



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

## دراسة مشروع منصة استشارية لحلول الاعمال

### باستخدام الذكاء الاصطناعي

ملذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

تخصص: إدارة استراتيجية

إعداد الطلبة:

- بعيسي سامية

- سليمان أحمد

- هيشر جلال

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة                     | الرتبة        | أعضاء اللجنة  |
|---------|---------------------------|---------------|---------------|
| بسكرة   | ممتحنا                    | - أستاذ محاضر | - سلاف رحال   |
| بسكرة   | مشرفا                     | - أستاذ محاضر | - بعيسي سامية |
| بسكرة   | رئيسا                     | - أستاذ محاضر | - براهيم نوال |
| بسكرة   | ممثل دور الشريك الاقتصادي | - أستاذ مكون  | - ومان علي    |

الموسم الجامعي: 2023-2024





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

## دراسة مشروع منصة استشارية لحلول الاعمال

### باستخدام الذكاء الاصطناعي

ملذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

تخصص: إدارة استراتيجية

إعداد الطلبة:

- بعيسي سامية

- سليمان أحمد

- هيشر جلال

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة                     | الرتبة        | أعضاء اللجنة  |
|---------|---------------------------|---------------|---------------|
| بسكرة   | ممتحنا                    | - أستاذ محاضر | - سلاف رحال   |
| بسكرة   | مشرفا                     | - أستاذ محاضر | - بعيسي سامية |
| بسكرة   | رئيسا                     | - أستاذ محاضر | - براهيم نوال |
| بسكرة   | ممثل دور الشريك الاقتصادي | - أستاذ مكون  | - ومان علي    |

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والاهداء

الحمد لله الذي بِنِعْمَتِهِ تتم الصالحات وبشكره تدوم النعم، والحمد لله الذي بتوفيقه وتيسيره تصلح الأمور، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

إلى من اقترن اسمهما باسم المولى سبحانه وتعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم: (وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إِيَّاه وبالوالدين إحساناً). صدق الله العظيم..

أبي وأُمِّي اللذان لم يُقَصِّرَا في تربيتي وتعليمي..

لن تكفي جُمْل الشُّكر، وحتى لو بلغت ملء الأرض والسماء، أن تُعَبِّرَ عن فضل أمي.

أود ان اشكر كل من ساهم في هذا البحث ولو بكلمة طيبة اخوتي واخواتي، الى أبناء اختي " أمير وسجود "

أود ان أخص بالشكر صديقي الاستاذ " بن عيسى الياس " الذي لم يبخل علي ووجهي.

اود ان اشكر الأستاذة المشرفة " بعيسي سامية " على اشرافها.

وأود ان اتقدم بالشكر والتقدير لأستاذتي البشوشة " رحال سولاف " على نصائحها.

وكل الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذي لم اذكرهم وكان لهم الفضل في وصولي الى هذه النقطة التي تعتبر نهاية مشوار وبداية لمشوار اخر، لولا تعاونهم ومساهماتهم لما استطعت الوصول الى هنا.

لا اريد ان أنسي كل من كان له يد في مساعدتي على اكمال هذه المذكرة وجمع المعلومات اللازمة من خارج وداخل الإطار الجامعي.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مختلف المفاهيم حول القرارات الإستراتيجية وكيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية واعداد مخطط الاعمال لمشروع منصة استشارية لحلول الاعمال باستخدام الذكاء الاصطناعي كما تهدف الى بيان مدى نجاح هذا المشروع وفق ما هو متاح من موارد بالإضافة الى تقدير المخاطر والعراقيل التي قد تعيق سير المشروع تم الاعتماد على المنهج الكمي والنوعي في جمع ومعالجة المعلومات عن طريق اجراء مقابلات وتوزيع الاستبيانات ضمن عينه تتكون من مجموعة من المؤسسة الجزائرية ، حيث تم التوصل الى أن الإعداد الجيد لمخطط الاعمال يقود الى نتائج ذات فاعليه وقابليه للاستغلال بالإضافة الى التقليل نسبة الوقوع في الخطر الى جانب التسيير الجيد للمشروع على اعتبار أن مخطط الاعمال لوحه قياده المشروع.

لقد تبين من خلال جهاز المخطط الاعمال للمشروع ان طريقه التمويل ستكون تمويل ذاتي فقط الذي بلغ قدره 1374550.00 دج بالإضافة الى تحقيق رقم الاعمال من هذا المشروع الذي بلغ قدره 3990000 دج ومن خلال دراسة المؤشرات الاقتصادية معيار فتره الاسترداد ومعيار صافي القيمة الحالية تبين ان المشروع ذو مردودية وجدوى وانه فرصة استثمار ممتازة وقابلة للتطبيق.

## Summary:

This study aimed to explore various concepts regarding strategic decisions and how artificial intelligence contributes to the process of making strategic decisions and preparing a business plan for a consulting platform project using artificial intelligence. It also aims to demonstrate the success of this project based on available resources, in addition to estimating the risks and obstacles that might impede the project's progress. The study relied on both quantitative and qualitative methodologies in collecting and processing information by conducting interviews and distributing questionnaires within a sample consisting of a group of Algerian institutions. It was concluded that good preparation of the business plan leads to effective and exploitable results, as well as reducing the risk ratio alongside good project management, considering the business plan as the project's dashboard.

Through the project's business plan, it was found that the method of funding would be self-financing only, amounting to 1,374,550.00 DZD. Additionally, the revenue from this project amounted to 3,990,000 DZD. From the study of economic indicators, including the payback period criterion and the net present value criterion, it was shown that the project is profitable, feasible, and an excellent investment opportunity that is applicable.

## فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى  |
|--------|--|
|        | البسمة   |
|        | الشكر والاهداء   |
|        | الملخص   |
|        | الفهرس   |
|        | قائمة الاشكال  |
|        | قائمة الجداول  |
|        | قائمة الملاحق  |
| أ-ب-ج  | المقدمة  |
|        | الفصل النظري: مساهمة الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية |
| 2      | تمهيد للفصل  |
| 2      | المبحث الأول: ماهية القرارات الاستراتيجية                                  |
| 2      | المطلب الأول: تعريف القرار الاستراتيجي                                     |
| 2      | الفرع الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي                                      |
| 4      | الفرع الثاني: خصائص القرار الاستراتيجي                                     |
| 5      | المبحث الثاني: أهمية وعناصر القرارات الاستراتيجية                          |
| 5      | المطلب الأول: أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية                      |
| 6      | المطلب الثاني: عناصر وبيئة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي                  |
| 6      | الفرع الأول: عناصر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي                          |
| 7      | الفرع الثاني: بيئة اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه                       |
| 10     | المطلب الثالث: خطوات صناعة القرار الاستراتيجي وموقفاته                     |
| 10     | الفرع الأول : خطوات صناعة القرار الاستراتيجي                               |
| 11     | الفرع الثاني: مواقف صناعة القرار الاستراتيجي                               |

|    |   |
|----|---|
| 12 | المبحث الثالث: مفهوم وأنواع الذكاء الاصطناعي                          |
| 12 | المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاصطناعي                                  |
| 13 | المطلب الثاني: أنواع الذكاء الاصطناعي                                 |
| 14 | المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاصطناعي                                 |
| 15 | المبحث الرابع: مجالات الذكاء الاصطناعي                                |
| 15 | المطلب الأول: مجالات الذكاء الاصطناعي                                 |
| 16 | المطلب الثاني: الفرق بين تعلم الآلة والذكاء الاصطناعي                 |
| 18 | المبحث الرابع: دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الاستراتيجي       |
| 19 | المطلب الأول: الأنظمة الخبيرة واتخاذ القرار الاستراتيجي (نظم المعرفة) |
| 19 | المطلب الثاني: خصائص النظم الخبيرة                                    |
| 19 | المطلب الثالث: دور النظم الخبيرة في اتخاذ القرار.                     |
|    | الفصل التطبيقي: دراسة الجدوى للمشروع                                  |
| 23 | المحور الأول: تقديم المشروع   |
| 23 | (1) فكرة المشروع  |
| 24 | (2) فريق العمل  |
| 25 | (3) أهداف المشروع   |
| 26 | (4) الجدول الزمني للمشروع   |
| 27 | المحور الثاني: الجوانب الابتكارية                                     |
| 27 | الجوانب الابتكارية  |
| 28 | المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق                              |
| 28 | (1) السوق المحتمل   |
| 28 | (2) السوق المستهدف  |
| 28 | (3) قياس شدة المنافسة   |
| 29 | (4) تحليل pestel  |

|    |  |
|----|--|
| 30 | (5) تحليل القوي الخمس لـ " بورتير " ( PORTER ) |
| 32 | (6) تحليل (SWOT)                               |
| 34 | (7) المزيج التسويقي                            |
| 36 | (8) رمز المشروع                                |
| 38 | (9) النموذج التمثيلي للمشروع                   |
| 40 | (1) تحليل العرض والطلب                         |
| 51 | المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم            |
| 51 | خطة الإنتاج والتنظيم                           |
| 51 | (1) خطة الخدمة                                 |
| 52 | (2) موقع المشروع                               |
| 52 | (3) احتياجات المشروع                           |
| 53 | (4) اليد العاملة                               |
| 55 | (5) الشراكات الرئيسية                          |
| 57 | (6) الشكل القانوني                             |
| 58 | المحور الخامس: الهيكل المالي التمويلي          |
| 58 | (1) حجم المبيعات لخمس سنوات الأولى             |
| 59 | (2) جدول هيكل التكاليف                         |
| 59 | (3) حساب أقساط الاهتلاكات                      |
| 60 | (4) جدول حسابات النتائج                        |
| 61 | (5) فترة الاسترداد                             |
| 62 | (6) صافي القيمة الحالية                        |
| 62 | (7) الهيكل التمويلي                            |
| 62 | (8) القوائم المالية                            |
|    | النموذج الأولي التجريبي                        |
|    | الخاتمة  |

|  |         |
|--|---------|
|  | الملاحق |
|  | المراجع |

## قائمة الاشكال

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 15     | عائلة الذكاء الاصطناعي  | 01    |
| 36     | العلامة التجارية للمشروع LOGO   | 02    |
| 38     | نموذج CSIP  | 03    |
| 43     | تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة                                  | 04    |
| 44     | تحليل درجة مواكبة الذكاء الاصطناعي، وتأثيره على القرارات الاستراتيجية | 05    |
| 45     | تحليل درجة انتشار الفكرة  | 06    |
| 46     | تحليل درجة قبول الفكرة  | 07    |
| 47     | تحليل مدى الحاجة لهذه الفكرة  | 08    |
| 48     | تحليل مخاوف حول تقديم المعلومات ومشاكل الدفع عبر الأنترنت             | 09    |
| 51     | مراحل انتاج الخدمة  | 10    |
| 66     | نموذج عن التقرير الذي سيتم تقديمه للزبون                              | 11    |

قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان                        | الرقم |
|--------|--------------------------------|-------|
| 24     | معلومات فريق العمل             | 01    |
| 26     | جدول زمني لتحقيق المشروع       | 02    |
| 39     | نموذج العمل التجاري للمشروع    | 03    |
| 42     | إجابات أسئلة الاستبيان         | 04    |
| 49     | حجم الطلب المتوقع              | 05    |
| 50     | تقدير الطلب للخمس سنوات الأولى | 06    |
| 52     | وصف لموقع المشروع              | 07    |
| 52     | احتياجات المواد الأولية        | 08    |
| 53     | تجهيزات المكتب                 | 09    |
| 53     | تكاليف اليد العاملة            | 10    |
| 58     | حجم المبيعات لخمس سنوات الأولى | 11    |
| 59     | هيكل التكاليف                  | 12    |
| 59     | الاهتلاكات                     | 13    |
| 61     | جدول حسابات النتائج            | 14    |
| 61     | فترة الاسترداد                 | 15    |
| 62     | الهيكل التمويلي                | 16    |
| 63     | الميزانية الافتتاحية للمشروع   | 17    |

قائمة الملاحق:

| الصفحة | المحتوى               | الرقم |
|--------|-----------------------|-------|
| 69     | الاستبيان             | 01    |
| 73     | فاتورة شكلية          | 02    |
| 74     | تقرير التربص          | 03    |
| 75     | اذن بالطبع            | 04    |
| 76     | تصريح الشرفي الأول    | 05    |
| 77     | التصريح الشرفي الثاني | 06    |

## مقدمة:

في ظل التوجه نحو إنشاء الشركات الناشئة يبقى عنصر البحث عن فرص جديدة لتقديم منتج أو خدمة مبتكرة ومميزة مطلباً أساسياً، وما إن تتوفر الفكرة تأتي خطوة الدراسة لتحديد إمكانية تجسيدها فعلاً كمشروع استثماري، والذي يتطلب بدوره دراسة شاملة الجوانب الاقتصادي، التقنية، التكنولوجية وغيرها كمتطلبات ضرورية لإنجاز المشروع في إطار الموضوع المقترح.

هناك العديد من الدوافع التي بناء عليها يتم اختيار المشاريع الاستثمارية، كما قد تكون هناك قيود معينة تقتضي التوجه نحو اختيار فكرة ما منها على سبيل المثال التقيد بالتخصص، والذي كان عنصراً في توجيه فكرة هذه الدراسة، خاصة من ناحية المتغير التابع والمتمثل في القرارات الاستراتيجية والتي تعد مهمة جداً في نشاط أية مؤسسة، وهي قرارات طويلة الأجل يتم اتخاذها لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بأكبر قدر من الفاعلية، وكذا لأجل تغيير وضعية سابقة بوضعية مستقبلية أفضل، الأمر الذي يستدعي ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لتسيير عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تتأثر هذه العملية بالعديد من العوامل منها الإدارية، الاقتصادية، التنظيمية والتكنولوجية التي أصبحت في ظل التوجه نحو التحول الرقمي عاملاً محورياً له تأثير كبير على إنجاز الأعمال وتحسين العمليات وإيجاد حلول فعالة لمختلف المشاكل، أي تحقيق أداء أفضل في وقت وجيز منها استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وهو المتغير المستقل في هذه الدراسة التي تهدف إلى إبراز دوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك من خلال تقديم خدمة من خلال منصة إلكترونية استشارية تسمح بمساعدة أصحاب المؤسسات من إيجاد حلول لمشاكل المتعلقة بقرارات مصيرية مستقبلية.

يتمثل مبدأ عمل المنصة الاستشارية في تقديم حلول لمشاكل الأعمال من خلال المساعدة في اتخاذ القرار المناسب حيث يسعى المسؤولون عادة إلى دراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة المدروسة، والتي تكون غالباً في كميات هائلة، مما يجعل من الصعب على العقل البشري تحليلها واستيعابها بدقة. لذلك، يتم اللجوء إلى الأنظمة الذكية التي تساعد في اتخاذ القرار، والمعروفة بالذكاء الاصطناعي، في مختلف المجالات. عند استخدام هذا العلم لتطوير الأنظمة الحديثة لاتخاذ القرار، يتم تخزين ملايين المعلومات داخل الحاسوب لتشكيل قاعدة بيانات رئيسية، تشبه في بعض النواحي طريقة تخزين المعلومات داخل العقل البشري من خلال التعلم والخبرات اليومية. بعد ذلك، يتم تطوير برامج خاصة لتمكين الحاسوب من استخدام هذه البيانات واستخدامها بطريقة منطقية في حل المشكلات المطلوبة لاتخاذ القرار. على الرغم من نجاح العلماء حتى الآن في تطوير بعض النماذج الصغيرة من أنظمة الذكاء الاصطناعي، إلا أن هذه النماذج ما زالت تحت التطوير والاختبار، وتُحدّث بشكل يومي، ومن هنا انطلقت فكرة مشروع إعداد مخطط أعمال منصة استشارية لحلول الأعمال باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، ضمن القرار 1275 الذي ينص على إعداد مؤسسة ناشئة - مذكرة تخرج. يمنح هذا القرار العديد من المزايا لمن يمكنه تنفيذ الفكرة على أرض الواقع والنهوض بالاقتصاد الوطني.

## اشكالية الدراسة:

مما تم ذكره تبين مساهمة الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار سنقوم بدراسة تفصيلية من مفاهيم وأهمية ونظره في الشق النظري والتطبيقي الخاص بتطبيق مخطط أعمال منصة استشارية لحلول الأعمال باستخدام الذكاء الاصطناعي ويمكن صياغة الإشكالية الدراسة على نحو الآتي:

## ما هي متطلبات إنجاز منصة استشارية لحلول الأعمال باستخدام الذكاء الاصطناعي للمساعدة

## في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

## أهمية الدراسة:

دراسة مخطط الأعمال لمشروع منصة استشارية لحلول الأعمال له أهمية كبيرة في تحديد الأهداف والاستراتيجيات حيث يساعد مخطط الأعمال على تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، تقدير التكاليف والميزانية كذلك يساعد على تقدير التكاليف المتوقعة لتطوير وتشغيل المنصة ووضع ميزانية المشروع، وكذلك لتحديد الجمهور المستهدف حيث يساعد مخطط الأعمال على تحديد الجمهور المستهدف للمنصة وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لجذب هذا الجمهور والحفاظ عليه.

بشكل عام يمكن القول ان دراسة مخطط الأعمال لمشروع منصة استشارية لحلول الأعمال تساعد في تحديد اتجاهات المشروع وضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين تجربة المستخدم وتحقيق الاستدامة المالية للمشروع. كما تساعد في جذب المؤسسات وتحسين فرص النجاح في سوق الاستشارات.

## أهمية الدراسة:

- عدم التنبؤ بالأحداث المصادفة: العديد من الأخطار والأحداث غير المتوقعة قد تؤثر سلباً على المؤسسات الاقتصادية، مثل الأزمات الاقتصادية أو الطبيعية، والتي تتطلب استعداد مسبق وتخطيط دقيق للتعامل معها.
- تحسين الأداء المستقبلي: من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات تحديد الفرص والتحديات المستقبلية ووضع استراتيجيات مناسبة لتحسين أدائها وضمان استمرارية نموها.
- تحسين الوضعيات وجعلها أفضل: بفحص المشكلات وتحليلها بدقة، يمكن للمؤسسات العثور على فرص لتحسين العمليات وتعزيز الكفاءة.
- اتخاذ القرارات الفعالة: توفير المنصات الرقمية والنماذج المقترحة يمكن أن يساعد في توجيه عملية اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأكثر فعالية، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- تحسين التنبؤ والاستجابة السريعة: من خلال تحليل البيانات واستخدام التكنولوجيا، يمكن للمؤسسات تطوير نماذج وأدوات للتنبؤ بالاتجاهات السوقية والتغيرات المحتملة، مما يمكنها من الاستجابة بسرعة لتلك التحولات وضبط استراتيجياتها بما يتناسب معها.
- محاولة الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي واعتمادها في مواضيع تخصص الإدارة الاستراتيجية.

- تحسين إدارة المخاطر: من خلال تقييم الأخطار المحتملة وتطبيق إجراءات للوقاية منها، يمكن للمؤسسات تقليل المخاطر المالية والتشغيلية، مما يساهم في استقرارها ونموها المستدام.

#### مصادر جمع المعلومات:

##### مصادر أولية:

- الاستبيان
- المقابلة مع الأطراف المعنية

##### مصادر ثانوية:

- الكتب العربية والأجنبية.
- المقالات والمذكرات وبعض المواقع.

#### التخطيط للدراسة:

تم التخطيط لمشروع منصة استشارية لحلول الأعمال بشكل مسبق أين تم جمع المعلومات والعناصر اللازمة لدراسة في كل عنصر من عناصر مخطط الأعمال، من ثم تمت الدراسة التطبيقية عن طريق جمع المعلومات اللازمة لكل مخطط من مخططات المشروع من المحيط المعني بالدراسة.

#### وحدة التحليل:

المشروع موجه لجميع المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية في مختلف القطاعات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة الحجم، تشمل أيضاً المؤسسات الخدمية والتجارية، والمالية وغيرها.

