



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:

توجه منظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق البراعة  
التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيو

المشرف	اعداد الطلبة	
د. بودرجه رمزي	العايب سيرين	1
	لدرع عبير	2

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. أمال قبائلي
مشرفا ومقرا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. بودرجه رمزي
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. مناع ريمة

السنة الجامعية 2023/2022

# شكر وعرافان

بسم الله الرحمن الرحيم

ففي البداية، نحمد الله عز وجل في علاه، فالإله يُنسب  
الفضل كله في إكمال - والكمال يبقى لله وحده - هذا  
البحث العلمي، والذي رزقنا بالصحة والعافية والعزيمة  
فالحمد لله كثيرا، وقال رسوله الكريم ص: "من لم يشكر  
الناس، لم يشكر الله عز وجل"

ثم اتوجه بجزيل الشكر ومعظيم الامتنان إلى الاستاذ الفاضل

د. بودرجة رمزي

على توجيهاته وملاحظاته والانتقادات التي وجهها لنا  
ونصائحه طيلة إشرافه على هذه المذكرة متعددة  
التزاماتها حتى اتمامها

كما نشكر كثيرا جميع الأساتذة والزملاء الذين قدموا لنا  
المساعدة مهما كانت طبيعتها والى كل من قدم لنا  
تشجيعا مهما بلغته درجته

ونشكر أيضا أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام لما كان  
لهم من نصح وتوجيه وأعضاء لجنة التحكيم.

# الإهداء



إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكته سعادتي بخيوط  
منسوجة من قلبها

إلى والدتي العزيزة

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشيء من  
أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة  
بحكمة و صبر

إلى والدي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكراهم فؤادي إلى اختي  
مخادة وأخي عبد الرحمان إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات  
من درر ومبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا  
لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح

إلى أساتذتنا الكرام

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى  
من تكاتفنا يدأ بيد وتعلمنا

إلى زملائي

حبيب

# الإهداء



ما أجمل ان يجود المرء بأخلى ما لديه  
والاجمل ان يهدي الغالي لأخلى ...  
الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا.  
الى والديا حفظهما الله واطال في عمرهما.  
الى جميع اخواتي وأخي وكل عائلتي الحبيبة.  
الى كل من ساندني في انجاز هذا العمل.  
وأخيرا الى نفسي العزيزة انا فخورة بنا  
لوصولنا لهذه النقطة الحمد لله دائما وابدأ.

سيرة

المختص

## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجه منظمات الاعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومستوى البراعة التنظيمية بها، وكذا تحديد العلاقة بين ابعاد نظم ذكاء الأعمال وتحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسة المختارة نموذجا للدراسة الميدانية وهي المؤسسة الوطنية للأجهزة الكهرو منزلية سوناريك " SONARIC " فرجيو، تكونت عينة الدراسة من 32 مفردة شملت المسؤولين الرئيسيين بالمنظمة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ذكاء الأعمال وتحقيق البراعة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة اذ بلغت درجة الارتباط بين المتغيرين 55.6% وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة وضع هياكل تنظيمية مرنة عصرية تتماشى وتستجيب مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الخفة التنظيمية وتعزيز فعالية تطبيق نظم ذكاء الاعمال لتحقيق البراعة التنظيمية

**الكلمات المفتاحية:** نظم ذكاء الأعمال، البراعة التنظيمية، ابعاد نظم ذكاء الاعمال، سوناريك.

## Summary

The study aimed to identify the orientation of business organizations towards the application of **business intelligence systems** in the Algerian economic institution, the level of organizational ingenuity thereof, as well as the relationship between the **dimensions of business intelligence systems** and the achievement of organizational ingenuity in the selected field study model, the National Sonaric Home Electro-Devices Institution. "**SONARIC**" Ferdjioua, the sample of the study consisted of 32 individuals that included the organization's principal officials, the analytical descriptive curriculum was adopted, and the identification was a tool for the study.

The study found a series of results, the most important of which was a statistically significant relationship between business intelligence systems and the achievement of **organizational prowess** in the organization under study, with the degree of correlation between the two variables reaching 50.6%.

Most importantly, the study recommended the need for modern flexible organizational structures consistent with and responsive to changes in the internal and external environment to achieve organizational lightness and enhance the effectiveness of the application of business intelligence systems to achieve organizational ingenuity

**Keywords :** Business Intelligence Systems, Organizational Prowess, Dimensions of Business Intelligence Systems, Sonaric.

الفطرس



رقم الصفحة	المحتوى
	الملخص
	كلمة شكر
	الاهلآاء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	الملاحق
أ-ي	1. الفصل التمهيدي
أ	1.1. مقدمة
أ	2.1. اشكالية الدراسة
ب	3.1. الإطار المفاهيمي للدراسة
ب	4.1. فرضيات الدراسة
ج	5.1. اسباب اختيار الموضوع
د	6.1. اهمية الدراسة وأهدافها
د	7.1. خلفية الدراسة
ط	8.1. مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ي	9.1. حدود الدراسة
ي	10.1. مصطلحات الدراسة
ي	11.1. الخطوط العريضة للبحث
22-2	2. مراجع نظرية
2	1.2. ماهية انظمة ذكاء الاعمال
2	1.1.2. تعريف نظام ذكاء الاعمال
3	2.1.2. ابعاد نظام ذكاء الاعمال
5	3.1.2. اهمية نظام ذكاء الاعمال
8	4.1.2. مهام الأساسية لأنظمة ذكاء الأعمال
9	2.2. ماهية البراعة التنظيمية
9	1.2.2. تعريف البراعة التنظيمية
11	2.2.2. شروط نجاح البراعة التنظيمية
11	3.2.2. اهمية البراعة التنظيمية
13	4.2.2. مداخل دراسة البراعة التنظيمية
14	5.2.2. ابعاد البراعة التنظيمية
21	3.2. خصائص البراعة التنظيمية
35-24	3. المنهجية

24	1.3. مقارنة البحث
25	2.3. استراتيجية البحث
25	3.3. طريقة جمع البيانات
26	4.3. مجتمع وعينة الدراسة
27	5.3. أداة الدراسة
28	6.3. طريقة تحليل البيانات
30	7.3. الصدق وثبات وسيلة الدراسة
53-37	4. التحليل
37	1.4. وصف خصائص عينة الدراسة
38	2.4. تحليل النتائج
47	3.4. نتائج الفرضيات
58-55	5. نتائج الدراسة
55	1.5. خاتمة
55	2.5. النتائج
57	3.5. التوصيات
58	4.5. آفاق الدراسة
65-60	6. قائمة المراجع

60	1.6. المراجع العربية
64	2.6. المراجع الأجنبية
67	7. الملاحق

الصفحة	الجدول	الرقم
25	إستراتيجية البحث	01
27	مراجع أسئلة الإستبيان	02
29	تقسيم فئة المتوسط الحسابي المرجح	03
31	معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبانة	04
32	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية لكل لهذا المحور	05
32	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لكل لهذا المحور	06
33	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية لكل لهذا المحور	07
33	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية لكل لهذا المحور	08
35	مقياس ثابت ألفا كارونباخ لمحاور الدراسة	09
37	مواصفات عينة الدراسة	10
38	إتجاهات آراء الأفراد حول بعد مستودع البيانات	11
40	إتجاهات آراء الأفراد حول بعد المعالجة التحليلية الفورية	12
42	إتجاهات آراء الأفراد حول بعد الذكاء التنافسي	13
44	إتجاهات آراء الأفراد حول بعد محور البراعة التنظيمية	14

47	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف)	15
49	نتائج تحليل التباين للإحدار لإختبار الفرضية الرئيسية	16
49	نتائج تحليل الانحدار لأثر نظم ذكاء الاعمال في تحقيق البراعة التنظيمية	17
50	نتائج تحليل الإحدار لأثر بعد مستودع البيانات في تحقيق البراعة التنظيمية	18
51	نتائج تحليل الإحدار لأثر المعالجة التحليلية الفورية في تحقيق البراعة التنظيمية	19
53	نتائج تحليل الإحدار لأثر الذكاء التنافسي في تحقيق البراعة التنظيمية	20

الصفحة	الشكل	الرقم
ب	إطار الدراسة	01

الصفحة	الملحق	الرقم
67	الاستبيان	01
70	قائمة الأساتذة المحكمين	02
70	مخرجات SPSS	03



# الفصل التمهيدى

### مقدمة

صار التطور السريع والمستمر في كل مجالات الحياة وخاصة منظمات الاعمال من اكثر الصفات الظاهرة في عصرنا هذا وقد أتت كل من هذه التغيرات والتطورات وكذا دوافعها لتلبية مختلف احتياجات المنظمات وخاصة منظمات الاعمال وهذا للتماشي مع مختلف الصعوبات والتحديات وكذا التغير المستمر في بيئة العمل الداخلية والخارجية والذي يؤدي بمنظمات الاعمال الى القاء نظرة على سياساتها ووسائلها وطرق اعمالها وكذا الياتها المستخدمة في تسيير وأداء مختلف اعمالها تماشياً مع البيئة المتواجدة فيها لتحقيق الاستمرارية والبقاء وفي هذا الامر حظيت اليات نظم ذكاء الاعمال بالاهتمام الأكبر لدى منظمات الاعمال.

لان هناك فقر في المعلومات والأدوات وهذا الفقر تواجهه اغلب المنظمات ويعتبر من التحديات الحقيقية فيما يتعلق باستخدام البيانات المتوفرة في دعم القرار لأنه اذا لم تغير منظمات الاعمال من سياساتها و طرق اعمالها فسوف تفشل بانتظام في اتخاذ القرارات الثاقبة عن التغييرات الكبيرة في أعمالهم وأسواقهم وهذا يؤكد أهمية نظم ذكاء الاعمال في الوقت الحالي ومستقبلا لما لها من اثار على مختلف نشاطات المؤسسة ونذكر عنصر البراعة التنظيمية والذي تتمثل في القدرة على إنشاء حلول مبتكرة ضمن القيود الهيكلية باستخدام الموارد المتاحة وحل المشكلات بطريقة ابتكارية لضمان استدامة المؤسسة وكذا استغلال الفرص في البيئة بالتزامن مع استكشاف الفرص الجديدة وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية وهذا لا يتحقق بالشكل الفعال و الوقت اللازم الا اذا تم التمشي مع التطورات واستخدام نظم ذكاء الاعمال في منظمات الاعمال لتنفيذ الاعمال وتحديد كيف تبني نظم ذكاء الاعمال البراعة التنظيمية.

### إشكالية الدراسة:

#### • الإشكالية الرئيسية

ما مدى تأثير تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في مؤسسة سوناريك فرجيوة عند مستوى الدلالة 0.05؟

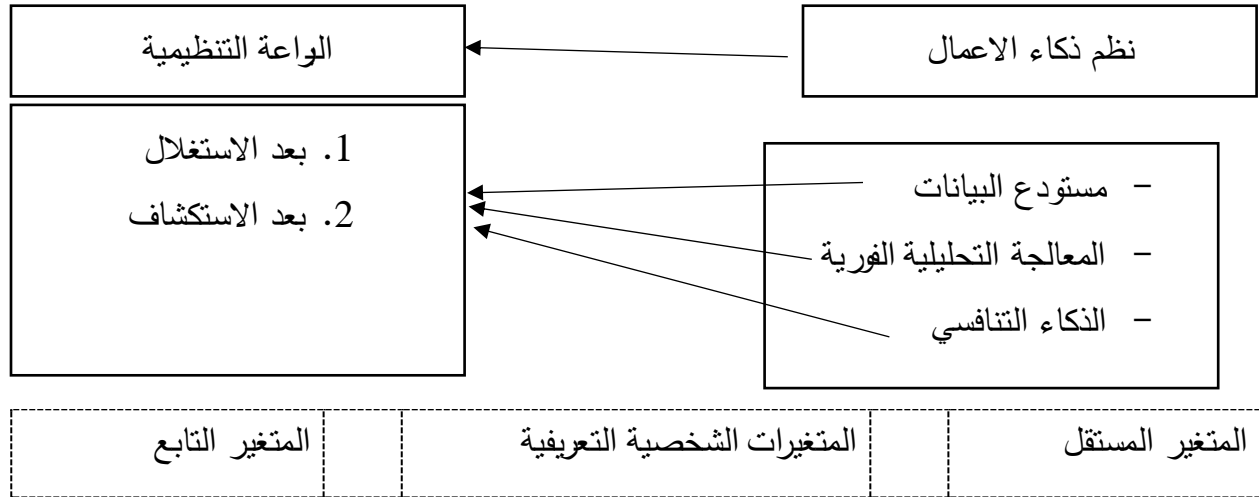
• الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعالجة التحليلية الفورية على البراعة التنظيمية بمؤسسة سوناريك؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الذكاء التنافسي على البراعة التنظيمية بمؤسسة سوناريك؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني مستودع البيانات على البراعة التنظيمية بمؤسسة سوناريك؟

الإطار المفاهيمي للدراسة:

قصد الالمام بحيثيات ومتطلبات البحث وعلى ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها ومن اجل تحقيق غرض الدراسة والوصول الى اهدافها تم تطوير الإطار المفاهيمي للدراسة في شكل متغيرات حيث يوضح الشكل رقم (01) ان المتغير المتنقل Independent يتمثل في نظم ذكاء الاعمال والمتغير التابع dependent يتمثل في البراعة التنظيمية بأبعادها، والشكل الأول (1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): إطار الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم ذكاء الاعمال على البراعة التنظيمية بمؤسسة سوناريك ومن هذه الفرضية نستخرج الفرضيات الفرعية:

### • الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة مستودع البيانات على البراعة التنظيمية بمؤسسة سوناريك؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعالجة التحليلية الفورية على البراعة التنظيمية بمؤسسة سوناريك؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الذكاء التنافسي على البراعة التنظيمية بمؤسسة سوناريك؛

### أسباب اختيار الموضوع:

#### أ\_ الأسباب الذاتية:

- لدينا تخصصنا الجامعي "إدارة الاعمال" كان هو السبب الاول في اختيارنا لهذا الموضوع؛
- توجهنا وميولنا الشخصي لمعالجة هذا الموضوع من اجل الفهم والتعرف الموضوع أكثر؛
- اثرء فضول الباحثين في هذا التخصص للبحث أكثر في خبايا الموضوع؛
- حداثة هذا الموضوع واهميته وكذلك ما سيضيفه من فائدة في ميدان البحث العلمي عامة والمؤسسات الصناعية خاصة؛
- ندرة وقلة الاعمال التي تناولت موضوع توجه منظمات الاعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الاعمال كألية لتحقيق البراعة التنظيمية؛

#### ب\_ الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام المتزايد في بيئة الاعمال بتطبيق نظم ذكاء الاعمال في منظمات الاعمال في مختلف انشطتها؛
- تبيان أهمية نظم ذكاء الاعمال وتأثيرها على البراعة التنظيمية؛
- أهمية هذا الموضوع في حقل إدارة الاعمال خاصة مع تطور اقتصاد المعرفة والبيانات الضخمة وضرورة مواكبة المنظمات وتحكمها في هذا المجال؛

- اشكالية نظم ذكاء الاعمال ومحاولة فهم الفرق والتغيير الذي تتركه وتحديثه نظم ذكاء الاعمال عند تبنيها في منظمات الاعمال وخاصة مؤسسة سوناريك؛

### أهمية البحث وأهدافه:

#### أ. أهمية البحث:

يكتسب الموضوع أهمية بالغة نظرا للأسباب التالية:

مدى مساهمة نظم ذكاء الاعمال كآلية على تحسين وزيادة البراعة التنظيمية لدى المؤسسة فيما يخص كل من العمل على استكشاف مختلف الفرص المتوفرة التي يمكن للمؤسسة من استغلالها لاقصى درجة وأحسن استغلال وكذلك تحقيق الفعالية والكفاءة والمرونة لضمان الاستمرارية والبقاء.

#### ب. اهداف البحث:

- نهدف من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:
- الالمام بالمفاهيم النظرية لنظم ذكاء الاعمال؛
- التعريف بالبراعة التنظيمية، والتعرف على أبرز ابعادها؛
- معرفة مدى تطبيق نظم ذكاء الاعمال في مؤسسة سوناريك؛
- تحديد كيف تؤثر نظم ذكاء الاعمال في بناء البراعة التنظيمية بمؤسسة سوناريك؛
- قياس مدى توافق مختلف أبعاد نظم ذكاء الاعمال مع البراعة التنظيمية بمؤسسة سوناريك؛
- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين نظم ذكاء الاعمال والبراعة التنظيمية؛
- التغيير الذي تحدثه نظم ذكاء الاعمال في مؤسسة سوناريك؛

#### خلفية الدراسة:

ان السعي المستمر للمؤسسات نحو تحقيق البراعة التنظيمية وذلك من خلال تطبيق نظم ذكاء الأعمال، ومن خلال تبني أساليب أخرى نظرا لأهمية البراعة التنظيمية في أداء المؤسسات والحفاظ على استمراريته للمدى الطويل، كل هذه المفاهيم تم التطرق اليها بجملة من الدراسات الجزائرية والدولية وهي كالتالي:

➤ دراسة توابتية الطاهر، 2022 تحت عنوان "آثار استخدام أنظمة ذكاء الاعمال على التميز

التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمتغير الابداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال" تهدف

هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة التأثيرية بين ابعاد ذكاء الاعمال والتميز التنظيمي من

حلل الدور الوسيط للإبداع الإداري وقد خلصت الدراسة الى ان افراد العينة المستجوبة يعتبرون ان هناك علاقة قوية بين ذكاء الاعمال والتميز التنظيمي في وجود المتغير الوسيط (الابداع والابتكار).

➤ دراسة فاطمة بلقواسمي، احمد بن يوسف، 2021 "بعنوان توجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال نحو

تطبيق نظم ذكاء الاعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية" حيث هدفت الدراسة الى اظهار مساهمة التوجه الاستراتيجي للمنظمات نحو تطبيق نظم ذكاء الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية نظرا لأهميته البالغة في المساعدة على اتخاذ القرارات وقد خلصت الدراسة الى ان نظم ذكاء الاعمال لها القدرة على جمع المعلومات الموثوقة، واختصار الوقت، كما يعزز امن المعلومات، ويكشف قضايا الاحتيال.

➤ دراسة بوقابة وردية، 2021 تحت عنوان "دور نظم ذكاء الاعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة

الوطنية للأشغال في الآبار ورقلة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظم ذكاء الأعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومستوى البراعة التنظيمية بها، وكذلك تحديد العلاقة بين نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة المختارة نموذجا للدراسة الميدانية وهي المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، اشارت النتائج المتوصل اليها في الأخير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ذكاء الاعمال وبناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة نموذج الدراسة.

➤ دراسة (أبو زيد، 2021) بعنوان: اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة

التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية.

هدفت الدراسة الى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتمثلة في (الاختيار الدقيق،التدريب، نظم الاجور،تقييم الاداء، ونظم مشاركة العاملين)على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري، مع تحديد مدى توسط مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتمثل في(الرؤية المشتركة، والتنوع التنظيمي). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات للدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة من الفنادق التي تعمل في مصر بمحافظة القاهرة والجيزة وشملت (63) فندقا وتمثلت مفردات الدارسة في مديري إدارة الموارد البشرية في الفنادق ذات (5،4) نجوم، ورئيس مجلس الإدارة في حالة الفنادق ذات (3) نجوم وقد لخصت نتائج الدراسة الى:

- وجود عالقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بقيمة كبيرة بلغت (72.3%).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية والأداء الابتكاري بقيمة متوسطة بلغت (62%).
- أن إجمالي مستوى البراعة التنظيمية لدى الفنادق قيد الدراسة كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (74%).

