفر عليها مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.82 وهو متوسط يدل من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل العبارات في هذا البعد عرفت متوسطات أكبر من 3.41و، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، وبالتالي فإن المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية سطيف تستعمل أدوات ذكاء الأعمال وأنظمتها .

## 2- الجزء المتعلق بتنافسية المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (8): تنافسية المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القرار
1	يتمتع أفراد مؤسستكم معدلات مرتفعة من الإنتاجية	3.76	0.716	37.133	مرتفعة
2	يحقق أفراد مؤسستكم بمستويات مرتفعة من المهارة	3.88	0.627	43.738	مرتفعة
3	لأفراد مؤسستكم مستويات مرتفعة من الخبرة	3.96	0.605	46.303	مرتفعة
4	تحقق المؤسسة رقم اعمال اعلى مقارنة بالمنافسين بكيفية متزايدة من سنة مالية لأخرى.	3.38	0.830	28.785	متوسطة
5	للمؤسسة منتجات وخدمات سعرا منخفض	3.30	0.953	24.486	متوسطة



مقارنة بمنافسيها				
مرتفعة	54.065	0.478	3.65	المحور الأول: التكلفة المنخفضة
مرتفعة	51.198	0.572	4.14	6 منتجات وخدمات المؤسسة تتميز بمستوى مرتفع من الجودة
مرتفعة	46.044	0.648	4.22	7 يتم بمؤسستكم التحسين الدوري لجودة المنتجات والخدمات
مرتفعة	35.394	0.795	3.98	8 تعمل مؤسستكم على الحصول على الشهادات الدولية المعترف بها في مجال الجودة مثل ISO
مرتفعة	38.500	0.727	3.96	9 تعمل على الكشف على حاجات ورغبات العملاء عن طريق اجراء دراسات معمقة
مرتفعة	39.186	0.671	3.72	10 تستجيب المؤسسة لرغبات المستهلكين بسرعة
مرتفعة	92.414	0.306	4.00	المحور الثاني: الجودة المرتفعة
مرتفعة	30.547	0.870	3.76	11 تعمل مؤسستكم باستمرار اختراق في أسواق جديدة
مرتفعة	40.449	0.647	3.70	12 توفر المؤسسة البيئة الملائمة للابتكار
مرتفعة	37.133	0.716	3.76	13 تعمل المؤسسة على دراسة وتحسين رضا المستهلك تجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها
مرتفعة	34.648	0.820	4.02	14 للمؤسسة قدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات المستهلكين
مرتفعة	37.456	0.729	3.86	15 تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات جديدة للعملاء بشكل مستمر

مرتفعة	38.829	0.728	4.00	16	للمؤسسة بقدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات المستهلكين
مرتفعة	28.678	0.883	3.58	17	تقدم مؤسستكم منتجات مبتكرة بشكل مستمر
مرتفعة	53.084	0.507	3.81	المحور الثالث: الابتكارية	
مرتفعة	33.250	0.808	3.80	18	تستلم المؤسسة العناصر الداخلة في الانتاج من الموردين في الموعد في الوقت المتفق عليه
مرتفعة	38.385	0.752	4.08	19	يلتزم المصنع بتسليم الطلبات للزبائن في الوقت المناسب باستمرار
مرتفعة	37.133	0.716	3.76	20	للمصنع نظام يمكنه من تقليل زمن دورة التصنيع للمنتجات
مرتفعة	31.366	0.866	3.84	21	تعمل مؤسستكم على زيادة معدلات الاعتماد على وسائل إنتاج تتضمن تكنولوجيا حديثة
مرتفعة	51.370	0.532	3.87	المحور الرابع: الاستجابة السريعة للزبائن	
مرتفعة	77.358	0.350	3.83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تبين لنا نتائج الجدول رقم ( 08) أن درجة الموافقة على العبارات المتعلقة بالتكلفة المنخفضة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.65 وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتوظيف أفراد ذو خبرة ومهارة وإنتاجية كما أن درجة الموافقة على أرباح متزايدة مقارنة بمنافسيها و أسعار منتجاتها كانت متوسطة بمتوسطين حسابيين على التوالي 3.38 و 3.30

كما يبين الجدول أن درجة الموافقة على العبارات المتعلقة بالجودة المرتفعة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 4 وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بجودة منتجاتها والتحسين المستمر لها كما تعمل على الحصول على الشهادات الدولية المعترف بها في مجال الجودة وتلبية حاجات ورغبات الزبائن

أما بالنسبة للعبارات المتعلقة بالإبتكارية كانت درجة الموافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.81 وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على توفير البيئة الملائمة للإبتكار كما تعمل على تقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء بشكل دوري و تعمل على إكتشاف حاجات ورغبات العملاء واختراق أسواق جديدة

أما العبارات المتعلقة بالإستجابة السريعة لزبائن كانت درجة الموافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.87 ويدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تسليم وإستلام المواد الاولية والمنتجات في الوقت المحددة مع تقليل زمن دورة الانتاج من خلال هذه المحاور إستنتجنا أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بمجال التنافسية حيث أن درج الموافقة على هذا الجزء كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.83

الجدول رقم (9) : علاقة الارتباط بالنسبة لتحقيق التكامل بين أنظمة ذكاء الأعمال وتنافسية المؤسسات الاقتصادية