**المدى الزمني:** الدراسة تمت بشكل متواصل في وقت واحد بدون فاصل زمني؛ أي أنها دراسة مقطعية.

**صعوبة الدراسة:** بعض العقبات التي اجهتنا خلال اعداد الدراسة تتمثل في صعوبة:

- إيجاد البيانات لدراساتها.
- تنفيذ النموذج المبدئي لمشروع.
- الحصول على المعلومات الضرورية.

#### هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث الى فصلين كالآتي:

**الفصل الأول:** يتمثل في الإطار النظري حيث تم التطرق الى عموميات حول القرار الاستراتيجية؛ المفهوم، الأهمية وكذلك تم التطرق الى مفاهيم حول الذكاء الاصطناعي ومساهمته في القرارات الاستراتيجية.

**الفصل الثاني:** المتمثل في الإطار التطبيقي حيث تم التطرق فيه بتقديم مخطط اعمال لمشروع منصة استشارية لحلول الاعمال باستخدام الذكاء الاصطناعي، التعريف بالمشروع، المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي، المخطط المالي للمشروع.

**الخاتمة:** التي تمثلت في ملخص عام للدراسة، وأهم النتائج المتحصل عليها. كذلك مجموعة الملاحق التي تم الاستعانة به.

## الفصل النظري

مساهمة الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

## تمهيد:

مع التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت البيانات تلعب دورًا محوريًا في إدارة الأعمال واتخاذ القرارات حيث أصبح الذكاء الاصطناعي أداة لا غنى عنها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة حيث يساهم الذكاء الاصطناعي في تحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة ودقة غير مسبوقة، مما يوفر رؤى قيّمة تساعد القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعّالة.

تتضمن مساهمة الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عدة جوانب، من بينها تحليل البيانات الكبيرة (Big Data) التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، تحسين الكفاءة التشغيلية، وإدارة المخاطر. يعتمد القادة على الذكاء الاصطناعي لتوفير توصيات مبنية على التحليلات الفورية، مما يمكنهم من الاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة التنافسية. بفضل قدرات التعلم الآلي (Machine Learning) والتعلم العميق (Deep Learning)، يمكن للأنظمة الذكية التكيف مع الظروف المتغيرة وتحسين أدائها بمرور الوقت، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إضافة إلى ذلك، يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مخصصة واستجابة سريعة لاحتياجاتهم، مما يعزز من رضا العملاء ويساهم في بناء علاقات طويلة الأمد معهم. من خلال هذه المزايا، أصبح الذكاء الاصطناعي عنصرًا أساسيًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق النجاح في الأسواق العالمية.

### المبحث الأول: ماهية القرارات الاستراتيجية:

في عالم الأعمال المعقد والديناميكي، تلعب القرارات الاستراتيجية دورًا حاسمًا في تحديد مسار المؤسسات نحو النجاح أو الفشل. تتعلق القرارات الاستراتيجية بالخيارات طويلة الأمد التي تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة وتحدد كيفية تحقيق أهدافها الأساسية. تختلف هذه القرارات عن القرارات التشغيلية اليومية، حيث تتطلب تحليلًا عميقًا وفهمًا شاملاً للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية القرار الاستراتيجي

قبل تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي، يجب التأكيد على أن مفهوم كلمة، قرار، لا يتغير بتغير نوع القرار، وعليه يجب تحديد مفهوم القرار أولاً، ثم تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي.

### الفرع الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي:

القرار الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات طويلة الأمد تهدف إلى تحديد الاتجاه العام الذي ستسلكه المؤسسة لتحقيق أهدافها الرئيسية.

### أولاً - تعريف القرار:

كلمة قرار في اللغة؛ تعني ما استقر عليه الرأي؛ من الحكم في مسألة ما، وقرر، يقرر، تقرير الشيء، عقد العزم على فعله. (ايوب،

1999، صفحة 12)

والقرار بمفهومه البسيط، يعني التوصل إلى حل مشكلة قائمة، أو مواجهة مواقف محتملة الحدوث، أو لتحقيق أهداف مرسومة. (بليش،

1991، صفحة 398)

وفي العديد من المصادر، والمؤلفات الإدارية المتخصصة، نجد أن مفهوم القرار ينطلق من المفهوم السابق مع بعض الاختلافات الشكلية، التي نادى بها النظريات التنظيمية المتعاقبة، انطلاقاً من النظرية الكلاسيكية وانتهاءً بالنظريات الحديثة والتي ذهبت غالبيتها، إلى وصف القرار على أنه عملية الاختيار بين بدائل مختلفة ومتعددة، لتحقيق هدف ما، أو بعبارة أخرى؛ هو عملية اختيار وترجيح أحد البدائل، الذي بموجبه، يمكن الوصول إلى ما هو مطلوب عمله، لمواجهة موقف معين من المواقف التي تعترض عمل متخذ القرار.

وعليه فالمعنى الإداري للقرار؛ يشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات؛ هي عملية مرادفة للإرادة، لأن المدير يمارس جميع أعماله ووظائفه الإدارية عن طريق إصدار قرارات مختلفة، تتناسب مع الحالات، والظروف وبذلك يمكن القول؛ أن عمل المدير الحقيقي هو قيامه باتخاذ القرارات، في مجالات العمل المختلفة، وأن هذه السلطة هي التي تميز المدير عن غيره من أعضاء المؤسسة، وبالتالي فالقرار هو جوهر العملية الإدارية.

وأكد سيمون؛ أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تكون مستمدة، من منطق سيكولوجية الاختيار الإنساني، ويضيف بأن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة عملية البحث عن حل وسط للمشكلة المطروحة. (Simon H, 1983, p. 325)

ويعرف القرار أيضاً على أنه؛ مسار فعل يختاره متخذ القرار، باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه، لإنجاز الهدف أو الأهداف، التي يسعى إلى تحقيقها، وقد عرف أيضاً على أنه؛ وسيلة اختيار مدرك وواع، لأحسن البدائل المتاحة، محققاً لأكبر عائد وأقل تكلفة أو محققاً للأهداف المطلوبة. (القيروني، 1997، صفحة 217)

وتجدر الإشارة؛ إلى أن القرارات المتخذة في أي مؤسسة، تمثل سلسلة متصلة مع بعضها، حيث أن كل قرار يسبقه قرار متخذ، من طرف أفراد آخرون في المؤسسة، فالقرارات التي تصدر عن المستويات العليا في المؤسسة، تتبعها قرارات تصدر عن المستويات الإدارية الأدنى، إلى أن يتم تحقيق الأهداف المرسومة، والتي تمثل المحصلة النهائية لجهود متكاملة من الأفكار والمعلومات والآراء والدراسة والنقاش والتي تتم في المستويات الإدارية المختلفة، وتعم كل أنحاء المؤسسة، ليكتمل العمل التنفيذي فيها، وبهذا الشكل ينظر إلى القرارات، التي تتخذ في المؤسسات على أنها جهد جماعي، وليس نتيجة جهد فردي. (Alver, 1987, p. 412)

ثانياً-تعريف القرار الاستراتيجي:

حظي تعريف القرار الاستراتيجي، باهتمام الكثير من المفكرين، والباحثين في الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به، بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة، ويتفق الكثير من المؤلفين على أن تعريف القرار الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المؤسسة. (Gluek, 1997, p. 185)

وتعرف القرارات الاستراتيجية أيضاً؛ بأنها تلك القرارات التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة، من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة. (الله، 1999، صفحة 114)

كما أن القرار الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار، الذي يتناول المتغيرات طويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المؤسسة، أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المؤسسة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية، في ظل عدم التأكد. (غراب، 1997، صفحة 76)

وتعرف القرارات الاستراتيجية بأنها؛ قرارات تهم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المؤسسة، وأن قيمتها وتأثيرها، يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا، تكون عالية الأهمية، وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا، وتميزا، وتستعين بالخبراء والمستشارين، في حل المشكلة، لضمان صنع القرار السليم، والفاعل. (خاشقجي، 1989، صفحة 39)

ومنه نستنتج ان القرار الاستراتيجي هو الذي يمس المدى الطويل للمؤسسة وله علاقة بأدائها ويؤثر بعمق في مستقبلها ويختلف حسب المستويات الادارية التي تتخذها.

### الفرع الثاني: خصائص القرار الاستراتيجي

تمثل القرارات الاستراتيجية العمود الفقري لتوجيه المؤسسات والمنظمات نحو تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة متغيرة.

#### - خصائص القرارات الاستراتيجية:

القرارات الاستراتيجية هي عملية اختيار أفضل إستراتيجية المؤسسة ما لتحقيق ميزة تنافسية ضد المنافسين، وتمتد بالعديد من الخصائص ومن أبرزها:

- توجيهية: يتم تحديد الدورة طويلة المدى للمؤسسة من خلال القرارات الإستراتيجية، وبعبارة أخرى، تقدم خارطة طريق للعمليات المستقبلية في بيئة غير مؤكدة، القرارات الإستراتيجية لها آثار بعيدة المدى، كما أنها تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.
- نادرة: تتطلب القرارات الكبيرة، مثل القرارات الإستراتيجية الكثير من التفكير، يتم صنعها مرة واحدة كل فترة لأنها واسعة النطاق وتحتاج إلى الكثير من الموارد وهي ضرورية لنمو المنظمة وتطورها على المدى الطويل، وهي تختلف عن القرارات الروتينية أو الإدارية، والتي يتم اتخاذها على أساس منتظم.
- الميزة التنافسية: هي ما يميز الشركة عن منافسيها في نظر المستهلكين، تسمح هذه المزايا للشركة بتحقيق هوامش ربح عالية والحفاظ عليها، أو ملف نمو أفضل، وتعتمد المنظمات على النهج الاستراتيجي لتحقيق مثل المزايا والمحافظة عليها، وتمكن الشركات من أن تكون مؤهلة ومستدامة، وتنمو في بيئة تنافسية.
- الملائمة الاستراتيجية: تتعلق القرارات الاستراتيجية بالحفاظ على الملائمة الإستراتيجية، والتي تُعرّف على أنها مواءمة الهيكل التنظيمي والسياسات والموارد والكفاءات مع آفاق السوق، كما يتم تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التوافق الاستراتيجي.
- الإدارة العليا الموجهة نظرا لأن القرارات الاستراتيجية مهمة جدا للأعمال التجارية، يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا بمدخلات من الإدارة الوسطى والدنيا ونتيجة لذلك، فإن تفاعلي وكفاءة الإدارة العليا مطلوبان لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لتكون فعالة.
- ديناميكية نظرا لأن القرارات الإستراتيجية يتم اتخاذها للاستفادة من الفرص في البيئة، فهي ديناميكية بطبيعتها، وهي مصممة للدفاع عن المؤسسة من المخاطر التي تشكلها البيئة، كما أنها قرارات غير مؤكدة ومعقدة وخطيرة.

● صعوبة التراجع عنها: القرارات الاستراتيجية هي قرارات طويلة الأجل، وتنطوي على الموارد والجهود بشكل كبير، وبالتالي على عكس القرارات التشغيلية، لا يمكن التراجع عنها بسهولة.

● نوعية وفريدة: تختلف القرارات الإستراتيجية عن القرارات الإدارية والتشغيلية، القرارات الإدارية هي قرارات روتينية تساعد أو بالأحرى تسهل القرارات الإستراتيجية أو القرارات التشغيلية القرارات التشغيلية هي قرارات فنية تساعد في تنفيذ القرارات الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال فإن خفض التكلفة هو قرار استراتيجي يتم تحقيقه من خلال القرار التشغيلي لتقليل عدد الموظفين وكيفية تنفيذ هذه التخفيضات سيكون قراراً إدارياً.

### المبحث الثاني: أهمية وعناصر القرارات الاستراتيجية.

القرارات الاستراتيجية تمثل العمود الفقري لنجاح المنظمات في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة. من خلال اتخاذ قرارات مدروسة وبعيدة المدى، يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بفعالية وتفوق على منافسيها، وضمان استدامة نجاحها في المستقبل.

### المطلب الأول: أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

يعتبر القرار الاستراتيجي تصرفاً قانونياً ونظامياً من وسائل الإدارة لتحقيق اغراضها واهدافها حيث يقوم بدور كبير في مجال العملية الإدارية فالقرار هو الذي يؤمن القوة البشرية والوسائل المادية اللازمة للعملية الإدارية كما ان القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات الى امور محسوسة كما يعدل الاخطاء ويقوم الاعوجاج في تلك العملية كما انه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره الى المستويات العليا في الهرم الاداري حيث تعتبر عملية اصدار او صنع القرار من الوظائف الأساسية للقادة والمدراء ونحوهم كما ان هذه العملية تضمن طابعا تنظيميا لكون القرار ان كان يصدر من احد المسؤولين الا ان ناتج عن جهود مجتمعه وللقرارات رجليه اهمية بارزة من جوانب عديدة نورد اهمها فيما يلي:

- تعتبر القرارات الوسيلة علمية حتمية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة وذلك من اجل تحقيق اهدافها بصورة موضعية وعلمية ، وكذلك تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا هاما في تجسيد وتكييف وتطبيق الاهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال تجميع المعلومات اللازمة عن طريق استعمال والتكنولوجيا المتعددة للحصول على متغيرات بيئية منظمه داخلية والخارجية ، و تلعب القرارات دورا حيويا وفعال في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط ، والرقابة والتنظيم وغيرها ، كذلك تكشف القرارات الاستراتيجية عن سلوك وموقف القادة الرؤساء والاداريين وتكشف القوة والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذ القرار الامر الذي يسهل مهمه الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلا بصورة حسنة ، و تعتبر القرارات الاستراتيجية وسيله لاختبار وقياس مدى قوة القادة على القيام بالوظائف والمهام الإدارية وبالأخص طويلة المدى وانجازها بأسلوب علمي وعملي وبما يتفق مع البيئة الداخلية والخارجية. وتأسيسا على ما سبق فان عملية اتخاذ القرارات تمثل كافة الجوانب التنظيمية كما انها لا تقل اهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطا وثيقا وان ايه تفكير في العملية الإدارية ينبغي ان يركز على اسس واساليب اتخاذ القرارات كما يركز على اسس واجراءات تنفيذها. (الطويل، 2016، صفحة 22)

- كذلك يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، "وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية (حسن، 2008، صفحة 73).

- تعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المؤسسات، ولا سيما المؤسسات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المؤسسة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتوخاة (العبيدات، 1997، الصفحات 56-59).

تكتسب عملية صنع القرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية (جواد، 2008، صفحة 53).

ويجوز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات وأهداف المؤسسة بشكل أفضل، ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقييم الاختبارات وفق معايير الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى". (حسن، 2008، صفحة 72)

يعود نجاح صنع القرارات الاستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.

**المطلب الثاني: عناصر وبيئة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.**

عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي هي العملية التي يقوم فيها قادة المنظمة بتحديد الاتجاه العام والمستقبلي للمنظمة، وتحديد الخطط والاستراتيجيات الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.

**الفرع الأول: عناصر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:**

تتكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية من العناصر التالية والتي يمكن أن نذكرها على النحو التالي:

1. **متخذ القرار:** قد يكون فردا او جماعة او جهة معينة، ويتمتع متخذ القرار بالسلطة التي تخوله من ذلك.
2. **موضوع القرار:** هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل لها او اتخاذ قرار ما بشأنها.
3. **الأهداف والدافعية:** القرار المتخذ عبارة عن سلوك او تصرف معين من اجل تحقيق هدف محدد، ومن المعروف ان وراء كل عمل او سلوك دافعا، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.
4. **التنبؤ:** الكثير من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في استطلاع ما سيحدث في المستقبل ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه تمهيدا لاتخاذ قرار بشأن حلها ومعالجتها.

5. **البيانات والمعلومات:** المعلومات عي المادة الاولية للقرارات وعليه هناك علاقة بين المادة الاولية والمنتج النهائي الذي هو القرار، وهكذا فالمدير الذي يفتقد الى المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها لا يستطيع الاهتداء الى طريق السليم، ويمكن للمدير الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال انظمة المعلومات الادارية وهي المنظومة التي تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالفاعليات المتعلقة بالفاعليات الداخلية بالمؤسسة والمتعلقة ببيئتها الخارجية ثم تحويل هذه البيانات الى معلومات قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار.
6. **البدائل:** يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر ان يكون هناك حل واحد للمشكلة، فمتخذ القرار الجيد هو الذي يتخذ البديل الانسب والافضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة. (الطويل، 2016)
7. **البيئة المناسبة لاتخاذ القرار:** البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والمناخ التنظيمي المراد اتخاذ القرار في إطاره غالبا ما تشكل قاعدة اساسية في نجاح القرار المراد اتخاذه، ومن هذه العوامل البيئية كفاءة العاملين، والقيود التي تشكل المناخ التنظيمي اللازم لنجاح القرار المراد اتخاذه في ظل الظروف والمعالم البيئية المختلفة. (الطويل، 2016)

#### الفرع الثاني: بيئة اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

بيئة اتخاذ القرار هي السياق الذي يتم فيه اتخاذ القرارات، وهي تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية تؤثر على الخيارات المتاحة والنتائج المحتملة.

#### أولا: بيئة القرار:

إن البيئة التي يواجهها صانع القرار في أي مؤسسة لها أهمية حاسمة في صنع القرار، فبدون وجود المؤسسة لا توجد حاجة أصلا لاتخاذ القرار، ولكن في نفس الوقت الذي تولد فيه المؤسسة الحاجة إلى القرار فإنها تنتج مناخا يجب أن يعمل المسؤولون داخله، هذا المناخ إما أن يسهل أو يعوق فعالية اتخاذ القرار.

إن المناخ المحيط بالمؤسسة هو متغير متداخل بين أهداف المؤسسة من ناحية وبين أنشطة صانعي القرار من ناحية أخرى، وإذا لم يكن المناخ يعضد ويشجع فقد لا تحدث عمليات صنع القرار التي هي جوهرية بالنسبة لصالح المؤسسة أو جوهرية لبقائها.

وكما يؤثر المناخ الداخلي في سلوك القرار وسلوك العاملين، فإن المناخ أيضا يتأثر بشكل عام بالعوامل التنظيمية أو الهيكلية مثل السياسات والقواعد والنظم والإجراءات، كذلك يتأثر بعواقب القرار وسلوك الأفراد في كل من أنشطتهم الرسمية وغير الرسمية.

وقد عرف Petit البيئة على أنها " الظروف الكلية مهما كان نوعها، التي تعمل فيها المؤسسة، وكل شيء خارج حدود المنظمة هو جزء من بيئتها، ولكنها لا تتفاعل مع كل أجزاء البيئة المحيطة بها في نفس الوقت أو بنفس الطريقة، فقد تكون لبعض العوامل البيئية دورا رئيسيا تلعبه في خلق وتشكيل أي قرار، ولكن قد يكون لبعض العوامل البيئية الأخرى أدوارا ثانوية غير فعالة".

وتتفرع البيئة إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية، والبيئة الخارجية هي تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المؤسسة مثل البيئة السياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، وغيرها. أما البيئة الداخلية فيقتصر تأثيرها على المؤسسة من الداخل، وتشمل الناحية الفنية

والإجرائية لأداء الأعمال مثل: طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستخدمة، كما يدخل فيها النظم والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة، بما فيها الهيكل التنظيمي والتنظيم الرسمي وغير الرسمي.

وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بالأوضاع والعوامل والمتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية منها، وتتفاعل معها باستمرار، وفهم هذا التفاعل أمر ضروري لمتخذي القرارات، ذلك لما تمثله البيئة الخارجية من فرص وقيود لهم، وفهم تلك الفرص يعطي إمكانية للاستفادة منها وتوسيعها، ومعرفة القيود يساعد على حصر تأثيراتها والمعوقات التي تواجههم. (عثمان، 2018، الصفحات 238-239)

### ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

تعمل المؤسسة في بيئة تتميز بالحركة والديناميكية والتغير، وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بالتغيرات التي تحدث سواء للبيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية المحيطة بها. وتمثل هذه العوامل فيما يلي:

#### 1. العوامل الخارجية (البيئية):

تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في ضوء عوامل بيئية محيطة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن تقسيمها إلى:

##### أ. العوامل الاقتصادية:

تتمثل في المستوى العام للنشاط الاقتصادي العالمي من حيث موقف الدورات الاقتصادية والاتفاقات والتكتلات العالمية ومعدلات التبادل، وحالات التضخم والانكماش ومستويات القدرة الشرائية للنقود والسياسات المالية والنقدية للدولة.

##### ب. العوامل السياسية:

المتثلة في درجة الاستقرار السياسي الذي يساعد على التنبؤ بالنتائج المتوقعة لمختلف البدائل، والاتجاهات الإيديولوجية للحكومة، ومدى تدخل الدولة في النشاط السياسي وفي نشاط المؤسسات.

##### ت. العوامل التكنولوجية:

وجود نظام فعال للاتصالات وشبكة معلومات على المستوى الوطني تساعد على تدفق المعلومات بين المؤسسات.

##### ث. العوامل الاجتماعية:

تشمل الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك السائدة في المجتمع والتي تؤثر في مستوى الأفراد.

##### ج. العوامل الواقعية:

تتمثل في الحقيقة والواقع المحيط بعملية اتخاذ القرار وما ترجحه تلك الحقيقة من وسيلة أو بديل على بديل.

#### 2. العوامل الداخلية:

تتأثر عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى العوامل الخارجية بجملة من العوامل الداخلية النابعة من داخل المنظمة، والمرتبطة بالمنظمة كوحدة تنظيمية أو بالعاملين بها، ويمكن تقسيمها إلى العوامل التالية:

أ. **أهداف المؤسسة:** تمثل أهداف المؤسسة محور التوجيه الأساسي لكل العمليات، لذلك لا بد أن يؤدي أي قرار يتخذ في النهاية إلى تحقيق هذه الأهداف، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يمكن أن تحقق أهداف المنظمة التكتيكية والاستراتيجية.

ب. **الضغوط:** هناك من الظواهر السلوكية، والتفاعلات الإنسانية ما يؤثر على القرارات الإدارية بطريقة غير مباشرة ومن هذه الظواهر ما يعرف بالضغوط أو استخدام النفوذ.

ت. **لعوامل السلوكية:** تلعب دورًا حاسمًا في كفاءة متخذ القرار، حيث تتأثر طبيعة اتخاذ القرارات بالعوامل التي تندرج تحت هذا القسم. هذه العوامل تتضمن عدة جوانب مهمة:

#### - التوقعات والقيم الشخصية:

يؤثر مجموعة قيم ومعتقدات متخذ القرارات على اختياراته وتفضيلاته. على سبيل المثال، القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية قد تؤثر على القرارات المتعلقة بالتوسع في أسواق جديدة أو التخلي عن منتج محدد.

#### - الاعتقادات الشخصية:

تشمل المعتقدات المتخذة للقرار عن المستقبل والتوقعات بشأن نتائج محتملة. هذه الاعتقادات يمكن أن تكون تأثيرًا كبيرًا على قدرة المتخذ للقرار على التحليل الأمثل للمعلومات المتاحة.

#### - الخبرات السابقة والتعلم:

تؤثر الخبرات السابقة للمتخذ للقرارات على الطرق التي يتعامل بها مع المشكلات والتحديات. الخبرات المكتسبة يمكن أن تساعد في تقديم قرارات أكثر تأثيرًا وفعالية.

#### - الشخصية والأسلوب الإداري:

يلعب نوع الشخصية والأسلوب الإداري للفرد دورًا في كيفية التفاعل مع فرق العمل وتحديد الأولويات والاهتمامات في عملية اتخاذ القرار.

#### - الموقف من المخاطر والتحديات:

يعكس الموقف من المخاطر والتحديات لدى المتخذ للقرار كيفية تقديره وتفاعله مع المواقف الصعبة أو غير المؤكدة، مما يؤثر على استعدادة لاتخاذ خطوات استراتيجية مبتكرة أو مخاطرة بالتغيير.

ث. **الاتجاهات:** الاتجاهات تمثل تلك المجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية التي يحملها الفرد بخصوص موضوع معين. ويمكن النظر إلى الاتجاهات على أنها الطريقة التي يشعر بها الفرد تجاه شخص، أو شيء، أو فكرة، أو موقف، ويمثل الاتجاه

ذلك الاستعداد المكتسب الذي يجعل الفرد يميل إلى موضوعات معينة ويفضلها على غيرها أو لا يميل إلى موضوعات معينة ولا يرحب بها.

يقصد بالاتجاهات ما يلي:

- ميل أو استعداد ذهني وعصبي نحو الأشياء من حوله.
- ميل ذهني للتصرف بطريقة معينة مع شيء معين أو ضده.
- مهيد ذهني للفرد يسبق تصرف الفرد نحو شيء معين إيجابا وسلبا.
- ميول مسبقة تشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو فرد أو حدث معين. (عثمان، 2018، الصفحات 234-

(244)

### المطلب الثالث: خطوات صناعة القرار الاستراتيجي ومعوقاته.

صناعة القرار الاستراتيجي هي عملية مهمة تتطلب التفكير العميق والتحليل الدقيق لضمان اتخاذ القرارات الصائبة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد. إليك فكرة عامة عن الخطوات الأساسية في عملية صناعة القرار الاستراتيجي.

#### الفرع الأول: خطوات صناعة القرار الاستراتيجي:

**أولاً:** تحديد وتشخيص المشكلة الفرصة يتم تحديدها بصورة ممنهجة من خلال الإجابة على بعض الأسئلة مثل: ما هي المشكلة التي يجب حلها أو الفرصة التي يجب استغلالها؟ ما هو الهدف الذي يجب تحقيقه من خلال تنفيذ هذا القرار؟

كيف يتم قياس النجاح؟ هذه الأسئلة كلها تقنيات تحديد الأهداف الشائعة التي ستساعد في النهاية على التوصل إلى حلول ممكنة، وعندما يتم تحديد المشكلة بوضوح يكون هنالك المزيد من الحاجة للمعلومات للتوصل إلى أفضل قرار لحل المشكلة.

**ثانياً:** جمع البيانات المتعلقة بالمسألة الفرصة: تعد عملية جمع المعلومات المتعلقة بالقرار الذي يتم اتخاذه خطوة مهمة لاتخاذ قرار فعال ومن الأفضل أن تطرح بعض الأسئلة مثل: هل لدى فريقك أي بيانات تاريخية تتعلق بهذه المسألة؟ هل حاول أحد حل هذه المسألة من قبل؟ من المهم أيضا البحث عن معلومات خارج الفريق والمؤسسة، حيث يتطلب اتخاذ القرار الفعال معلومات من العديد من المصادر المختلفة، ويُساعد جمع المعلومات الفريق على تحديد حلول مختلفة للمشكلة.

**ثالثاً:** وضع الحلول والخيارات الممكنة: تتطلب هذه الخطوة البحث عن العديد من الحلول المختلفة للمشكلة المطروحة، ويعد العثور على أكثر من بديل ممكن أمراً مهماً عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات التجارية، لأن أصحاب المصلحة المختلفين قد يكون لديهم احتياجات مختلفة اعتماداً على دورهم.

**رابعاً:** وزن وتقييم الأدلة والحلول المتاحة هذا عندما يتم اعتبار جميع الحلول المختلفة التي تم التوصل إليها وتحليل كيف ستعالج المشكلة الأولية، ومن الطرق الشائعة التي يمكن لفريق العمل من خلالها تحليل وتقييم أدلة الخيارات:

- قائمة الإيجابيات والسلبيات.

• تحليل البيئة (SWOT).

• مصفوفة القرار (Decision matrix).

**خامسا:** انتخاب الخيار الأفضل وجعله قرارا: المقصود عند اتخاذ القرار النهائي توضع في الاعتبار جميع المعلومات التي تم جمعها وكيف يمكن أن يؤثر هذا القرار على كل صاحب مصلحة، ففي بعض الأحيان لا يكون القرار الصحيح أحد البدائل، ولكنه مزيج من بعض البدائل المختلفة، ويتضمن صنع القرار الفعال حل المشكلات بشكل إبداعي والتفكير خارج الصندوق، لذلك لا يجب عدم التقيد بخيارات محددة.

**سادسا:** القيام بالفعل بمجرد أن يعطي صانع القرار النهائي الضوء الأخضر يحين الوقت لوضع الحل موضع التنفيذ، فيجب أخذ الوقت الكافي لإنشاء خطة تنفيذ بحيث يكون الفريق جاهزاً للخطوات التالية، وهذا هو الوقت لوضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة التقدم لتحديد ما إذا كان هذا القرار جيدا أم لا.

**سابعا:** مراجعة القرار وتأثيرات التنفيذ بمجرد اتخاذ قرار يمكن مراقبة مقاييس النجاح التي حددتها في الخطوة الأولى، وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب مراعاتها عند مراجعة قرارك هل تم حل المشكلة التي حددت سابقا، هل أثر هذا القرار على الفريق بطريقة إيجابية أم سلبية؟ من هم أصحاب المصلحة الذين استفادوا من هذا القرار؟ من هم أصحاب المصلحة الذين تأثروا سلباً؟ إذا لم يكن هذا الحل هو البديل الأفضل فقد يستفيد الفريق من استخدام شكل تكراري لإدارة المشروع، ويمكن هذا الفريق من التكيف بسرعة مع التغييرات واتخاذ أفضل القرارات بالموارد المتاحة لديهم. (السليمي، 2023، الصفحات 8-9)

### الفرع الثاني: معوقات صناعة القرار الاستراتيجي:

عملية صناعة القرار الاستراتيجي تواجه عدة معوقات قد تؤثر سلباً على القدرة على اتخاذ القرارات بشكل فعال وفعالية. إليك بعض المعوقات الشائعة التي قد تواجه عملية صناعة القرار الاستراتيجي، تشمل هذه المعوقات:

- **صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة:** من أهم الانتقادات للإدارة الاستراتيجية أنها تتطلب من المنظمة توقع البيئة المستقبلية من أجل تطوير الخطط، وأظهرت الأبحاث الحديثة التي أجريت في القطاع غير الهادف للربح هناك العديد من المنظمات التي تستخدم عملية التخطيط تحقق أداء أفضل من تلك المؤسسات التي لا تخطط بغض النظر عما إذا كانت قد حققت بالفعل هدفها المقصود أم لا.

- **التكلفة:** ليس هناك شك في أنه في القطاع غير الهادف للربح هناك العديد من المنظمات التي لا تستطيع تحمل تكاليف توظيف مستشار خارجي لمساعدتها على تطوير استراتيجيتها، بغض النظر من المهم التأكد من أن تنفيذ عملية الإدارة الاستراتيجية يتوافق مع احتياجات المنظمة، وأن الضوابط المناسبة يتم تنفيذها للسماح بإجراء مناقشة التكلفة الفائدة قبل تنفيذ عملية الإدارة الاستراتيجية.

- **الفوائد طويلة الأجل:** مقابل النتائج الفورية تم تصميم عمليات الإدارة الاستراتيجية لتزويد المؤسسة بفوائد طويلة الأجل إذا كنت تبحث في عملية الإدارة الاستراتيجية لمعالجة أزمة فورية داخل مؤسستك فلن تفعل ذلك ومن المنطقي دائما معالجة الأزمات المباشرة قبل تخصيص الموارد الوقت المال الأشخاص الفرصة التكلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية.

- الحد من المرونة : عندما تقوم بعملية إدارة استراتيجية فسوف يؤدي ذلك إلى أن تقول المنظمة "لا" لبعض الفرص التي قد تكون متاحة، فإن عدم القدرة على اختيار جميع الفرص المقدمة للمنظمة أمر محبط في بعض الأحيان، بالإضافة إلى ذلك تقوم بعض المؤسسات بتطوير عملية إدارة استراتيجية تصبح رسمية بشكل مفرط، وتفتقر العمليات التي أصبحت على هذا النحو "الراسخ" إلى الابتكار والإبداع ويمكن أن تخلق قدرة المنظمة على تطوير استراتيجيات إبداعية ، والطريقة التي يمكن من خلالها توفير المرونة هي من خلال محاذة وتكامل جيد التنفيذ للاستراتيجية داخل المنظمة يجب أن تتماشى استراتيجيته المنظمة جيدا مع هيكلها ومجلس إدارتها وموظفيها وأدائها وأنظمة المكافآت، ويضمن هذا التوافق أن المنظمة بأكملها تسير في الاتجاه الصحيح . (السليمي، 2023، الصفحات 6-

(7)

### المبحث الثالث: مفهوم وأنواع الذكاء الاصطناعي.

نشأ مفهوم الذكاء الاصطناعي في منتصف القرن العشرين، حينما بدأ العلماء والمخترعون في استكشاف إمكانية برمجة الآلات لتقوم بمهام ذكية. منذ ذلك الحين، شهدت تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تطوراً هائلاً، مدفوعة بالتحسينات في تقنيات الحوسبة وزيادة توفر البيانات الكبيرة (Big Data) .

#### المطلب الاول: مفهوم الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي هو فرع من فروع علوم الحاسبات، وهو العلم الذي يجعل الآلات تفكر مثل البشر، أي حاسوب له عقل. أيضا يعرف بأنه سلوكا وخصائص معينة تتسم بها البرامج الحاسوبية وتجعلها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأتماط عملها. ومن أهم هذه الخصائص القدرة على التعلم والاستنتاج ورد الفعل على أوضاع لم تبرمج عليها الآلة. فهي أنظمة أو أجهزة تحاكي الذكاء البشري لأداء المهام والتي يمكنها أن تحسن من نفسها استنادا إلى المعلومات التي تجمعها.

ويختلف نظام الأتمتة «Automation» عن الذكاء الاصطناعي AI فالأتمتة نظام يعتمد على القواعد التي تحددها البرمجة، حيث تتبع الاله المتسلسلات المنطقية المحددة سلفا وهو ما يعني كون الرمز A يؤدي منطقيا إلى الرمز B وهكذا. أما الذكاء الاصطناعي فهو بمثابة تعليم الآلة لتستنتج بنفسها وتذكر ما يجب أن تفعله وما لا يجب أن تفعله. فالتشفير أو الترميز هنا لا يكون صريحا حيث يسمح للآلة بقدر معين من المناورة ويهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى تطوير أنظمة تحقق مستوى من الذكاء شبيه بذكاء البشر أو أفضل منه وصممت تطبيقاته لتقلد تصرفات العقل البشري. فالهدف هو وضع المعارف البشرية داخل الحاسوب ضمن ما يعرف بقواعد المعرفة، ومن ثم يستطيع الحاسوب عبر الأدوات البرمجية البحث في هذه القواعد، والقيام بالمقارنة والتحليل من أجل استخلاص واستنتاج أفضل الأجوبة والحلول للمشكلات المختلفة.

وهذا يشبه ما يقوم به الإنسان عندما يحاول حل مشكلات جديدة تصادفه في حياته اليومية اعتمادا على خبراته وتجاربه السابقة، وعبر توقعاته للنتائج المحتملة، ومن خلال مهاراته في الاستنتاج والمفاضلة بين أحسن الحلول المتاحة.

ومنه نستنتج الذكاء الاصطناعي هو فرع من علوم الحاسوب يهدف إلى تطوير أنظمة قادرة على أداء المهام التي تتطلب عادة ذكاءً بشرياً، مثل التعلم من التجربة، فهم اللغة، التفكير النقدي، وحل المشكلات. يركز الذكاء الاصطناعي على بناء البرمجيات والخوارزميات التي يمكنها محاكاة القدرات العقلية البشرية. (الجامعي، 2021، الصفحات 573-574)

### المطلب الثاني: أنواع الذكاء الاصطناعي:

اثمرت جهود العلماء والباحثين في تحديد أنواع متعددة من الذكاء الاصطناعي مثل الذكاء الاجتماعي، والعملية والمكاني واللغوي والرياضي والشخصي والطبيعي، كما اقترح جابر وجود أنواع أساسية عديدة من الذكاء الاصطناعي وهي:

**أولاً: الذكاء اللغوي (Linguistic Intelligence):** يعبر الذكاء اللغوي عن قدرة الشخص على استخدام الكلمات بفاعلية، ويعتقد البعض أنه وفي حال كان الفرد يتقن أكثر من لغة بطلاقة، فإنه يتمتع بذكاء لغوي ملحوظ. لكن إتقان عدة لغات ليس الأمر الوحيد الذي يجعل من الشخص ذكياً لغوياً، فربما يعرف لغة واحدة فقط، لكنه مع ذلك يتمتع بقدرات عالية في استخدام هذه اللغة بالذات. بمعنى آخر، الذكاء اللغوي يعبر عن قدرة الفرد على استخدام الكلمات بطريقة مميزة توضح ما يعنيه.

**ثانياً: الذكاء المنطقي الرياضي (Logical Mathematical Intelligence):** غالباً ما يقاس ذكاء الشخص بناء على قدراته المنطقية، أو مهاراته في حل المسائل الرياضية. وهذا أحد أنواع الذكاء وأشهرها، لكنه ليس الوحيد بالطبع. يعبر الذكاء المنطقي عن منطق استقرائي واستنتاجي لدى الشخص بالإضافة إلى مهارات حسابية مميزة. باستطاعة الشخص الذي يمتلك هذا النوع من الذكاء التفكير بشكل نظري. حيث لا يجد صعوبة في التعرف على الأنماط المختلفة وتحديد العلاقات بينها، وهو يتمتع بترتيب وتسلسل لا مثيل له في التفكير.

**ثالثاً: الذكاء البصري المكاني (Visual Spatial Intelligence):** عند الحديث عن القدرة على التفكير بطريقة ثلاثية الأبعاد، فذلك يتضمن؛ التصور العقلي أو قدرة الشخص على أن يرسم في مخيلته صورة تمثل العالم المادي. سواء كانت تلك ذكرى من الماضي أو تجربة حقيقية. فهذا الشخص يستطيع أن يرى "في عقله" هذا الشيء بوضوح تام، حتى لو لم يكن موجوداً أمامه المنطق المكاني أو القدرة على التفكير بالأشياء بأبعادها الثلاثية، حتى على الرغم من امتلاك معلومات محدودة عنها، ويتضمن ذلك أيضاً القدرة على رسم فكرة عامة واضحة بناء على معلومات محددة معالجة الصور أو القدرة على رؤية صورة معينة وتخيل صورتها بعد معالجتها أو إجراء تعديلات عليها. يواجه البعض مشكلة في تصور النتيجة النهائية لصورة أو لوحة معينة في حال تم التعديل عليها، بينما يستطيع البعض الآخر وبكل سهولة تخيل الشكل النهائي لها.

**رابعاً: الذكاء الشخصي (Interpersonal Intelligence):** ترتبط المشاعر ارتباطاً وثيقاً بالذكاء أيضاً، حتى أن هناك ما يعرف بالذكاء العاطفي الذي يشار له اختصاراً بـ EQ ويعبر الذكاء الشخصي أو العاطفي عن قدرة الشخص على الإحساس بمشاعر الآخرين وقراءة دوافعهم. حيث يعرف عن الأشخاص الذين يتمتعون بهذا النوع من الذكاء بأنهم يمتلكون مهارات تواصل شفوية وغير شفوية عالية. فالشخص يمتلك هذا النوع من الذكاء إن كان قادراً على تمييز الاختلافات أو الفروقات بين الأشخاص، وتحديد شخص محدد في حشد كبير يملك دائرة اجتماعية واسعة تضم العديد من الأصدقاء ويستمتع بقضاء الوقت مع الآخرين.