### ➤ دراسة (شوشة وعبد الفتاح، 2021) بعنوان: دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري على أداء الفنادق المصرية، وأثر الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. بلغت عينة الدراسة (364) من مديري العموم والأقسام والإدارات الداخلية بالفنادق والقرى السياحية الحاصلة ذات تقييم (3،4،5) نجوم في مصر وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن إجمالي مستوى البراعة التنظيمية لدى الفنادق المصرية كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (82.8%).
- أن مستوى بعد استغلال الموارد الحالية لدى الفنادق المصرية كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (87.3%).
- أن مستوى بعد استكشاف الفرص الجديدة لدى الفنادق المصرية كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (78.4%).
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية بأبعادها ورأس المال الفكري في الفنادق المصرية.
- وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري على أداء الفنادق المصرية، والبراعة التنظيمية، وأثر ايجابي للبراعة التنظيمية على أداء الفنادق المصرية.

### ➤ دراسة (العبيدي، 2020) بعنوان: دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

هدفت الدراسة الى الكشف عن مساهمة البراعة التنظيمية والذي تجاوز اتجاه المعرفة عن الفرص المتاحة أمام المنظمات والعمل على استغلالها بشكل يساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية والوصول بالمنظمة الى أفضل المراكز مقارنة بالمنظمات العاملة معها في نفس الميدان، من خلال ربطها بالقدرات التكنولوجية التي تلعب

دورا رئيسيا في تفعيل عمل المنظمات الرائدة والمميزة في مجال عملها عن طريق اتقان تنفيذ العمل بأسلوب علمي ومهني مدروس. فضلا عن اعتماد الأساليب الحديثة التي يطورها الآخرون في تنفيذ المهام والاعمال بغية تحقيق البراعة التنظيمية، حيث تطلبت منهجية هذا البحث تصميم مخطط افتراضي يقوم بعكس عالقات الارتباط والتأثير بين كل من القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية، كذلك تمثيله لمجموعة من الفرضيات الفرعية التي تعكس هذه العالقات بالاعتماد على تشخيص متغيرات البحث واختبار عالقات الارتباط والتأثير على وفق ما أفضى إليه نموذج البحث، واستخدم الباحث لجمع البيانات الاستبانة كأداة رئيسية حيث بلغت العينة (32) مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن اجمالي مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العامة للتربية كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (68.2%).

- أن مستوى بعد استغلال الموارد الحالية لدى العاملين في المديرية العامة للتربية كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (65.9%).

- أن مستوى بعد استكشاف الفرص الجديدة لدى العاملين في المديرية العامة للتربية كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (70.6%).

- وجود أثر معنوي إيجابي للقدرات التكنولوجية في أبعاد البراعة التنظيمية الاستكشاف والاستغلال.

- وجود عالقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القدرات التكنولوجية والبراعة التنظيمية

➤ دراسة (شعيب والنجار، 2020) بعنوان دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، اعتمد البحث على ثلاثة مناهج وهي المنهج الوصفي والتحليلي والتفسيري. تم اجراء الدارسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء (500 استمارة) وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بهذه الفنادق وتم تحليل البيانات المتحصل عليها احصائيا باستخدام برنامج SPSS خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي قوي بين ابعاد البراعة التنظيمية (القدرات الاستغلالية والقدرات الاستكشافية)، ومتغير الإبداع الإداري، وتراوح معامل الارتباط بين 0.663 كحد أدنى و0.796 كحد أقصى، ويمكن تفسير ذلك ان ابعاد البراعة التنظيمية تؤثر في الإبداع الإداري وقد أظهرت نتائج الدراسة:



- أن إجمالي مستوى البراعة التنظيمية لدى فنادق الأربع والخمس نجوم في شرم الشيخ كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (72.3%) .
- مستوى بعد استغلال الموارد الحالية لدى فنادق الأربع والخمس نجوم في شرم الشيخ كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (71.4%) .
- أن مستوى بعد استكشاف الفرص الجديدة لدى فنادق الأربع والخمس نجوم في شرم الشيخ كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (72.2%) .
- أن مستوى الإبداع الإداري لدى فنادق الأربع والخمس نجوم في شرم الشيخ كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (73.2%) .
- وجود عالقة ارتباط انحدار معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية والإبداع الإداري .

### ➤ دراسة (صوبص وعابدين ، 2018) بعنوان: دور نظم ذكاء الاعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق في البنوك العاملة في فلسطين.

وهدفت الدراسة التعرف على دور نظم ذكاء الاعمال في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين واتخذت من البنوك الفلسطينية (بنك فلسطين، بنك القاهرة، عمان، البنك الاسلامي العربي، البنك الاسلامي الفلسطيني) نموذجاً للدراسة الميدانية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (120) من العاملين في البنوك، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن إجمالي مستوى البراعة التنظيمية لدى البنوك العاملة في فلسطين كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (72.5%) .
- ان مستوى بعد استغلال الموارد الحالية لدى البنوك العاملة في فلسطين كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (69.3%) .
- أن مستوى بعد استكشاف الفرص الجديدة لدى البنوك العاملة في فلسطين كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (73.5%) .
- أن مستوى بعد مرونة الهيكل التنظيمي لدى البنوك العاملة في فلسطين كانت موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (75%) .

- وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ذكاء الأعمال وبين البراعة التنظيمية بأبعادها في البنوك العاملة في فلسطين.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتكامل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بأحد متغيريه في النتائج المتوصل إليها ولكنها تختلف عنها في بعض النقاط أهمها:

- أغلب الدراسات التي تناولت المتغير الأول " نظم ذكاء الاعمال " لم تربطه بالبراعة التنظيمية؛
- اقترحت هاته الدراسة نموذجا جديدا ومغايرا لمتغيري الدراسة فحاولت دراسة تأثير تطبيق نظم ذكاء الاعمال في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (بعد الاستغلال، بعد الاستكشاف)؛
- قدمت دراسة كاملة وشاملة ومفضلة عن متغيري الدراسة سواء في الجانب النظري اعتمادا على المنهج الوصفي او عند اسقاط المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي باستخدام برنامج الـ SPSS للتحليل الكمي؛

### حدود الدراسة:

وتتمثل في الآتي:

- ✓ **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هاته الدراسة الميدانية على مؤسسة سوناريك في بلدية فرجوة في ولاية ميلة؛
- ✓ **الحدود الزمانية:** انطلقت الدراسة بداية من شهر افريل لمدة شهر واحد من العام 2023؛
- ✓ **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة تأثير تطبيق نظم ذكاء الاعمال كألية لتحقيق البراعة التنظيمية على المستوى الجزئي (مؤسسة سوناريك) وليس المستوى الكلي (البلد) نظرا لطبيعة الموضوع؛
- ✓ **المجال البشري:** لقد تمت هذه الدراسة على مجموعة موظفي مؤسسة سوناريك ابتداء من الإدارة العليا الى السفلى.

### مصطلحات الدراسة:

- نظم ذكاء الاعمال: هو مجموعة من النظريات والتقنيات والادوات لتحويل البيانات الأولية الى معلومات مفيدة ذات معنى بهدف أغراض الاعمال وتحليلها.
- البراعة التنظيمية: تعرف على انها القدرة على انشاء حلول مبتكرة ضمن القيود الهيكلية باستخدام الموارد المتاحة وحل المشكلات بطريقة ابتكارية لضمان استدامة المؤسسة.

### الخطوط العريضة للبحث (هيكل الدراسة):

- استنادا لإشكالية الدراسة والتساؤلات المنبثقة عنها، وبعد الاخذ بالفرضيات وفق المنهج المحدد فقد قسمنا الدراسة الى خمس مراحل كالتالي:
- أ- المرحلة الأولى: وفيه اوضحنا الإطار العام للدراسة، بعد طرح الإشكالية وتوضيح خلفية طرحها؛
  - ب- المرحلة الثانية: تطرقنا فيها الى الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة؛
  - ت- المرحلة الثالثة: قمنا بعرض المنهجية المستخدمة في الدراسة بعرض العينة والوسائل المناسبة لدراستها؛
  - ث- المرحلة الرابعة: اعتمدنا على دراسة ميدانية بعرض وتحليل للبيانات والبرهنة الإحصائية لفرضيات الدراسة؛
  - هـ- المرحلة الخامسة: توصلنا الى اهم النتائج في الدراسة، واقترحنا مجموعة من التوصيات.

المراجعة النظرية

## 1- ماهية أنظمة ذكاء الأعمال:

### 1-1 - تعريف نظام ذكاء الأعمال:

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم بحسب الباحثين حيث عرف الشحادة وحميدان سنة 2011 ذكاء الأعمال 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. (الشحادة، وحميدان، 2011، ص12)

وعرفه العزاوي سنة 2013 بأنه مجموعة الأدوات المتكاملة والتقنيات والبرمجيات المستخدمة لاستكشاف المعلومات وتبسيطها وتحليلها من المصادر المختلفة، (العزاوي، 2013، ص54) أما يوسف وزكر يشيرون إليه بأنه حزمة من التقنيات الجديدة مثل مستودعات البيانات والمعالجة التحليلية الفورية والتنقيب عن البيانات التي تستخدم لمعالجة البيانات الهيكلية وتحليلها، (يوسف وزكر، 2013، ص82)

وعرفه ملكاوي سنة 2014 بأنه مجموعة من المكونات المادية والأدوات وقواعد والبيانات وأدوات التحليل والمنهجيات التي تهدف إلى تسهيل الوصول إلى البيانات من خلال إجراء التحليلات المختلفة أنه باختصار تحويل البيانات إلى معرفة ومن ثم إلى قرارات وفي نهاية إلى أعمال حقيقية على أرض الواقع، (ملكاوي، 2014، ص152)

ومن وجهة نظر صالح وحسين فإنه وظيفة تحليل بيانات البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة وتحويلها إلى معلومات تشكل معرفة لدى المنظمة بهدف دعم القرارات المتخذة فيها، (صالح وحسين، 2014، ص11)

وهو ما اتفق عليه Wieder and Ossimits سنة 2015 بأنه عملية تحليلية تقوم بجمع وتحويل البيانات المنفرقة إلى معلومات أو معرفة حول أهداف المؤسسة، (Wieder and Ossimits, 2015, p164)

ويصفه كاريش وتوراوي، بأنه القدرة على فهم الارتباط الموجود بين الأحداث الحالية من أجل توجيه الإجراءات المطلوبة نحو تحقيق الأهداف، (كاريش وتوراوي، 2015، ص163) وقد أشار إليه عابدين ابراهيم سنة 2016 بأنه عملية جمع ما يكفي من المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وبطريقة قابلة للاستخدام والتحليل، وأن يكون لها أثر إيجابي على استراتيجية الأعمال والتكتيكات والعمليات، (عابدين، 2016، ص62)

ومن وجهة نظر العمرو، فقد عرف ذكاء الاعمال على انه صنع أفضل قرار بالاعتماد على التطبيقات متوسعة من نظم إدارة المعلومات والتكنولوجيا للتجميع والتخزين والتحليل وتوفير النفاذ للبيانات، (العمرو، 2018، ص19)

فيما يرى صويص وعابدين ذكاء الاعمال بانه مجموعة من المناهج والعمليات والتقنيات التي تحول المعلومة الخام الى معلومة نهائية تستعمل في دعم الخطط الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وصنع القرار في المؤسسات، (صويص وعابدين، 2019، ص183)

كما تم تعريفه " ذكاء الأعمال "على أنه توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات في استخراج معلومات دقيقة لحظية، ذات قيمة ونوعية عالية متعلقة بمجال العمل نفسه، وبيانات ذات اعتمادية (موثوقية) كبيرة متوفرة من عدة مصادر، وتطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي يجب اتخاذها بناء على هذه المعلومات (النقري، 2007، ص32)

✓ ومما سبق يمكن استنتاج التعريف التالي بأن ذكاء الاعمال هو عبارة عن منهجيات وعمليات وتقنيات تقوم بتحويل البيانات الأولية المتوفرة من مصادر المختلفة الى معلومات ذات قيمة عالية تساعد في تطوير وتحسين جودة الاعمال وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة وتدعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

## 1-2- ابعاد أنظمة ذكاء الاعمال:

لأنظمة ذكاء الاعمال مجموعة من الابعاد نذكر منها:

أ- **الذكاء التنافسي:** لقد اختلفت وتباينت المفاهيم المتعلقة بالذكاء التنافسي حيث تشير الابحاث الى عدم وجود مفهوم محدد فقد عرفه كل من:

Pellisier and all وبتحليل وتفسير 50 تعريفا للذكاء التنافسي التي قدمها الباحثين في شتى المجالات لتحديد اوجه التشابه والاختلاف بينها ليخرج في الاخير بتصور شامل للذكاء التنافسي ليعرفه على انه هو عملية التخطيط الذكي لجمع وتحليل ونشر ومعالجة المعلومات ذات طابع الاخلاقي والقانوني عن البيئة الداخلية والخارجية والتنافسية لاستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق ميزه تنافسيه للمؤسسة. (Pellisier and all; 2013, p 07)

وعرف calof and wright الذكاء التنافسي بانه عملية تطوير مستمرة للأعمال وتقدير إمكانيات وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين ليفرد عمليتي المراقبة والتطوير للميزة التنافسية. (calof and wright, 2008, p717).

ووضحه كل من Wheelen & all على انه "عملية تحليلية لتحويل البيانات الغير متكاملة عن المنافس الى معرفة مفيدة ودقيقة عن مواقعه وادائه وقدراته وتوجهاته وبالتالي هو برنامج

رسمي لجمع المعلومات عن منافسي المؤسسة بما يخدم عملية صنع القرار الاستراتيجي الافضل.  
(البياتي، 2020، ص46)

✓ من خلال مجمل التعاريف التي قدمت نعرف الذكاء التنافسي على انه عملية تخطيط  
لآليات الحصول على المعلومات ضمن اطر أخلاقية وقانونية تخص البيئتين الداخلية  
والخارجية وتحليلها ومعالجتها بما يساعد على اتخاذ قرارات كفيلة لتحقيق الميزة  
التنافسية للمؤسسة.

### ب- المعالجة التحليلية الفورية OLAP :

عرفها الشريده سنة 2019 بأن هذه التقنية أحد المكونات الرئيسية لذكاء الأعمال، وتساعد  
هذه التقنية على إدارة المعالجة وعرض البيانات، في بيئة متعددة الأبعاد لأغراض التحليل، فضلا  
عن دعم عمليات اتخاذ القرار وتوليد التقارير، بالاستناد الى مستودع البيانات، (الشريده، 2019،  
ص21)

كما أشار طيار الى أن الاستفادة من المعلومات المخزنة داخل المخازن والمستودعات في  
اتخاذ القرار ومتابعة أداء المؤسسة، تعتمد على استعمال مجموعة أدوات المتطورة تعرف بأنها:  
"هو مجموعة من التكنولوجيات التي تسمح للمحللين ومتخذي القرارات بمعالجة بياناتهم بصفة  
تحليلية، تفاعلية، سريعة ورؤية بيانات المؤسسة من عدة زوايا، (طيار، 2016، ص75)  
حيث تعرف OLAP بانها هي التقنية الاكثر استخداما لتحليل البيانات ومعالجتها واستخراج  
المعلومات من طرف أنظمة ذكاء الأعمال، نظرا لتقدمها وتوفيرها للمعلومات بأشكال مختلفة،  
(عرقوب وعلي، 2012، ص207).

✓ ومن خلال مجمل هذه التعاريف يمكن استنباط تعريف للمعالجة التحليلية الفورية  
OLAP على انها تقنية برمجية يمكنك استخدامها لتحليل بيانات الاعمال من وجهات  
نظر مختلفة، تقوم المؤسسات بجمع البيانات وتخزينها من مصادر بيانات متعددة،  
مثل مواقع الويب والتطبيقات والعدادات الذكية والأنظمة الداخلية يجمع OLAP هذه  
البيانات ويجمعها في فئات لتوفير رؤى قابلة للتنفيذ والتخطيط الاستراتيجي.

### ج- مستودعات البيانات:

يعرف مستودع البيانات بانه: قاعدة بيانات تؤمن التقارير وأدوات الاستعلام، وتقوم بتخزين  
البيانات الجارية والتاريخية والإحصائية، التي تستخلص من نظم العمليات المختلفة وتوحد  
لأغراض الحصول على التقارير والتحليل الإداري وصناعة القرار". (زمزم، 2018، ص39)  
ويعرف مستودع البيانات بانه يمثل أحدث قواعد البيانات، حيث يتألف من كميات كبيرة من  
البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر عدة، وبمختلف النماذج، وغير قابلة للتعديل عند

وجودها في المستودع، وتمكن الإدارة في صنع القرار في الوقت المناسب. (توايتية، 2022، ص113).

حيث يعرف مستودع البيانات بأنه عبارة عن قاعدة بيانات تتضمن بيانات من عدد من الأنظمة العاملة (تعود لشركة واحدة أو أكثر)، تم الجمع بينها وجرى تنظيمها بحيث أصبح بالإمكان استخدامها لدعم تحليل واتخاذ القرار في العمل ، او هو عبارة عن مجموعة من بيانات دائمة تاريخية متكاملة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية للمساعدة في الوصول إلى البيانات لأغراض التحليلات الزمنية واكتشاف المعرفة واتخاذ القرارات، فهي مصممة خصيصاً لاستخراج واستخلاص البيانات ومعالجتها وتقديمها وتمثيلها في صورة مناسبة لهذا الغرض، وتتضمن كميات ضخمة من البيانات تكون من مصادر مختلفة، أو من عدة قواعد مختلفة من أنظمة وأماكن مختلفة. (الصايغ، 2019، ص05).

✓ ومما سبق يمكن ان نعرف مستودعات البيانات بأنها عملية لجمع البيانات وإدارتها من مصادر متنوعة، عادةً ما يتم استخدام مستودع البيانات لربط وتحليل بيانات الأعمال من مصادر غير متجانسة، ومنه مستودع البيانات هو جوهر نظام ذكاء الأعمال الذي تم إنشاؤه لتحليل البيانات وإعداد التقارير.

### 1-3- أهمية نظم ذكاء الاعمال:

- تتجلى أهمية نظم ذكاء الأعمال من خلال المجالات التالية: (شاهين، 2007، ص51)
- **دعم الإدارة المستندة للمقاييس:** يعمل ذكاء الأعمال على إلغاء الانحرافات في البيانات، ويمكن تحقيق التكامل لمصادر بيانات المؤسسة بتتبعها من خلال لوائح الجداول (مصادر إدخالها) إلى قواعد البيانات وصولاً إلى مستودع بيانات المشروع، ومن ثم يعمل على إزالة الانحرافات الحاصلة بالأنظمة التشغيلية، وبذلك يمارس نظام ذكاء الأعمال دور الوسيط ويساعد في معايرة مقاييس البيانات، مما يجعل الجميع يتفقون على المعلومات التي يحللونها.
  - **تطوير كفاءة العاملين في الخط الأول (التشغيلين):** إذ يزود النظام بالبيانات الحديثة والدقيقة التي تمكن من تحديد الموارد الهامة، وتقليل العدد المطلوب لأداء المهام عبر التحديث الكامل لللائحة الجداول، وكذلك توفير الوقت المطلوب لإجراء التحليلات للبيانات أي أن مضامين تحقيق التكامل بين لائحة الجداول وذكاء الأعمال هي ليست كمية فقط بل نوعية أيضاً.



- **دعم البنية التحتية التنظيمية:** أصبح ذكاء الأعمال جزء من البنية التحتية الأساسية للمنظمة كونه مصدر للمعلومات، فكلما جلس الموظفون على مكاتبهم، من البداية عملية الدخول إلى الشبكة والبريد الإلكتروني، وممارسة أعمالهم المختلفة، يتم تزويدهم وبشكل متزايد بقبالية الدخول المسير للبيانات الملائمة عبر نظم ذكاء الأعمال.
  - **زيادة توسيع وانتشار ممارسة الأعمال الجديدة:** استناد المؤسسة لممارسات مثل إدارة علاقة الزبون، محاسبة الكلف المستندة للنشاط، التحالفات الاستراتيجية، التوريد الخارجي، استعمال فرق العمل يولد زيادة في الطلب على المعلومات وهنا يظهر دور ذكاء الأعمال في تصنيف هذه الطلبات على المعلومات، بما يخدم إنجاح هذه الممارسات.
- وحسب مدونة edara هناك 9 فوائد لذكاء الأعمال business intelligence في 2022:

تعد فوائده لذكاء الأعمال للمؤسسات، إذ يمكنها من تحليل البيانات، وتحسين العمليات، وتتبع الأداء، وتسريع عمليات صنع القرار وتحسينها، وبالتالي المنافسة بقوة والاستحواذ على مكانة أكبر بين المنافسين.