تنافسية المؤسسات الاقتصادية			أثر
0.237	معامل بيرسون	التكلفة المنخفضة	أنظمة ذكاء الأعمال
0.000	مستوى الدلالة		
50	N		
0.509	معامل بيرسون	الجودة المرتفعة	
0.000	مستوى الدلالة		
50	N		
0.487	معامل بيرسون	الابتكارية	
0.000	مستوى الدلالة		
50	N		
0.428	معامل بيرسون	الاستجابة السريعة للزبائن	
0.002	مستوى الدلالة		
50	N		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات نظام spss

توضح النتائج المبينة في الجدول رقم ( 09) ان هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل المتمثل في تحقيق التكامل بين أنظمة ذكاء الأعمال والمتغير التابع المتمثل في تنافسية المؤسسات الاقتصادية و ذلك في إجابات المؤسسات الاقتصادية ، وهو ما وضحه حيث أن معظم عبارات المحاور الدالة عند 0.01 و0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين كل العبارات وهذا ما يدل على أن الإستبيان صادق ومعبر عن ما وضعناها لقياسه ، مما يجعلها مناسب لأهداف الدراسة

جدول رقم ( 10) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	أنظمة ذكاء الأعمال	12	0.869
2	تنافسية المؤسسات الاقتصادية	21	0.819
1-2	التكلفة المنخفضة	05	0.623
2-2	الجودة المرتفعة	05	0.110
3-2	الابتكارية	07	0.778
4-2	الاستجابة السريعة للزبائن	04	0.605
	الاستمارة ككل	33	0.882

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم ( 10) أن معامل الثبات على العموم لكل محاور الإستبيان يفوق النسبة المقبولة 70% حيث بلغت قيمته 0.882 اي بنسبة 88.2% وهذا ما يدل على أن الإستبيان يتمتع على درجة ثبات عالية ، مما يعطي فكرة على اتساق الاسئلة معا بعضها البعض ويجعلها مناسبة لأهداف الدراسة

الجدول رقم ( 11) إختبار F للمعنوية الكلية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
الانحدار	10.487	21	0.499	3.228	0.002

		0.155	28	4.332	الخطأ
			49	14.819	الكلية

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم ( 11 ) نلاحظ أن قيمة F تقدر ب3.228 عند مستوى الدلالة 0.002 ، فإن هناك لدالة الانحدار غير معدوم ، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي .

**معامل التحديد:** يبين لنا معامل تحديد القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار ، وتعني ذلك النسب المتعلقة بمتغيرات التابعة والتي ترتبط بالمتغير المستقل

الجدول رقم ( 12 ) معامل الارتباط وتحديد الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح R ajusté	مستوى الدلالة
0.543	0.294	0.280	0.000

**المصدر :** من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم ( 12 ) يتضح إن قيمة معاملات 54.3% وهو يدل على وجود علاقة قوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل أما معامل التحديد قد بلغت قيمته 29.4% فقط وهذا يعني أن المتغير المستقل (أنظمة ذكاء الاعمال يفسر 29.4% من المتغير التابع المتمثل في (تنافسية المؤسسات الاقتصادية ) والباقي راجع لعوامل أخرى أما معامل التحديد المصحح فقد بلغ 28% وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 28% من المتغير الحقيقي الحاصل في المتغير .

إختبار كولومجروف - سمرنوف وشابيرو- ويلك

الجدول رقم (13) إختبار كولومجروف - سمرنوف 1-Sampla K-S

شابيرو- ويلك			كولومجروف - سمرنوف			
الدلالة	درجة الحرية	احصائية الاختبار	الدلالة	درجة الحرية	احصائية الاختبار	
0.086	50	0.960	0.061	50	0.122	توزيع البواقي

**المصدر: من إعداد الطالبين وبالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

من خلال الجدول رقم ( 13 ) يتضح لنا أن الإحصائيات في إختبار كولومجروف - سمرنوف قد بلغت قيمتها 0.122 عند مستوى الدلالة 0.061، أما قيمة الاحصائية إختبار شابيرو- ويلك فقد بلغت 0.96 عند مستوى الدلالة 0.086 وبذلك نستنتج أنها قيم غير دالة ونرفض تبعا لهذا الفرض العدمي H0 ونستبدله بالفرض H1 والذي مفاده أن البيانات تتبع توزيع طبيعيا

**إختبار المعنوية الجزئية**

الجدول رقم ( 14 ) : إختبار المعنوية الجزئية في نموذج الانحدار

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة المحسوبة t	الدلالة
	B	الخطأ الغير معياري			
الجزء الثابت	0.556	0.732	/	0.759	0.452
المتغير المستقل	0.852	0.190	0.543	4.476	0.000

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS**

من خلال الجدول رقم ( 14 ) نلاحظ ان الجزء الثالث في دالة الانحدار بلغت قيمته 0.556 بمستوى غير دال قيمته 0.45

2 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي نقبل الفرضية H0 القائل بعدم معنوية الجزء الثابت

فيما يخص قيمة المعامل المتغير المستقل لدالة الانحدار فقد بلغت قيمته 0.852 بمستوى دلالة 0.000 ، لذلك نرفض الفرض H0 ونستبدله بالفرض H1 والذي مفاده أن المعامل المتغير المستقل في دالة الانحدار معنوي .

**المطلب الثالث :مناقشة الفرضيات ونتائج وتوصيات الدراسة :**

**أ - مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية :**

من خلال دراسة الفرضية الرئيسية إستنتجنا بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية متعلقة بأثر أنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية حيث أكدت هذه الدراسة على وجود إرتباط موجب 54.3 حيث كانت معادلته كما يلي :  $y=0.852 X +0.556$  وهذا ما يوضح وجود دلالة في هذا النموذج والمتمثل في أثر أنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتكون قيم هذا النموذج ذات دلالة عند مستوى الخطأ المعمول به في الدراسة .

وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونستبدلها بنموذج الانحدار الدال الاحصائي أي أن هناك أثر ذات دلالة معنوية بالنسبة لأنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية

#### ب - مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية :

##### مناقشة نتائج الفرضية الاولى :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لمتوسط العينة نجد أن العبارات المتعلقة بالتكاليف المنخفضة كانت مرتفعة وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لتطبيق المؤسسات محل الدراسة لتكلفة المنخفضة و بهذا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونستبدلها بالتالية : هناك مستوى مرتفع لتطبيق المؤسسات محل الدراسة لتكلفة المنخفضة

##### مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لمتوسط العينة نجد أن العبارات المتعلقة بالجودة المرتفعة كانت مرتفعة وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لتطبيق المؤسسات محل الدراسة الجودة المرتفعة وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونستبدلها بالتالية : هناك مستوى مرتفع لتطبيق المؤسسات محل الدراسة الجودة المرتفعة

##### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لمتوسط العينة نجد أن العبارات المتعلقة بالابتكارية كانت مرتفعة وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع وإهتمام كبير للمؤسسات محل الدراسة بالابتكارية و بهذا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونستبدلها بالتالية : هناك مستوى مرتفع يؤكد الاهتمام الكبير للمؤسسات محل الدراسة بالابتكارية .

##### مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار T لمتوسط العينة نجد أن العبارات المتعلقة بالإستجابة السريعة لزبائن كانت مرتفعة وهذا ما يدل على وجود إستجابة سريعة لزبائن للمؤسسات محل الدراسة وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة و نستبدلها بالتالية : هناك مستوى مرتفع للاستجابة السريعة لزبائن للمؤسسات محل الدراسة .

### الجدول رقم ( 15 ) : معامل الارتباط وتحديد متغيرات الفرضية 1

معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح R ajusté	مستوى الدلالة
0.237	0.056	0.036	0.000

يوضح لنا الجدول رقم (15)معامل الارتباط 0.237ومستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الخطأ 0.05

منه نقبل الفرضية H1 بأنه يوجد تأثير موجب وقوي أنظمة ذكاء الأعمال على التكلفة المنخفضة.

### الجدول رقم ( 16 ) : معامل الارتباط وتحديد متغيرات الفرضية 2

معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح R ajusté	مستوى الدلالة
0.509	0.260	0.244	0.000

يوضح لنا الجدول رقم (16)معامل الارتباط 0.509 عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الخطأ 0.05 منه نقبل الفرضية H1 بأنه يوجد تأثير موجب وقوي أنظمة ذكاء الأعمال على الجودة المرتفعة.

### الجدول رقم ( 17 ) : معامل الارتباط وتحديد متغيرات الفرضية 3

معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح R ajusté	مستوى الدلالة
0.487	0.238	0.222	0.000

يوضح لنا الجدول رقم (17)معامل الارتباط 0,487ومستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الخطأ 0.05منه نقبل الفرضية H1 بأنه يوجد تأثير موجب وقوي أنظمة ذكاء الأعمال على الابتكارية.

### الجدول رقم ( 18 ) : معامل الارتباط وتحديد متغيرات الفرضية 4



معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح R ajusté	مستوى الدلالة
0.428	0.183	0.166	0.002

يوضح لنا الجدول رقم (18) معامل الارتباط 0,428 ومستوى دلالة 2 0,00 وهو أقل من مستوى الخطأ 0.05 منه نقبل الفرضية H1 بأنه يوجد تأثير موجب وقوي أنظمة ذكاء الأعمال على التكلفة الاستجابة السريعة لزيائن .

### خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لجانب التطبيقي والنتائج المتوصل اليها ، نستنتج أن أنظمة ذكاء الأعمال وتنافسية المؤسسات تربطهم علاقة تأثير و ذلك من خلال النتائج الاحصائية التي توصلنا اليها ، بحيث أنظم ' ذكاء الأعمال تؤثر تأثير موجب وقوي على تنافسية المؤسسات الاقتصادية .

خاتمة عامة

إن تطورات وتغيرات في تكنولوجيا المعلومات أدخلت أنماط جديدة في كل مؤسسة سواء الاقتصادية أو التجارية، وحتى منها الخدماتية، الأمر الذي أدى إلى تزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات التي أعطت وزن اقتصاديا، ففي ظل هذه التطورات الحديثة يعتبر ذكاء الأعمال من تكنولوجيا المعلومات و هو شكل من أشكال الحس التنافسي، وكذلك يساهم في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يتيح للمؤسسات مجال أن تبذل وتبتكر، فكل مؤسسة بحاجة إلى بيانات ومعلومات ذات جودة عالية، من خلال انفتاح المؤسسات ودخولها عالم أرقى من سابقه، وخاصة مجال المتعلق بالميزة التنافسية والتنافسية المؤسسات، هذا لا يكون إلى بتطبيق تكنولوجيات المعلوماتية من بينها أنظمة ذكاء الأعمال، حيث أن أنظم ذكاء الأعمال ساهمت بشكل كبير في تنافسية المؤسسات الاقتصادية وكذلك تحقيق أهدافها المسطرة.