يتمتع بحساسية عالية للمزاجية وطباع الآخرين يمتلك القدرة على النظر لموضوع معين من وجهات نظر مختلفة بدلا من التمسك بوجهة نظره، بإمكان الأشخاص الذين يمتلكون ذكاء عاطفيا العمل في مجالات التدريس.

### المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاصطناعي

لعل ازدياد الصعوبات وتعقيده وعدم فائدة الحلول البرمجية المتواضعة قاد العلماء والمهتمين في فهم آلة التفكير البشري وكيفية معالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة إليها وذلك بالاعتماد على أسلوب المحاكاة في حل هذه المشاكل، تم التوصل إلى هيكلية برمجية مترابطة مكونة من أوامر برمجية ومصفوفات وهذا يجعل الآلة تتصرف بذكاء نيابة عن الإنسان بكل فاعلية ومرونة.

### - أهمية الذكاء الاصطناعي:

يبرز الذكاء الاصطناعي كأداة حيوية في التشخيص عبر مجالات متعددة، فهو يتيح توليد وإيجاد حلول للمشاكل المعقدة، وتحليلها، ومعالجتها بسرعة، وكفاءة. من خلال تطوير الأنظمة الحاسوبية، يمكن للذكاء الاصطناعي المحافظة على الخبرات البشرية المتراكمة بنقلها للآلات الذكية، مما يسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع الذكاء الاصطناعي بالقدرة على توفير فرص عمل جديدة وإتاحة الخدمات بتكلفة منخفضة، مما يعزز من حفظ الأمن ومواجهة تحديات مثل الجريمة الإلكترونية. يسهم أيضا في تخفيف المشاق والأعمال الخطيرة على الإنسان، حيث يمكن للآلات الذكية تنفيذ هذه المهام بدلا منه. من ناحية أخرى، تحقق الشركات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي نتائج أفضل بفضل التحسينات في العمليات واتخاذ القرارات المستنيرة. علاوة على ذلك، يخزن الذكاء الاصطناعي المعلومات والمعرفة بكفاءة، مما يمكن المؤسسات من حماية المعرفة الخاصة بما من التسرب والضياع. بالتالي، تتضح أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين جوانب متعددة من الحياة المهنية والشخصية من خلال تسهيل العمليات، تعزيز الأمان، وحفظ المعرفة.

(صورية، 2016، صفحة 12)

تأسيسا على ما سبق ذكره يمكن القول إن أهمية الذكاء الاصطناعي تشمل العديد من الجوانب وفعلا ليس من السهل حصرها، وعلينا الاعتراف بأن الذكاء الاصطناعي قد يكون أكثر قدرة على البحوث

العلمية، وقد تسارع النمو والتطور في الميادين العلمية كافة.

### المبحث الرابع: مجالات الذكاء الاصطناعي:

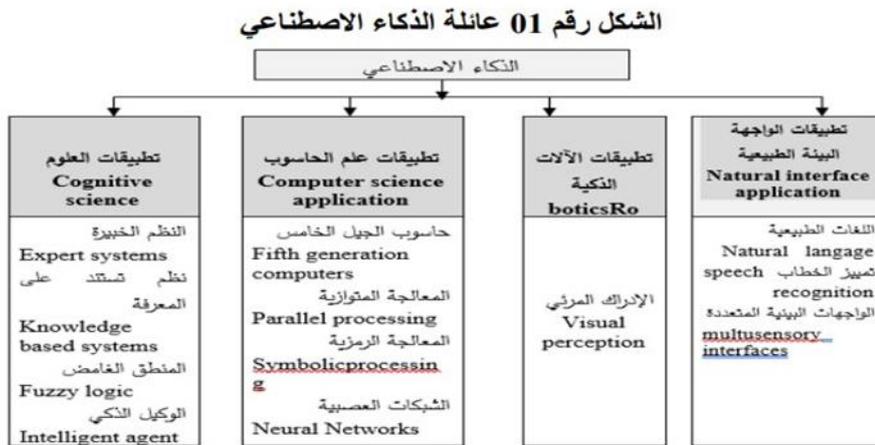
يملك الذكاء الاصطناعي إمكانيات هائلة لتحسين العديد من جوانب الحياة والعمل. من خلال قدرته على التعلم والتكيف، معالجة البيانات الكبيرة، تقليل الأخطاء، والأتمتة، يقدم الذكاء الاصطناعي فرصا غير مسبوقة للابتكار والكفاءة. ومع ذلك، فإن تحقيق التوازن بين الفوائد والمخاطر يتطلب نهجا مسؤولا وأخلاقيا لضمان استخدام هذه التكنولوجيا بطرق تعزز الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.

### المطلب الأول: مجالات الذكاء الاصطناعي:

يرتبط الذكاء الاصطناعي بمقول متعددة مثل: علم الحاسب علم النفس، رياضيات اللسانيات، وهندسة المعرفة، كما يخدم العديد من المجالات نذكر من بينها: (لطيفة، 2017، الصفحات 121-135)

- تمثيل المعرفة البيا من خلال النظام الخبيرة وهي برامج تحتوي على كميته هائلة من المعلومات التي يملكها خبير انساني في حقل معين من حقول المعرفة في النظام الخبير هو برنامج مصمم لينفذ مهام متعلقة بالخبرة البشرية واتخاذ القرارات.
  - معالجة اللغات الطبيعية او معالجه اللغة البشرية وهو ما يختص بتطوير برامج ونظم لها القدرة على فهم او توليد اللغة البشرية اي ان مستخدم هذه البرامج يقوم بإدخال البيانات بصوره طبيعية والحاسوب يقوم بفهمها والاستخلاص منها.
  - تكنولوجيا الانسان الالي الروبوتيك.
  - ألعاب الحاسوب يتم في هذه الألعاب وضع مشكله امام الفرد ومحاولته حل تلك المشكله وبعض هذه الألعاب تكون صعبه للغاية فباستخدام الذكاء الاصطناعي أصبح الحاسوب ندا قد يصعب التغلب عليه احيانا في كثير من الألعاب.
- عائلة الذكاء الاصطناعي:

تضم عائلة الذكاء الاصطناعي تطبيقات رئيسية ومتنوعة مثل الشبكات العصبية Neural network معالجة اللغة الطبيعية Natural Language processing، النظم الخبيرة Expert system المنطق الضبابي Fuzzy Logic استخدام الحالات Case Based والوكيل الذكي intelligent agent ...



المصدر: دور نماذج الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، مجلة العلوم الانسانية -المركز الجامعي تندوف - الجزائر العدد 1.

ان مجالات تطبيق الذكاء الاصطناعي يشمل تطبيقات علوم الحاسوب على مستوى العتاد والبرمجيات وبصفه خاصه تطبيقاته في مجال البيولوجيا علم النفس، الرياضيات، ومجالات اخرى تهتم ببنية ووظائف الدماغ وقدراته الأصلية في التفكير التعلم والاستنتاج بخزن ومعالجه المعلومات والمعرفة، كما تشمل مجالات تصميم واجهات العمل البينية وخلق واقع افتراضي قادر على محاكاة الذكاء الإنساني. (لطيفة، 2017، الصفحات 121-135)

المطلب الثاني: الفرق بين تعلم الالة والذكاء الاصطناعي:

في العصر الرقمي الحالي، أصبحت مصطلحات مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وتعلم الآلة (Machine Learning) شائعة في مجالات التكنولوجيا والأعمال. على الرغم من أن هذه المصطلحات غالبًا ما تُستخدم بالتبادل، إلا أنها تشير إلى مفاهيم مختلفة ومتكاملة في مجال علوم الحاسوب.

الفرق بين تعلم الآلة والذكاء:

**علوم الحاسوب: computer science** عموم هو دراسة اجهزه الحاسب بما فيها من اسس ونظريات حسابيه كما تشتمل على دراسة الخوارزميات وبني المعطيات واساسيات تصميم الشبكات وتمذجة البيانات وغيرها. (الشامي، 2020، صفحة 64.76)

الذكاء الاصطناعي: هو فرع من فروع علوم الحاسوب يهدف الى تعزيز القدرات والآلات والحواسيب على اداء مهام معينه تحاكي وتشابه تلك التي تقوم بها الكائنات الذكية والقدرة على التفكير او التعلم من التجارب السابقة او غيرها من العمليات الاخرى التي تتطلب عمليه ذهنيه.

**تعلم الآلة:** هو جزء مهم من الذكاء الاصطناعي وهو أحد فروع الذكاء الاصطناعي الذي يعني بجعل الحاسوب قادرا على التعلم من تلقاء نفسه من اي خبرات او تجارب سابقه مما يجعله قادرا على التنبؤ واتخاذ القرار المناسب بصوره أسرع، ولكن تعلم الآله ليس الفرع الوحيد الذي يؤدي هذه المهمة.

**الشبكات العصبية الاصطناعية (artificial neural network):** وهي من أحد أشهر الطرق شعبية في مجال تعلم الآله، ولكن هناك طرق اخرى جيدة أيضا.

**التعلم العميق (deep learning):** هو طريقه حديثه لبناء وتدريب واستخدام الشبكات العصبية وهي بالأساس هيكله جديدة للشبكات العصبية وحاليا لا أحد يفصل التعلم العميق عن الشبكات العصبية العادية حتى اننا نستخدم نفس المكتبات لهم من الافضل دوما تسميه نوع الشبكة وتجنب استخدام الكلمات الرنانة. من المهم دائما تذكر بانه لا توجد طريقه واحده لحل مشكله معينه في مجال تعلم الآله، بل هناك دائما العديد من الخوارزميات التي يمكنها حل نفس المشكله وتبقى مهمه اختيار الطريقة او الخوارزمية الانسب عائده اليك .

**تعلم الآلة التقليدي:** جاءت الطرق الاولى لتعلم الآله من مجال الاحصاء البحث في 500 القرن الماضي إذا اعتمد العلماء على حل معظم المهام الرياضية الرسمية من خلال البحث عن الأنماط في الأرقام والتقييم قرب النقاط البيانات وحساب اتجاهات .يعمل حاليا نصف الانترنت على هذه الخوارزميات فعندما ترى قائمه بالمقالات المرشحة لك قراءتها في أحد المواقع او عندما يحضر البنك الذي تتعامل معه بطاقتك عند تمريرك اياها على الآله في محطه وقود عشوائية في مكان مجهول بعيده عن سكنك فعلى الأرجح هذه الافعال ناتجه عن خوارزميات تعلم الآله .تعد الشركات التكنولوجية الكبرى من أكبر المعجبين بشبكات العصبية اذ انها تستطيع الاستفادة منها بقدر أكبر من الشركات الناشئة فمثلا يمكن للدقة صغيره ولتكن 2% لأحدى خوارزمياتها الحساسة ان تعود بالنفع على ادارة شركه بمبلغ مالي ضخم يبلغ 2 مليار دولار، ولكن عندما تكون شركتك صغيره وناشئة فهذه النسبة ليست فائدة كبيره .

**التعلم الموجه (supervised learning):** تحتوي الآلة على مشرف أو معلم يزود الآلة بجميع الاجابات الصحيحة والدقيقة مثل تحديد فيما إذا كان الشكل في الصورة لقطه او كلب قسم او صنف بهذا الطريقة فعليا البيانات الى قطط وكلات ويستخدم الجهاز هذه الأمثلة الصحيحة للتعلم منها واحدا تلو الآخر. اما تعلم غير الموجه فانه سيترك الآلة تتعلم بمفردها مع كومه كبيره من صور الحيوانات ومهمتها ستكون تصنيف هذه الصور وذلك لان البيانات غير مصنفة ولا يوجد معلم يحدد لنا مشاكل موجود في هذه الصورة لذلك ستحاول الآلة بمفردها العثور على اي انماط في الصورة لتحديد الفوارق ومعرفة ما الموجود في الصورة. (الشامي، 2020، الصفحات 64-76)

#### من انواع التعلم الموجه :

- الانحدار (regression): التنبؤ بنقطة معينة على محور رقمي .
- التصنيف (classification): التنبؤ بصنف كائن معين ما.

**أولاً: الانحدار (regression):** هو طريق لرسم خط بين مجموعته نقاط نعم هذا وتعلم الآلة يستخدم الانحدار حاليا في التطبيقات المتعددة مثل توقعات اسعار الاسهم تحليل حجم الطلب والمبيعات تشخيص الطبي اي ارتباطات عدديه من الخوارزمية الشائعة نذكر:

- خوارزميات الانحدار الخطي (linear)
- خوارزميات الانحدار متعدد الحواف (polynomial)

الانحدار هو في الاساس من اليات التصنيف، ولكن هنا نتوقع رقما بدلا من فئة ومن الأمثلة على ذلك توقع سعر السيارة من خلال المسافة المقطوعة وتوقع حركة المرور بحسب وقت محدد من اليوم وتوقع حجب الطلب من خلال نمو الشركة وما الى ذلك ويكون من الواجب استخدام الانحدار عندما تعتمد مشكله معينه في الوقت . كل من يعمل في مجالات تمويل والتحليل المالي يجب ان يحب خوارزميات الانحدار حتى ان معظمها مدمج في برنامج مايكروسوفت Excell وطريقه استخدامها سلسه جدا من الداخلى اذ تحاول الآلة ببساطه رسم خطي يشير الى متوسط الارتباط على عكس الشخص الذي يحاول رسم شكل الانحدار يدويا على السبورة فان الآلة ترسم الشكل بدقه رياضيه عالية جدا بحساب متوسط الفصل الزمني لكل نقطه.

**ثانياً: التصنيف (classification)** تقسيم الكائنات او العناصر بناء على احدى السمات المعروفة سابقا افضل الجوارب بحسب اللون المستندات بحسب اللغة والموسيقى بحسب الاسلوب وعموم من يستخدم التصنيف من اجل :

تصنيف البريد الإلكتروني من الرسائل المرعجة.

- الكشف عن اللغة المستخدمة.
- البحث عن وثائق مماثلة .
- التعرف على الحروف والأرقام المكتوبة بخط اليد.
- الكشف عن الغش. (الشامي، 2020، الصفحات 64-76)

ومن بعض الخوارزميات الشائعة المستخدمة للتصنيف :

- خوارزمية بايز او المصنف المعتمد على قانون بايز في الاحتمالات.(naive Bayes)
- خوارزمية شجرة القرار (decision tree)
- خوارزميات الانحدار اللوجستي.(logistic regression)
- خوارزمية الجار الأقرب.(k-nearest Neighbours)
- خوارزمية الدعم الآلي للمتجه (support vector machine)
- ويوجد ايضا العديد من الخوارزميات الاخرى.

غالبا ما يعتمد مجال تعلم الآله على تصنيف الأشياء حيث تكون الآله في هذه الحالة مثل الطفل يتعلم كيفية فرز الالعاب ،هذه هي الدمية وهذه هي السيارة وهذه الشاحنة الى اخره، ولكن مهلا هل هذا صحيح هل سيعرف الطفل المعنى الحقيقي للدمية او السيارة لا يستطيع بعدها تمييز اي دمية مهما اختلف شكلها ولونها وطريقه صنعها بعبارة اخرى هل سيستطيع ان يعمم ما يتعلمه. في التصنيف سنحتاج دائما لمعلم ويجب تصنيف البيانات بميزات فيترز حتى تتمكن الآله من تعيين الاصناف المناسبة بناء على هذه الميزات في الحقيقة يمكننا تصنيف كل شيء تقريبا فداء من تصنيف المستخدمين بناء على اهتماماتهم كما تفعل خوارزميات الفيسبوك والمقالات المستندة الى اللغة والموضوع وهذا امر مهم لمحرك البحث في الموسيقى المبنية على اسلوب سواء كانت موسيقى جاز او هيب هوب هذا الامر نشاهده في القوائم التشغيل الخاصة بتطبيق سبوتيفاي وحتى تصنيف رسائل البريد الالكتروني الخاصة بك .

**أشجار القرار (decision tree)** تستخدم خوارزميه شجره القرار على نطاق واسع في المجالات ذات المسؤولية العالية مثل تشخيص والطب وفي الامور المالية .من الاكثر الخوارزميات شيوعا لتشكيل الأشجار هما خوارزمية cart وخوارزمية C4.5 ، ونادرا ما تستخدم طريقه بناء اشجار القرار الأساسية الصرفة في وقتنا الحالي الا انها غالبا ما تضع حجر الاساس للأنظمة الكبيرة، بل ان المجمعات (ensembles) المعتمدة على اشجار القرار تعمل بطريقه أفضل من المجمعات المعتمدة على الشبكة العصبية الاصطناعية (الشامي، 2020، الصفحات 64-76).

#### المبحث الرابع: دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

الذكاء الاصطناعي (AI) يلعب دورًا متزايد الأهمية في تعزيز فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات. يسهم الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل هذه العملية بطرق متعددة، مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة

#### المطلب الأول: الأنظمة الخبيرة واتخاذ القرار الاستراتيجي (نظم المعرفة):

عادة عندما تحتاج المنظمة لاتخاذ قرار حل مشكلة معينة فإنها تلجأ إلى نصيحة الخبراء، والذين يتميزون عادة بالخبرة الكافية حول طبيعة المشكلة وهم يدركون البدائل المتاحة بالإضافة إلى تكاليفها وفرص نجاحها. فالأنظمة الخبيرة تحاول أن تحل محل الخبراء البشريين. كما تعتبر الأنظمة الخبيرة نوعا من أنواع النظم المبنية على المعرفة Knowledge Based systems KBIS والتي تمثل إضافة جديدة للنظم المبنية على الحاسبات الآلية CBIS وشكلا متطورا من أشكال الذكاء الاصطناعي والتي تعتمد في بناء النظم على شبيه بمنطق التفكير الإنساني وبالتالي يصل النظام الخبير إلى النصيحة المناسبة لتقديمها إلى المدير بعد استعراض قاعدة البيانات. كما أن الأنظمة الخبيرة لها القدرة

على إدارة العقارات وتقديم النصيحة الضريبية وتقييم السياسات في المؤسسات من خلال تخزين الخبرات من الخبراء إلى الحاسوب. وبناء على ما سبق ذكره: فإن النظام الخبير هو فرع من فروع الذكاء، يهدف إلى نمذجة الخبرة البشرية في مجال معرفي معين، قصد حل المشاكل بطريقة آلية وذلك بالاعتماد على أحدث ما توصلت إليه التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

### المطلب الثاني: خصائص النظم الخبيرة:

وجدت هذه النظم من أجل استخلاص خبرات الخبراء وخصوصاً في التخصصات النادرة وضمها في نظام خبير يحل محل الإنسان ويساعد في نقل هذه الخبرات لأناس آخرين بالإضافة إلى قدرته على حل المشكلات بطريقة أسرع من الخبير البشري واهميه الموضوع تكمن في التكامل الكبير العناصر التالية وهي المعرفة وتقنيه المعلومات والشبكات والاتصالات فهذه العناصر تنتج لنا منتج هام وهو النظام الخبير والذي يتميز بمجموعه من الخصائص أهمها:

- القدرة على الحصول على المعرفة والخبرات البشرية النادرة وحفظها وتسهيل استخدامها في مجال معين.
- تقديم الحلول مبنية على المعرفة والخبرة والمشاكل المعقدة في زمن قياسي مع المقدرة على النظر الى المشكلة من زاوية متعددة.
- تحقيق المشاركة الإنسانية في الاستفادة من الخبرات البشرية النادرة وذلك بتوفير هذه الخبرات في أكثر من مكان في وقت واحد.
- القدرة على شرح اسباب الحلول المقترحة للمشاكل.
- القدرة على التعامل مع المعلومات الرمزية مثل الرسومات الهندسية واستخلاص النتائج من هذه الرسومات كما تجعل الخبرة والكفاءة النادرة متاحه بشكل أكبر داخل الهيئة ومن ثم فهي تساعد خبراء العاملين في احراز النتائج تتسم بالخبرة كما تتيح لهم التفرغ للأنشطة والاعمال الأخرى. (لطيفة، 2017، الصفحات 121-135)

### المطلب الثالث: دور النظم الخبيرة في اتخاذ القرار .

توفير المعرفة المتخصصة من خلال النظم الخبيرة: النظم الخبيرة تعتمد على قاعدة معرفية تضم المعلومات والخبرات المتراكمة من الخبراء في مجال معين. هذه القاعدة المعرفية تحتوي على قواعد، حقائق، واستراتيجيات مستمدة من تجارب وخبرات الخبراء البشريين. يتم تخزين هذه المعرفة بشكل منظم داخل النظام، مما يسمح للنظام الخبير بمحاكاة عملية التفكير البشري في اتخاذ القرارات.