إليك أبرز هذه الفوائد:

### 1\_ زيادة الأرباح والإنتاجية

تسعى جميع المؤسسات لزيادة أرباحها دون شك، ويعد استخدام أدوات ذكاء الأعمال بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة عاملاً مهماً لزيادة تلك الأرباح. لن تحقق تلك الأدوات ربحاً عالياً فحسب، بل تسرع عملية الإنتاجية وتؤدي لزيادتها، وتمدك بالبيانات التي تساعدك على تحسين عملك واكتشاف المشكلات وحلها، مما يضمن لك النمو المستمر.

### 2\_ اكتساب ميزة تنافسية

تمنحك بميزة تنافسية يساعدك على البقاء في السوق والحصول على مكانة لدى العملاء، ونجد أن ذكاء الأعمال Business Intelligence يضيف لك تلك الميزة، فمهما ظهر حولك من منافسين ستكون على علم دائم بأحدث التطورات حولك، وبالتالي ستتمكن من استغلالها بأفضل طريقة ممكنة.

بالإضافة إلى أن أدوات ذكاء الأعمال ستمكنك من تحليل أداء المنافسين بشكل أكثر دقة، مما يسهل عليك اكتشاف مواطن ضعفهم والتغلب عليها وتقديم ميزة تنافسية عنهم.

### 3\_ التطوير المستمر والبقاء بالسوق

لطالما قرأت عن شركات كانت لها مكانة عالية بالسوق والآن مُحيت من الوجود!

إذا بحثنا وراء عوامل اختفاء تلك الشركات سنجد العديد من الأسباب، أهمها عدم التطوير أو مواكبة العصر.

التطوير المستمر عن طريق استخدام الأدوات المتاحة والمناسبة للعصر يشكل أهمية بالغة في بقاء الشركة بالسوق، واحتفاظها بمكانتها، وإهمال ذلك الجانب يعني نهاية المؤسسة مهما كان حجمها، ويعد التطوير من أهم فوائد ذكاء الأعمال Business Intelligence :

### 4\_ الوصول الأسرع للقرار الصائب

ما بين مؤيد ومعارض داخل المؤسسة ستجد كلاً منهما يعطي اقتراحاً مختلفاً عن الآخر، وكصاحب عملٍ لن تكون مهمتك الرئيسية رفض القرارات أو قبولها بقدر ما يكون عليك استخدام أداة تساعدك في فلترة الآراء والاقتراحات غير المهمة والتركيز على ما هو مهم، ثم انتقاء القرار الأصوب الذي يخدم هدفك.

ومن هنا نجد أن عملية اتخاذ القرار ليست بالأمر الصعب ولكن المشكلة تكمن في الوصول الأسرع لهذا القرار، وهذا ما تساعدك عليه أدوات ذكاء الأعمال.

### 5\_ الحد من المخاطر والمعوقات

بعد اتخاذ القرارات وتنفيذها قد تظهر بعض المشكلات التي تعيق تقدم المؤسسة إلى الأمام، وتعرقل تحقيقها لأهدافها.

يعد توقع المشكلات والتنبؤ بالمخاطر أحد أهم الفوائد التي يقدمها ذكاء الأعمال، إذ يساعدك على استخدام البيانات والمعلومات للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ونتائج القرارات المختلفة، وبالتالي تكون قادراً على لمس أية مشكلة موجودة أو قريبة الحدوث، مما يمكنك من الحد من المخاطر والمعوقات التي تواجهك.

### 6\_ كسب رضا العملاء

كصاحب مؤسسة من الواجب عليك تحديد الشريحة المستهدفة بعناية شديدة، ونظراً للتطورات المتغيرة في النفس البشرية ستجد أن هذه الخصائص تتغير باستمرار، وعليه يترتب تغيير خطتك الحالية والمستقبلية، لذلك من الضروري استخدام أدوات تيسر عليك هذه العملية لضمان بقاء الود مع العميل.

تعد أدوات ذكاء الأعمال Business Intelligence الحل الأفضل لك، إذ تمكنك من معرفة صفات وخصائص المستهلكين وتحليلها بسهولة، مما يضمن لك تقديم أفضل خدمة لهم، وبالتالي كسب رضاهم.

### 7\_ تحسين أداء الموظف

إن العمل بجِد على كسب رضا العميل لا يقل أهمية عن العمل على تحسين أداء الموظفين، لو تطرقنا قليلاً للأمر من جميع الجوانب سنجد أن واجهة المؤسسة في أيدي موظفيها، أي إذا أحسنت إليهم وكرّست وقتاً ومجهوداً في تطويرهم ستجد الأمر يؤدي في النهاية إلى رضا عملائك، وازدهار مؤسستك.

بالتالي، فدورك كمدير لا يتطلب منك أن تستخدم أدوات ذكاء الأعمال Business Intelligence في عقاب الموظفين أو الضغط عليهم، لكن أن تُحسن استخدامها في مساعدتهم بأداء أعمالهم على درجة أعلى من الكفاءة.

### 8\_ الإدارة الفعالة للجانب المالي

عمليات الشراء والبيع بالمؤسسة لا تتطلب فقط مديراً مالياً على درجة عالية من الكفاءة، بل من الضروري الأخذ في الاعتبار أن هذا المدير يحتاج إلى أدوات تساعد في إدارة العملية حتى يتمكن من سد أي خلل أو تعويض المفقود.

على سبيل المثال؛ في حالة تحقيق عمليات بيع لا تناسب الهدف المُحدد فهذا يؤدي إلى مراجعة كل المنتجات التي تم بيعها خلال الفترة المحددة وكذلك مراجعة الأرقام والتواريخ وأيضاً التواصل مع العملاء، وهذا كله يتطلب وقتاً ومجهوداً إذا قام به شخصٌ بمفرده. لذا كان من المهم استخدام أدوات ذكاء الأعمال، والتي لن تمكنك فقط من حسن الإدارة المالية، بل ستضمن لك تحقيق هدف العمل بطريقة سهلة وسريعة.

### 9\_ تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

أداء الموظف في المؤسسة واستجابته لقراراتها مع تنفيذها بشكل صحيح يتطلب مراقبة وتحليلاً دقيقاً لمعرفة مستواه، وهل كان في تطور أم أن هناك خللاً يجب لفت انتباهه إليه، وتعد مؤشرات الأداء الرئيسية أول وسيلة يمكنك استخدامها في هذه المتابعة. من أبرز فوائد ذكاء الأعمال Business Intelligence أنه يوفر لك أدوات عديدة تُمكنك من تعيين مؤشرات الأداء لكل موظفٍ على حدة، مما يسهل عليك تلك العملية.

### 1\_4\_ مهام الأساسية لأنظمة ذكاء الأعمال:

تقوم أنظمة ذكاء الأعمال بعدد من المهام الأساسية التي تساعد على تنفيذ واجبها اتجاه المنظمة والتي تتجلى في الآتي: (الغزاوي، 2013، ص56)

. جمع البيانات: في هذه المرحلة تقوم أنظمة ذكاء الأعمال بجمع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية، وذلك حسب الأغراض المرجوة منها وبما يخدم عملية اتخاذ القرارات.

. تقييم البيانات: في هذه المرحلة يتم تقييم البيانات لتحديد البيانات التي من الممكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار واستبعاد تلك التي لا يمكن الاستفادة منها.

. تحليل البيانات: يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات للحصول على المعلومات المطلوب لاتخاذ القرارات المختلفة للمنظمة وبما يعزز موقفها التنافسي.

. تخزين المعلومات: تخزين المعلومات التي تم الحصول على في المرحلة السابقة في قواعد البيانات لكي تكون جاهز لمتخذي القرار حين طلبها.

. اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي: في هذه المرحلة يتم استرجاع المعلومات المخزونة في قواعد البيانات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة والتي تساهم في دعم الموقف التنافسي للمؤسسة في ظل البيئة التي تعمل فيها.

- ماهية البراعة التنظيمية

### 2-1/ تعريف البراعة التنظيمية

تشكل البراعة التنظيمية حالياً مدخلاً أساسياً للعديد من الدراسات الإدارية والاستراتيجية. حتى أنها أصبحت اتجاهاً يندبثق في كل من حقل الإدارة التنظيمية وحقل إدارة المعرفة إذ تكمن الفكرة الرئيسة للبراعة التنظيمية في التعامل بشكل متزامن مع الأنشطة المتكاملة والمتناقضة في بعض الأحيان لقياس قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية للحصول على الكفاءة والمرونة في جميع المستويات التنظيمية، وتشكيل التحالفات الاستراتيجية، وتمثل البراعة التنظيمية في قدرة المؤسسة على القيام بشيئين مختلفين بشكل جيد ومتساو ومتابعة كل من الابتكار الاستغلالي والاستكشافي من خلال الاعتماد على مهارات الأفراد العاملين فيها. (العبيدي ، 2020 ، ص149).

البراعة لغة

أصل كلمة البراعة (Ambidexterity) لاتيني، وتعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت بسهولة متساوية، أو استعمال الازدواجية والخداع الاشخاص البارعين القادرين على دمج وجه صادق للأعمال الماكرة بطريقة يصعب جدا كشف نيتهم الحقيقية، على أساس ذلك تسعى المنظمات البارعة إلى الموازنة بين الاستثمار الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة (البغدادي والجبوري، 2015، ص22).

يعتبر (Duncan) أول من تكلم على البراعة القائمة على القيادة: طرح مفهوم البراعة التنظيمية في كتب التعلم التنظيمي على ضوء دراسات سابقة قام بها كال من (Thompson و Stalker & Burns، حيث رأى أن المؤسسات تركز إما على إمكانيات الاستغلال أو الاستكشاف (الالوسي، 2018، ص 55)

ويعتبر كل من Tushman و O'reilly أول من وضع نظرية للبراعة التنظيمية (الباشقالي والداود، 2015، ص220)

البراءة اصطلاحا

أكد Simsek عام 2009 أنه في ظل الظروف التنافسية الحالية لا يكفي للمؤسسة أن تتفوق في مرحلة واحدة معينة بل الفوز على المنافسين في كل حلقات سلسلة التنافس يتطلب البراعة الناتجة من البحث عن فرص جديدة والاستغلال الأمثل لهذه الفرص. ففي بيئة متقلبة وذات ديناميكية يكون من الصعب على المؤسسات الحفاظ على مزاياها التنافسية نتيجة الاستقرار في الاسواق ذات المنافسة الحادة، وهذا ما أدى إلى الاهتمام الكبير بمفهوم البراعة في السنوات الأخيرة (الالوسي، 2018، ص56)

ومن منظور استراتيجي فإن البراعة التنظيمية تمثل نموذجا ومدخلا معاصرا في حقل الادارة الاستراتيجية هدفه الاساسي استغلال الفرص السوقية وتحديد التهديدات التنافسية التي تواجه المؤسسة وقد تناول العديد من الباحثين والمختصين مصطلح البراعة التنظيمية و قد عرفها Volbera&Jansen, Tempelaar , Bosch (2009) سعي المؤسسة المتزامن لتحقيق الاستكشاف والاستغلال ، ويعرفها (Yigit 2013) بقدرة المؤسسة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معاً، ويشير Andriopoulos & Lewis (2010) ان المؤسسات البارعة هي المتفوقة في استغلال المنتجات الحالية لتمكين الابتكار الإضافي، واستكشاف فرص جديدة لتعزيز ابتكارات أكثر جذرية .

- ويعرف عويس (2015) البراعة التنظيمية على انها قدرة المؤسسة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمؤسسة بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويوفق بين موارد المؤسسة والسوق وظروف المنافسة (عكاشة، 2021، ص16).
- تعرف البراعة أيضا بأنها القدرة على القيادة بأفعال مختلفة وتنافسية في كثير من الأحيان وفي الوقت نفسه (Simsek et al, 2009,p865) .
- كما تعرف على أنها مبادلة بين هدفين مختلفين على طرفي سلسلة متصلة، وبالتالي وجوب إيجاد التوازن المناسب بينهما على مستوى المؤسسة، وهذه مهمة ليست سهلة؛ لان التركيز على أي منهما سيؤدي إلى تركيز أقل على الآخر ومع ذلك نجد الادبيات قد طرحت - في وقت لاحق- وجهة نظر مختلفة حول هذا الموضوع، حيث لا ينظر إلى الأهداف على انها متناقضة ومعيقة للأخرى؛ لكنها متناقضة ظاهريا ويمكن تحقيق كل منها (Johansson et al, 2013, p 9).

- وهي ايضا القدرة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء من خلال قيام المؤسسة في ذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية كإكتشاف الفرص الجديدة في

البيئة الخارجية (حسين والعاني، 2018، ص 279)

2- / شروط نجاح البراعة التنظيمية:

اقترح Tushman و O'reilly عام 2011 خمس شروط للبراعة التنظيمية هي:

(إبراهيم، 2017، ص 212).

- وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فوري أهمية كلا من الاستكشاف والاستثمار؛

- معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية؛

- امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على العمل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية؛

- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات؛

- التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من كل الموجودات التنظيمية.

وفي ذات السياق قامت ابراهيم (2017) بإضافة شروط أخرى لنجاح البراعة التنظيمية وهي:

1/ وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كل من الاستغلال والاستكشاف.  
2 / معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤية والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستغلالية.

3/ امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستغلالية، واضحة ومتوازنة قادرة

على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.

4/ القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.

5/ التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستغلالية إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة وأنظمة خاصة بها بحيث تستفيد من كافة الإمكانيات التنظيمية المتوفرة.

2-3/ أهمية البراعة التنظيمية:

تكمن أهمية البراعة التنظيمية في قدرة المؤسسات الأهلية على خلق حالة من التوازن ما بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف، إضافة إلى التوافق الذي تحدته البراعة التنظيمية وذلك بإستكشاف الفرص الجديدة وإستثمار ما يتلاءم منها مع المؤسسة وطبيعتها والأهداف العامة والخاصة التي أنشئت أجلها، وتمكين المؤسسات من البقاء على المدى البعيد من خلال ضمان

الاستمرارية والنمو والتطور في المستقبل، وكذلك توفير المعلومات المتنوعة والبدائل العديدة للقرارات يسهم في الحد من التضارب والتناقض ما بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف ويمكن القول أيضا أن البراعة التنظيمية تمكن المؤسسات من التنوع في مهاراتها وذلك بتدعيم التفكير خارج الصندوق والتنبؤ بالمستقبل وكذلك المخاطر التي يمكن ان تحدث بالمؤسسة ووضع خطط إدارة المخاطر والأزمات، إضافة إلى إعطاء المؤسسات قدرة عالية في البحث عن الفرص التي تبعث القيم، وتنفيذ الأنشطة بهدف تحقيق النجاح، كما تعمل البراعة التنظيمية على إعطاء المؤسسات الوسائل المناسبة لتقديم خدماتها للفئات المستهدفة، وهي بذلك تمثل منهجاً معاصراً في إدارة نشاطات المؤسسة.

ويمكن القول أن البراعة التنظيمية تمثل صورة من صور المؤسسات البارعة، وفي ظل ما تشهده بيئة العمل من تطورات وتحولات كبيرة يجب على المؤسسات العمل على تنظيم إطار عمل يتميز بالمثالية والرشاقة والفاعلية ومحددة الأهداف وبدون ازدواجية، وفي ظل نظريات زيادة الكفاءة والفاعلية والمرونة ترسخ مصطلح واحد الا وهو البراعة التنظيمية، ومع ذلك، باستعمال هذا المصطلح البراعة التنظيمية تصبح لدى المؤسسة القدرة على تغيير طريقة تفكيرها، لأنه لم يعد الأمر يتعلق فقط بإجراء التحسينات العملية والكفاءة والاستقرار وإدارة الجودة الشاملة إنما يتعلق الأمر أيضاً بالمرونة والاستكشاف والبحث عن نماذج أعمال جديدة. وأيضاً تطوير التماسك بين استراتيجية المؤسسة والأهداف والهيكل التنظيمي التي خلقت المؤسسة من أجلها، وهذا يعني وضوح المؤسسة واستراتيجيتها والعمليات التي تقوم بها المؤسسة (الجزارة، 2020، ص19)

وترتبط البراعة التنظيمية بتحقيق النجاح على الامد الطويل كونها تبحث في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، وغالبا ما ترتبط إيجابيا مع مؤشرات الاداء. تمكن البراعة التنظيمية من مواصلة مؤسسات الاعمال النشطة الاستكشاف والاستغلال في آن واحد من أجل تحقيق أداء مالي والبقاء مدة طويلة. إن البراعة تمنح لمؤسسات الاعمال جملة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة كونها تتعامل مع قدرة المؤسسة على إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي من خلال الكفاءة والتأثير، المواءمة والتكيف، تحقيق المثالية والابداع، كما يرى البعض من المفكرين أن أهمية البراعة التنظيمية تكمن في كونها تمكن مؤسسات الاعمال من تنوع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل بيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد والحاجة إلى تطوير القدرة السريعة للتحويل نحو الفرص الجديدة وفهم واضح لكيفية الخلق في الامد القصير وكيفية تنسيق الانشطة بهدف تحقيق هذه القيمة التي تمثل شرط النجاح الاساسي. وتبرز أهمية البراعة التنظيمية في مجال المشاريع بشكل واسع في القطاعية العام والخاص كوسيلة لتقديم المنتجات الجديدة والفوائد التجارية أو التغيير التنظيمي وقد أدى ذلك إلى توسيع نطاق أساليب العمل فأصبحت منجا للعديد من المؤسسات (حسين والعماني، 2018، ص279).

وتظهر أهمية البراعة التنظيمية من خلال التوصيات التي قدمها كل من النجار (2015) والكرعاوي (2016) في دراستيهما حيث أوصيا بتهيئة المناخات المناسبة والملائمة للإبداع والابتكار ونشر روح التعاون، وتقديم كل ما يلزم من إجراءات وخطط لازمة لتعزيز عمليات الاستغلال للموارد المتاحة والاستكشاف والعمل على خلق فرص جديدة ومبتكرة، وتحفيز الموظفين وتدريبهم على أنشطة الاستكشاف المتمثلة في البحث والتجريب وتحمل المخاطر والمنافسة وكذلك أنشطة الاستغلال المتمثلة في الاختيار والتنفيذ والإنجاز. بالإضافة لتعزيز كل ما يؤدي إلى تفعيل البراعة التنظيمية من خلال الاهتمام باختيار وتدريب العاملين وتوفير هياكل تنظيمية لامركزية وقيادة داعمة وبناء ثقافة ورؤية مشتركة.

واضافت المحاسنة (2017) أنه من الضروري ان تقوم المؤسسة التي تتبنى ثقافة البراعة التنظيمية بما يلي: (المحاسنة، 2017، ص 27)

1/ ضرورة استغلال المؤسسة والاستفادة من كل مواردها المتوفرة للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، بالإضافة للاستفادة من كل الموارد التي يمكن استثمارها للبحث والتنقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة.

2/ ضرورة تحقيق التوازن النسبي بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف والذي يتحدد اعتماداً على الموارد المتاحة للمؤسسة الأخذ بعين الاعتبار التطورات والتغيرات البيئية، حيث يتطلب مع تحقيق التوازن للعديد من الآليات والوسائل مثل التعلم التنظيمي، والابتكار، والسيادة الاستراتيجية

### 2-4/ مداخل دراسة البراعة التنظيمية:

ركزت الأدبيات على ثلاثة مداخل فيما يتعلق بتمكين البراعة داخل المؤسسة؛ تتمثل في الحلول الهيكلية التي تسمح بالاضطلاع بنشاطي الاستغلال والاستكشاف في وحدات تنظيمية مختلفة، والحلول السياقية التي تسمح بمتابعة هذين النشاطين في نفس الوحدة، والحلول القائمة على القيادة التي تجعل من فريق الإدارة العليا مسئولاً عن التوفيق بين تلك التناقضات. ويمكن توضيح هذه المداخل على النحو التالي: (عويس 2015، ص 248).