لقد توضح لنا من خلال دراستنا أن المؤسسات الاقتصادية الرائدة هي التي أعطت قيمة وأهمية لإبعاد التنافسية المتمثلة في تخفيض التكاليف، الاستجابة السريعة لطلبات، رفع مستوى الجودة، والابتكارية، فهذا مادفعها لمستويات متقدمة في السوق وبهذا تضمن أمرين أساسيين في المؤسسات الاقتصادية وهما الاستمرارية والنمو معا تحقيق الأرباح، ولقد حاولنا من خلال دراستنا هذه إبراز أثر أنظمة ذكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية في المنطقة الصناعية سطيف وإستنتاجنا من خلالها ان أنظمة ذكاء الأعمال تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الجودة وتخفيض التكاليف وتحقيق رغبات الزبائن ومنها تحقيق ميزة تنافسية وقدرتها على المنافسة خاصة إدى كانت المنافسة شرسة.

وفي أخير نستنتج أنا أنظمة ذكاء الأعمال مهمة بالنسبة للمؤسسات في جميع مجالات وتساعدنا على مواكبة تطورات التي يشهدها العالم اليوم ومعالجة كل مشاكل التي تواجهها المؤسسات المؤسسات.

فمن خلال بحثنا هذا ان المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بأنظمة ذكاء الأعمال

## نتائج وتوصيات الدراسة

من خلال هذه الدراسة تمكنا من التوصل للنتائج والتوصيات التالية :

- 1- إن أثر أنظمة نكاء الأعمال على تنافسية المؤسسات الاقتصادية أثر ايجابي يؤدي إلى تحقيق أهدافها؛
- 2- هناك إهتمام كبير من طرف مدراء موظفي المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سطيف بأنظمة نكاء الأعمال كوسيلة لتحقيق المنافسة مع مؤسسات أخرى ؛
- 3- تعتبر أنظمة نكاء الأعمال من بين أساسيات التي يجب على المؤسسات تطبيقها والعمل على تدريب وتكوين وتمكين الأفراد في هذا المجال بسبب متغيرات وتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال ؛
- 4- ضرورة توفير المؤسسات الاقتصادية البيئة الملائمة لتطبيق نكاء الأعمال المتمثلة في الأدوات وتقنيات والبرامج ، والموارد البشرية المؤهلة ؛
- 5- لتحقيق مكانة تنافسية يجب على المؤسسات الاقتصادية رفع مستوى الجودة وتخفيض التكاليف والاستجابة السريعة لرغبات الزبائن اهتمام بمجال الابتكارية ولا يكمن ذلك الى بتطبيق أنظمة نكاء الأعمال ؛
- 6- تبني المؤسسات الاقتصادية انظمت نكاء الأعمال تساعد على توفير بيانات ومعلومات ذات جودة عالية ؛

## أفاق الدراسة:

اثناء تكوين الجانب النظري لموضوع بحثنا وبناء على ما تم ملاحظته من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها من الاستبيان ، تبينت لنا مجموعة من التساؤلات والاشكاليات التي قد تكون بحد ذاتها موضوع بحث أو إضافة لهذا الموضوع ، من بينها مايلي :

- دراسة معمقة لكل مرحلة من مراحل نكاء الأعمال ككل وحدة على حدى .
- دراسة تحسين أنظمة نكاء الأعمال في المؤسسات الاقتصادية
- دراسة أهم أدوات نكاء الأعمال في بيئة الأعمال
- دراسة أنظمة نكاء الأعمال في تحسين أداء المؤسسة

## قائمة المراجع

1- كتب

- 1- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر ، نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005 .
- 2 - عامر عبد الرزاق الناصر ، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال ،اليازوري العلمية لنشر والتوزيع \_العبدلي ، 2015 .
- 3مزهرة شعبان العاني ، ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات ،دار صفاء للنشر وتوزيع ،عمان ،الأردن ،ط الأولى ، 2012 .
- 4- زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
- 5- محمود جاسم الصميدعي ردينة عثمان يوسف التسويق الإستراتيجي، ط دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011 .
- 6- سعد علي لعنزي، إبداعات الأعمال قراءات تميز إداري وتفوق التنظيمي، ط1، دار النشر والتوزيع، الوراق، 2014 .
- 7-لمحمد الحافظ عيشوش، عبدالله غالم، العوامل الداخلية والخارجية وتأثيرها على تنافسية قطاع صناعة الدواء في الجزائر، حالة مجمع صيدال خلال فترة 2012-2015، مجلة الدراسات الاقتصادية العالمية، العدد10، الجزء الثاني، 2017 .
- 8- حسن علي زعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة 1، دار وائل لنشر والتوزيع عمان الاردن، 2005 .
- 9- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة 1، الدار الجامعية، بيروت، 1996 .
- 10- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 11- ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2013 .
- 12- عصام دين مصطفى :الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج ،منهج المخزون الصفري ،مجلة اقتصاد كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، 1990 .
- 13- احمد سيد مصطفى ، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، الطبعة 4 ، 1999 .
- 14- سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري ، القاهرة ، 2001 .