#### - قاعدة المعرفة:

قاعدة المعرفة هي مجموعة من المعلومات المنظمة حول مجال معين، تشمل الحقائق، القواعد، والإرشادات، وتحتوي على معلومات متعلقة بالمجال التخصصي، مثل القوانين، النماذج، السياسات، الإجراءات، والدروس المستفادة من التجارب السابقة. التنظيم: يتم تنظيم المعلومات في قاعدة المعرفة بشكل يتيح للنظام الوصول إليها بسهولة واستخدامها في اتخاذ القرارات.

#### - جمع المعرفة:

مصادر المعرفة: تشمل مقابلات مع الخبراء، مراجعة الأدبيات، تحليل البيانات، والتجارب العملية.

استخلاص المعرفة: يتم استخدام تقنيات استخلاص المعرفة لاستخراج المعلومات الهامة من الخبراء وتنظيمها بطريقة منهجية.

#### - تمثيل المعرفة:

طرق التمثيل: يتم تمثيل المعرفة في النظام الخبير باستخدام تقنيات متعددة مثل القواعد الشرطية (If-Then Rules) ، الشبكات الدلالية (Semantic Networks) ، والإطارات (Frames).  
الاستدلال: يستخدم النظام خوارزميات الاستدلال لتطبيق القواعد والمعرفة الممثلة على الحالات الفعلية، مما يمكنه من تقديم التوصيات واتخاذ القرارات.

#### الفائدة:

تتيح النظم الخبيرة للمؤسسات الوصول إلى المعرفة المتخصصة عند الحاجة، مما يعزز من جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة. فيما يلي بعض الفوائد الرئيسية لتوفير المعرفة المتخصصة من خلال النظم الخبيرة.

#### - الوصول الفوري إلى المعرفة:

التوافر: توفر النظم الخبيرة المعلومات والخبرات المتخصصة بشكل فوري ودائم، مما يلغي الحاجة إلى البحث اليدوي أو الاستعانة بالخبراء في كل مرة.

السرعة: تقلل من الوقت اللازم للوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، مما يسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات.

#### - جودة القرارات:

الدقة: القرارات المستندة إلى معلومات وخبرات موثوقة تكون أكثر دقة وفعالية.

التفصيل: توفر النظم الخبيرة تفاصيل دقيقة وشاملة تساعد في فهم الأوضاع واتخاذ قرارات مبنية على معرفة معمقة.

تقليل الاعتماد على الخبراء البشريين:

استمرارية المعرفة: تضمن النظم الخبيرة استمرار توفر المعرفة حتى في حالة غياب الخبراء البشريين.

تخفيف الضغط: تخفف من الضغط على الخبراء، مما يتيح لهم التركيز على المهام الأكثر تعقيداً والتي تتطلب التفكير الإبداعي.

التعلم المستمر والتحديث.

التكيف: يمكن تحديث قاعدة المعرفة بمرور الوقت لتشمل أحدث المعلومات والتطورات في المجال التخصصي.

المرونة: توفر النظم الخبيرة مرونة أكبر في التعامل مع المشكلات الجديدة والغير متوقعة، بفضل قدرتها على التعلم والتكيف.

تحسين الكفاءة التشغيلية.

الامتة: يمكن للنظم الخبيرة أتمتة العديد من المهام الروتينية التي تتطلب خبرة متخصصة، مما يزيد من كفاءة العمليات.

التوفير: تقلل من التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب الخبراء البشريين باستمرار. (لطيفة، 2017، الصفحات 125-128)



# الفصل التطبيقي:

دراسة الجدوى للمشروع

# المحور الأول

1

## تقديم المشروع:

### (5) فكرة المشروع:

تنطوي فكرة مشروع "منصة استشارية لحلول الأعمال" على تطوير منصة متكاملة لتقديم خدمات استشارية قائمة على تحليل وتوقع البيانات باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك من خلال توفير وإتاحة إمكانية اشتراك المستخدمين في هذه المنصة واستخدام تطبيق مخصص لتسجيل البيانات التي يرغبون في تحليلها وتوقعها.

### المشكل:

#### 1. نقص الرؤية والتحليل الشامل للبيانات:

- الشركات غالبًا ما تواجه صعوبة في تحليل كميات كبيرة من البيانات التي تجمعها من مختلف المصادر، مما يجعل من الصعب اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات دقيقة.

#### ➤ الحل:

- جمع البيانات من مصادر متعددة: المنصة تقوم بجمع البيانات من مجموعة متنوعة من المصادر مثل المبيعات، التسويق، وسائل التواصل الاجتماعي، واستطلاعات الرأي.
- تحليل البيانات المتقدم: استخدام تقنيات تحليل البيانات المتقدمة (مثل التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي) لاستخراج رؤى قابلة للتنفيذ.
- لوحات تحكم تفاعلية: تقديم لوحات تحكم تفاعلية تسهل على المديرين فهم البيانات واتخاذ قرارات مستنيرة.

#### 2. تحديد الأسواق المستهدفة بدقة:

- الكثير من الشركات تكافح لتحديد الأسواق والفئات الديموغرافية الأكثر ربحية واستجابة لمنتجاتها أو خدماتها.

#### ➤ الحل:

- تحليل السوق المستهدف: المنصة تقوم بتحليل شامل للسوق لتحديد الفئات الأكثر ربحية.
- تقسيم العملاء: استخدام بيانات سلوك العملاء لتقسيمهم إلى شرائح أكثر دقة، مما يسمح بتخصيص استراتيجيات التسويق بشكل فعال.

#### 3. تحسين استراتيجيات التسويق والمبيعات:

- غالبًا ما تجد الشركات صعوبة في تطوير وتنفيذ استراتيجيات تسويق ومبيعات فعالة.

➤ الحل:

- استراتيجيات تسويق مخصصة: تقديم توصيات واستراتيجيات تسويق مخصصة بناءً على التحليل الدقيق للبيانات.
- تتبع الأداء: مراقبة وتحليل أداء الحملات التسويقية والمبيعات باستمرار، وتقديم توصيات لتحسين الأداء.

4. إدارة المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية:

- عدم القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة قد يعوق النمو والنجاح.

➤ الحل:

- تحليل المخاطر: استخدام نماذج تحليل المخاطر لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة.
- التنبؤ والتخطيط: توفير توقعات دقيقة للمبيعات والأداء المالي، مما يساعد في التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

القيم المقترحة:

- تقديم منصة بسيطة يتم من خلالها تسجيل الدخول وإدراج البيانات اللازمة .
- تقديم حلول مبتكرة واستشارات استراتيجية بناء على بيانات وتقديم رؤية أفضل للمستقبل.
- تقديم خدمة الاستشارات في وقت وجيز، ودون بذل مجهود كبير، أو التنقل لأجل الحصول على الخدمة.
- الاستفادة من سرعة الأداء في تحليل البيانات باستخدام تقنيات ذكية لتقديم حلول إلى طالبي الخدمات الاستشارية والمتعلقة بالمشاكل التي تواجه أعمالهم: وذلك بتوقع أفضل الحلول ومن خلال تحليل الأداء الحالي بناء على نماذج وبرامج عملية معتمدة، تسمح بتحديد أفضل الخيارات التنظيمية، التمويلية والتسويقية وغيرها لمشروعاتهم، إضافة إلى مساعدتهم في وضع خطط استراتيجية، لتحقيق النمو بوتيرة سريعة.
- ضمان الأمان والخصوصية للمستخدمين من خلال ميزات الامان المتقدمة لتعزيز الثقة مع العملاء.

(6) فريق العمل:

الجدول رقم 1: معلومات فريق العمل.

| العنصر                  | الشرح  |
|-------------------------|--|
| الاسم ولقب صاحب المشروع | أحمد سليمان  |
| تاريخ ومكان الميلاد     | 2000\05\02   |
| البريد الإلكتروني       | Ahmedslimani550@gmail.com  |
| المهارات والخبرات       | تكوين في اللغات (الإنجليزية)<br>تكوين في الاعلام الالي<br>شهادة ماستر في الإدارة الاستراتيجية<br>تكوين في المسار المقاولاتي<br>القدرة على تسيير والتحكم في المشروع |

|                     |   |
|---------------------|---|
| اسم ولقب الشريك     | هيشر جلال   |
| تاريخ ومكان الميلاد | 1997\01\14  |
| المهارات والخبرات   | تكوين في المسار المقاولاتي<br>تكوين في التجارة والاستثمار الفلاحي<br>شهادة ماستر في الإدارة الاستراتيجية<br>القدرة على التحليل وسرعة التعلم |

المصدر: من اعداد الطالبين.

### (7) أهداف المشروع:

يهدف المشروع إلى:

- السعي للارتقاء بالمنصة نحو تعميم انتشارها والتعامل بها محاولين تحقيق حصة سوقية ونمو متزايدين باستمرار.
- مساعدة المؤسسات الاقتصادية وحتى الإدارات والمؤسسات التربوية على توقع الأخطاء قبل الوقوع فيها باعتماد أساليبنا المقترحة لتحديد الوضعيات الأفضل مستقبلا من خلال تحليل شامل للأداء الحالي وتوقع الأداء المستقبلي.
- تحديد مختلف التأثيرات التي يمكن أن تؤثر على الأداء.
- تقديم استراتيجيات من خلال التوقعات المستقبلية للأداء باستخدام أساليب تحليل متقدمة (تقنيات الذكاء الاصطناعي).
- توفير رؤى استراتيجية مستندة إلى البيانات وتحسين اتخاذ القرارات الإدارية.
- زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحليل العمليات وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين، حيث يمكن للبرنامج تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف.
- مساعدة المؤسسات ورواد الأعمال على تقليل التكاليف من خلال تخفيض نسبة الخطر.
- تسهيل الوصول إلى قرارات استراتيجية جيدة تتوافق مع هدف المؤسسة.
- توجيه استراتيجيات النمو: حيث يساعد البرنامج في فهم الاتجاهات السوقية وتوقع الطلب المستقبلي، مما يساهم في وضع استراتيجيات النمو المستدامة.

## (8) الجدول الزمني للمشروع:

الجدول رقم 2: جدول زمني لتحقيق المشروع.

الأشهر

| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   | ✓ | ✓ | 1 الدراسات الأولية، اختيار مقر المشروع، اعداد الوثائق المطلوبة.   |
|   |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |   | 2 طلب وشراء المعدات اللازمة (الحواسيب، تجهيزات المكتب (...)   |
|   |   | ✓ | ✓ |   |   |   | 3 تركيب المعدات وتثبيتها، إعداد البنية التحتية.   |
|   | ✓ |   |   |   |   |   | 4 اقتناء المواد الأولية، شراء البرمجيات والأدوات التحليلية اللازمة، إعداد البيانات الأساسية وتجهيزها للتحليل. |
| ✓ |   |   |   |   |   |   | 5 بدء تشغيل الخدمة  |

المصدر: من اعداد الطالبين

## المحور الثاني

### الجوانب الابتكارية: تظهر في النقاط التالية:

1. فكرة المنصة الاستشارية فكرة جديدة لتقديم خدمات تعتمد على الذكاء الاصطناعي وكذلك نظرا للاعتبارات التالية:

- يعتبر هذا المشروع من بين المشاريع المبتكرة والمستحدثة التي تندرج ضمن استراتيجية التحول الرقمي، حيث يتحول العمل من اليدوي إلى رقمي يعتمد على الذكاء الاصطناعي بنسبة تفوق الاعتماد على التفكير البشري.
- توفير الخدمات للزبائن عن بعد ومن خلال الاتصال الفوري دون الحاجة للتواجد الفيزيائي.
- تميز المشروع بالمرونة العالية وجاذبية الخدمة للزبائن في الحصول على الاستشارات.

2. الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل وتوقع البيانات: وذلك من خلال:

- استخدام أحدث تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل التعلم الآلي والشبكات العصبية لتحليل كميات هائلة من البيانات.
- قدرات التحليل والتوقع أكثر دقة وكفاءة مقارنة بالطرق التقليدية، مما يزيد من جودة الاستشارات المقدمة.
- استخدام تقنيات متقدمة لاستخراج البيانات واكتشاف الأنماط والعلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة.

3. تقديم استشارات استراتيجية لزيادة جودة القرارات: حيث تستند الاستشارات على:

- نتائج التحليلات الدقيقة للبيانات، مما سيضمن اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على حقائق وأدلة.
- ستغطي مجالات متعددة مثل التسويق، العمليات، الموارد البشرية، الإدارة المالية وغيرها.
- تقديم توصيات استراتيجية على المدى القصير والمتوسط والطويل لمساعدة العملاء في تحقيق أهدافهم.

4. تقديم تقارير مفصلة من خلال تحليل البيانات: حيث تتميز هذه التقارير بأنها:

- شاملة ومفصلة تغطي جميع جوانب عمل الزبائن، مدعومة بالبيانات والتحليلات.
- ستوفر رؤى قيمة ومعلومات مفصلة عن الأداء، والاتجاهات، والفرص، والتهديدات.
- تقدم بطريقة مرئية وسهلة الفهم، مع توضيح الخطوات والتوصيات المقترحة.

5. استهداف فئة من الزبائن عبر الإنترنت: من خلال:

- الاستفادة من التوسع في السوق الرقمية وتلبية احتياجات الزبائن الذين يفضلون الحصول على الخدمات عبر الإنترنت.
- سيستهدف الأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة الذين قد لا يكون لديهم ميزانيات كبيرة للاستعانة بشركات استشارية تقليدية.

## المحور الثالث

3

التحليل الاستراتيجي للسوق: يظهر من خلال تحليل العناصر التالية:

(2) السوق المحتمل: يشمل:

- جميع المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية في مختلف القطاعات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة الحجم.
- المؤسسات الخدمية والتجارية، والمالية، والاستشارية، وغيرها.
- الشركات الناشئة والمشاريع الريادية الصغيرة التي تبحث عن حلول وتوجيهات لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية.
- الأفراد الذين يبحثون عن استشارات في مجالات معينة مثل التخطيط المالي أو ريادة الأعمال.

(3) السوق المستهدف: سيستهدف المشروع:

- بشكل أساسي على المؤسسات التي ترغب في تحسين جودة قراراتها وزيادة كفاءتها وإنتاجيتها.
- الشركات التي تبحث عن حلول واستشارات متخصصة لتحديات محددة تواجهها، مثل التسويق، أو إدارة العمليات، أو إدارة الموارد البشرية، أو الاستراتيجية التنظيمية وغيرها.
- المؤسسات التي ترغب في الحصول على توصيات وحلول مدعومة بتحليلات بيانات متقدمة لضمان اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.
- الشركات التي تسعى لتحسين مردوديتها وأدائها العام من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة مبنية على معلومات وتحليلات موثوقة.
- التركيز على المؤسسات التي لديها الرغبة والاستعداد للاستثمار في الحصول على استشارات متخصصة وذات جودة عالية لتعزيز نموها وتطورها.

(4) قياس شدة المنافسة: بالنسبة للمنافسين يمثلون مختلف مكاتب الاستشارات الذين يعملون بصورة تقليدية (لا يستعملون تقنيات الذكاء الاصطناعي)، ويمكن تحليل درجة ومستوى تأثيرهم كما يلي:

❖ **نقاط قوتهم:** تتمثل في الأقدمية وقوة العلامة التجارية والتي يتضح تأثيرها من خلال النقاط التالية:

- المنافسون القدامى لديهم سنوات عديدة من الخبرة والتواجد في السوق، مما منحهم سمعة راسخة ومعروفة لدى العديد من المؤسسات.
  - لديهم علاقات طويلة الأمد وشبكات واسعة مع العملاء، الأمر الذي يجعل المؤسسات تثق في خدماتهم وتفضلهم.
  - يتمتعون بمصداقية عالية نتيجة نجاحاتهم السابقة مع العملاء، مما يصعب على المنافسين الجدد منافستهم.
- بناء على ما سبق وانطلاقاً من النقاط التي يتميز بها المنافسون وبالتالي وضع استراتيجيات تسويقية فعالة والحملات التسويقية مثل القيام بالترويج لمشروعنا عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

❖ **نقاط ضعفهم:** يتضح تأثيرها من خلال النقاط التالية:

❖ محدودية التوقعات لعدم استخدام التقنيات الحديثة: حيث إن:

❖ العديد من المنافسين القدامى لا يزال يعتمد على الطرق التقليدية في تقديم الاستشارات دون الاستفادة من التقنيات الحديثة.

❖ قد لا يفلح استخدام الطرق التقليدية في تحليل البيانات المتقدمة مما يؤثر على جودة الخدمة.

❖ قد تتميز حلولهم بقلّة الدقة والرؤية الاستراتيجية مقارنة بالمنافسين الذين يستخدمون التقنيات الحديثة.

هذا قد يضعف قدرتهم على تقديم استشارات طويلة المدى وتوصيات استراتيجية للزبائن.

بناء على ما سبق يمكن التعليق على نقاط الضعف بأنه يمكن استغلالها لصالح مشروعنا، حيث أنه يعتمد على التقنيات الحديثة التي تسمح بتقديم خدمات أكثر دقة وتطوراً، مع توقعات أفضل لتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية.

#### (5) تحليل: pestel : يبين تحليل العوامل التالية:

##### ❖ العوامل السياسية: المتمثلة في:

- الاستقرار السياسي الذي تعرفه البلاد ومن شأنه ان يؤثر على الاستثمار
- التشريعات والمراسيم والتوصيات المساعدة والمشجعة لإنشاء المؤسسات الناشئة.
- السياسة الحكومية التي تدعم الطلبة من أجل انشاء مؤسسات ناشئة بموجب القرار 1275.
- سياسة حماية البيانات يمكن ان تؤثر على كيفية جمع البيانات من طرف المستخدمين.

##### ❖ العوامل الاقتصادية: المتمثلة في:

- النظام الضريبي والاعفاءات التي يستفيد منها المستثمرين بصفة عامة منهم أصحاب المؤسسات الناشئة.
- التطور التكنولوجي في مجال الذكاء الاصطناعي يمكن يؤثر بالإيجاب على كفاءة وفعالية الخدمات.
- الوضع الاقتصادي العام: يؤثر الوضع الاقتصادي على قدرة الشركات على الاستثمار في خدمات استشارية. في فترات النمو الاقتصادي، تكون الشركات أكثر استعداداً للاستثمار في أدوات تحليل البيانات لتحسين أداءها.
- تكاليف التشغيل: تكاليف التكنولوجيا والعمالة المتخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي يمكن أن تكون مرتفعة، مما يؤثر على تكلفة تشغيل المنصة.

##### ❖ العوامل تكنولوجية: المتمثلة في:

- التقدم التكنولوجي: التقدم المستمر في تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يوفر فرصاً لتحسين الخدمات وتقديم حلول مبتكرة. يجب على المنصة الاستثمار في البحث والتطوير للحفاظ على تنافسيتها.
- الأمان السيبراني: مع تزايد تهديدات الأمن السيبراني، يجب على المنصة الاستثمار في تدابير أمان قوية لحماية البيانات والمعلومات الحساسة.