### - البراعة الهيكلية:

حسب **Birkinshaw & Gibson** تتحقق البراعة الهيكلية في المؤسسة من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف، ويتمثل النهج المعياري لهذا المدخل في خلق هياكل منفصلة لأنواع الأنشطة؛ كأن يتم إعطاء الوحدات الأساسية المسؤولية عن خلق المواءمة مع المنتجات والأسواق القائمة، في حين مختلفة من يتم إعطاء قسم البحوث والتطوير ومجموعة تطوير الأعمال مهمة الاستكشاف والتنقيب عن أسواق جديدة، وتطوير تكنولوجيات جديدة، وتتبع اتجاهات الصناعة وبالتالي فإن الفصل



الهيكل ضروري؛ حيث تختلف مجموعتنا الأنشطة بشكل واضح، ومن ثم لا يمكن أن يتعايشا معاً على نحو فعال وقد يؤدي الانفصال إلى العزلة؛ فلم تقبل أفكار عديد من وحدات البحوث والتطوير ومجموعات تطوير الأعمال انتقارها للانسجام مع الأعمال الأساسية للمنظمة.

### - البراعة السياقية:

تعرف البراعة السياقية بالقدرة السلوكية في وقت واحد لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة الأعمال بالكامل بدلاً من خلق الترتيبات الهيكلية المزدوجة. حيث يشير السياق إلى النظم والعمليات والمعاقات التي تشكل السلوكيات على المستوى الفردي في المؤسسة ، وينبغي تصميم هذا السياق لتمكين وتشجيع جميع الأفراد ليحددوا بأنفسهم كيف يوزعون وقتهم على النحو الأفضل بين متطلبات الاستغلال والاستكشاف وقد أوضح (2004) Birkinshaw & Gibson أنه رغم وجود اختلاف بين البراعة السياقية عن البراعة الهيكلية في عدة جوانب؛ إلا أنه يجب النظر إليهما كمدخلين مكملين لبعضهما، ويدعم ذلك عملياً استخدام العديد من الشركات الناجحة مثل Hewlett Packard and Intel مزيج من المنهجين لتحقيق في نفس الوقت احتياجات المواءمة والقدرة على التكيف.

### - البراعة القائمة على القيادة:

يلعب القادة، وكبار المدراء التنفيذيين دوراً مهماً في تعزيز البراعة، حيث أن البراعة تُسهل من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا، وأن الدور المهم الذي يضطلع به كبار المدراء التنفيذيين في صنع السياق التنظيمي الفعال وتطوير البراعة.

### 2-5/ ابعاد البراعة التنظيمية

يعتبر تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات وما يصاحبها من نجاح أحد أهم أهداف الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. ومع ذلك، فإن تحقيق هذا النجاح قد لا يكون بالسهولة التي يظنها البعض بسبب الزيادة في الأحداث غير المتوقعة، هنا يتعين على المؤسسات التي تعمل في بيئات دراماتيكية تتسم بسرعة التغيير وكثرة الاحداث أن تعمل جاهدة وبشكل حثيث على خلق بدائل وإنشاء مزايا جديدة تميزها عن المؤسسات الأخرى وترفع من جاهزيتها وقدرتها على المنافسة دوما حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها للجمهور المستهدف على المدى الطويل. بالتالي فإن الأداء يعتمد بشكل مباشر على مدى نجاح المؤسسات في تطوير الخبرات والمعارف والمهارات فيما يتعلق بالابتكار والتطوير التنظيمي وخاصة خلال الأوقات التي تتسم بعدم الاستقرار ويرى الباحث أنه يمكن للمؤسسات الاعتماد على البراعة التنظيمية والتي من أبعادها استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة، حيث يعتبر نوعين

من استراتيجيات الابتكار لزيادة المعرفة بالإضافة الى مرونة الهيكل التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في تشجيع الابداع والابتكار في المنظمات (Teece et al, 1997, p50) .  
تم في الدراسة الحالية بتحديد أهم أبعاد البراعة التنظيمية وهذا بالاعتماد على الدراسات والأدبيات السابقة ومنها دراسة (شوشة وعبد الفتاح، 2021) و(أبو زيد، 2021) و (شعيب والنجار، 2020) و(العبيدي 2020) و (صويص وعابدين 2018) وكذلك (عكاشة، 2021) وهذه الابعاد هي بعد استغلال الموارد الحالية وبعد استكشاف الفرص الجديدة وبعد مرونة الهيكل التنظيمي.

### 1 - الاستغلال والاستكشاف:

تعتبر مصطلحات الاستغلال والاستكشاف استراتيجيتين مختلفتين للابتكار. فمن الملاحظ أن الباحثين في الدراسات والأدبيات السابقة يفسرون أحياناً تعريف مصطلحي الاستغلال والاستكشاف بشكل مختلف تماماً.

أما Gupta et al فاتخذ منحى آخر في التعريف حيث ذهب الى أن الاستغلال والاستكشاف يعنيان تطوير معرفة جديدة وقد اعتمدا في ذلك التعريف على التعريف الذي استخدمه He and Wong عام 2004 اللذان يعرفان الاستغلال باعتباره استراتيجية ابتكار تعتمد فيها المعرفة على المعرفة الموجودة، في حين يتميز الاستكشاف بتوليد معرفة جديدة. أما فيما يتعلق بمسألة ما إذا كان الاستغلال هو مجرد تطبيق للمعرفة الموجودة كما هو الحال في الاستكشاف فعلى الأغلب ان الاستكشاف هو اكتشاف معارف وخبرات جديدة لم تكن مكتشفة في السابق أما الاستغلال فهو الاستغلال الأمثل لخبرات ومعارف موجودة ومكتشفة.

ولكن يجب التمييز بين الاستغلال والاستكشاف وفقاً للنوع أو الشدة التي يتعلمها المرء، بدلاً من التمييز بين ما إذا كان المرء يتعلم أو لا يتعلم. كما أنه إذا ارتبط الفرد الآن بتعريف أن الاستغلال والاستكشاف كليهما استراتيجيتان للتعلم وبالتالي يؤدي كلاهما إلى معرفة جديدة، ويجب على المرء أن يضع في اعتباره أن هناك وجهات نظر مختلفة في النظام الاجتماعي، حيث أن ما تعتبره منظمة أو فرد ما على أنه تعلم تجريبي وبالتالي استكشافي، يمكن أن ينظر إليه فرد آخر على أنه تعلم تدريجي وبالتالي اعتباره استغلالياً. لذلك من الضروري أن تكون الصورة واضحة جداً بشأن من أو ماذا يتوجب على الباحثين فعله من أجل تعريف الاستغلال والاستكشاف (Gupta et al, 2006, p 694).

وقد حدد O'Reilly & Tushman عام 2008 الاستغلال بأنه المعرفة للتحسين المستمر Improvement Continuous، والتحوير Modification، والصقل Refinement والتغيير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات الحالية ويؤكد Surendr et al بأن براعة الاستغلال تشير إلى التعلم المكتسب في المؤسسة من خلال عمليات البحث والتطوير والتجربة والتجديد حيث

تهدف المؤسسة إلى إعادة استخدام المعارف المكتسبة من عمليات البحث في الإجراءات المستقبلية اي الكفاءة والسيطرة والتأكد وتقليل التباين وفقاً لوجهة نظر O'Reilly & Tushman ، فيما عد Preda (2014) براءة الاستغلال على أنها استخدم المعرفة المكتسبة بدون أن تتكلف المؤسسة إي تكاليف إضافية كما حدد Abuzaid (2016) نشاط الاستغلال بأنه استخدام وتطوير أشياء معروفة بالفعل.

ووفقاً لـ Danneels (2002) فإن نشاط الاستغلال يفيد المؤسسات من خلال السماح لها بتطوير قدراتها الفائقة والاستفادة من جداراتها الجوهرية في المدى الزمني القصير. إضافة إلى أنه يعطي المؤسسة القدرة على توليد إبداعات بشكل تراكمي (Shoo, 2010). كما يؤكد Wulf et al (2010) بأن نشاط الاستغلال يحقق للمؤسسات كفاءة عالية من خلال التركيز على الإنتاج والعمليات وتقليل الكف وعليه يرى الباحث بأن البراعة الاستغلالية تمثل النشاطات المحققة للكفاءة وذلك من خلال التركيز على العمليات التشغيلية للمؤسسة وتخفيض كلف هذه العمليات والاهتمام بالجودة والتحسين المستمر.

### 2- استغلال الموارد الحالية

يصف March الاستغلال بأنه تطوير للابتكارات باستخدام المعرفة والاستكشاف الموجود بالفعل على انه السعي وراء معرفة جديدة والتي يتم من خلالها انشاء أشياء جديدة تصف مصطلحات الكفاءة والإنتاج والتحسين والاختيار، والاستغلال والمرونة والبحث والتجريب والاكتشاف والابتكار والاستعداد لتحمل المخاطر (March, 1991, p71).

ويرى شوشة وعبد الفتاح أن التوجه بالجانب الاستغلالي يعتمد على افتراض أن المنظمات لديها معلومات كاملة عن الفرص الخارجية وعن قدراتها الداخلية، لذا يتركز اهتمامها تنظيمياً على طرق العمل الحالية واستخدام معلوماتها وتوجيه قدراتها لتحقيق الأهداف التنظيمية قصيرة الأجل، وبالتالي يساعد الاستغلال في تحقيق الابتكارات التدريجية المؤثرة في الأداء قصير الأجل (شوشة وعبد الفتاح، 2021، ص 453).

أما شعيب والنجار فقد أكدوا أن الاستغلال يرتبط بالكفاءة والتطوير وزيادة الرقابة، ويمكن وصفه من خلال قيام المؤسسة بتحسين كفاءة المنتجات الحالية أو تنفيذ تعديلات بسيطة عليه وتوسيع الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين تخفيض تكاليف العمليات الداخلية للمؤسسة زيادة اقتصاديات الحجم في الأسواق الحالية والاستغلال يجب أن يتضمن البدء في العمل بناءً على الخبرة وترتبط الأنشطة الاستغلالية بالهيكل التنظيمية والأنظمة الديناميكية، فضلاً عن الأسواق المستقرة والتكنولوجيا. غالباً ما يتضمن هذا البحث والتمحيص في البيئة الداخلية لإيجاد نقاط القوة والموارد المتاحة والبناء عليها (شعيب والنجار، 2020، ص 690).

أما عبودي وخروفة فوصفا الاستغلال بعمليات التوسع في السوق عبر السلع والخدمات الموجودة أصلاً، ويرتبط الاستغلال أيضاً بالأنشطة ذات الصلة بصقل المقدرات الحالية والكفاءة والاختيار والتنفيذ والتركيز على توسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الحالية للمؤسسة، وتتضمن أنشطة الاستغلال توظيف المعرفة الحالية للمؤسسة بما يضمن الاستجابة إلى المتطلبات الحالية للبيئة وتلبية احتياجات الأسواق والزبائن الحاليين (عبودي وخروفة، 2018، ص244).

ان الاستغلال يجسد التحسين والاختيار، والإنتاج، والكفاءة، والاختيار، والتنفيذ بهدف تعزيز وتطوير الإمكانيات المتعلقة بالمنتجات وربطها مع الابتكارات المتزايدة، وتواجه المؤسسات تحدياً أساسياً ألا هو مقدار الحاجة إلى استغلال أصولها الحالية ومواردها وقدراتها لتطوير خدماتها وعملياتها بكفاءة، مع الأخذ بعين الاعتبار السعي الدائم إلى استكشاف تقنيات وأفكار جديدة لتوليد الأفكار والخدمات والعمليات الجديدة بحيث لا يؤثر ذلك سلباً على قدرة المؤسسة التنافسية بسبب التغيرات التي قد تطرأ على بيئات الأعمال، ويتوجب على مؤسسات العمل استغلال كل ما هو متاح من الموارد بما يضمن تطوير قدراتها الحالية، وتعزيز استمراريتها في المستقبل، حيث تسعى المؤسسات في نفس الوقت إلى تعزيز الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية والتي تخلق لدى المؤسسة ظروفًا تمكنها من استضافة العديد من الاستراتيجيات والثقافات المتناقضة.

Baskarada, Jamie and Jason قاموا بتحديد ثلاث آليات تنظيمية رئيسية يقوم قادة المؤسسات باستخدامها لتشجيع الاستغلال وهي التدريب، وإدارة الأداء، وإدارة المعرفة، حيث يتم التركيز على الحد من الاختلافات، وتعزيز عمليات التعلم التنظيمي (الوضع الراهن، ودرجات الموثوقية، واستخدام التقنيات العالية والكفاءة، والاختيار، والتنفيذ، مما يساهم في تعزيز آليات تحقيق هذه الأهداف، فالتدريب العاملين يمكن قدراتهم من الاستغلال الأمثل لطاقتهم وخبراتهم من خلال اكتسابهم المهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح وفي الوقت المطلوب، في حين أن إدارة الأداء تمكن الإدارات العليا للمنظمات من فعل الأشياء بشكل جيد وضمان تصحيح مسار العمليات، أما فيما يتعلق بإدارة المعرفة حيث يتمكن العاملون من خلالها من استغلال خبراتهم ومواهبهم وطاقتهم عن طريق ما يتمتعون به من معرفة لتحديد ما حدث وما تم تعلمه في مواقف مماثلة اعتماداً على النهج القائم على التغذية العكسية، أي البحث عن حل جيد بما فيه الكفاية وليس أفضل حل ممكن (Baskarada et al, 2016, p780).

والمؤسسات التي تعتمد على استخدام الأنشطة الاستغلالية كاستراتيجية أساسية بعيداً عن الأنشطة الاستكشافية كاستراتيجية مترابطة ومتلازمة للأنشطة الاستغلالية تعاني من عدم الاستقرار، أي أنه يمكنها تنفيذ أنشطتها بشكل أني على المدى القصير وتواجه العديد من الصعوبات في تطوير منتجاتها وتقديم خدماتها للجمهور المستهدف. فالحفاظ على توازن مناسب بين الأنشطة

الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية هو عامل أساسي في تطور وتقدم أي مؤسسة، حيث يشير الاستكشاف إلى قدرة المؤسسات على إنشاء المعرفة والبحث عن المعلومات التي من الممكن أن تعتمد عليها في تحقيق النجاح والتميز، فضلاً عن تحليل الفرص التي قد تواجهها المؤسسة. فالمؤسسات التي تمتلك القدرة على استغلال كفاءاتها ومواردها البشرية والتقنية أفضل استغلال في مسعى لتحقيق أهدافها يجب عليها أن تسعى لاستثمار هذا البعد بكافة السبل المتاحة لديها، حيث يشير بعد الاستغلال إلى قدرة المؤسسة على الاختيار الأفضل والتحسين المستمر للعمليات والاختيار الأمثل للموارد المتوفرة وتحقيق الكفاءة والدقة في التنفيذ.

### 3- استكشاف الفرص الجديدة

الاستكشاف استراتيجية تستخدم في حالة الابتكارات الجذرية والاستغلال مرتبط بالابتكارات الإضافية في بعض الاعمال وحسب ما ورد في شوشة وعبد الفتاح (2021) فقد أكدوا على أن التوجه بالجانب الاستكشافي يعتمد على ما لم تعرفه المؤسسة بعد، وأن المؤسسات قد لا تملك معلومات كافية وكاملة عن جميع الفرص الممكنة، لذا يتركز اهتمامها تنظيمياً على اكتشاف ما هو جديد من فرص أو طرق العمل واغتنامها، حيث يحاول الموظفون إنشاء معرفة جديدة تحتوي على مزيد من المعلومات فيما يتعلق بالبيئة لحل المشكلات المرتبطة بالمهام الاستكشافية، وعلى الرغم من احتمالية الفشل الكبيرة مقارنة بالمشاركين في المهام الاستغلالية إلا أن ما يميزهم هو عدم وجود حد معين للإنجاز و شعيب والنجار (2020) فقد أكدوا أن الاستكشاف يرتبط بالبحث عن الامكانيات والفرص الجديدة من التجربة التي تنتج من تطبيق اللامركزية، دخول أسواق جديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على منتجات جديدة، ويمكن وصفه من خلال ابتكار منتجات جديدة وتجربتها في السوق المحلية استفادة المؤسسة من الفرص الجديدة في الاسواق الجديدة، استخدام قنوات توزيع جديدة، البحث عن عملاء جدد (شعيب والنجار، 2020، ص 690).

Sulphery يرى أن الاستكشاف يرتبط بالتحسين والاستقلالية والأسواق والتقنيات الناشئة. كما يتضمن أيضاً المساهمة في التكيف والبحث والاكتشاف والابتكار والتطلع إلى المجهول. يجب أن تكون هناك مناهج وأفكار مبتكرة يجب أن تتحرف عن المستوى الحالي للعمليات، والتي بدورها يجب أن تساهم في تحقيق الربحية على المدى الطويل (Sulphery, 2019, p175)

وأضاف عبودي وخروفة (2018) بأن الاستكشاف يرتبط بأنشطة مثل البحث والتجريب فهو يشير الى التعلم المكتسب عن طريق عمليات التباين والاختلافات المنسقة والتجارب المخطط لها، فمن خلال الاستكشاف يتعلم الأفراد كيفية خلق قدرات جديدة باعتماد المرونة والمبادأة والتوجه نحو المخاطرة والإبداع. فعملية استكشاف الفرص الجديدة تعد بمثابة الرؤية التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتنافس والعمل على توقع الحاجات المستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة.

وتم إيضاح أن الاستكشاف يعد من القدرات الديناميكية المرتبطة بالإبداع التدريجي والجزري في نفس الوقت وتغيير النتائج عبر استضافة هياكل وعمليات وثقافات متعددة داخل نفس المؤسسة مع القدرة على التجربة والارتجال (عبودي وخروفة، 2018، ص 244).

وفي ذات السياق قالت المحاسنة (2017) أن براعة الاستكشاف تتجلى في البحث عن الفرص الجديدة، واستهداف زبائن وأسواق غير مستقطبة، وتحقيق أهداف النمو على المدى الطويل مع الاستعداد للتكيف مع التحولات والتغيرات المرتقب و الاستكشاف قد يساهم في تحديد طبيعة المشكلة التي تعاني منها المؤسسة، وذلك لارتباط الاستكشاف بحالات متنوعة من البحث والمخاطرة والمرونة بجانب قدرة هذا البعد على توليد الإبداعات والابتكارات الجزرية الجديدة، لأن الإبداعات المميزة تميل إلى الارتباط بالتقدم التكنولوجي والتجديد المستمر، ويركز الاستكشاف على توليد ابتكارات جزرية يمكن أن تشكل استباقياً مستقبل المنظمة على المدى الطويل، لهذا تدعي عمليات الاستكشاف تحسين وتطوير الهياكل العضوية والأنظمة التي غالباً ما تقترن بشكل أساسي في تشجيع سلوك المؤسسة على الابتكار والإبداع، الريادية والذي يتناسب مع الأنشطة الأخرى للمؤسسة التي تدفع بعمليات الإبداع والابتكار إلى إنشاء منتجات وخدمات جديدة. ويرى الباحث بأن بعد الاستكشاف يعد بعداً محورياً وأساسياً في تطوير قدرات المؤسسات التي تسعى لأن تكون مؤسسات بارعة، وهذا البعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببقاء المؤسسة على المدى الطويل وتحقيق أهدافها وتعزيز قدراتها التنافسية، ولكن يمكن ان يشكل هذا البعد خطراً على المؤسسة لأنه يعتمد على مبدأ التنبؤ بالمستقبل وتكون نسبة الفشل في بعض الأحيان عالية مما يهدد وجود المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها (المحاسنة، 2017، ص 32).

ويتضمن هذا البعد مجموعة من النقاط من أبرزها:

- يعتبر من المحاور الهامة والأساسية وخاصة عند الاعتماد عليه في مجالات هامة جداً كقطاع التكنولوجيا الحديثة والهواتف النقالة وغيرها من الصناعات الدقيقة التي تكثر فيها المنتجات والخدمات المنافسة.
- في حال توفرت البيئة الاستكشافية وعززتها الإدارة العليا فإن هذه البيئة تدفع بالمنظمات لتحقيق أقصى المنافع والخدمات وتعزيز مركزها التنافسي مما يعزز من قدرتها على التعامل مع المخاطر والتغيرات التي قد تؤثر سلباً على قدرات المؤسسة.
- لتوفير البيئة الاستكشافية يجب توافر العديد من المتطلبات والموارد المالية والتقنية والبشرية التي تمتلك الخبرة الكافية واللازمة لإدارة هذه الموارد بشكل احترافي مما يؤدي الى المساهمة في تعزيز مكانة المؤسسة.