- 15- محمد الصيرفي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامع ، الطبعة 01 ، الإسكندرية .
- 16- احمد دودين، إدارة الجودة الشاملة ، ط 1، أكاديميون لنشر والتوزيع : عمان الأردن ، 2014.
- 17- نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الابتكار ، ط 2، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2015 .
- 18- خضر مصباح طيطي إدارة تكنولوجيا المعلومات ، ط 1 ، دار الحامد لنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2012.
- 19- فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

## 2- الرسائل الأطروحات

- 1- الدويس محمد ،الاختراع مؤشر قياس التنافسية المؤسسة والدولة ، حالة الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2005 .
- 2- مزهود هشام ، أطروحة دكتوراه إدارة التكاليف داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة ، حالة مؤسسات الصناعية لولاية سطيف، سنة 2018 \_ 2019 .
- 3 - محمد منير عودة شبير ، 2015 دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني- دراسة حالة بنك فلسطين- مذكرة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة

## 3- المجلات

- 1- نايف علي ابراهيم هوساوي وآخرون ، نظم ذكاء الأعمال ودورها في دعم اتخاذ القرار ، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية ، المجلد 8 العدد 2 ، 2021 .
- 2 - بوقابة وردية، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسات الوطنية للأشغال في الابار ،مجلة الأبحاث والدراسات التنموية ، المجلد 8 ، العدد 1، 2021.
- 3- مريم قاسمي، غنية مجاني، حتمية تطوير الخدمات المصرفية لتحسين وزيادة تنافسية القطاع المصرفي الجزائري في ظل مساعي انضمام لمنظمة التجارة العالمية، مجلة التنمية للاستشراف والدراسات، المجلد 7، العدد 2، السنة 2022
- 4 - المواقع الإلكترونية

25. BETRAND nezeys : les politiques de competitivite ,economica, paris, 1994.

26- <https://www.researchgate.net/publication/320843096>

[https://kiiky.com/ar/wealth/best\\_business\\_intelligence\\_software\\_tools](https://kiiky.com/ar/wealth/best_business_intelligence_software_tools)



## قائمة الملاحق

التكلفة\_الأولا: البيانات العامة

-الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تمثل الإجابة المناسبة والصحيحة.

1. إسم المؤسسة: .....

2. العمر: أقل من 30 سنة  1 من 30 سنة إلى 40 سنة  أكبر من 40 سنة

3. الجنس: ذكر  أنثى  ت

4. الوظيفة: مدير مؤسسة  نائب مدير المؤسسة  رئيس مصلحة الأنظمة والشبكات

رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة  1 رئيس مصلحة الإنتاج  1 رئيس مصلحة الموارد البشرية

رئيس مصلحة التسويق  رئيس مصلحة البحث والتطوير  أخرى (حدد)

5. الخبرة: أقل من 03 سنوات  من 03 إلى 10 سنوات  الـ أكثر من 10 سنوات

6. المستوى التعليمي: ثانوي  ليسانس  ماجستير (ماستر)  الـ دكتوراه

-الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تمثل الإجابة الصحيحة والمناسبة.

فقرات الاستبيان					
الجزء الأول: أنظمة ذكاء الأعمال					
الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
01	تعتمد المؤسسة تكنولوجيا الاتصالات في جمع البيانات التي تساعد في نشاطها				
02	تعتمد المؤسسة على خادم داخلي يتم فيه تخزين جميع البيانات المتحصل عليها				
03	تقوم المؤسسة بجمع البيانات عن طريق أساليب إلكترونية				
04	تحلل المؤسسة بياناتها عن طريق برامج حاسوبية معتمدة باستمرار				
05	تقوم المؤسسة بنشر المعلومات على جميع المسؤولين دون استثناء				
06	يتم بمؤسستكم جمع بيانات إلكترونية ضخمة				
07	توفر مؤسستكم معلومات مفصلة للموظفين عند المستوى التشغيلي				
08	تعتمد المؤسسة على برامج حاسوبية لفحص البيانات المتوفرة باستمرار				
09	تتوفر مؤسستكم على برمجيات لتوزيع المعلومات بين داخليا				
10	يبرز نظام معالجة البيانات الالكترونية المتوفرة معلومات دقيقة عن أداء المؤسسة				
11	يساعد نظام ذكاء الأعمال بمؤسستكم توفير المعلومات اللازمة عند الحاجة				
12	لنظام معالجة البيانات القدرة على التعامل مع كم هائل من بيانات في مدى قصيرة				
الجزء الثاني: تنافسية المؤسسات الاقتصادية					
الرقم	العبرة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق تماما

				تماما	
المحور الأول: التكلفة المنخفضة					
01					يتمتع أفراد مؤسستكم معدلات مرتفعة من الإنتاجية
02					يحقق أفراد مؤسستكم بمستويات مرتفعة من المهارة
03					لأفراد مؤسستكم مستويات مرتفعة من الخبرة
04					. تحقق المؤسسة رقم اعمال اعلى مقارنة بالمنافسين بكيفية متزايدة من سنة مالية لأخرى
05					للمؤسسة منتجات وخدمات سعرا منخفض مقارنة بمنافسيها
المحور الثاني: الجودة المرتفعة					
06					منتجات وخدمات المؤسسة تتميز بمستوى مرتفع من الجودة
07					يتم بمؤسستكم التحسين الدوري لجودة المنتجات والخدمات
08					تعمل مؤسستكم على الحصول على الشهادات الدولية المعترف بها في مجال الجودة مثل ISO
09					تعمل على الكشف على حاجات ورغبات العملاء عن طريق اجراء دراسات معمقة
10					تستجيب المؤسسة لرغبات المستهلكين بسرعة
المحور الثالث: الابتكارية					
11					تعمل مؤسستكم باستمرار اختراق في أسواق جديدة
12					توفر المؤسسة البيئة الملائمة للابتكار
13					تعمل المؤسسة على دراسة وتحسين رضا المستهلك تجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها
14					للمؤسسة قدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات المستهلكين
15					تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات جديدة للعملاء بشكل مستمر
16					للمؤسسة بقدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات المستهلكين
17					تقدم مؤسستكم منتجات مبتكرة بشكل مستمر
المحور الرابع: الاستجابة السريعة للزبائن					
18					تستلم المؤسسة العناصر الداخلة في الانتاج من الموردين في الموعد في الوقت التفق عليه
19					يلتزم المصنع بتسليم الطلبيات للزبائن في الوقت المناسب باستمرار