##### ❖ العوامل الاجتماعية: المتمثلة في:

- التوجهات الاجتماعية: يزداد الوعي بأهمية تحليل البيانات واتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات. تزايد الطلب على حلول تعتمد على الذكاء الاصطناعي يعكس الاتجاه الاجتماعي نحو الاعتماد على التكنولوجيا.

- تغيرات ديموغرافية: التغيرات في التركيبة السكانية قد تؤثر على أنواع البيانات المتاحة وأنماط الاستهلاك، مما يتطلب من المنصة التكيف مع هذه التغيرات.
- أمان وخصوصية البيانات للمستخدمين تؤثر في استخدام المنصات وقبولها من طرفهم.
- التعليم والتوعية والثقافة والتوعية بفوائد وتحديات الذكاء الاصطناعي يمكن ان يساهم في تغيير سلوك والاستجابة الى هذه التقنيات بشكل أفضل.

#### ❖ العوامل القانونية: المتمثلة في:

- التشريعات والقوانين والتنظيمات التي تلتزم بها مؤسسة لضمان الامتثال القانوني الاخلاقيات والمسؤولية.
- تطبيق قواعد أخلاقية والمبادئ المسؤولة على حد من المخاطرة القانونية.
- الحماية القانونية للبيانات من خلال تطبيق القوانين التي تنص على حماية البيانات الشخصية والمعلومات السرية والتي تحمي المنصة والمستخدمين من الانتهاكات والاختراقات.

#### ❖ العوامل البيئية: المتمثلة في:

- الابتكار في التكنولوجيا الخضراء حيث ان التحديات البيئية تدفع الى ابتكار تقنيات جديدة تستخدم في تطوير الذكاء الاصطناعي بطرق تقلل من الاثر البيئي السلبي.
- التوجه الحكومي والسياسات الحكومية والتشريعات التي تعزز استخدام التكنولوجيا النظيفة وتقليل الأثر البيئي يمكن أن تلعب دورا هاما في توجيه المؤسسات نحو الاستدامة.
- توجيه المستهلك حيث ان تزايد الوعي للمستهلكين بالقضايا البيئية يمكن ان يؤثر على اختياراتهم وتفضيلهم للمؤسسات التي تعتنى بالبيئة وتعمل على تقديم حلول مستدامة.

### 6) تحليل القوى الخمس لـ " بورتر " ( PORTER ):

في بيئة الاعمال التنافسية، تواجه المؤسسات العديد من التحديات لضمان نجاحها واستمراريتها في السوق. الأمر الذي يستدعي ضرورة فهم البيئة التنافسية التي تعمل فيها بشكل شامل وعميق، ويتم ذلك باستخدام أدوات للتقييم منها نموذج القوى الخمس لـ " بورتر "، الذي يعتبر أداة استراتيجية لتقييم جاذبية قطاع صناعي معين، حيث يتم تقييم العناصر التالية:

تهديد دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة، والموضحة طبقا لهذه الدراسة كالتالي:

#### ❖ القوة التفاوضية للعملاء:

نظرا لإمكانية انتقال العملاء بسهولة إلى منصات عالمية أخرى من خلال العمل الإلكتروني، فإن الزبائن لديهم خيارات متعددة ويمكنهم الانتقال بسهولة إلى منافسين آخرين إذا لم يكونوا راضين عن الخدمة المقدمة، فإن أن قوة تفاوض العملاء أو المشترين معتدلة في هذا المجال، ولواجهة التحديات المتعلقة بالزبائن يجب التركيز على السعي نحو بناء الثقة ورضا العملاء بشكل كبير.

#### ❖ القوة التفاوضية للموردين: يمكن تحليلها على النحو التالي:

- نوع الموردین المطلوبین: بما أن المشروع يقدم خدمات استشارية رقمية، فإن الموردین الرئيسیین سيكونون موردي البنية التحتية التقنية مثل مزودي خدمات الاستضافة السحابية، ومصادر البيانات، ومصادر البرمجيات وأدوات التحليل.
  - تعدد بدائل الموردین:
  - هناك العديد من مزودي خدمات السحابة والاستضافة العالمیین، مثل أمازون وجوجل ومايكروسوفت وغيرهم، مما يوفر بدائل متعددة.
  - كذلك هناك العديد من مصادر البيانات والبرمجيات المتخصصة في مجالات مختلفة.
  - تكاليف التحول من مورد إلى آخر:
  - بشكل عام، تكاليف التحول بين موردي البنية التحتية التقنية ليست عالية جدا.
  - قد تكون هناك تكاليف معينة لنقل البيانات أو إعادة تكوين البنية التحتية، ولكنها ليست مرتفعة بشكل كبير.
- بناء على تحليل هذه العوامل، يمكن القول أن قوة الموردین ليست مرتفعة جدا في هذا المشروع. توفر البدائل المتعددة والتكاليف المعقولة للتحول يجعل من الممكن التفاوض بشكل جيد مع الموردین وإدارة التكاليف بكفاءة. ومع ذلك، لا يزال من المهم بناء علاقات جيدة مع الموردین المتميزین خاصة فيما يتعلق بصيانة المنصة ومواجهة المخاطر والمشاكل الالكترونية.

#### ❖ تهديد المنتجات البديلة:

بالنسبة لتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة في هذا المشروع، يمكن تحليله على النحو التالي:

- المنافسة من مؤسسات الاستشارات التقليدية:
- شركات الاستشارات التقليدية التي تقدم خدماتها بشكل شخصي أو عن طريق الاجتماعات تعتبر منتجا بديلا لهذه المنصة الرقمية.
- قد يفضل بعض الزبائن التفاعل المباشر مع المستشارين بدلا من الخدمات عبر الإنترنت.
- أدوات تحليل البيانات الذاتية:
- هناك العديد من أدوات تحليل البيانات وأدوات التنقيب عن البيانات التي يمكن للمؤسسات استخدامها بشكل مستقل.
- هذه الأدوات قد توفر بديلا لبعض الخدمات التحليلية التي تقدمها المنصة.
- مصادر المعلومات المجانية عبر الإنترنت:
- هناك كمية هائلة من المحتوى والمعلومات المجانية المتاحة على الإنترنت حول مختلف المجالات والموضوعات.
- قد يعتمد بعض الزبائن على هذه المصادر كبديل جزئي للاستشارات المتخصصة.

#### - حلول البرمجيات الجاهزة:

- قد تقدم بعض المؤسسات البرمجيات حولا جاهزة لمشاكل محددة، مثل إدارة العمليات أو إدارة سلسلة التوريد.
- هذه الحلول قد تكون بديلا لبعض الاستشارات المتخصصة التي تقدمها المنصة.

وبشكل عام يستنتج أن تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة لا يمثل خطراً كبيراً على هذا المشروع، خاصة إذا تمكنت المنصة من تقديم خدمات متميزة وذات قيمة مضافة عالية للزبائن. حيث تجمع المنصة بين تحليلات البيانات المتقدمة والاستشارات الاستراتيجية المتخصصة، مما يصعب إيجاد بديل كامل لها.

ومع ذلك، من المهم أن تظل المنصة على دراية بالمنتجات والخدمات البديلة وتتابع التطورات في هذا المجال، وتواصل التحسين والابتكار لتعزيز ميزتها التنافسية والتعامل مع أي تهديدات محتملة.

#### ❖ تهديد دخول المنافسين الجدد:

بالنسبة لتهديد دخول منافسين جدد لهذا المشروع، يمكن تحليله على النحو التالي:

- حواجز الدخول إلى السوق:

- قد تكون هناك بعض حواجز الدخول مثل تكاليف البدء والاستثمار في البنية التحتية التقنية المطلوبة.

- كذلك قد تكون هناك حاجة للحصول على موارد بشرية متخصصة ذات خبرة في مجالات تحليل البيانات والاستشارات.

ومع ذلك، فإن هذه الحواجز ليست شديدة الصعوبة، خاصة مع توفر خدمات سحابية وبدائل تمويلية مختلفة.

- متطلبات رأس المال:

- لا تتطلب هذه المنصة استثمارات رأسمالية ضخمة في المرافق المادية أو المصانع.

- معظم الاستثمارات ستكون في البنية التحتية التقنية والموارد البشرية، والتي لا تعتبر باهظة التكلفة بالنسبة للمنافسين الجدد.

تكاليف التحول للزبائن:

- تكاليف تحول العملاء من منصة إلى أخرى ليست عالية، خاصة في ظل العروض التنافسية من المنافسين الجدد.

- لذلك لا تشكل هذه التكاليف عائقاً كبيراً أمام دخول منافسين جدد.

تهديد دخول منافسين جدد

بالنظر إلى النمو الاقتصادي الرقمي قد يكون هنالك العديد من المؤسسات الناشئة التي قد ترغب في دخول هذه السوق يجب ان تتأكد المنصة على انها تبقى في الصدارة من خلال التطوير المستمر وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستخدمين

بناء على هذه العوامل، يمكن القول إن تهديد دخول منافسين جدد إلى هذا السوق هو تهديد متوسط إلى عالي نسبياً. لذلك، يجب

على المنصة التركيز على بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال التميز في الخدمات وتحقيق رضا العملاء واستمرار الابتكار والتطوير للحفاظ على مركزها الريادي في السوق.

#### (7) تحليل (SWOT):

يبين تحليل SWOT الذي يعد أيضاً أداة استراتيجية، نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses) الداخلية

للمؤسسة، بالإضافة إلى الفرص (Opportunities)، والفرص والتهديدات الخارجية (Threats)، ويمكن توضيحها بالنسب للمشروع

كما يلي:

### أولاً: نقاط القوة (Strengths):

- تقنية متقدمة: تعتمد استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات المتطورة لتقديم خدمات استشارية عالية الجودة ودقيقة.
- ميزة تنافسية: تظهر من القدرة على تقديم خدمات فريدة وذات قيمة مضافة من خلال الجمع بين التقنيات الحديثة والاستشارات الاستراتيجية.
- مرونة وسرعة: القدرة على تقديم الخدمات بشكل رقمي عبر الإنترنت، مما يوفر مرونة وسرعة في الاستجابة لاحتياجات العملاء.
- تكاليف أقل: تشغيل أعمال رقمية مع تكاليف رأسمالية وتشغيلية أقل مقارنةً بالشركات التقليدية.

### ثانياً: نقاط الضعف (Weaknesses):

- حداثة العلامة التجارية: كونها منصة جديدة، قد تواجه تحديات في بناء سمعة وكسب ثقة العملاء.
- اعتماد على البنية التحتية التقنية: الحاجة إلى بنية تحتية تقنية قوية وموثوقة لدعم العمليات الرقمية.

تحديات الأمن السيبراني: كالتعرض لمخاطر محتملة مثل اختراق البيانات وانتهاكات الخصوصية.

### ثالثاً: الفرص (Opportunities):

- سوق واعدة: الطلب المتزايد على خدمات الاستشارات الرقمية والتحليلات المتقدمة في مختلف القطاعات.
  - التوسع الجغرافي: إمكانية التوسع إلى أسواق جديدة من خلال الخدمات الرقمية عبر الإنترنت.
  - شراكات: إمكانية إقامة شراكات أو على شركات أو تقنيات متخصصة لتعزيز القدرات.
- تطوير منتجات/خدمات جديدة: فرص لتطوير خدمات استشارية متخصصة في مجالات محددة باستخدام التقنيات الحديثة.

### رابعاً: التهديدات (Threats):

- منافسة متزايدة: تبرز باحتمال دخول منافسين جدد أو تطوير المنافسين الحاليين لخدمات مماثلة.
- التغيرات التكنولوجية السريعة: الحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة في مجالات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.
- التنظيم والقوانين: إمكانية تغير اللوائح التنظيمية أو القوانين المتعلقة بالخصوصية والأمن السيبراني.
- المخاطر السيبرانية: التهديدات الأمنية مثل القرصنة والاختراق التي قد تؤثر على سلامة البيانات وسمعة المنصة.

### (8) الاستراتيجية التنافسية:

يسعى المشروع الى استهداف فئة معينة تهتم بهذا النوع من الخدمات وقادرة على استخدامها، وفي نفس الوقت تعتمد التميز في تقديم الخدمة، والاعتماد على التكنولوجيا. لذلك سيتم الاعتماد على استراتيجية التركيز بالتميز كاستراتيجية للانطلاق. اما الاستراتيجية التي سيتم اتباعها مستقبلا هي استراتيجية التنويع بجلب مستشارين للمساعدة في اعداد التقارير النهائية، كما يتم اعتماد استراتيجية التركيز على المنتج والسوق الحالي بهدف تطوير المنتج باستخدام تقنيات جديدة.

## 9) المزيج التسويقي:

### ● الخدمة (Product):

مجالنا الرئيسي هو خدمات الاستشارات الاستراتيجية المتقدمة، وتشمل هذه الخدمات تحليلات البيانات المتطورة، والتوصيات الاستراتيجية، ورؤى استشرافية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وغيرها، حيث يجب التركيز على التميز وجودة هذه الخدمات لإرضاء العملاء. أما بالنسبة لطريقة الاستفادة من الخدمة تكون عن طريق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: يتم في هذه المرحلة تحميل التطبيق على الهاتف الذكي أو الدخول عن طريق الموقع الإلكتروني للخدمة، من ثم القيام بعملية التعرف الأولية على الخدمة من طرف الزبون من دون الحاجة للتسجيل.

المرحلة الثانية: التسجيل عن طريق إدخال المعلومات اللازمة ومن ثم وضع بيانات التي تود اخذ استشارات انطلاقاً منها بطريقة سهلة وبسيطة.

المرحلة الثالثة: يتم ارسال التقارير متضمنة جميع البيانات والتوقعات وكذا التوصيات والاقتراحات لطالب الخدمة عن طريق جمايل.

### ● السعر (Price):

بما أن خدمتنا جديدة في المنطقة وغير معروفة لدى الزبائن، فلا يمكن التعرف على الأسعار لمشاريع مماثلة، كما أن طبيعة الخدمة تقتضي وضع أسعار بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة. لهذا وبالرجوع إلى آراء المختصين المقدمة في المقابلات التي تم إجراؤها تم الاعتماد على تسعير الخدمة بالشكل التالي:

- تبدأ خدماتنا من سعر 4000 دج على خدمة التحليل الأولية وتقديم تقارير على كل خدمة.

- الصيغة تعتبر كاشتراك حيث يتم تقديم تحليل وبناء نموذج للتوقع وتقديم تقارير مفصلة ومراقبة النتائج وذلك ابتداء من سعر 10000 دج.

### ● التوزيع (Place):

بما أن خدماتنا الكترونية عبر الإنترنت، فإن قناة التوزيع الرئيسية ستكون منصتنا الإلكترونية. لذلك يجب التركيز على تصميم وتطوير منصة سهلة الاستخدام وآمنة وموثوقة لتوفير تجربة ممتازة للعملاء. كما يمكننا استخدام قنوات تسويقية رقمية إضافية مثل التسويق عبر محركات البحث والشبكات الاجتماعية لجذب المزيد من العملاء.

<https://www.facebook.com/profile.php?id=61561026590288>



### • الترويج (Promotion):

للتعريف بمنصتنا وخدماتنا وبناء العلامة التجارية يتطلب الأمر وضع استراتيجية متكاملة للترويج، ومن اجل ضمان التعريف الجيد بالخدمة ووصولها لجميع الافراد المعنيين، يمكن الاستعانة بالقنوات الترويجية المتاحة حاليا منها:

- إعلانات محركات البحث والاعلانات عبر الانترنت للترويج للخدمة وجذب افراد جدد.
  - العلاقات العامة، وانشاء صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك، انستغرام، تويتر، يوتيوب...) وتوفير محتوى جذاب ومفيد للأفراد.
  - وحملات البريد الإلكتروني، وغيرها.
- هذه ستكون كبدية الخطة الترويجية للمنصة، وسيتم إدخال وسائل أخرى في مرحلة التوسع.

### • الجمهور:

يمثل المؤسسات التي سيتم تقديم هاته الخدمة لها، في نشاطنا جميع المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية في مختلف القطاعات التي سيتم تقديم الخدمات لهم لهذا سنولي كل الاهتمام بأرائهم وانتقاداتهم. أفضل الخدمات من خلال:

- توفير فريق دعم عملاء متخصص للرد على استفسارات مشاكل المستخدمين.
- التحديثات الدائمة للمعلومات الموجودة.

• **البيئة المادية:** تظهر البيئة المادية للخدمة عبر الانترنت من تسجيل الدخول في تطبيقنا او من خلال التواصل معنا عبر صفحة الموقع، وتتميز بـ:

- سهولة الاستخدام: بحيث يستطيع أي شخص او مؤسسة تسجيل الدخول بسهولة لبساطة واجهة تطبيقنا.
- الحماية والسرية: حيث يحتوي التطبيق على نظام حماية يمكن استخدامه من دون الخوف من تسرب المعلومات.

- توفير تقارير واحصاءات للمستخدمين.

- تصميم واجهة المستخدم: بشكل منسق، بسيط ومريح.

- توفير لوائح وإرشادات حول الخدمة.

#### ● العمليات والإجراءات: تتمثل في:

- التسجيل والملف الشخصي: تبدأ العملية بتسجيل الدخول للتطبيق وإنشاء ملف شخصي يحتوي على معلوماتهم الشخصية اللازمة.
- استعراض الخدمة والتعريف بها: بعد الدخول يتم عرض الخدمة والتعرف على خصائصها وكيفية الاستفادة منها.
- إدراج البيانات: من خلال وضع البيانات اللازمة وتحديد الغرض الرئيسي والسؤال الأساسي أي ما الذي يريد من هاته البيانات.
- تلقي الخدمات: انتظار تلقي التقارير عبر البريد الإلكتروني.
- تقييم دقة النتائج من خلال خدمة ما بعد البيع: من خلال تقييم مدى فعالية النتائج بعد تطبيق القرارات والاقتراحات والتوصيات المقدمة.
- التحسين المستمر: يتم تقديم تحسينات مستمرة للتطبيق وللمنصة، أي يتم إضافة ميزات جديدة وتحسين أداء المنصة لتلبية احتياجات المستخدمين بشكل أفضل.

#### 10) رمز المشروع:

تم البحث بشكل حريص على اسم مناسب للمشروع، بحيث وضح الخدمة الأساسية للمنصة، وعليه تم اختيار اسم: **IQV** والذي يظهر بالعلامة التجارية المبينة في الشكل التالي: الشكل رقم 02 : العلامة التجارية للمشروع **LOGO**



المصدر: من اعداد الطالبين .

بالنسبة لشرح معناه فإن الاسم يجمع بين عنصرين مهمين وأساسيين في تقديم الخدمة وهما الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبئي

أي أنه يجمع الاسم "IQ" معامل الذكاء و "V" يرمز إلى Vision وهي الرؤية بالعربية،

**IQ (معامل الذكاء):** "IQ" هو اختصار لمصطلح "Intelligence Quotient" أو "معامل الذكاء"، ويُستخدم عادةً لقياس القدرات العقلية والذكاء. وبالنسبة للشعار المتبنى فهو يشير إلى التركيز على الذكاء والتفكير الذكي كجزء أساسي من هوية المؤسسة أو المنتج.

**V (الرؤية):** "V" يُرمز إلى كلمة "Vision" أو "الرؤية"، والتي تعبر عن الرؤية والأهداف الطموحة للمؤسسة أو المنتج.

يمكن أن يكون "V" أيضا اختصارا لكلمات أخرى مثل "Visionary" أو "المبصرة"، مما يعزز الفكرة بأن المؤسسة تسعى للتفكير المستقبلي والرؤية البعيدة.

وعند جمعها في كلمة واحدة يظهر معنى الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والتحليل للتنبؤ بالاتجاهات السوقية، وبالتالي النتيجة تكون تقديم حلول ذكية ويشير إلى قدرة المؤسسة على حلول مدروسة ومنطقية، مع التركيز على التفاصيل التقنية واستخلاص رؤية قيمة. من جهة أخرى حاولنا اختياره من ناحية سهولة النطق والتذكر، فهو اسم قصير مميز وسهل تذكره.