- تسهم البيئة الاستكشافية في توليد ابتكارات وأفكار جديدة يمكن أن تدفع بالمنظمة إلى قمة النجاح والتألق من خلال قدرة الفريق الاستكشافي على خلق بدائل استراتيجية واختيار أفضل بديل ووضع خطط إدارة المخاطر والأزمات والبحث عن أسواق جديدة والعمل على استثمارها، وتطوير قنوات توزيع جديدة

#### 4- مرونة الهيكل التنظيمي

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبيين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القيوتي، 2019، ص 50).

وعرفه القاضي (2015) بأنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسئوليات، فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة (القاضي، 2015، ص 131).

فمرونة الهيكل التنظيمي هي بمثابة الهيكل الذي يمكن للأفراد فيه من التكيف بسهولة مع احتياجاتهم واحتياجات الجمهور المستهدف، وإكمال أعمالهم بكفاءة وتسريع عملية صنع القرار عند الضرورة إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في المؤسسة تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين للتحوف من إنشاء أية علاقات أو أية اتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آراءهم أو انتقاداتهم، أما مرونة الهيكل التنظيمي فهذا يعني أنه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضاً يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف.

وقال السالم (2008) أن الهيكل التنظيمي الجامد وغير المرن والذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية المخالفة دائماً يساهم في تلوين المناخ التنظيمي للمؤسسة ويشعر الموظف أنه تمارس عليه ضغوط وقيود لا مبرر لها. ويوضح التنسيق لأنماط العلاقات التي يقوم بها العاملين في المؤسسة، والهيكل التنظيمي يحدد كيف يجب أن توزع المهام ومن المسؤول أمام من، وآليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها (السالم، 2008، ص 225).

وتتبنى المؤسسات التقليدية هيكلاً عمودياً وهرمية شديدة تحكم علاقات الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض، هذه الهياكل تؤدي بشكل عام إلى بطء في ديناميكية صنع القرارات وتنفيذها

على مستوى المؤسسة، كما أنها تشكل إلى حد ما عائقاً أمام السلوك الإبداعي والابتكاري للمؤسسة. (اندرسون، 2018، ص 456).

ولهذا بدأت المؤسسات بالعمل على تطوير هياكل تنظيمية أكثر تسطحاً وأفقية بهدف إنتاج تدفق أفضل للمعلومات وتبادل أكثر كفاءة للخبرات والمعارف عبر المؤسسة، وتحسين مستوى الإبداع والابتكار، وكذلك تسريع وتيرة تحركاتها الاستراتيجية (اندرسون، 2018، ص 449). ويمكن القول بأن الهيكل التنظيمي أداة لضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة عن طريق آلية تتمثل في وضع القواعد والإجراءات التي تحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد عبر خطوط الاتصال، والذي يتفاعل معه العاملون من خلال النشاطات المسطرة وفق درجات متفاوتة لأبعاده بغية تحقيق أهداف المؤسسة وقصد تجسيد رؤيتها بصفة منظمة. وعليه فالهيكل التنظيمي يتألف من أدوات والمتمثلة في وحدات تنظيمية مختلفة وأفراد مع وجود مهام محددة، وآليات لتحقيق هدف مشترك عن طريق نطاق الإشراف وخطوط اتصال ومواقع اتخاذ القرار (مالكي، 2020، ص 8) ومن خلال ما سبق نرى أن الهيكل التنظيمي يستطيع أن يساعد المؤسسة على تطوير ذاتها وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر وتتأثر بها، كما أنه باستثمار تلك المعرفة لبناء أو تعديل الموارد والمهارات والقدرات المحورية، وهذا كله من شأنه ان يسهل حركة المؤسسة من المنظور الاستراتيجي ويسمح لها بالتأقلم مع الأوضاع التنافسية الجديدة أو أخذ يسمح بمبادرات تهدف إلى التوسع والنمو.

### 2-6/ خصائص البراعة التنظيمية

أشار Bodwell and chermack إلى أن للبراعة للتنظيمية ثلاث خصائص رئيسة تتمثل بالإدراك والقدرة على استكشاف الفرص الجديدة وإعادة استغلالها ومرونة الهيكل التنظيمي. فالإدراك يتمثل بالقدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تستند على تحقيق توازن بين شقي الرقابة المركزية واللامركزية، وبعبارة أخرى فإن المؤسسات المدركة للفرص لديها آليات تطبقها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية. أما استكشاف الفرص الجديدة وإعادة استغلالها فيعكس قدرة المؤسسات على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب إجماعاً بين الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات اللازمة لذلك (Bodwell and al, 2010, p7). وأن مرونة الهيكل التنظيمي تتمثل بقدرة المؤسسات على إعادة محاذاة الأصول مع الهياكل وتشكيلها حسب التطورات السوقية، فالقدرة على إعادة تشكيل، الموارد والأصول، والهياكل تعد ميزة استراتيجية.

اما Navarro & Dewhurst فقد ذكرا أن البراعة التنظيمية تتجلى في أربعة خصائص وهي: (Navarro and al, 2007, p5)



- مبادرة الأفراد واستغلال الموارد الحالية التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية؛
- تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم؛
- تشجيع الأفراد للأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- تبيين للأفراد القدرة للمواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمؤسسة.

المنهجية

### 3-1 مقارنة البحث:

يعتبر منهج البحث العلمي أسلوب من الأساليب التي يتم استخدامها من أجل القيام برصد الظواهر العلمية والمعارف التي يكتشفها الباحثون، ويهدف المنهج العلمي الى التحقق من هذه الحوادث والتأكد من صحتها، وبالتالي اثباتها او نفيها، كما انه لا يوجد منهج واحد للبحث العلمي بل تتعدد مناهج البحث العلمي، وذلك لكي تناسب هذه المناهج كافة البحوث (الغزوي، 2007، ص21).

وعليه نميز انواع من مناهج البحث العلمي ممثله في:

➤ المنهج التاريخي (historique)

➤ المنهج الوصفي (descriptive)

➤ المنهج التجريبي (expérimental)

➤ منهج تحليل المحتوى (analyse de contenu)

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج التحليل الوصفي والكمي، فعلى صعيد المنهج التحليل الوصفي، تم اجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية منها والاجنبية لأجل بلورة الاسس والمنطلقات الي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند اهم الدراسات السابقة التي تمثل رافدا حيويا في الدراسة، اما على صعيد التحليل الكمي، فقد تم الاعتماد على بيانات تطبيقية السابقة من خلال استمارة الاستبيان (questionnaire) كأداة للدراسة، كما تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) الإصدار الحادي والعشرين والذي يرمز له بالاختصار (spss21) لتحليل بيانات الدراسة الأولية.

تشمل منهجية الدراسة تحديد مجتمع الدراسة، واختيار حجم العينة، وعلى تعريف بأداة جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

### 3-2 استراتيجية البحث:

في اختيارنا لاستراتيجية البحث المناسبة اعتمدنا على دراسة (yin، 2003) والذي قدم فيها مختلف استراتيجيات البحث الممكن اتباعها في البحوث الكيفية موضحة في الجدول رقم (01)

الجدول رقم (01): استراتيجية البحث

شروط البحث استراتيجية البحث	شكل أسئلة البحث يتطلب	يتطلب التحكم في الأحداث السلوكية	التركيز في الأحداث الراهنة
التجربة	كيف/لماذا؟	نعم	نعم
الاستبيان (الاستقصاء)	من، ماذا، كم يكلف، كم العدد؟	لا	نعم
تحليل الأرشيف	//	لا	نعم/ لا
التحليل التاريخي	كيف/ لماذا؟	لا	لا
دراسة الحالة	//	لا	نعم

Source : (Yin,2003)

**3-3 طرق جمع البيانات:**

لقد تم اتباع العديد من الطرق في جمع البيانات المتعلقة بالبحث:

- أ. الطريقة الأولى "الاستبيان او الاستمارة": وسيلة فعالة في استقطاب البيانات وجمعها بواسطة الاستمارة التي يتم تعبئتها بواسطة الباحث، والتي يتم تحضيرها بعناية، وتمتاز بإمكانية الحصول على المعلومات من عدد هائل من الأشخاص المتباعدين جغرافيا في فترة زمنية وجيزة.
- ب. الطريقة الثانية "المقابلة": هو أسلوب يعتمد كلياً على التفاعل اللفظي بين الأفراد، حيث يتمركز حوارهم حول موضوع معين يبدأ الباحث إلى استثارة رأي الآخر للحصول على المعلومات أو التغيرات التي تطرأ على المبحوث قصد الحصول على حقائق معينة.

### 3-4 مجتمع وعينة الدراسة:

للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة اعتمدنا تقديم استبيان خاص بالموضوع لجمع المعلومات، حيث قمنا بدراسة تحليل مختلف المعلومات التي تم التوصل إليها من أجل دراسة العلاقة بين نظم ذكاء الاعمال والبراعة التنظيمية

### 3-4-1 مجتمع الدراسة:

هو جميع الافراد او الاشياء او الاشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، او هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة، لذا فان الباحث يسعى الى اشتراك جميع افراد المجتمع، لكن الصعوبة تكمن في ان عدد افراد المجتمع قد يكون كبيرا، بحيث لا يستطيع الباحث اشراكهم جميعا (اللامي، 2020، ص1).

ويتضمن مجتمع الدراسة الحالية، جميع الإداريين في الإدارة العليا بمؤسسة سوناريك فرجيو.

### 3-4-2 عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية من المجتمع الاحصائي لها نفس خصائصه الأصلية يكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد معين من المفردات التي تمثل المجتمع لإجراء الدراسة عليها، وتعميم النتائج على مجتمع البحث فيما بعد.

وهو ما تم الاعتماد عليه اساسا في هذه الدراسة، باختيار عينة (احتمالية بسيطة) ممثلة في 32 فرد عامل داخل مؤسسة سوناريك وزعت عليهم الاستبيانات وقد تم التأكد من مدى ملاءمة حجم العينة بالرجوع الى ما أورد sekaram UMA من نقاط يمكن الاخذ بها لتحديد حجم العينة المنتقاة (sekaram، 2003، p 94)

◀ 30-500 مفردة ملائمة لمعظم الابحاث والدراسات يجب ان لا تقل عدد المفردات لكل طبقة عن 30 مفردة في العينات التطبيقية.

◀ يفضل ان لا تقل مفردات العينة عن عشرة اضعاف عدد متغيرات الدراسة.

قد يكون حجم عينه من 10-20 مقبولا إذا كان البحث تجريبيا وحجم الضبط والرقابة عالي ومبرر من الباحث.

3-5 أداة الدراسة:

يحتوي هيكل الاستبيان على جزئين:

- الجزء الأول: بدوره ينقسم الى قسمين:

القسم الأول: يشمل العبارات التي تقيس المتغير المستقل نظم ذكاء الاعمال ممثلة في 15 عبارة مقسمة كالآتي:

- بعد مستودع البيانات 5 عبارات؛

- بعد المعالجة التحليلية الفورية 5 عبارات؛

- بعد الذكاء التنافسي 5 عبارات؛

القسم الثاني: يضم العبارات التي تدرس المتغير التابع (البراعة التنظيمية) 10 عبارات مقسمة كالآتي:

- بعد الاستغلال 5 عبارات؛

- بعد الاستكشاف 5 عبارات؛

- الجزء الثاني: يتناول البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

وقد قامت الطالبتان بتطوير عبارات الاستبيان في الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين منها:

الجدول رقم (02): مراجع أسئلة الاستبيان

المراجع	المحاور
(البياتي، 2020)، (الشريده، 2019)، (calof and wright, 2008)، (طيار، 2016)، (زمزم، 2018)، (الصايغ، 2019)، (العزاوي، 2013)	المحور الأول: نظم ذكاء الاعمال _ بعد مستودع البيانات _ بعد المعالجة التحليلية الفورية _ بعد الذكاء التنافسي
(العبيدي، 2020) ( Gupta et Al, 2006) (عبودي وخروفة، 2018)	المحور الثاني: البراعة التنظيمية _ بعد الاستغلال

المصدر: من اعداد الطالبتين

### 3-6- طريقة تحليل البيانات:

للقيام بوصف خصائص عينة الدراسة وايضاح الاهمية النسبية لإجابات فقرات الاستبانة من قبل عينة الدراسة عن طريق برنامج spss الذي يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الاحصائية التي تندرج ضمن الاحصاء الوصفي مثل التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وغيرها وضمن الاحصاء الاستدلالي مثل معامل الارتباط والتباين الأحادي، وفيما يلي مجموعة الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف kolmogrov\_smimov .
- اختبار التأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- المتوسط الحسابي المرجح: لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات افراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ويتم حسابه وفق المعادلة الاحصائية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

❖ **الانحراف المعياري:** يمثل أحد مقاييس التشتت واكثرها شيوعا، وهو يعرف بالجذر التربيعي للتباين وبمعنى ادق هو الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحراف عن وسطها الحسابي مقسوما على حجم العينة ويرمز له  $\sigma$  وان الانحراف المعياري يعتبر أكثر الاستخدامات من التباين، وذلك لان التباين يقيس التشتت بالوحدات مربعة  $\sigma^2$  وحسب طبيعة البيانات.

وبما ان الانحراف المعياري هو أكثر الوحدات المربعة الغير متداولة في حياة العامة، وخارج الاستعمال الرياضي النظري، فان بالإمكان تعبير عن التشتت بالوحدات قياسية الاعتيادية، وذلك عن طريق استخدام الانحراف المعياري بالعلاقة الاحصائية التالية (الجادري، 2007، ص 211).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

❖ سلم لي كارت: تم استخدام مقياس لكارت (LIKERT) الخماسي وهو أكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب فيه من المبحوث ان يحدد درجة موافقته او عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون في الغالب من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث الى اختيار واحد منها على النحو التالي: (محفوظ، 2008، ص 23)

(1) لا اوافق ابدا (2) لا اوافق (3) غير متأكد (4) اوافق (5) اوافق بشدة

وقد تم تقييم المتوسطات الحسابية المرجحة وفق الطريقة التالية:

- ايجاد طول المدى الذي يساوي:  $1=4-5$ .

- قسمة المدى على عدد الفئات  $0.8=4/5$ .

- بعد ذلك يضاف 0.8 الى الحد الادنى للمقياس، فتصبح طريقة التقييم كما يوضحها الجدول كالتالي:

**الجدول رقم (03): تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح**

درجة التقدير في الدراسة	تقييم ليكرت الخماسي	فئة المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا	موافقة ضعيفة جدا	[1.8-1]
منخفض	موافقة ضعيفة	[2.6-1.8]
متوسط	موافقة متوسطة	[3.4-2.6]
مرتفع	موافقة عالية	[4.2-3.4]
مرتفع جدا	موافقة عالية جدا	[5-4.2]

المصدر: (بدرجة، 2016، ص 448)

❖ معامل الارتباط البسيط لكارل بيرسون: لتوضيح طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لمحل الدراسة.

❖ معامل ارتباط كاندال: لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).



❖ اختبار **t-test**: لاختبار تأثير كل متغير مستقل في النموذج على المتغير التابع.

❖ تحليل التباين **ANOVA**: من اجل اختبار الفرضيات.

❖ الانحدار البسيط (**simple Régression**):

اهم التطبيقات الاحصائية في الاقتصاد والادارة والعلوم وبحث العلوم التربوية وهو يبني على وجود علاقة بين متغيرين. ولمعرفة كيف يؤثر المتغير المستقل المتمثل المحاسبة البيئية على ابعاد المتغير التابع، من خلال ادخال المتغير المستقل مع كل بعد من المتغير التابع على حدى في المعادلة ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرتهم التنبؤية بالمتغير التابع.

### 3-7 الصدق وثبات وسيلة الدراسة:

• أ\_ صدق أداة الدراسة:

يمكن اعتبار المقياس صادقا عندما لا تحتوي على كل من الخطأ المنتظم والعشوائي معا فالصدق هو التأكد من قدرة اداة القياس على قياس ما أعدت له لضمان ان الاستبانة تشتمل على مجموعة كافية من العبارات تمثل المفهوم فكلما زاد تمثل المفهوم زاد صدق الأداة، وتوجد عدة طرق لاختبار صدق اداة الدراسة منها: (قلقول وعزيون، 2021، ص 35).

❖ الصدق الظاهري:

يعتبر من ابسط اشكال صدق المحتوى ويقصد به شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ووضوح عباراته من ناحية اخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ومن اجل التحقق من قدرة الاستبيان في قياس ما ينبغي قياسه.

وقد تم التأكد من صدق المحتوى استبانة الدراسة حيث تم عرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمين بعد تطوير شكلها الاولي للتأكد من مدى ملاءمة بنودها في تغطية جوانب موضوع الدراسة ومدى وضوحها وسلامة صياغتها. (قائمة الاساتذة المحكمين انظر للملحق رقم 2).

حيث ركزت اغلب الملاحظات المقدمة على وضع تعاريف للمصطلحات المتعلقة بالبحث وكذا اعادة صياغة بعض الجمل حتى يتسنى لأفراد العينة فهمها وكذلك تبسيط الجمل المركبة للفهم ولضمان الحصول على اجابات كاملة وقد تم الاخذ بعين الاعتبار كل ملاحظات الاساتذة المحكمين وتمت اعادة بلورة الاستبيان ليخرج في شكله النهائي بـ 25 عبارة.

❖ الصدق التجريبي (الاتساق الداخلي):

للتأكد من الاتساق الداخلي، وهو يعني مدى اتساق كل فقرة أو كل محور من الاستبانة مع الدرجة الكلية ثم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وهو ما يسمى بصدق التكوين (البنائي)، ثم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي اليه وهو ما يسمى بصدق المحك.

❖ صدق التكوين (البنائي):

يعتبر أحد مقاييس صدق الاداة والذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الاداة الوصول اليها ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية ل فقرات الاستبانة، ويتم ذلك ايضا بحساب معاملة ارتباط درجة كل بعد من ابعاد المتغير والدرجة الكلية لهذا المتغير وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
محور نظم ذكاء الاعمال	0.556	0.001	0.01
محور مستودع البيانات	0.811	0.000	0.01
محور معالجة التحليلية الفورية	0.816	0.000	0.01
محور الذكاء التنافسي	0.904	0.000	0.01
محور البراعة التنظيمية	0.933	0.000	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 21

يتبين من الجدول السابق أن جميع محاور الاستبيان ترتبط بدرجة كبيرة مع الاستبيان ككل، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 أي عند مستوى ثقة مقداره 100% وهو مستوى أكبر من مستوى الثقة المعتمد في الدراسة والبالغ نسبته 95% وعليه فجميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبذلك فهي صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ **صدق المحك:** وذلك بحساب العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية

لهذا المحور وعليه نسجل نتائج الموالية:

**الجدول رقم (05):** معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارات	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5
محور مستودع البيانات	0.516	0.509	0.506	0.579	0.469

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 21

يمثل الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور مستودع البيانات والدرجة الكلية لهذا المحور، ونلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الموجبة تتراوح بين 0.469 و0.579 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية 0.05 وعليه فالمحور الأول يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

**الجدول رقم (06):** معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارات	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5
محور المعالجة التحليلية الفورية	0.377	0.122	0.154	0.477	0.531

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 21

يمثل الجدول رقم (06):

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المعالجة التحليلية الفورية والدرجة الكلية لهذا المحور، ونلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الموجبة تتراوح بين 0.122 و0.531 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية 0.05 وعليه فالمحور الثاني يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل عبارته من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارات	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5
محور الذكاء التنافسي	0.466	0.649	0.440	0.509	0.616

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 21

يمثل الجدول رقم (07):

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الذكاء التنافسي والدرجة الكلية لهذا المحور، ونلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الموجبة تتراوح بين 0.440 و 0.649 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية 0.05 وعليه فالمحور الثالث يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارته من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية لهذا المحور

العبارات	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10
محور البراعة التنظيمية	0.470	0.516	0.749	0.551	0.607	0.526	0.355	0.490	0.491	0.373

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 21

يمثل الجدول رقم (08):

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور البراعة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور، ونلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الموجبة تتراوح بين 0.355 و 0.749 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية 0.05 وعليه فالمحور الرابع يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

ب. ثبات أداة الدراسة:

الثبات يعني الدقة والتحديد والوضوح في القياس، فالمقصود بمعامل الثبات هو المعامل الذي يتم اختبار الثبات من خلاله وهو معامل الترابط بين الاختبار ونفسه. بحيث تكون النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال اجراء مجموعة مختلفة من الباحثين للاختبار على نفس عينة البحث العلمي. وفي نفس الظروف المتشابهة إلى حد كبير. ويمكن أيضاً تعريف معامل قياس درجة الثبات على أنه مدى الارتباط بين الدرجات التي يحصل عليها كل فرد من أفراد عينة البحث العلمي في الاختبار. فعند إجراء هذا الاختبار أكثر من مرة أو بين التقديرات التي يتم الحصول عليها من مصححي الاختبار

وهناك عدة طرق لقياس معامل الثبات أهمها:

◀ طريقة الصور المتكافئة؛

◀ طريقة التنصيف وهي ما تدعى التجزئة النصفية؛

◀ التوافق الداخلي أو الاتساق الداخلي؛

◀ طريقة كرون باخ والمعادلات المنبثقة عنها وهي الأداة المعتمدة في دراستنا

(http://manara.com/post137، 2022، p 45).