					للمصنع نظام يمكنه من تقليل زمن دورة التصنيع للمنتجات	20
					تعمل مؤسساتكم على زيادة معدلات الاعتماد على وسائل إنتاج تتضمن تكنولوجيا حديثة	21

شكرا على  
حسن تعاونكم

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	66,0	66,0	66,0
	انثى	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	10	20,0	20,0	20,0
	من 30 الى 40 سنة	24	48,0	48,0	68,0
	اكبر من 40 سنة	16	32,0	32,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	الشركة Pourcentage cumulé
Valide	سماعن فرحات صناعة فرامي سيارات و الشاحنات	3	6,0	6,0	6,0
	الجزائرية لصناعة الجلود الاصطناعية	4	8,0	8,0	14,0
	AKIRAELECTRIC	3	6,0	6,0	20,0
	تسماك	6	12,0	12,0	32,0
	الؤسسة الوطنية لصناعة وتحويل البلاستيك	6	12,0	12,0	44,0
	شركة نفخ وحقن البلاستيك	7	14,0	14,0	58,0
	المؤسسة الوطنية لدهن	3	6,0	6,0	64,0
	الشركة الوطنية للمنتوجات الكهرو كيمائية	7	14,0	14,0	78,0
	اريس	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	الوظيفة Pourcentage cumulé
Valide	نائب مدير المؤسسة	4	8,0	8,0	8,0
	رئيس مصلحة الانظمة والشبكات	1	2,0	2,0	10,0
	رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة	6	12,0	12,0	22,0
	رئيس مصلحة الانتاج	6	12,0	12,0	34,0
	رئيس مصلحة المواد البشرية	7	14,0	14,0	48,0
	رئيس مصلحة التسويق	3	6,0	6,0	54,0
	اخرى	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	اقل من 3 سنوات	4	8,0	8,0	8,0
	من 3 الى 10 سنوات	24	48,0	48,0	56,0
	اكثر من 10 سنوات	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ثانوي	3	6,0	6,0	6,0
	ليسانس س	23	46,0	46,0	52,0
	ماستر	23	46,0	46,0	98,0
	دكتوراه	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تعتمد المؤسسة تكنولوجيا الاتصالات في جمع البيانات التي تساعد في نشاطها	50	4,08	,804	,114

تعتمد المؤسسة على الخدام الداخلي يتم فيها تخزين جميع البيانات المتحصل عليها	50	3,90	,863	,122
تقوم المؤسسة بجمع البيانات عن طريق اساليب إلكترونية	50	3,92	,829	,117
تحلل المؤسسة بياناتها عن طريق برامج حاسوبية معتمدة باستمرار	50	3,84	,976	,138
تقوم المؤسسة بنشر مختلف المعلومات على جميع المسؤولين دون إستثناء	49	3,88	,881	,126
يتم بمؤسستكم جمع ال بيانات الإلكترونية ضخمة	50	3,58	,859	,122
توفر مؤسستكم معلومات مفصلة للموظفين عند المستوى التشغيلي	50	3,66	,939	,133
تعتمد المؤسسة على برامج حاسوبية لفحص البيانات المتوفرة باستمرار	50	3,86	,756	,107
تتوفر مؤسستكم على برمجيات لتوزيع المعلومات بين داخليا	50	3,84	,842	,119
يبرز نظام معالجة البيانات الالكترونية المتوفرة معلومات دقيقة عن أداء المؤسسة	50	3,74	,899	,127



يساعد نظام ذكاء الأعمال المؤسساتكم توفير المعلومات اللازمة عند الحاجة	50	3,80	,782	,111
لنظام معالجة البيانات القدرة على التعامل مع بيانات ضخمة خلال فترة زمنية قصيرة	50	3,76	,847	,120
أنظمة ذكاء الأعمال	50	3,8203	,54993	,07777

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تعتمد المؤسسة تكنولوجيا الاتصالات في جمع البيانات التي تساعد في نشاطها	35,880	49	,000	4,080	3,85	4,31
تعتمد المؤسسة على الخادم الداخلي يتم فيها تخزين جميع البيانات المتحصل عليها	31,952	49	,000	3,900	3,65	4,15
تستخدم المؤسسة أساليب إلكترونية لجمع البيانات	33,434	49	,000	3,920	3,68	4,16
تحلل المؤسسة بياناتها عن طريق برامج حاسوبية معتمدة باستمرار	27,808	49	,000	3,840	3,56	4,12

تقوم المؤسسة بنشر مختلف المعلومات على جميع المسؤولين دون إستثناء	30,805	48	,000	3,878	3,62	4,13
يتم بمؤسستكم جمعال بيانات إلكترونية ضخمة	29,460	49	,000	3,580	3,34	3,82
توفر مؤسستكم معلومات مفصلة للموظفين عند المستوى التشغيلي	27,556	49	,000	3,660	3,39	3,93
تعتمد المؤسسة على برامج حاسوبية لفحص البيانات المتوفرة باستمرار	36,094	49	,000	3,860	3,65	4,07
تتوفر مؤسستكم على برمجيات لتوزيع المعلومات بين داخليا	32,257	49	,000	3,840	3,60	4,08
يبرز نظام معالجة البيانات الالكترونية المتوفرة معلومات دقيقة عن أداء المؤسسة	29,410	49	,000	3,740	3,48	4,00
يساعد نظام ذكاء الأعمال مؤسستكم توفير المعلومات اللازمة عند الحاجة	34,340	49	,000	3,800	3,58	4,02
لنظام معالجة البيانات القدرة على التعامل مع بيانات ضخمة خلال فترة زمنية قصيرة	31,405	49	,000	3,760	3,52	4,00
أنظمة ذكاء الأعمال	49,122	49	,000	3,82030	3,6640	3,9766