وباختصار "IQV" اسم يناسب شركة تقدم خدمات تحليل البيانات بالذكاء الاصطناعي وتساعد الزبائن على اتخاذ قرارات مستنيرة، أما بالنسبة لما تعبره عنه الألوان في تصميمه وما ترمز إليه يمكن شرحه كما يلي:

### اللون الأزرق

يرتبط اللون الأزرق بالثقة والاستقرار.

يظهر الاحترام والمسؤولية.

يعتبر رمزا للسلام والهدوء.

يمثل الثقافة الاحترافية والمصادقية.

### اللون الأسود

يرتبط بالقوة والسلطة.

يظهر الأناقة والفخامة.

يعتبر رمزاً للسلطة والسرية.

يستخدم في العادة للإشارة إلى الأناقة والبساطة.

ويجمع بين اللونين الأزرق والأسود عادة عن الاحترافية والقوة، كما قد يشير ذلك إلى السعي نحو تحقيق هدف بناء صورة احترافية وثقة لدى الزبائن، مع الحفاظ على القوة والقدرة على التأثير.

أما بالنسبة لشعار المؤسسة، فقد تمت صياغته كالتالي:

"IQ-V، نحن نجعل البيانات تكشف الحقائق، والرؤية تنير الطريق."

نحن نؤمن بأهمية البيانات والرؤية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة. شعارنا "IQ-V" يعكس هذا الالتزام، حيث نجتمع بين القوة العقلية لتحليل البيانات والرؤية الاستباقية لتوجيهك نحو مستقبل مزدهر.

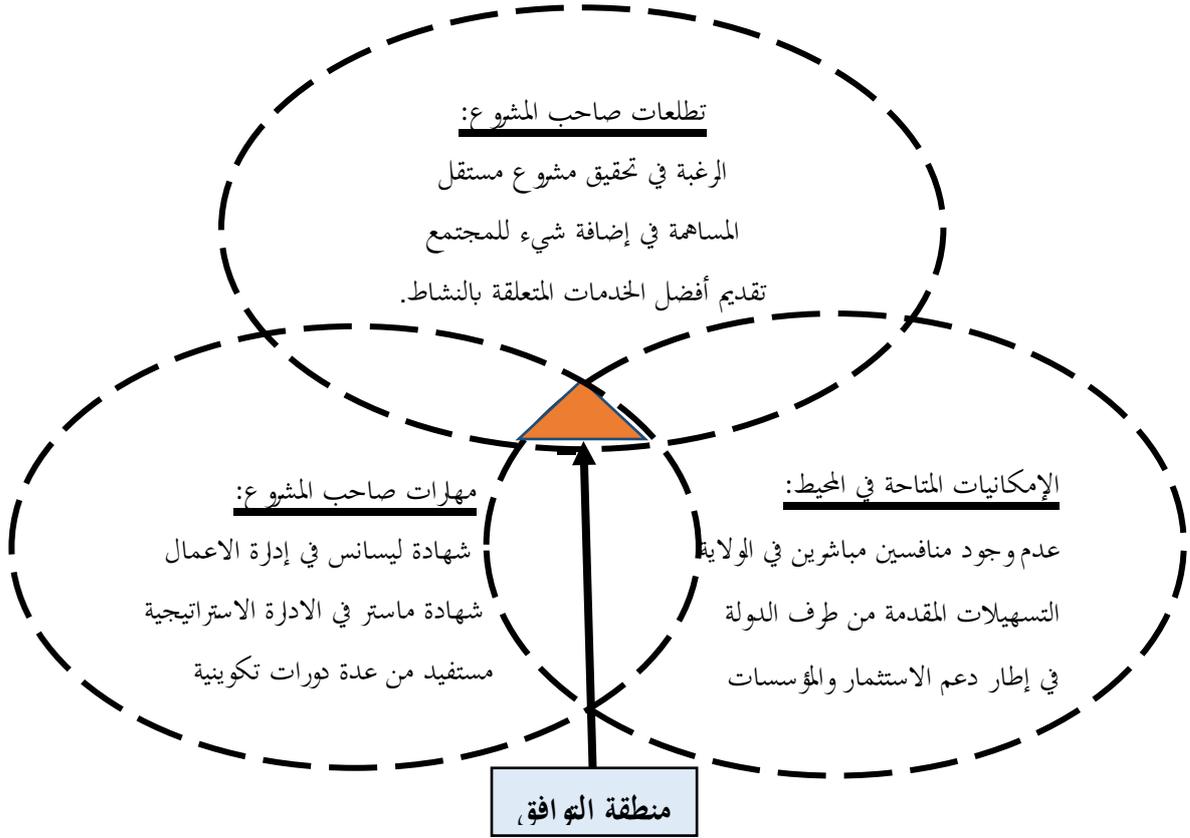
ومن خلال استخدام معامل الذكاء وتوجيهات الرؤية، نساعدك في فهم قصتك من خلال البيانات وتوضيح مسار مستقبلك بثقة. وبفضل تحليل البيانات العميق والتوقعات المستنيرة، نقدم لك الأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات مبنية على أسس قوية وتحقيق أهدافك بنجاح.

انضم إلينا اليوم واكتشف كيف يمكن لمنصتنا أن تجعل البيانات تصبح قوة دافعة وراء نجاحك. دعنا نعمل معاً لرسم قصة نجاحك بالبيانات والرؤية."

### 11) النموذج التمثيلي للمشروع:

يتم تحديد موضع المشروع من خلال نموذج CSIP الذي يحدد نقطة تقاطع بين تطلعات صاحب المشروع، وامكانيات المحيط وبين مهاراته، ويمثل الشكل التالي:

الشكل رقم 03: نموذج CSIP



المصدر: من اعداد الطالبين .

الشكل السابق يوضح موطن أو نقطة تقاطع مهارات المقاول والامكانيات المتاحة في المحيط وكذا تطلعات المقاول، والذي يشكل منطقة التوافق التي تسمح بتحقيق مشروع ناجح، يحقق الأهداف التي تم تحديدها.

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
|  <p>➤ <b>الشراكات الرئيسية</b></p> <p>شراكات تقنية: مع مقدمي خدمات البرمجيات والأدوات. الشراكات الأكاديمية: مع الجامعات ومراكز البحث. الشراكات الإعلامية والتسويقية: مع وكالات الإعلام والتسويق. مزودو خدمات التخزين السحابية.</p> |  <p>➤ <b>الأنشطة الرئيسية</b></p> <p>التطوير المستمر والصيانة للتطبيق والموقع لضمان أفضل تجربة للمستخدم. البحث المستمر لتطوير نماذجنا بالذكاء الاصطناعي. الدعاية والتسويق. إدارة العلاقات مع الشراكات والعملاء.</p> |  <p>➤ <b>القيم المقترحة</b></p> <p>تتمثل القيمة المقترحة للمشروع في: الاستفادة من خدمات استشارية عبر منصة بسيطة. أداء مميز في تقديم الخدمة من خلال سهولة الاستخدام وتوفرها بأقل جهد وفي كل وقت. المساعدة في عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم حلول مبتكرة واستشارات استراتيجية بناء على بيانات وتقديم رؤية أفضل للمستقبل. توفير تجربة مستخدم جيدة. الأمان والخصوصية بالاستفادة من ميزات الأمان المتقدمة.</p> |  <p>➤ <b>العلاقات مع العملاء</b></p> <p>الاستجابة السريعة والدعم للمستخدمين. توفير تجربة مستخدم ممتازة. تخصيص خدمة الاتصال المستمر.</p>  <p>➤ <b>القنوات</b></p> <p>التطبيق الهاتفي<br/>الموقع الإلكتروني.<br/>وسائل التواصل الاجتماعي.<br/>الإعلانات المدفوعة.</p> |  <p>➤ <b>شرائح العملاء</b></p> <p>جميع المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية في مختلف القطاعات. كذلك الشركات الناشئة والمشاريع الريادية الصغيرة. الأفراد الذين يبحثون عن استشارات استراتيجية.</p> |
|  <p>➤ <b>هيكل التكاليف</b></p> <p>تكاليف التأسيس والتطوير للتطبيق والموقع والتكاليف الإدارية. كذلك قاعدة البيانات. التسويق والاعلان والدعم الفني. التشغيل والصيانة.</p>  |  <p>➤ <b>مصادر الإيرادات</b></p> <p>رسوم الاشتراك والمقابل المستحق من التقارير المقدمة والاستشارات المبتكرة. الإعلانات المدفوعة والتسويق.</p>   |  |   |   |

الجدول رقم 03: نموذج العمل التجاري للمشروع

## 12) تحليل العرض والطلب:

بعد تحليل السوق الذي ينشط فيه المشروع وتحديد الزبائن تأتي مرحلة العرض والطلب على الخدمات المقدمة من أجل تقدير رقم الاعمال حيث نعتد على نتائج الاستبانة في تقدير حجم الطلب المتوقع على الخدمات المقدمة:

### الجدول رقم 04: إجابات أسئلة الاستبيان

|   |                  |       |
|---|------------------|-------|
| العمر   | اقل من 25        | 8.3 % |
|   | من 25 الى 30     | 18.3% |
|   | من 30 الى 35     | 30%   |
|   | أكثر من 35       | 43.3% |
| النوع   | ذكر              | 70%   |
|   | الانثى           | 30%   |
| المسمى الوظيفي  | موظف             | 54.2% |
|   | إطار             | 45.8  |
| المنصب الاداري  | مدير             | 20%   |
|   | رئيس مكتب        | 3.3%  |
|   | رئيس مصلحة       | 23.3% |
|   | منصب اخر         | 53.3% |
| المستوى التعليمي  | دارسات عليا      | 15%   |
|   | جامعي            | 73.3% |
|   | ثانوي            | 11.7% |
|   | دون ثانوي        | 0%    |
| الخبرة  | اقل من 5 سنوات   | 28.3% |
|   | من 5 الى 8 سنوات | 20%   |
|   | أكثر من 8        | 51.7% |
| هل تواكب مؤسساتكم التطورات التقنية                          | نعم              | 85%   |
|   | لا               | 15%   |
| هل سمعتم من قبل عن الذكاء الاصطناعي                         | نعم              | 98.3% |
|   | لا               | 1.7%  |
| تعتقد ان تقنيات الذكاء الاصطناعي تساهم في اتخاذ القرارات    | نعم              | 85%   |
|   | لا               | 15%   |
| هل تستخدم مؤسساتكم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار | نعم              | 30%   |
|   | لا               | 70%   |
| اذا كانت اجابتم بنعم كيف تقيم هذا الاستخدام                 | جيد              | 33.3% |
|   | ضعيف             | 66.7% |

|       |      |  |
|-------|------|--|
| 82.1% | نعم  | تعتقد ان مؤسستكم ستستفيد من تحليل البيانات على مدى الطويل                                      |
| 17.9% | لا   |  |
| 21.7% | نعم  | هل لديك تجارب سابقة مع مؤسسات خارجية لتحليل البيانات   |
| 78.3% | لا   |  |
| 77.8% | جيدة | اذا كانت اجابتك بنعم كيف كانت التجربة  |
| 22.2% | سيئة |  |
| 48.3% | نعم  | هل مؤسستك مستعدة لتوفر معلومات وبيانات لتحليلها من طرف خارجي                                   |
| 51.7% | لا   |  |
| 90%   | نعم  | هل تعتقد ان هناك حاجة ماسة لهذه الفكرة (منصة لتحليل وتوقع البيانات) في السوق                   |
| 10%   | لا   |  |
| 81.7% | نعم  | تفضل خدمة تحليل للبيانات داخل المؤسسة  |
| 18.3% | لا   |  |
| 47.5% | نعم  | تفضل خدمة تحليل للبيانات خارج مؤسسة  |
| 52.5% | لا   |  |
| 98.3% | نعم  | هل تعتقد ان الخدمة التي نقدمها ستكون مفيدة لمؤسستك (خدمة تحليل وتوقع البيانات)                 |
| 1.7%  | لا   |  |
| 88.1% | نعم  | هل تشعر بالثقة في جودة الخدمة التي سيتم تقديمها  |
| 11.9% | لا   |  |
| 91.5% | نعم  | هل ترى منصتنا الاستشارية ستقدم حلول مبتكرة لمؤسستك   |
| 8.5%  | لا   |  |
| 94.9% | نعم  | هل تعتقد ان منصتنا تقدم الدعم والمرافقة اللازمة للمستخدمين                                     |
| 5.1%  | لا   |  |
| 94.9% | نعم  | هل تعتقد ان منصتنا يمكنها مساعدتك في فهم الاتجاهات السوقية وتوقع المستقبل بشكل افضل            |
| 5.1%  | لا   |  |
| 88.1% | نعم  | هل تعتقد ان منصتنا يمكنها توفير تحليلات استراتيجية تساعد مؤسستك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية |
| 11.9% | لا   |  |
| 72.9% | نعم  | هل مؤسستك مستعدة لدفع مقابل خدمة تحليل وتوقع للبيانات  |
| 27.1% | لا   |  |
| 68.3% | نعم  | هل لديك مخاوف حول حماية بياناتك عند طلب خدمة تحليل وتوقع للبيانات                              |
| 31.7% | لا   |  |
| 31.7% | نعم  | هل لديك مشاكل بشأن الدفع عبر الانترنت  |
| 68.3% | لا   |  |

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على مخرجات الاستبيان.

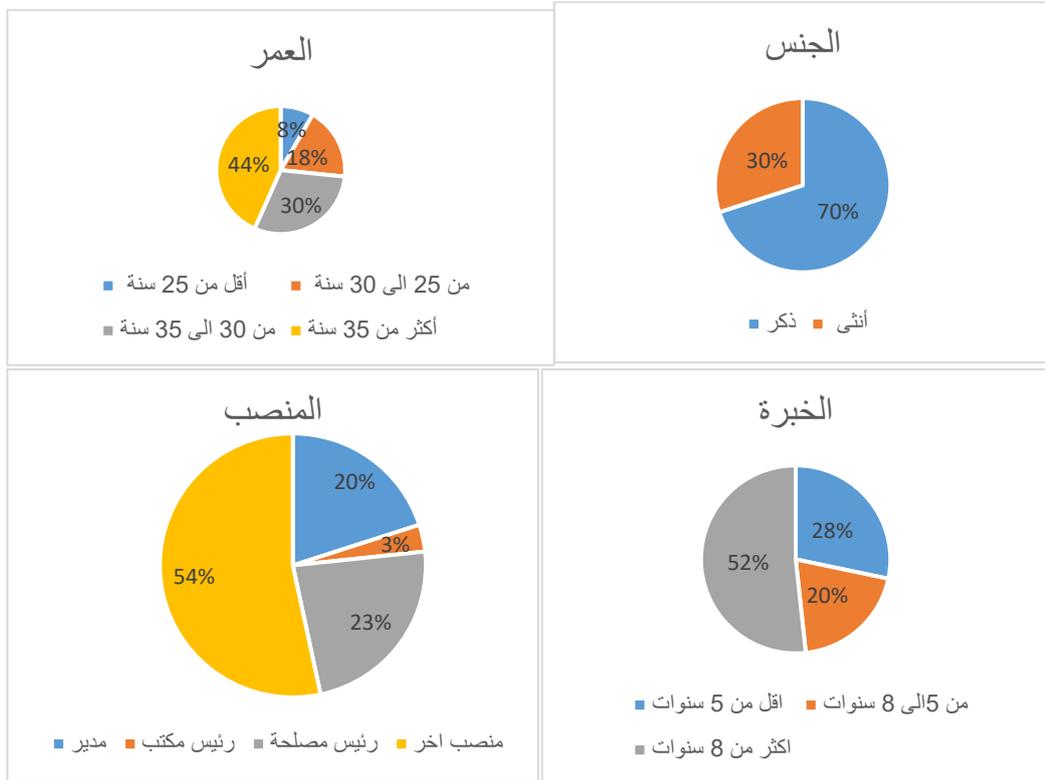
نتائج الاستبانة:

من اجل تقدير المبيعات ومعرفة اراء عينة من المجتمع المستهدف حول نشاط المشروع تم عمل استبانة الكترونية وتوزيعها عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الالكتروني، ولقد تم الوصول الى النتائج التالية المتمثلة في 60 استبانة:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الربائن:

يبدأ تحليل نتائج الاستبيان أولاً البيانات الشخصية للربائن وذلك قصد التعرف على خصائصهم، وتظهر النتائج في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

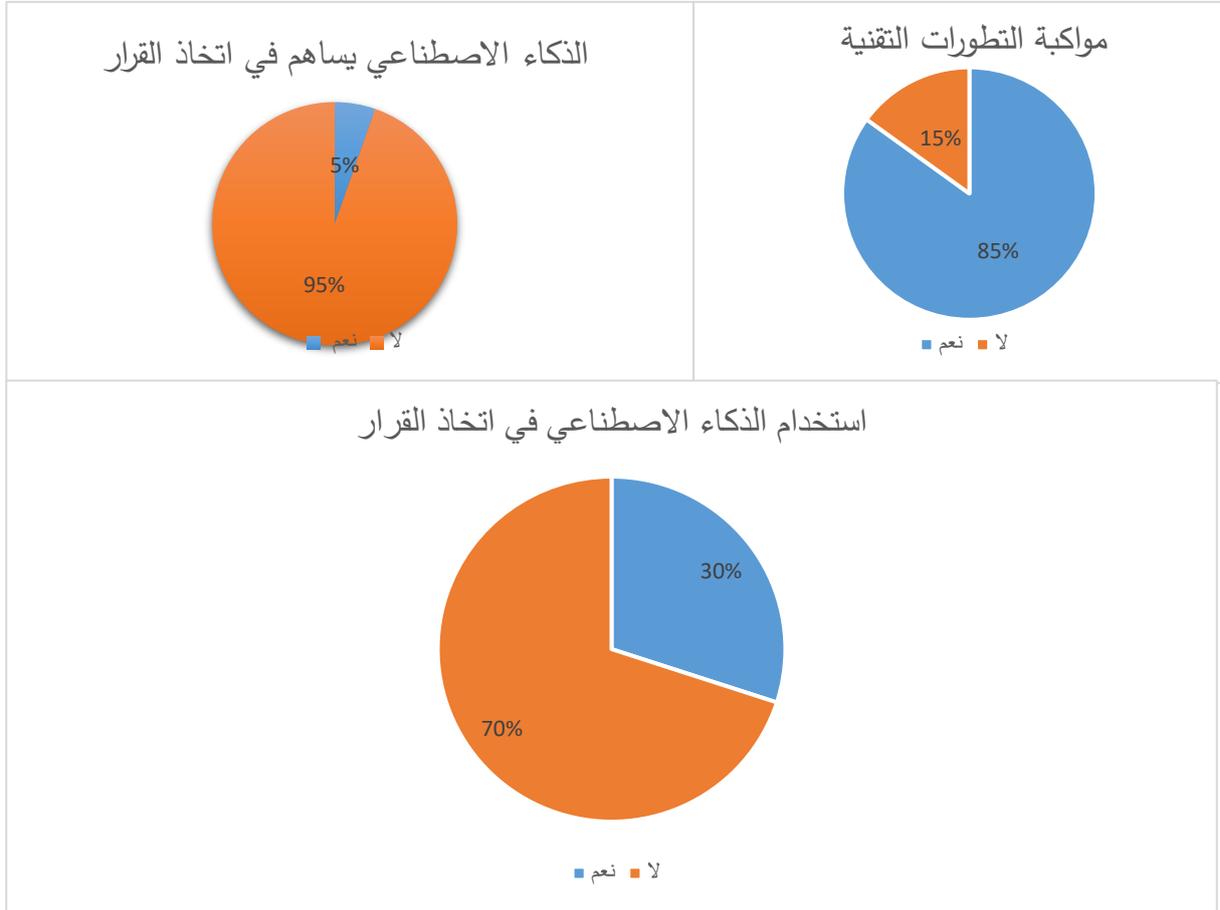


المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد من مخرجات الاستبيان .