▪ الفا كرونباخ:

تمكن كرونباخ من اشتقاق صيغة عامة لتقدير ثبات درجات انواع الاختبارات والمقاييس المختلفة وتؤدي هذه الطريقة الى معامل اتساق داخلي لبيئيه الاختبار ويسمى ايضا معامل التجانس، وهي كالتالي: (الكناني،

2014، ص 266)

$$RTT = \left( \frac{N}{N-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum sdi^2}{\sum sdi} \right)$$

وتعتبر من أفضل الطرق المستعملة لقياس ثبات الاستبانة وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على ان معامل ألفا لتقييم الثبات الذي يكون أعلى من النسبة المقبولة 60% يعتبر كافيا ومقبولا وان معامل ألفا الذي تصل قيمته إلى 80% يعتبر المقياس مثاليا ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات. (عبد المجيد، 2000، ص 138)

#### الجدول رقم (09): مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

الرمز	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
X	المحور الأول: ذكاء الاعمال	15	0.914	0.956
X1	بعد مستودع البيانات	05	0.816	0.903
X2	بعد المعالجة التحليلية الفورية	05	0.866	0.930
X3	بعد الذكاء التنافسي	05	0.877	0.936
Y	المحور الثاني: البراعة التنظيمية	10	0.905	0.951
	اجمالي المحاور	25	0.940	0.969

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 21

**التعليق:** تعتبر النتائج السابقة جيدة ومقبولة في مثل هذه الدراسات وأن معامل ألفا كرونباخ لردود المستجوبين للاستبانة بشكل عام 94% وهي نسبة أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ألفا كرونباخ 60% مما يدل على ثبات العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة، ايضا معامل الصدق كان 96.9% وهو أكبر من 70% مما يدل على صدق العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة ومنه يمكننا الاعتماد على هذه الاجابات من اجل تحقيق الدراسة وتعميم نتائج البحث.

التحليل

## وصف خصائص عينة الدراسة:

بعد تفريغ محتوى البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، قمنا بحساب النسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة كما هو موضح في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (10): مواصفات عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	23	71.9
		أنثى	9	28.1
02	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	2	6.3
		من 31 سنة إلى 40 سنة	20	62.5
		من 41 إلى 50 سنة	8	25.0
		50 سنة إلى 60 سنة	2	6.3
		أكثر من 60	0	0
03	المؤهل العلمي	لسانس	28	87.5
		ماستر	3	9.4
		ماجستير	1	3.1
		دكتوراه	0	0
04	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	25.0
		من 5 إلى 10 سنوات	10	31.3
		من 10 إلى 15 سنة	6	18.8



25.0	8	أكثر من 15 سنة	
------	---	----------------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 21

#### التعليق:

من خلال الجدول يتبين لنا تفوق في نسبة الذكور بنسبه 71.9% مقارنة بالإناث التي بلغت نسبتها 28.1% وفيما يخص الفئة العمرية الغالبة فكانت محصورة بين 31-40 سنة بنسبة 62.5%، بينما نجد في متغير المستوى التعليمي تفوق المتخرجين صاحبي شهادات الليسانس بنسبة بلغت 87.5%، وقد تمتع اغلب المبحوثين بسنوات خبرة من 5 الى 10 سنوات بلغت نسبتهم 31.3.

#### 4-2 تحليل النتائج:

##### 4\_2\_1 تحليل اتجاه اجابات افراد العينة حول المتغيرات الدراسة:

سنقوم في هذا القسم بدراسة تحليل الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في استبانة الدراسة، وايضا تحديد درجة الموافقة على كل عبارة لكل محور على حدا.

##### ➤ تحليل اتجاهات اراء افراد العينة حول نظم ذكاء الاعمال

##### أ- تحليل اتجاهات اراء افراد العينة حول بعد مستودع البيانات

الجدول رقم(11): اتجاهات اراء الافراد حول بعد مستودع البيانات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تقوم مؤسسة سوناريك بجمع البيانات بصفة مستمرة	3.72	0.683	مرتفع	2
02	تخزن سوناريك البيانات المجمعة في مستودع بيانات (قاعدة بيانات ضخمة)	3.41	0.756	مرتفع	5
03	تساعد البيانات المجمعة في صناعة القرار في مختلف المستويات الادارية	3.75	0.672	مرتفع	1
04	يتميز مستودع بيانات مؤسسة سوناريك بالتنوع والحداثة	3.47	0.879	مرتفع	4

05	يعتبر مستودع بيانات المؤسسة أداة استعلام فعالة (مصدر للمعلومات)	3.63	0.660	مرتفع	3
...	المتوسط المرجح العام للمحور	3.4750	0.73922	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 21

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن درجة الموافقة لإتجاه أفراد العينة اتجاه محور مستودع البيانات أخذت مستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ 3.47 وإنحراف معياري قدر بـ 0,73 حيث يمكننا ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً من أعلى مستوى موافقة إلى أقل مستوى بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 03 " تساعد البيانات المجمع في صناعة القرار في مختلف المستويات الإدارية" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.75 وبإنحراف معياري منخفض 0.67 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط وهذه النتائج تدل على أن البيانات المجمع في مؤسسة سوناريك تساعدها في صناعة القرار في مختلف مستوياتها الإدارية العليا والوسطى وكذا السفلى؛
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 01 " تقوم مؤسسة سوناريك بجمع البيانات بصفة مستمرة" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.72 وبإنحراف معياري منخفض 0.68 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تؤكد على أن مؤسسة سوناريك تقوم بجمع البيانات بصفة مستمرة؛
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 05 "يعتبر مستودع بيانات المؤسسة أداة استعلام فعالة (مصدر للمعلومات)" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.63 وبإنحراف معياري منخفض 0.66 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تؤكد على أن مستودع بيانات مؤسسة سوناريك هو أداة استعلام فعالة (مصدر للمعلومات)؛
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم 04 " يتميز مستودع بيانات مؤسسة سوناريك بالتنوع والحدثة" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.47 وبإنحراف معياري منخفض 0.87 وهو ما يدل

على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تدل على ان مستودع بيانات مؤسسة سوناريك يتميز بالتنوع والحدثة؛

- جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم 2 " تخزين سوناريك البيانات المجمعة في مستودع بيانات (قاعدة بيانات ضخمة) " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.41 وبإنحراف معياري منخفض 0.75 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تدل على ان مؤسسة سوناريك تخزين البيانات المجمعة في مستودع بيانات (قاعدة بيانات ضخمة).

أ- تحليل اتجاهات اراء عينة الدراسة حول بعد المعالجة التحليلية الفورية

الجدول رقم(12): اتجاهات اراء عينة الدراسة حول بعد المعالجة التحليلية الفورية

الترتيب	الاتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	متوسط	0.813	3.28	تعمل مؤسسة سوناريك على زيادة تطبيق نظم الأعمال في مجال تحليل بياناتها المجمعة	01
4	متوسط	0.821	3.31	يزود نظام المعالجة التحليلية الفورية(olap) مؤسسة سوناريك بمعلومات عالية الدقة	02
1	مرتفع	0.712	3.59	تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية بعرض المعلومات بشكل واضح	03
2	مرتفع	0.756	3.59	تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية بعرض المعلومات بشكل آني (في الوقت المطلوب)	04
3	مرتفع	0.61	3.47	تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية بعرض التقارير الخاصة بها بطريقة فعالة	05
متوسط		0.84919	3.2375	المتوسط المرجح العام olap	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss21

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن درجة موافقة أفراد العينة اتجاه بعد المعالجة التحليلية الفورية أخذت مستوى متوسط بمتوسط حسابي قدر بقدر ب 3.23 وإنحراف معياري قدر ب 0,84 حيث يمكننا ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً من أعلى مستوى موافقة إلى أقل مستوى بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 03 " تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية بعرض المعلومات بشكل واضح" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.59 وإنحراف معياري منخفض 0.71 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط وهذه النتائج تدل على أنه من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية تقوم مؤسسة سوناريك بعرض المعلومات بشكل واضح؛

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 4 " تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية بعرض المعلومات بشكل آني (في الوقت المطلوب)" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.59 وإنحراف معياري منخفض 0.75 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تؤكد على أن مؤسسة سوناريك تقوم من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية بعرض المعلومات بشكل آني (في الوقت المطلوب)؛

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 05 " تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية بعرض التقارير الخاصة بها بطريقة فعالة " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.47 وإنحراف معياري منخفض 0.61 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تؤكد على أن مؤسسة سوناريك تقوم بعرض التقارير الخاصة بها بطريقة فعالة من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية؛

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم 02 " يزود نظام المعالجة التحليلية الفورية (olap) مؤسسة سوناريك بمعلومات عالية الدقة " بمتوسط حسابي متوسط بلغ 3.31 وإنحراف معياري منخفض 0.82 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تؤكد ان نظام المعالجة التحليلية الفورية يزود مؤسسة سوناريك بمعلومات عالية الدقة؛

- جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم 01 " تعمل مؤسسة سوناريك على زيادة تطبيق نظم الأعمال في مجال تحليل بياناتها المجمع " بمتوسط حسابي متوسط بلغ 3.28

وإنحراف معياري منخفض 0.81 وهو ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تدل على ان مؤسسة سوناريك تعمل على زيادة تطبيق نظم الأعمال في مجال تحليل بياناتها المجمعة.

### ج-تحليل اتجاهات اراء عينة الدراسة حول بعد الذكاء التنافسي

#### الجدول رقم(13): اتجاهات اراء عينة الدراسة حول بعد الذكاء التنافسي

الترتيب	الاتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	مرتفع	0.71	3.47	تعتمد مؤسسة سوناريك على الذكاء التنافسي للاستجابة بشكل كفي للأحداث والفرص	01
1	مرتفع	0.78	3.81	يساعد الذكاء التنافسي مؤسسة سوناريك على التنبؤ بالتغيرات الخارجية (السياسية والقانونية والاقتصادية)	02
4	مرتفع	0.76	3.53	تواكب مؤسسة سوناريك التكنولوجيات الحديثة في مجال الذكاء التنافسي	03
3	مرتفع	0.79	3.63	يقدم الذكاء التنافسي لمؤسسة سوناريك صورة واضحة عن بيئة الأعمال المستقبلية.	04
2	مرتفع	0.78	3.66	يوضح الذكاء التنافسي وبدقة لمؤسسة سوناريك فرص بيئة نشاطها، ويحميها من تهديداتها.	05
	مرتفع	0.95	3.39	المتوسط المرجح العام IC	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss21

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن درجة موافقة أفراد العينة اتجاه بعد الذكاء التنافسي أخذت مستوى متوسط بمتوسط حسابي قدر بـ 3.39 وإنحراف معياري قدر بـ 0,95 حيث يمكننا ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من أعلى مستوى موافقة إلى أقل مستوى بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 02 " يساعد الذكاء التنافسي مؤسسة سوناريك على التنبؤ بالتغيرات الخارجية (السياسية والقانونية والاقتصادية)" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.81 وبإنحراف معياري منخفض 0.78 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط وهذه النتائج تؤكد على أن الذكاء التنافسي يساعد مؤسسة سوناريك على التنبؤ بالتغيرات الخارجية (السياسية والقانونية والاقتصادية)؛
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 05 " يوضح الذكاء التنافسي وبدقة لمؤسسة سوناريك فرص بيئة نشاطها، ويحميها من تهديداتها " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.66 وبإنحراف معياري منخفض 0.78 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تؤكد على أن الذكاء التنافسي يحدد وبدقة لمؤسسة سوناريك فرص بيئة نشاطها، ويحميها من تهديداتها؛
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 04" يقدم الذكاء التنافسي لمؤسسة سوناريك صورة واضحة عن بيئة الأعمال المستقبلية " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.93 وبإنحراف معياري منخفض 0.79 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تدل على أن الذكاء التنافسي يقدم لمؤسسة سوناريك صورة واضحة عن بيئة الأعمال المستقبلية؛
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم 03 " تواكب مؤسسة سوناريك التكنولوجيات الحديثة في مجال الذكاء التنافسي " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.53 وبإنحراف معياري منخفض 0.76 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تدل على ان مؤسسة سوناريك تواكب التكنولوجيات الحديثة في مجال الذكاء التنافسي؛
- جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم 01 " تعتمد مؤسسة سوناريك على الذكاء التنافسي للاستجابة بشكل كفي للأحداث والفرص " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.47 وبإنحراف معياري منخفض 0.71 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتائج تؤكد على ان مؤسسة سوناريك تعتمد على الذكاء التنافسي للاستجابة بشكل كفي للأحداث والفرص.

#### ➤ تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور البراعة التنظيمية:

تم جمع آراء أفراد العينة حول البراعة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(14): اتجاهات اراء افراد العينة حول محور البراعة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفع	0.641	4.09	تعتمد مؤسسة سوناريك على براعة الاستغلال من خلال الاعتماد على التجارب المكتسبة	01
1	مرتفع	0.644	4.19	تعمل مؤسسة سوناريك على التحسين المستمر لأنشطتها وخدماتها الحالية	02
4	مرتفع	0.740	3.97	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالتأقلم مع الأوضاع التنافسية	03
3	مرتفع	0.669	4.06	تضع مؤسسة سوناريك تخفيض التكاليف هدف استراتيجي في عملياتها الإنتاجية	04
7	مرتفع	0.751	3.78	تمتع القيادة العليا لمؤسسة سوناريك بالقدرة على التحمل وحل التوترات	05
5	مرتفع	0.793	3.88	تسعى مؤسسة سوناريك إلى اكتشاف المهارات والابداعات في مجال العمل	06
10	متوسط	0.971	3.34	تركز المؤسسة في أنشطتها الانتاجية على الابتكار التكنولوجي	07
6	مرتفع	1.120	3.81	تركز مؤسسة سوناريك على انتهاز الفرص الجديدة في الأسواق المستهدفة (براعة الاستكشاف)	08
8	مرتفع	0.792	3.78	تسعى مؤسسة سوناريك للتميز من خلال الاعتماد على أساليب الادارة المعاصرة	09
9	مرتفع	0.983	3.53	تعمل مؤسسة سوناريك على تحفيز الموظفين للتكيف مع الفرص الجديدة المتوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة	10
مرتفع		0.92193	3.6313	المتوسط المرجح العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 21

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن درجة الموافقة لاتجاه أفراد العينة اتجاه محور البراعة التنظيمية أخذت مستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ 3.63 وانحراف معياري قدر بـ 0,92 حيث يمكننا ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً من أعلى مستوى موافقة إلى أقل مستوى بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 02 " تعمل مؤسسة سوناريك على التحسين المستمر لأنشطتها وخدماتها الحالية" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.19 وانحراف معياري منخفض 0.466 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتيجة تؤكد ان افراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن مؤسسة سوناريك تعمل حقا على تحسين المستمر لانشطتها وخدماتها؛

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 01 " تعتمد مؤسسة سوناريك على براعة الاستغلال من خلال الاعتماد على التجارب المكتسبة " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.09 وانحراف معياري منخفض بلغ 0,641 وهو ما يدل على تمركز إجابات أفراد العينة حول هذا المتوسط وهذه النتائج تدل على أن مؤسسة سوناريك تعتمد فعلا على براعة الاستغلال وذلك من خلال الاعتماد على التجارب المكتسبة؛

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 04 " تضع مؤسسة سوناريك تخفيض التكاليف هدف استراتيجي في عملياتها الإنتاجية " بمتوسط حسابي بلغ 4.06 وهي نسبة موافقة مرتفعة لافراد العينة اما الانحراف المعياري فكان منخفض قدر بـ 0,669 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط وهذه النتائج تدل على أن مؤسسة سوناريك تعتبر تخفيض التكاليف هدف استراتيجي في عملياتها الإنتاجية؛

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم 03 " يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالتأقلم مع الأوضاع التنافسية " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.97 وانحراف معياري



- منخفض بلغ 0.740 حيث نلاحظ من خلال نتائج المتوسط الحسابي أن مؤسسة سوناريك فعلا تتميز بهيكل تنظيمي مرن والذي يسمح لها بالتأقلم مع الأوضاع التنافسية؛
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم 06 " تسعى مؤسسة سوناريك إلى اكتشاف المهارات والابداعات في مجال العمل " بمتوسط حسابي بلغ 3.88 اي مستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري منخفض بلغ 0.793 وهو ما يدل على سعي مؤسسة سوناريك فعلا على اكتشاف المهارات والإبداعات في مجال العمل؛
  - جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم 08 " تركز مؤسسة سوناريك على انتهاز الفرص الجديدة في الأسواق المستهدفة (براعة الاستكشاف)" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.81 وانحراف معياري مرتفع كذلك بلغ 1.120 وهو ما يدل على تشتت اجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي وعليه ف مؤسسة سوناريك تركز فعلا على انتهاز الفرص الجديدة في الاسواق؛
  - وجاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم 05 " تمتع القيادة العليا لمؤسسة سوناريك بالقدرة على التحمل وحل التوترات " بمتوسط حسابي بلغ 3.34 وهي نسبة موافقة مرتفعة لأفراد العينة حول العبارة وانحراف معياري بلغ 0.751 وهو ما يدل على التمرکز حول المتوسط الحسابي وعليه فأفراد العينة يوافقون ان القيادة العليا للمؤسسة محل الدراسة لها القدرة على حل التوترات؛
  - جاءت في المرتبة الثامنة العبارة رقم 09 " تسعى مؤسسة سوناريك للتميز من خلال الاعتماد على أساليب الادارة المعاصرة " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.78 وانحراف معياري منخفض بلغ 0.792 وهو ما يدل على التمرکز حول المتوسط الحسابي وعليه فأفراد العينة يوافقون على ان مؤسسة سوناريك تسعى للتميز بالاعتماد على الأساليب الإدارة المعاصرة؛
  - جاءت في المرتبة التاسعة العبارة رقم 10 " تعمل مؤسسة سوناريك على تحفيز الموظفين للتكيف مع الفرص الجديدة المتوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ 3.53 يبين مستوى موافقة مرتفعة لافراد العينة على العبارة وانحراف معياري منخفض بلغ 0,983 يدل على التمرکز حول المتوسط الحسابي وهذه النتيجة تدل على توافق أفراد العينة

محل الدراسة حول تحفيز مؤسسة سوناريك الموظفين للتكيف مع الفرص الجديدة المتوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛

- جاءت في المرتبة العاشرة العبارة رقم 07 " تركيز المؤسسة في أنشطتها الإنتاجية على الابتكار التكنولوجي " بمتوسط حسابي متوسط بلغ 3.34 وإنحراف معياري منخفض بلغ 0.971 يدل على التمرکز حول المتوسط الحسابي أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة نوعاً ما على ان مؤسسة سوناريك تركيز في أنشطتها الإنتاجية على الابتكار التكنولوجي.