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard
يتمتع أفراد مؤسستكم معدلات مرتفعة من الإنتاجية	50	3,7600	,71600	,10126
يحقق أفراد مؤسستكم بمستويات مرتفعة من المهارة	50	3,88	,627	,089
لافراد مؤسستكم مستويات مرتفعة من الخبرة	50	3,96	,605	,086
تحقق المؤسسة رقم اعمال اعلى مقارنة بالمنافسين بكيفية متزايدة من سنة مالية لأخرى.	50	3,38	,830	,117
للمؤسسة منتجات وخدمات سعرا منخفض مقارنة بمنافسيها	50	3,30	,953	,135
التكلفة_المنخفضة	50	3,6560	,47816	,06762
منتجات وخدمات المؤسسة تتميز بمستوى مرتفع من الجودة	50	4,14	,572	,081
يتم بمؤسستكم التحسين الدوري لجودة المنتجات والخدمات	50	4,22	,648	,092
تعمل مؤسستكم على الحصول على الشهادات الدولية المعترف بها في مجال الجودة مثل ISO	50	3,98	,795	,112

تعمل على الكشف على حاجات ورغبات العملاء عن طريق اجراء دراسات معمقة	50	3,96	,727	,103
تستجيب المؤسسة لرغبات المستهلكين بسرعة	50	3,72	,671	,095
الجودة_المرتفعة	50	4,0040	,30637	,04333
تعمل مؤسستكم باستمرار اختراق في أسواق جديدة	50	3,76	,870	,123
توفر المؤسسة البيئة الملائمة للابتكار	50	3,70	,647	,091
تعمل المؤسسة على دراسة وتحسين رضا المستهلك تجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها	50	3,76	,716	,101
للمؤسسة قدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات المستهلكين	50	4,02	,820	,116
تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات جديدة للعملاء بشكل مستمر	50	3,86	,729	,103
للمؤسسة بقدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات المستهلكين	50	4,00	,728	,103
تقدم مؤسستكم منتجات مبتكرة بشكل مستمر	50	3,58	,883	,125
الابتكارية	50	3,8114	,50770	,07180

تستلم المؤسسة العناصر الداخلة في الانتاج من الموردين في الموعد في الوقت المتفق عليه	50	3,80	,808	,114
يلتزم المصنع بتسليم الطلبات لزبائن في الوقت المناسب باستمرار	50	4,08	,752	,106
للمصنع نظام يمكنه من تقليل زمن دورة التصنيع للمنتجات	50	3,76	,716	,101
تعمل مؤسستكم على زيادة معدلات الاعتماد على وسائل إنتاج تتضمن تكنولوجيا حديثة	50	3,84	,866	,122
الاستجابة السريعة للزبائن	50	3,8700	,53271	,07534
تنافسية المؤسسات الاقتصادية	50	3,8314	,35022	,04953

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يتمتع أفراد مؤسستكم معدلات مرتفعة من الإنتاجية	37,133	49	,000	3,76000	3,5565	3,9635
يحقق أفراد مؤسستكم بمستويات مرتفعة من المهارة	43,738	49	,000	3,880	3,70	4,06

لافراد مؤسستكم مستويات مرتفعة من الخبرة	46,303	49	,000	3,960	3,79	4,13
تحقق المؤسسة رقم اعمال اعلى مقارنة بالمنافسين بكيفية متزايدة من سنة مالية لأخرى.	28,785	49	,000	3,380	3,14	3,62
للمؤسسة منتجات وخدمات سعرا منخفض مقارنة بمنافسيها	24,486	49	,000	3,300	3,03	3,57
التكلفة_المنخفضة	54,065	49	,000	3,65600	3,5201	3,7919
منتجات وخدمات المؤسسة تتميز بمستوى مرتفع من الجودة	51,198	49	,000	4,140	3,98	4,30
يتم بمؤسستكم التحسين الدوري لجودة المنتجات والخدمات	46,044	49	,000	4,220	4,04	4,40
تعمل مؤسستكم على الحصول على الشهادات الدولية المعترف بها في مجال الجودة مثل ISO	35,394	49	,000	3,980	3,75	4,21
تعمل على الكشف على حاجات ورغبات العملاء عن طريق اجراء دراسات معمقة	38,500	49	,000	3,960	3,75	4,17
تستجيب المؤسسة لرغبات المستهلكين بسرعة	39,186	49	,000	3,720	3,53	3,91
الجودة_المرتفعة	92,414	49	,000	4,00400	3,9169	4,0911
تعمل مؤسستكم باستمرار اختراق في أسواق جديدة	30,547	49	,000	3,760	3,51	4,01