### 3\_4 نتائج الفرضيات

يجب التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية ثم نقوم بالتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها؛

### 1\_3\_4 اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من إذا ما كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا نقوم باختبار كولمجروف-سمرنوف بحيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي وإذا كانت قيمة (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (ألفا) فإنه يخضع للتوزيع الطبيعي.

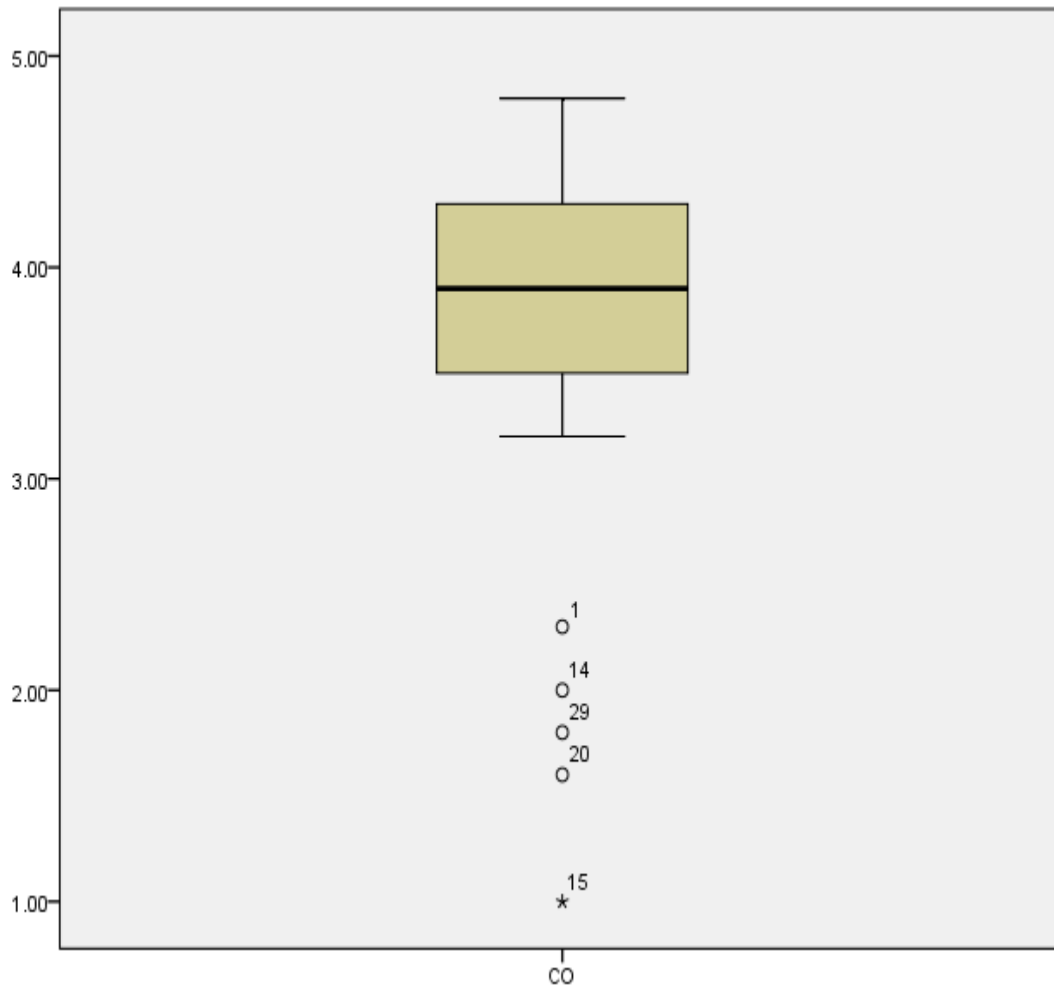
الجدول رقم(15): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
1	نظم ذكاء الاعمال	1.113	0.168
2	البراعة التنظيمية	1.271	0.079

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss21

الجدول يوضح نتائج الاختبار التي تبين أن قيمة (sig) أكبر من مستوى الدلالة (ألفا 0.05) لجميع الأبعاد كما يبين الجدول أن درجة المعنوية لـ Z المحسوبة أكبر من 0.05 فإن متغيرات الدراسات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وهذا ما يؤكد شكل توزيع البيانات في شكل خط مستقيم يتوسط المستطيل وعليه فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وعليه يمكن تطبيق مختلف الأساليب الإحصائية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و مخرجات spss21

#### 4-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية وتفسير النتائج:

##### أ- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق ابعاد أنظمة ذكاء الاعمال على البراعة التنظيمية لمؤسسة

سوناريك عند مستوى الدلالة اقل من 0.05

للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار والجدول يبين ذلك:

الجدول رقم(16): نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	8.145	1	8.145	13.423	0.001
الخطأ	18.204	30	0.607		
المجموع الكلي	26.349	31			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss21

يتبين من الجدول السابق أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة 13.423 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبقية احتمالية تقدر بـ 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0,05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل الذي يمثل نظم ذكاء الاعمال والمتغير التابع المتمثل في البراعة التنظيمية بإستخدام أسلوب الانحدار البسيط تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار لاثر نظم ذكاء الاعمال في تحقيق البراعة التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة Sig
نظم ذكاء الاعمال	0.892	3.664	0.001	13.423	0.556	0.309	0.001

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss21

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن هناك علاقة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين نظم ذكاء الاعمال والبراعة التنظيمية حسب العينة محل الدراسة، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوب البالغ قيمته 13.423 وهي أكبر من الجدولية وايضا قيمة t البالغة 3.664 بمستوى دلالة 0.001 ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.556 وقيمته تدل على أن الارتباط موجب متوسط بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0,309 أي أن 30.9 % من المتغيرات الحاصلة في البراعة التنظيمية ترجع إلى التغيرات الحاصلة في نظم ذكاء الاعمال المقدمة والعلاقة الرياضية للانحدار

الخطي البسيط فجاءت من الشكل:

$$Y = 0.892x + 0.472$$

ومن خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البراعة التنظيمية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في  $y$  الذي يعني نظم ذكاء الاعمال بمقدار 0.892 درجة وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: "لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لنظم ذكاء الاعمال في تحقيق البراعة التنظيمية"، ونقبل الفرضية البديلة أي أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لنظم ذكاء الاعمال في تحقيق البراعة التنظيمية".

#### 4\_2 نتائج إختبار الفرضيات الفرعية وتفسير النتائج

##### ➤ الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد مستودع البيانات في تحقيق البراعة التنظيمية

H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد مستودع البيانات في تحقيق البراعة التنظيمية

#### الجدول رقم (18): نتائج تحليل الإنحدار لأثر بعد مستودع البيانات في تحقيق البراعة التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة Sig
بعد مستودع البيانات	1.011	7.581	0.000	57.472	0.811	0.675	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss21

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين البعد الأول لنظم ذكاء الاعمال الا وهو مستودع البيانات و البراعة التنظيمية حسب آراء العينة محل الدراسة مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين وهذا ما يؤكد كل من قيمة F

المحسوبة التي بلغت 57.472 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وأيضا t البالغة قيمتها 7.581 بمستوى دلالة معدوم 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، نلاحظ كذلك أن معامل الارتباط بلغ 0.811 ومعامل التحديد البالغ 0.675 أي وجود علاقة طردية بين البعد الأول لنظم ذكاء الاعمال (مستودع البيانات) والبراعة التنظيمية ، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 1.011X + 0.118$$

من خلال المعادلة يمكن القول ان التغيير في البراعة التنظيمية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في y الذي يمثل بعد مستودع البيانات بمقدار 1.011 درجة وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه "لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد مستودع البيانات في تحقيق البراعة التنظيمية"، ونقبل الفرضية البديلة أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمستودع البيانات في تحقيق البراعة التنظيمية".

#### ➤ الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد المعالجة التحليلية الفورية على البراعة التنظيمية.

H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد المعالجة التحليلية الفورية على البراعة التنظيمية.

#### الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار لأثر المعالجة التحليلية الفورية في تحقيق البراعة التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig
بعد المعالجة التحليلية الفورية	0.886	7.730	0.000	59.751	0.816	0.666	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss21

من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين المعالجة التحليلية الفورية والبراعة التنظيمية حسب آراء العينة محل الدراسة مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين وهذا ما تؤكدته كل من قيمة F المحسوبة التي بلغت 59.751 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وأيضاً t البالغة قيمتها 7.730 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، نلاحظ كذلك أن معامل الارتباط بلغ قيمة 0.816 ومعامل التحديد بلغ 0.666 أي أنه توجد علاقة طردية بين المعالجة التحليلية الفورية والبراعة التنظيمية أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 0.886X + 0.763$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البراعة التنظيمية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في  $y$  الذي يمثل بعد المعالجة التحليلية الفورية بمقدار 0.886 درجة وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمعالجة التحليلية الفورية في تحقيق البراعة التنظيمية" ونقبل الفرضية البديلة أي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمعالجة التحليلية الفورية في تحقيق البراعة التنظيمية".

#### ➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للذكاء التنافسي في تحقيق البراعة التنظيمية

H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للذكاء التنافسي في تحقيق البراعة التنظيمية

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل الانحدار لاثـر الذكاء التنافسي في تحقيق البراعة التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig
بعد الذكاء التنافسي	0.874	11.594	0.000	134.424	0.904	0.818	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss21

من خلال النتائج الواردة في الجدول (20) نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الذكاء التنافسي و تحقيق البراعة التنظيمية حسب آراء العينة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين هذا ما تؤكدُه قيمة F المحسوبة البالغة 134.424 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وأيضاً t البالغة قيمتها 11.594 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 كذلك نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,904 ومعامل تحديد بلغ قيمة 0.818 أي أنه توجد علاقة طردية بين البراعة التنظيمية و البعد الثالث من أبعاد نظم ذكاء الاعمال(الذكاء التنافسي) أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فهي كالتالي:

$$Y = 0.874X + 0.665$$

ومن خلال المعادلة يمكن القول ان التغيير في البراعة التنظيمية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في y الذي يمثل بعد الذكاء التنافسي ب 0.874 درجة وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للذكاء التنافسي في تحقيق البراعة التنظيمية وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للذكاء التنافسي في تحقيق البراعة التنظيمية".



# نتائج الدراسة

### الخاتمة:

من خلال ما تقدم في هذه الدراسة يمكن القول بأن نظم ذكاء الأعمال وبشكل عام لها تأثير إيجابي على البراعة التنظيمية، وتفسير ذلك يعود إلى الدور الذي يؤديه ذكاء الأعمال بأبعاده (مستودع البيانات، المعالجة التحليلية الفورية، الذكاء التنافسي) في زيادة قدرات مؤسسة سوناريك في تحقيق وبناء البراعة التنظيمي، من خلال تحفيز عمليات الإبداع والابتكار التي تستند على البحث عن الأفكار الجديدة والتطبيقات المستحدثة، تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لنظم ذكاء الأعمال، وتبني رؤى واضحة.

فبعد ما نظرنا للمفاهيم الأساسية لنظم ذكاء الأعمال وابعاده والمفاهيم المتعلقة بالبراعة التنظيمية كان لابد علينا من الربط بين المتغيرين عن طريق اسقاط الدراسة النظرية على الواقع وبغرض الوقوف على أثر تطبيق نظم ذكاء الأعمال في تحقيق البراعة التنظيمية اعتمدنا على اجراء الاستبيان على عينة من موظفي المؤسسة (سوناريك) من اجل الوصول الى الاستنتاجات النظرية والميدانية التي تخدم الدراسة.

### النتائج:

توصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية المتمثلة في:

#### ❖ النتائج النظرية:

- ذكاء الأعمال حزمة من التقنيات الجديدة مثل مستودعات البيانات والمعالجة التحليلية الفورية وذكاء التنافسي التي تستخدم لمعالجة البيانات الهيكلية وتحليلها؛
- تعتبر تقنية المعالجة التحليلية الفورية أحد الأبعاد الرئيسية لنظم ذكاء الأعمال، وتساعد هذه التقنية على إدارة المعالجة وعرض البيانات، في بيئة متعددة الأبعاد لأغراض التحليل؛
- تتميز نظم ذكاء الأعمال بالمرونة؛ بحيث يمكن تعديلها وتطويرها، ودمجها مع أنظمة معلومات أخرى؛
- من فوائد نظم ذكاء الأعمال زيادة الأرباح والإنتاجية واكتساب الميزة التنافسية التي تساعد على البقاء في السوق والحصول على مكانة لدى العملاء
- تساهم نظم ذكاء الأعمال في توفير بيئة ملائمة للإبداع والابتكار، وبذلك تستطيع المؤسسة الاستثمار في قدرات ومهارات وكفاءة مواردها البشرية؛
- تضمن نظم ذكاء الأعمال المنافسة الأخلاقية بعيدا عن الجوسسة والطرق غير القانونية في جمع البيانات والمعلومات؛

- الهدف الرئيسي لذكاء الاعمال BI هو اتاحة الامكانية لتفسير وتحليل البيانات الكبيرة للوصول الى المعلومات التي تساعد على ايجاد الفرص ومن ثم تطبيق استراتيجيات فعالة معتمدة على تحليل الاعمال مما سيؤدي الى استقرار المؤسسة طويل الأمد؛
  - تعتبر البراعة التنظيمية قدرة المؤسسة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمؤسسة بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي؛
  - تكمن أهمية البراعة التنظيمية في قدرة المؤسسات على خلق حالة من التوازن ما بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف؛
- ❖ النتائج التطبيقية:

من خلال دراستنا وتحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا البحث، توصلنا الى النتائج الرئيسية التالية:

- اظهرت نتائج الاستبيان موافقة متوسطة الى مرتفعة من افراد العينة محل الدراسة على الابعاد الثلاثة لنظم ذكاء الاعمال، حيث احتل بعد مستودع البيانات المركز الاول بمتوسط حسابي بلغ 3.47 تلاه بعد الذكاء التنافسي بمتوسط حسابي بلغ 3.39، ثم بعد المعالجة التحليلية الفورية الذي بلغ متوسطها الحسابي 3.23 في المرتبة الثالثة، وهاته النتيجة تتوافق جزئيا مع ما توصلت اليه الباحثة (بوقابة ووردية، 2021) التي توصلت الى ان متوسط الحسابي لبعء إدارة أداء الاعمال 3.44، و بعد المعالجة التحليلية الفورية 3.42، وبعد الذكاء التنافسي الذي بلغ متوسطه الحسابي 3.44؛
- اظهرت النتائج ان هناك نسبة موافقة مرتفعة ذات دلالة احصائية من طرف افراد عينة الدراسة من موظفي مؤسسة سوناريك على محور البراعة التنظيمية داخل المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي ما قيمته 3.63 وهي درجة مرتفعة على سلم ليكارت الخماسي حيث تتوافق هذه النتيجة كليا مع ما توصلت اليه دراسة الباحثة (بوقابة ووردية، 2021) التي توصلت الى ان المتوسط الحسابي للبراعة التنظيمية داخل مؤسسة محل الدراسة 3.61، وتتوافق كذلك كليا مع دراسة (صويص، وعابدين 2018) الذي توصلت الى ان المتوسط الحسابي للبراعة التنظيمية بلغت 3.62؛
- اظهرت نتائج الاستبيان كذلك ان هناك إثر دو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (نظم ذكاء الاعمال) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية) وهو ما يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية القائلة بانه "لا

يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد نظم ذكاء الاعمال (مستودع البيانات ، المعالجة التحليلية الفورية، الذكاء التنافسي ) في تحقيق ابعاد البراعة التنظيمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد نظم ذكاء الاعمال في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث توصلنا الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغير المستقل والتابع بلغت 50.6 % وهو ما يؤكد الأثر الفاعل لتطبيق نظم ذكاء الاعمال من اجل تحقيق البراعة التنظيمية. وهاته النتيجة تتوافق نسبيا مع ما توصل اليه الباحث (صويص، وعابدين، 2018) والذي توصل الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متغيرين المستقل والتابع والتي بلغت 61%.

- احتل بعد الذكاء التنافسي المرتبة الاولى من حيث تأثيره على البراعة التنظيمية اذ بلغت درجة الارتباط 90.4% وهو ارتباط قوي جدا ذلك ان تطبيق بعد الذكاء التنافسي في المؤسسة يؤدي الى الاستجابة بشكل كفى للأحداث والفرص حيث يمكنها من وضع الخطط والاستراتيجيات التي تقود المنظمة الى بر الأمان وتضمن لها النجاح على جميع المستويات؛
- احتل بعد المعالجة التحليلية الفورية المرتبة الثانية من حيث تأثيره على البراعة التنظيمية حيث بلغت نسبة الارتباط 81.6% وهي بذلك موجبة قوية وهي نتيجة منطقية باعتبار ان اعتماد المؤسسة على المعالجة التحليلية الفورية سيؤدي الى تزويدها بمعلومات عالية الدقة وعرضها في الوقت المطلوب هذا ما ينتج عنها تحقيق الابداعات في مجال عملها؛
- احتل بعد قيادة مستودع البيانات المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبة الارتباط 81.1% وهي موجبة قوية، وذلك راجع ان المؤسسة تعتمد على مستودع البيانات الذي يعتبر جوهر نظم ذكاء الاعمال في تحليل البيانات وإعداد التقارير الخاصة بالمؤسسة ومنه تحقيق البراعة التنظيمية لهذه الأخيرة؛

### التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل اليها، توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة نشر ثقافة المعلومات في المؤسسة وتغيير الطرق التقليدية في عمليات اتخاذ القرار وهذا بالاستعانة بنظم ذكاء الاعمال؛
- من الضروري للمؤسسات تطبيق نظم ذكاء الاعمال وهذا للدور الذي تعب فيه في تعزيز الأداء وكذا تحسين ورفع مستوى تنافسية المؤسسة؛

- ضرورة اخضاع المدراء والاداريين لبرامج تدريب وتكوين لتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم التقنية في صنع القرار وفيما يتعلق بتطبيق نظم ذكاء الاعمال في مختلف أنشطة المؤسسة؛
- ضرورة العمل على التزود والحصول على المعلومات والوسائل اللازمة لتطبيق نظم ذكاء الاعمال؛
- ضرورة بناء استراتيجيات واساليب تعمل على تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسة بالاعتماد على نظم ذكاء الاعمال؛
- القيام بندوات وعقد ورشات عمل للعاملين للتوعية وإبراز مفهوم وكذا اهمية البراعة التنظيمية وهذا لخلق التوازن بين الاداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي؛
- العمل على خلق حلقات اتصال دائمة ومستمرة بين المؤسسة والجامعات او مراكز البحث العلمي لمواكبة التغيرات معرفة المستجدات فيما يتعلق بنظم ذكاء الاعمال وخاصة مع تطور استعمال الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الاقتصادية؛
- ضرورة وضع هياكل تنظيمية مرنة عصرية تتماشى وتستجيب مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الخفة التنظيمية وتعزيز فعالية تطبيق نظم ذكاء الاعمال لتحقيق البراعة التنظيمية؛

### أفاق الدراسة:

- دور الذكاء الاصطناعي في تفعيل أنظمة ذكاء الاعمال وأثره على أداء المؤسسات.
- دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة القرارات الاستراتيجية.
- أثر نظم ذكاء الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في قطاع الخدمات.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

باللغة العربية:

الكتب:

- ابراهيم رائد عبد الكريم الالوسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الاعمال، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2018.
- اندرسون، دونالد، "تطوير المنظمات عملية إدارة التغيير التنظيمي" (ط3)، ترجمة المعشوق، ناصر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018.
- الجادري م، الإحصاء الوصفي في العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2007.
- السالم، مؤيد، "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم"، عمان، (ط3)، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- العزاوي رحيم يونس كرو، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة 1، دار دجلة ناشرون والموزعون، عمان، الأردن، 2008.
- القاضي، محمد يوسف، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- القريوتي، محمد قاسم، "نظرية المنظمة والتنظيم" مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

المجلات:

- العبيدي، رأفت، "دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوي"، *المجلة العربية للإدارة*، 40(3).
- عبودي، صفاء وخروفة، رغد، "البراعة التنظيمية مدخل للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية، دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(109)، 2018.
- أحسن طيار، ذكاء الأعمال ودوره في اتخاذ القرارات في البنوك، *المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية المجلد 2، العدد 1، 2016*.
- الشحادة عبد الرزاق قاسم وحמידان عبد الناصر احمد، تطبيقات ذكاء الاعمال وتحقيق المفهوم التكاملية لجودة النظام المحاسبي، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية المجلد 2، العدد 3، 2011*.

- شعيب، محمد والنجار، أحمد، "دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ"، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 14 (1)، مصر، 2020.
- شوشة، أمير وعبد الفتاح، عبد الرحمن، "دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 2(2)، الجزء 3، 2021.
- صويص محمد إبراهيم كامل، وعابدين إبراهيم عبد السلام، دور نظم ذكاء الاعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية وإدارية*، المجلد 27، العدد 1، 2019.
- صويص، محمد وعابدين، إبراهيم، "دور نظم ذكاء الأعمال، في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27 (1)، 2018.
- عابدين إبراهيم، دور اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، *مجلة جامعة للأبحاث والدراسات*، مجلد 60، العدد 2، 2016.
- عرقوب وعلي، أنظمة ذكاء الاعمال وهندسة القرار في المؤسسة، *مجلة ابعاد اقتصادية*، المجلد 2، العدد 1، 2012.
- الغراوي غانم رزقي، استخدام أنظمة ذكاء الاعمال في تنمية راس المال البشري، دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 9، العدد 28، 2013.
- كاريش صليحة، تواري سهام، ذكاء الاعمال والقيمة المضافة الجديدة للمعلومات من اجل اتخاذ القرار في المؤسسة، *مجلة دفاقر اقتصادية*، مجلد 6، العدد 10، 2015.
- النقري مهيب، الحلول المصرفية الذكية باستخدام أدوات التنقيب في المعطيات، *مجلة المعلوماتية*، العدد 19، 2007.
- يوسف بسام عبد الرحمان و زكر ربيع علي، ذكاء الاعمال ودوره في فاعلية التجارة الالكترونية معمارية، مقترحة لشركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، *مجلة تنمية الرافدين*، مجلد 35 العدد 113، 2013.

الاطروحات والمذكرات:



- المحاسنة، لميس عارف، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العالقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية"، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.
- الجنازة، أسماء، "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين مساعدي المديرين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2020.
- عويس، ممدوح، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ص (2)، المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، 2015.
- قفول يسرى وعزبون هاجر، دور المحاسبة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر مستعملي القوائم المالية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة مالية، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2021.
- مالكي، محمد، "أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020.
- هدى عبد الرحيم حسين، وآلاء عبد الموجود العاني، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2018.
- بودرجة رمزي، الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على صورة المؤسسة من وجهة نظر المستهلك - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اتصال تسويقي، قسم العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016.
- البياتي ياسر إبراهيم، الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر ذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2020.
- توابتية الطاهر، آثار استخدام أنظمة ذكاء الاعمال على التميز التنظيمي من خلال دور الوسيط لمتغير الابداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال (المديرية العامة)، المجلد 6، العدد 1، 2022.

- زمزم هدى علي حسن، أثر أنظمة المعلومات الإدارية على ذكاء الاعمال، مذكرة ماجستير، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2018.
- شاهين إسماعيل رشيد، تقييم المنافع المتحققة من أنظمة ذكاء الاعمال في خلق القيمة للمنظمات، دراسة تشخيصية وتحليلية لشركتي عراقنا والأثير للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
- الشريده صالح زياد، أثر نظم ذكاء الاعمال على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية، مذكرة ماجستير، إدارة اعمال، كلية الاعمال، قسم إدارة اعمال، جامعة الاسراء، عمان، الأردن، 2021.
- صالح بلال حسين، أثر تطبيقات ذكاء الاعمال على جودة التدقيق الداخلي في جامعات الأردنية، دراسة حالة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا الجامعة الهاشمية، الأردن، 2014.
- الصايغ سناء وفا، مستودعات البيانات، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، بكالوريوس الإدارة التكنولوجية، 2019.
- عادل هادي البغدادي، وحيدر جاسم الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين واسيا سيل. مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 2015.
- العمرو رزان عابد، مفهوم ذكاء الاعمال ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين في دوائر تطبيقات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردن، 2018.
- محمود ناصر الباشقالي والداؤد، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، 2015.
- ملكاوي نازم محمود، نظم دعم القرارات ونظم ذكاء الاعمال وأثرهما على تحسين عملية اتخاذ القرارات في المستشفيات الأردنية، دراسة حالة لمستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي، مجلة دراسات اقتصادية، طبعة 1، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد مهري، الجزائر، 2014.
- مها صباح إبراهيم، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 2017.

المحاضرات:

\_ اللامي محمد عبد المطشر، محاضرات المنهج التجريبي، مجتمع البحث وعينته، 2020.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Baskarada , Sasa & Watson, Jamie & Gromarty , Jason. (2016), " Leadership and Organizational Ambidexterity", Journal of Management Development, vol. 35, no.
- Benner, M., & Tushman, M. L. 2003. Exploitation, Exploration and Process Management: The Production Dilemma Revisited. Academy of Management Review, (20–21).
- Bodwell, W & Chermack, T. (2010). "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning". Technological Forecasting & Social Change, 77 (2).
- Dewhurst, F & Navarro, J. (2007). "Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation in SMEs". The International Journal of Human Resource Management, 18 (10).

edition, Applied Socail Research Methods Series, VOL.5.

- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. 2006. "The Interplay of Exploration and Exploitation". Academy of Management Journal, (49).
- March, J.G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". Organization Science, vol (2), No. (1).
- Johansson & Trens, Organizational ingenuity in organizations, 2013.
- Pisano, G., Shuen, A., & Teece, D. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". Strategic Management Journal, (18).

- Simsek, Z., Heavy, C., Veiga, J.F. and Souder, D. (2009). "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes", Journal of Management Studies, 46(5).
- Sulphey, M. (2019). "Could the Adoption of Organizational Ambidexterity Have Changed the History of Nokia?" South Asian Journal of Business and Management Cases 8(2).
- TEHILIDZIE NENZHELELE ; RENE PLLISIER ; TOWARDS A UNIVERSAL DEFENITION OF COMPETITIVE INTELLIGENCE ; JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT ; VOL 15 ; NU°2.
- Uma sekaran, research methods for busines building approche ,joh & asia itd ,fourth edition singapore ,2003.
- WIEDER BERNHARD AND OSSIMITIZ MARIALUISE; THE IMPACT OF BUSINESS INTELLIGENCE THE QUALITY OF DECISON MAKING AMZDIATION MODEL; CONFERNCE OF ENTER PRISE INFORMATION SYSTEMS; UNIVERSITY OF TECHNOLOGY SYDNEY; AUSTRALIA ;2015.
- **Yin, Robert, K,** (2003). Case Study Research : Design and Methods, 3<sup>rd</sup>
- Web sites:
- <http://manara.com/post137>, 2022, p 45, at 14.00 am.

الملاحق

## الملحق رقم 01: الاستبيان:

تحية طيبة وبعد؛

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

إشراف: د. بوردجة رمزي

العايب سيرين

- لدرع عبير

### المحور الأول: نظم ذكاء الأعمال

البعد الأول: مستودع البيانات

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- تقوم مؤسسة سوناريك بجمع البيانات بصفة مستمرة					
2- تخزن سوناريك البيانات المجمعة في مستودع بيانات (قاعدة بيانات ضخمة)					
3- تساعد البيانات المجمعة في صناعة القرار في مختلف المستويات الادارية					
4- يتميز مستودع بيانات مؤسسة سوناريك بالتنوع والحداثة					
5- يعتبر مستودع بيانات المؤسسة أداة استعلام فعالة (مصدر للمعلومات)					

البعد الثاني: المعالجة التحليلية الفورية

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
6- تعمل مؤسسة سوناريك على زيادة تطبيق نظم الأعمال في مجال تحليل بياناتها المجمعة					
7- يزيد نظام المعالجة التحليلية الفورية (Olap) مؤسسة سوناريك بمعلومات عالية الدقة					
8- تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية بعرض للعلومات بشكل واضح					
9- تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية بعرض للعلومات بشكل آني (في الوقت للطلب)					
10- تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية بعرض التقارير الخاصة بها بطريقة فعالة					

### البعد الثالث: الذكاء التنافسي

الذكاء التنافسي: هو عملية جمع البيانات عن المنافسين باستخدام الطرق القانونية وتحليلها وتحويلها الى معلومات ذات أهمية في اتخاذ القرارات المناسبة بما يمكنها من وضع الخطط والاستراتيجيات التي تقود للمنظمة الى بر الأمان وتضمن لها النجاح على جميع المستويات.

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
11. تعتمد مؤسسة سوناريك على الذكاء التنافسي للاستجابة بشكل كفي للأحداث والفرص					
12. يساعد الذكاء التنافسي مؤسسة سوناريك على التنبؤ بالتغيرات الخارجية (السياسية، القانونية، الاقتصادية... الخ)					
13. توأكب مؤسسة سوناريك التكنولوجيات الحديثة في مجال الذكاء التنافسي					
14. يقدم الذكاء التنافسي لمؤسسة سوناريك صورة واضحة عن بيئة الأعمال المستقبلية					
15. يوضح الذكاء التنافسي وبدقة لمؤسسة سوناريك فرص بيئة نشاطها، ويحميها من تهديداتها.					

### المحور الثاني: البراعة التنظيمية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>بعد الاستغلال</b>					
1. تعتمد مؤسسة سوناريك على براعة الاستغلال من خلال الاعتماد على التجارب المكتسبة					
2. تعمل مؤسسة سوناريك على التحسين المستمر لأنشطتها وخدماتها الحالية					
3. يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالتأقلم مع الأوضاع التنافسية					
4. تضع مؤسسة سوناريك تخفيض التكاليف هدف استراتيجي في عملياتها الإنتاجية					
5. تتمتع القيادة العليا لمؤسسة سوناريك بالقدرة على التحمل وحل التوترات					
<b>بعد الاستكشاف</b>					
6. تسعى مؤسسة سوناريك إلى اكتشاف للمهارات والابداعات في مجال العمل					
7. تركز المؤسسة في أنشطتها الانتاجية على الابتكار التكنولوجي					
8. تركز مؤسسة سوناريك على انتهاز الفرص الجديدة في الأسواق المستهدفة (براعة الاستكشاف)					

					9. تسعى مؤسسة سوناريك للتميز من خلال الاعتماد على أساليب الإدارة المعاصرة
					10. تعمل مؤسسة سوناريك على تحفيز الموظفين للتكيف مع الفرص الجديدة للتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة

#### المعلومات الشخصية:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- الفئة العمرية:  أقل من 30 سنة  من 31-40  من 41-50  من 50-60  أكثر من 60
- المؤهل العلمي:  لسانس  ماجستير  دكتوراه  أكثر من 15
- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10  من 10-15  أكثر من 15



الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الرتبة	اسم الاستاذ
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر - ب	- ركيمة فارس
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر - ب	- الوافي حمزة
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر - ا	- هولي فرحات
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر - ب	- ميمون معاذ
جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر - ا	- سفيان لراذي

الملحق رقم 03: مخرجات ال SPSS

Statistiques

		الجنس	الفئة العمرية	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	23	71.9	71.9	71.9
Valide نثى	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قل من 30	2	6.3	6.3	6.3
Valide من 31-40	20	62.5	62.5	68.8
من 41-50	8	25.0	25.0	93.8
من 50-60	2	6.3	6.3	100.0

Total	32	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	28	87.5	87.5	87.5
ماستر	3	9.4	9.4	96.9
ماجستير	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قل من 5 سنوات	8	25.0	25.0	25.0
من 5-10 سنوات	10	31.3	31.3	56.3
من 10-15 سنة	6	18.8	18.8	75.0
اكثر من 15 سنة	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم مؤسسة سوناريك بجمع البيانات بصفة مستمرة	32	3.72	.683
تخزن سوناريك البيانات المجمعة في مستودع البيانات	32	3.41	.756
تساعد البيانات المجمعة في صناعة القرار في مختلف المستويات الادارية	32	3.75	.672
يتميز مستودع مؤسسة سوناريك بالتنوع الحدائة	32	3.47	.879
يعتبر مستودع بيانات المؤسسة لاة لتعلم فعالة	32	3.63	.660
DW	32	3.4750	.73922
N valide (listwise)	32		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل مؤسسة سوناريك على زيادة تطبيق نظم ذكاء الاعمال في مجال تحليل بياناتها المجمعة	32	3.28	.813

يزود نظام المعالجة الفورية مؤسسة سوناريك بمعلومات عالية الدقة	32	3.31	.821
تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة التحليلية بعرض المعلومات بشكل واضح	32	3.59	.712
تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة التحليلية الفورية بعرض المعلومات بشكل اتي	32	3.59	.756
تقوم مؤسسة سوناريك من خلال نظام المعالجة الفورية بعرض التقارير الخاصة بها بطريقة فعالة	32	3.47	.761
OLAP	32	3.2375	.84919
N valide (listwise)	32		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد مؤسسة سوناريك على الذكاء التنافسي للاستجابة بشكل كفي للاحداث والفرص	32	3.47	.718
يساعد الذكاء التنافسي مؤسسة سوناريك على التنبأ بالتغيرات الخارجية	32	3.81	.780
تواكب مؤسسة سوناريك التكنولوجيا الحديثة في مجال الذكاء التنافسي	32	3.53	.761
يقدم الذكاء التنافسي لمؤسسة سوناريك صورة واضحة عن بيئة الاعمال المستقبلية	32	3.63	.793
يوضح الذكاء التنافسي وبدقة لمؤسسة سوناريك فرص بيئة نشاطها ويحميها من تهديداتها	32	3.66	.787
IC	32	3.3938	.95375
N valide (listwise)	32		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد مؤسسة سوناريك على براعة الاستغلال من خلال الاعتماد على التجارب المكتسبة	32	4.09	.641
تعمل مؤسسة سوناريك على التحسين المستمر لأنشطتها وخدماتها الحالية	32	4.19	.644
يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالتاقلم مع الاوضاع التنافسية	32	3.97	.740
تضع مؤسسة سوناريك تخفيض التكاليف هدف لستراتيجي في عملياتها الانتاجية	32	4.06	.669
تتمتع القيادة العليا لمؤسسة سوناريك بالقدرة على التحمل وحل التوترات	32	3.78	.751
تسعى مؤسسة سوناريك الى اكتشاف المهارات والابداعات في مجال العمل	32	3.88	.793
تركز المؤسسة في انشطتها الانتاجية على الابتكار التكنولوجي	32	3.34	.971
تركز مؤسسة سوناريك على لتهياز الفرص الجديدة في الاسواق المستهدفة	32	3.81	1.120
تسعى مؤسسة سوناريك للتميز من خلال الاعتماد على لساليب الادارة المعاصرة	32	3.78	.792
تعمل مؤسسة سوناريك على تحفيز الموظفين للتكيف مع الفرص الجديدة المتوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة	32	3.53	.983
CO	32	3.6313	.92193
N valide (listwise)	32		

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

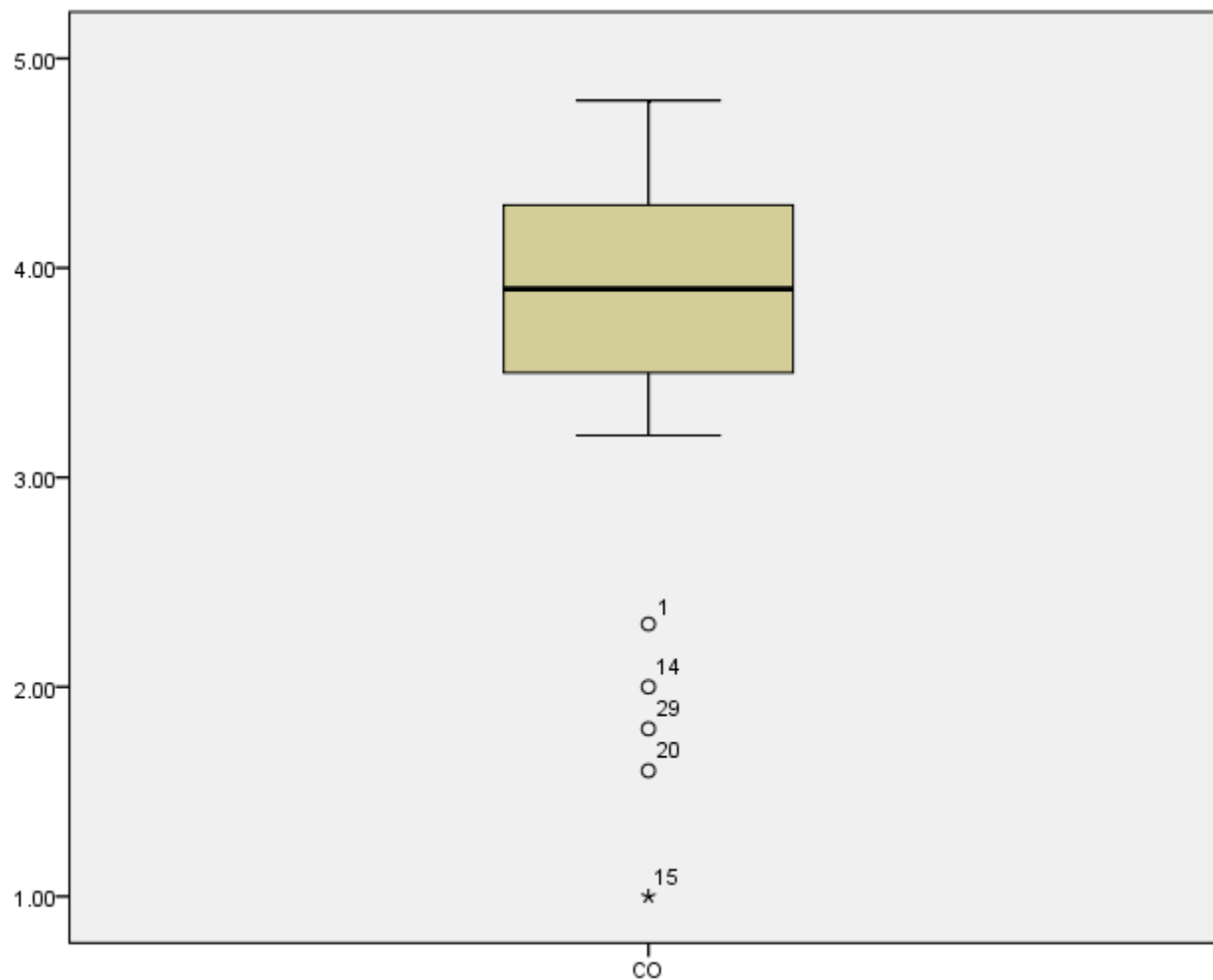
		CO	BI
N		32	32
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.6313	3.5417
	Ecart-type	.92193	.57467
	Absolue	.225	.197
Différences les plus extrêmes	Positive	.115	.126
	Négative	-.225-	-.197-
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.271	1.113
Signification asymptotique (bilatérale)		.079	.168

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
CO	32	100.0%	0	0.0%	32	100.0%

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	DW <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : CO

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.811 <sup>a</sup>	.657	.646	.54884

a. Valeurs prédites : (constantes), DW

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17.312	1	17.312	57.472	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	9.037	30	.301		
Total	26.349	31			

a. Variable dépendante : CO

b. Valeurs prédites : (constantes), DW

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.118	.473		.250	.804
DW	1.011	.133	.811	7.581	.000

a. Variable dépendante : CO

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100.0
Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.914	15

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.816	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.866	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.877	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	32	100.0
Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.905	10