توفر المؤسسة البيئية الملائمة للابتكار	40,449	49	,000	3,700	3,52	3,88
تعمل المؤسسة على دراسة وتحسين رضا المستهلك تجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها	37,133	49	,000	3,760	3,56	3,96
للمؤسسة قدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات المستهلكين	34,648	49	,000	4,020	3,79	4,25
تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات جديدة للعملاء بشكل مستمر	37,456	49	,000	3,860	3,65	4,07
للمؤسسة بقدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات المستهلكين	38,829	49	,000	4,000	3,79	4,21
تقدم مؤسستكم منتجات مبتكرة بشكل مستمر	28,678	49	,000	3,580	3,33	3,83
الابتكارية	53,084	49	,000	3,81143	3,6671	3,9557
تستلم المؤسسة العناصر الداخلية في الانتاج من الموردين في الموعد في الوقت التفق عليه	33,250	49	,000	3,800	3,57	4,03
يلتزم المصنع بتسليم الطلبات لزبائن في الوقت المناسب باستمرار	38,385	49	,000	4,080	3,87	4,29
للمصنع نظام يمكنه من تقليل زمن دورة التصنيع للمنتجات	37,133	49	,000	3,760	3,56	3,96

تعمل مؤسستكم على زيادة معدلات الاعتماد على وسائل إنتاج تتضمن تكنولوجيا حديثة	31,366	49	,000	3,840	3,59	4,09
الاستجابة السريعة للزبائن	51,370	49	,000	3,87000	3,7186	4,0214
تنافسية المؤسسات الاقتصادية	77,358	49	,000	3,83143	3,7319	3,9310

## Corrélations

		أنظمة ذكاء الأعمال	التكلفة المنخفضة
		مال	ضة
أنظمة ذكاء الأعمال	Corrélacion de Pearson	1	,237
	Sig. (bilatérale)		,098
	N	50	50
التكلفة المنخفضة	Corrélacion de Pearson	,237	1
	Sig. (bilatérale)	,098	
	N	50	50

## Corrélations

		أنظمة ذكاء الأعمال	الجودة المرتفعة
		مال	عة
أنظمة ذكاء الأعمال	Corrélacion de Pearson	1	,509**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
الجودة المرتفعة	Corrélacion de Pearson	,509**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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

## Corrélations

		أنظمة ذكاء الأعمال	الجودة المرتفعة
		مال	عة
أنظمة ذكاء الأعمال	Corrélacion de Pearson	1	,509**
	Sig. (bilatérale)		,000



	N	50	50
الجودة_المرتفعة	Corrélation de Pearson	,509**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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

		Corrélations	
		أنظمة ذكاء الأعمال مال	الاستجابة السريعة ة للزبائن
أنظمة ذكاء الأعمال	Corrélation de Pearson	1	,428**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	50	50
الاستجابة السريعة للزبائن	Corrélation de Pearson	,428**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	50	50

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

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression de Student	10,487	21	,499	3,228	,002 <sup>b</sup>
	Total	4,332	28	,155		
	Total	14,819	49			

ANOVA<sup>a</sup>. Variable dépendante : أنظمة ذكاء الأعمال

b. Prédicteurs : (Constante), منافسيها، يتمتع أفراد مؤسستكم بمستويات مرتفعة من المهارة، يلتزم المصنع بمواعيد تسليم الطلبات مع الزبائن باستمرار، تحاول مؤسستكم الحصول على الشهادات الدولية المعترف بها في مجال الجودة، يتم بمؤسستكم التحسين المستمر لجودة المنتجات، يمتلك المصنع نظام يمكنه من تقليل زمن دورة التصنيع للمنتجات، تعمل المؤسسة على اجراء دراسات معمقة بغرض الكشف عن حاجات ورغبات العملاء، تمتاز المؤسسة بسرعة القيام بتلبية رغبات المستهلكين، تمتاز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بمستوى مرتفع من الجودة، يتمتع أفراد مؤسستكم بمستويات مرتفعة من الخبرة، تقدم مؤسستكم منتجات مبتكرة باستمرار، تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات جديدة للعملاء بشكل دوري، تسعى المؤسسة لدراسة وتحسين رضا المستهلك تجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها، يحقق أفراد مؤسستكم معدلات مرتفعة من الإنتاجية، تتميز المؤسسة بقدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات المستهلكين، تستلم المؤسسة العناصر الداخلة في الانتاج من الموردين في الموعد المحدد دائما، تقوم مؤسستكم بزيادة معدلات الاعتماد على وسائل إنتاج تتضمن تكنولوجيا أحدث، تعمل مؤسستكم باستمرار للدخول في أسواق جديدة، توفر المؤسسة البيئة الملائمة للابتكار، تحقق المؤسسة الأرباح الأعلى مقارنة بالمنافسين بكيفية متزايدة من سنة مالية لأخرى، تتميز المؤسسة بقدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات المستهلكين

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,543 <sup>a</sup>	,294	,280	,46671

a. Prédicteurs : (Constante)، تنافسية\_ المؤسسات\_ الاقتصادية

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاستبانة	,122	50	,061	,960	50	,086

a. Correction de signification de Lilliefors

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	B	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	T	Sig.
1 (Constante)	,556	,732			,759	,452
تنافسية_ المؤسسات_ الاقتصادية	,852	,190		,543	4,476	,000

a. Variable dépendante : أنظمة\_ ذكاء\_ الأعمال

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,237 <sup>a</sup>	,056	,036	,53985

a. Prédicteurs : (Constante),  
التكلفة\_المنخفضة

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,509 <sup>a</sup>	,260	,244	,47813

a. Prédicteurs : (Constante),  
الجودة\_المرتفعة

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,487 <sup>a</sup>	,238	,222	,48513

a. Prédicteurs : (Constante),  
الابتكارية

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,428 <sup>a</sup>	,183	,166	,50212

a. Prédicteurs : (Constante),  
الاستجابة\_السريعة\_للزبائن