التحليل:

من خلال المعلومات المجمعة من الإجابات على أسئلة الاستبانة في الاشكال أعلاه لاحظنا أن العينة منقسمة بين اناث وذكور بحيث سجلنا وجود 42 ذكر من أصل 60 أي بنسبة 70%، من حجم العينة. اما عدد الاناث فكان 18 بنسبة 30%، من حجم العينة، كما لاحظنا ان الفئة العمرية الغالبة في العينة هي أكثر من 35 سنة، وكانت نسبة أكبر منصب هي الفئتين فئة منصب آخر بنسبة 54 % وفئة رئيس مصلحة بنسبة 23% .

الشكل رقم 05: تحليل درجة مواكبة الذكاء الاصطناعي، وتأثيره على القرارات الاستراتيجية

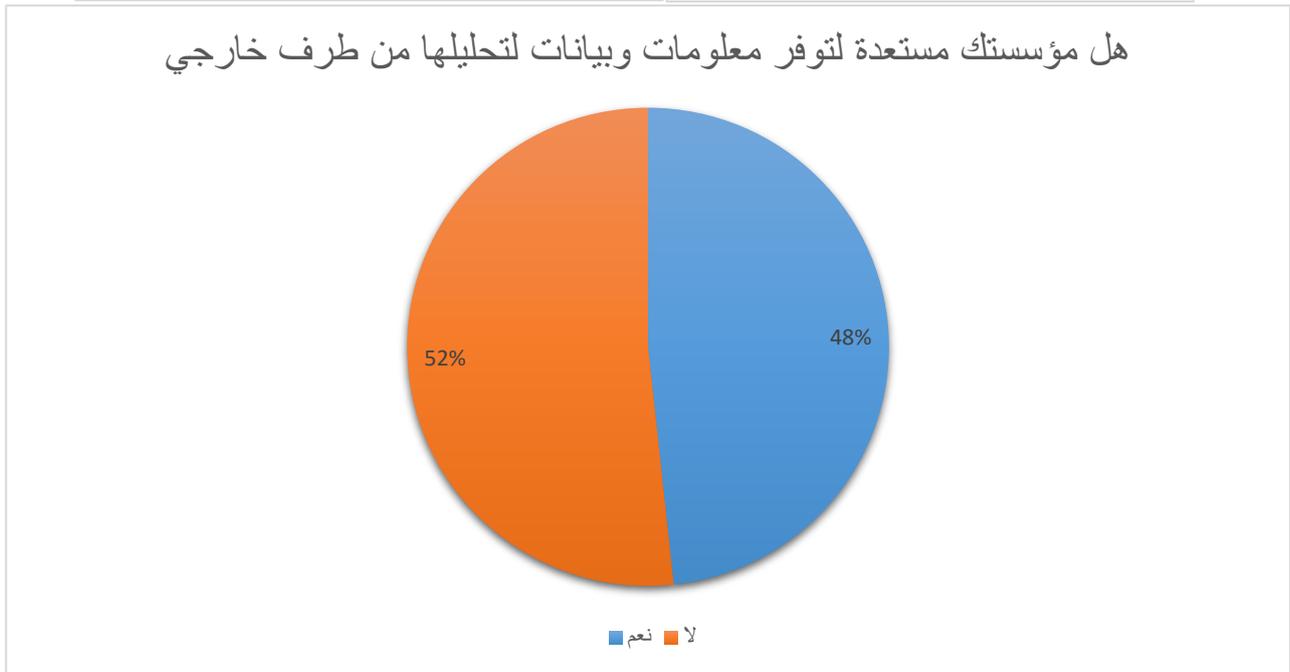
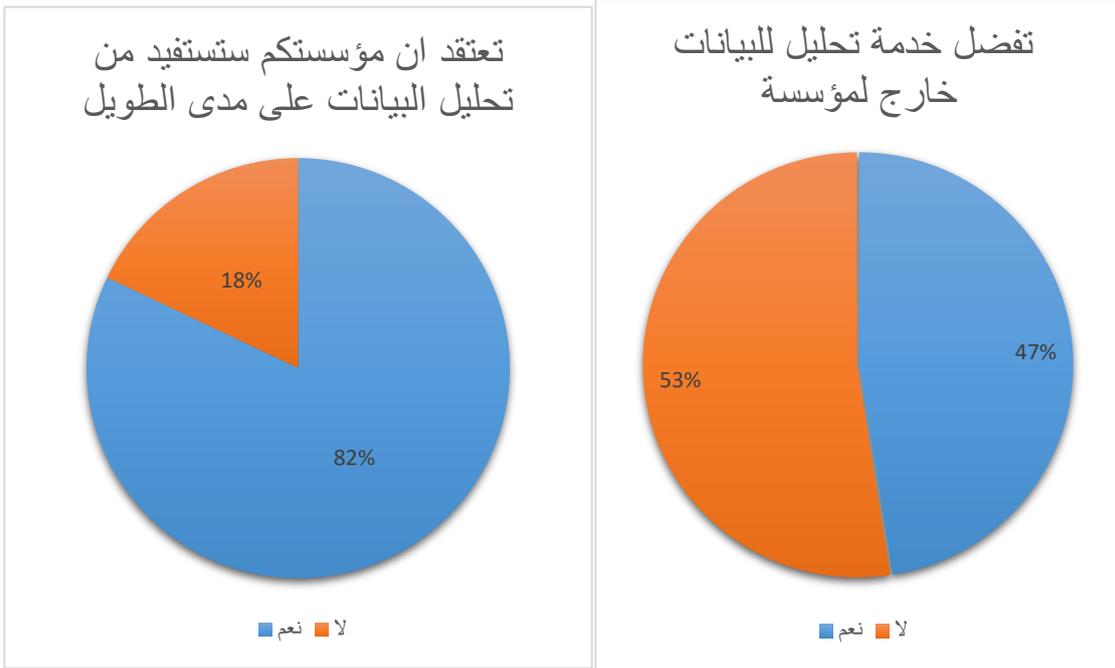


المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد من مخرجات الاستبيان.

التحليل :

من خلال النتائج المجمعة من الإجابات على أسئلة الاستبانة في الإشكال أعلاه لاحظنا ان درجة مواكبة التطورات التقنية كبيرة بنسبة 85% اما من جانب فكرة مساهمة الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار بلغت 95% وهذه نسبة كبيرة أيضا ولاحظنا كذلك ان درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار بلغت 70%، ومنه نستنتج ان اغلبية العينة لديهم فكرة جيدة حول الذكاء الاصطناعي مما يساعد فكرة المشروع.

الشكل رقم 06: تحليل درجة انتشار الفكرة

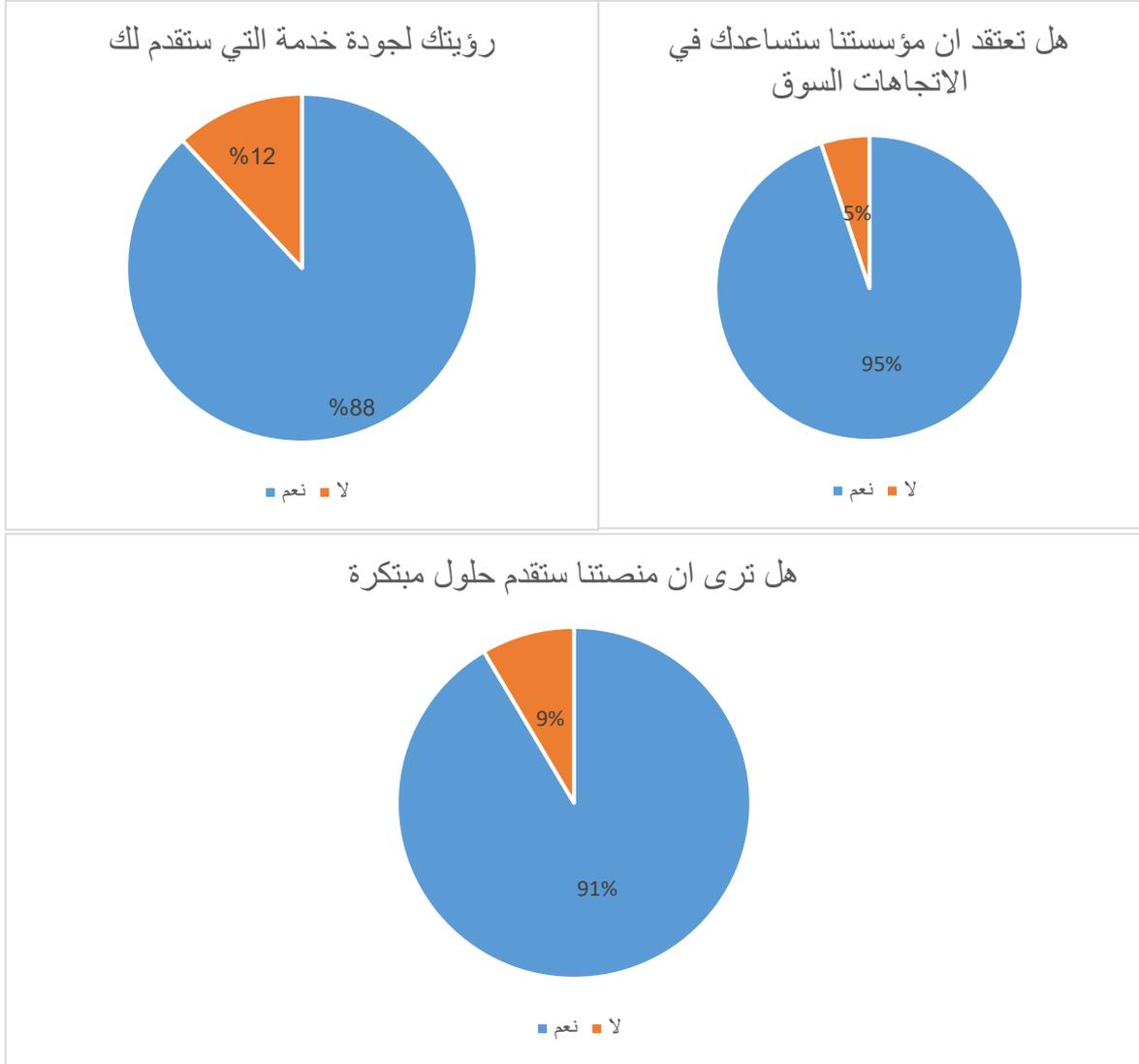


المصدر : من اعداد الطلبة اعتماد من مخرجات الاستبيان .

التحليل :

من خلال النتائج في الشكل أعلاه نلاحظ ان معظم العينة تعتقد أنها ستستفيد من تحليل البيانات على المدى الطويل كانت بنسبة 82 % وبنسبة 18 % لا يعتقدون ذلك، في حين تفضل خدمة تحليل البيانات خارج المؤسسة بلغت نسبة 47 % والذين لا يفضلون كانت نسبتهم 53 %، اما بالنسبة للاستعداد لتوفير البيانات لتحليلها من طرف خارجي فكانت بنسبة 48 % هم المستعدون و52 % غير مستعدون لتوفير البيانات.

الشكل رقم 07: تحليل درجة قبول الفكرة

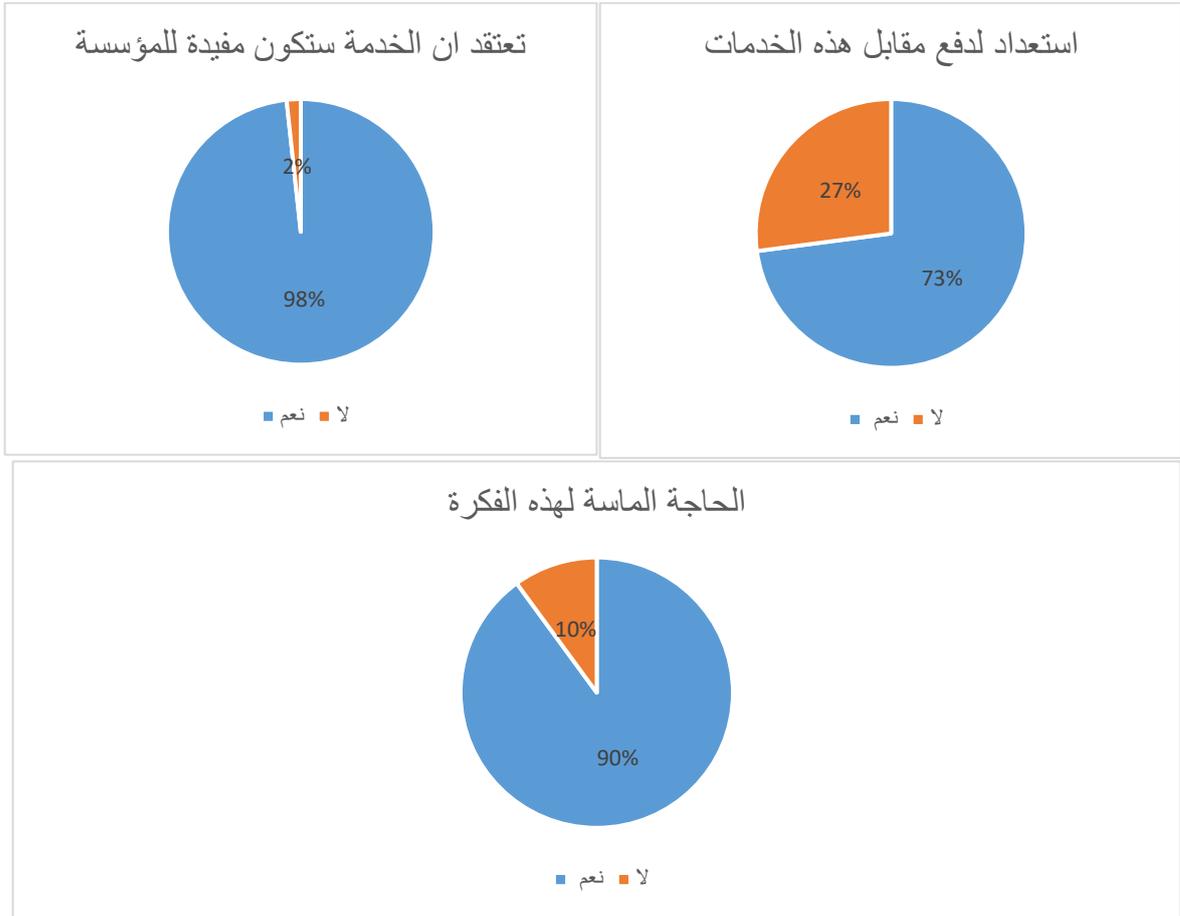


المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على مخرجات الاستبيان.

التحليل:

من الشكل أعلاه لدراسة العينة لاحظنا رأي العينة حول ما ستقدمه منصتنا من حلول مبتكرة كبير جدا بنسبة 91% ويشعر اغلبية افراد العينة بثقة نحو جودة هذه الخدمة بنسبة 88% وينظر اليها انها ستساعد في فهم الاتجاهات السوقية وتوقع المستقبل بشكل افضل بنسبة 95%.

الشكل رقم 08 : تحليل مدى الحاجة لهذه الفكرة



المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على مخرجات الاستبيان.

التحليل:

من خلال الشكل أعلاه لاحظنا ان الحاجة لهاته الفكرة كبير في العينة المدروسة كبيرة بنسبة 90 % وكذلك مدى استفادة العينة من هذه الفكرة مان بنسبة 98 %، اما بخصوص دفع مقابل لهذه الخدمة كان بنسبة 73 % مستعدون لدفع مقابل و 27 % غير مستعدون لدفع مقابل.

الشكل رقم 09: تحليل مخاوف حول تقديم المعلومات ومشاكل الدفع عبر الأنترنت



من خلال الشكل أعلاه لاحظنا ان هناك نسبة كبيرة من لديهم مخاوف حول حماية البيانات عند طلب الخدمة تقدر ب 68% في العينة المدروسة. اما بنسبة لمشاكل دفع عبر الانترنت اغلبية ليست لديهم مشاكل بنسبة 68% اي يستطيعون دفع عبر الانترنت.

### 13) تحليل المعلومات المتعلقة بتوقع بحجم الطلب:

تم توقع حجم الطلب بناء على معلومات ومخرجات الاستبانة، يمكن تقدير الطلب كالتالي:

- المؤسسات التي ترى أن الخدمة مفيدة: 98% (تأكيد عال على الفائدة)

- المؤسسات المستعدة لدفع مقابل الخدمة: 73% (طلب فعلي مرتفع)

- المؤسسات التي ترى حاجة ماسة للخدمة: 90% (حاجة واضحة وقوية)

من هذا، يمكن أن نستنتج أن هناك طلبا قويا على الخدمة. إذا استهدفت 100 مؤسسة شهريا:

- المؤسسات المستعدة للدفع شهريا =  $100 * 0.73 = 73$  مؤسسة .

بناء على ذلك يكون الطلب الشهري المتوقع كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: حجم الطلب المتوقع

| الشهر | الطلب المتوقع | نسبة النمو المتوقعة | ملاحظات             |
|-------|---------------|---------------------|---------------------|
| جانفي | 20            | -                   | بداية العمليات      |
| فيفري | 24            | 20%                 | زيادة الوعي         |
| مارس  | 29            | 20%                 | بالسوق              |
| أفريل | 35            | 20%                 | توسع السوق          |
| ماي   | 40            | 20%                 |                     |
| جوان  | 45            | 20%                 | تحسين الاستراتيجيات |

|        |     |     |        |
|--------|-----|-----|--------|
|        |     | 54  | جويلية |
| ارتفاع | 20% | 65  | أوت    |
| الطلب  | 20% | 60  | سبتمبر |
|        | 20% | 78  | أكتوبر |
| طلب    | 20% | 94  | نوفمبر |
| مستقر  | 20% | 110 | ديسمبر |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

لتقدير الطلب لخدمات المنصة خلال السنوات الخمس الأولى اتبعنا الخطوات التالية:

أولاً: افتراضات النمو: موضحة كما يلي:

- السنة الأولى: نمو سريع مع بدء العمليات وزيادة الوعي بالسوق.
- السنة الثانية: استمرار النمو، ولكن بوتيرة أقل قليلاً.
- السنة الثالثة: استقرار السوق مع زيادة مستدامة.
- السنة الرابعة والخامسة: نمو مستقر ومستدام.

ثانياً: افتراض معدل سنوي: سنفترض معدل نمو سنوي متوسط يتناقص قليلاً مع الوقت:

- السنة الأولى: 25%
- السنة الثانية: 20%
- السنة الثالثة: 15%
- السنة الرابعة والخامسة: 10%

ثالثاً: تقدير الطلب السنوي: بناء على هذه الافتراضات، يمكننا تقدير الطلب السنوي كما يلي:

السنة الأولى:

- الطلب الأولي: 20 مؤسسة في الشهر
- الطلب الشهري في نهاية السنة الأولى = 20 مؤسسة × (1 + 25%) = 25 مؤسسة
- الطلب السنوي = متوسط الطلب الشهري × 12 = (20 مؤسسة + 25 مؤسسة) / 2 × 12 = 270 مؤسسة

السنة الثانية:

- الطلب الشهري في بداية السنة الثانية = 25 مؤسسة

- الطلب الشهري في نهاية السنة الثانية = 25 مؤسسة  $\times (1 + 20\%) = 30$  مؤسسة
- الطلب السنوي = (25 مؤسسة + 30 مؤسسة) / 2  $\times 12 = 330$  مؤسسة

السنة الثالثة:

- الطلب الشهري في بداية السنة الثالثة = 30 مؤسسة
- الطلب الشهري في نهاية السنة الثالثة = 30 مؤسسة  $\times (1 + 15\%) = 34.5$  مؤسسة
- الطلب السنوي = (30 مؤسسة + 35 مؤسسة) / 2  $\times 12 = 390$  مؤسسة

السنة الرابعة:

- الطلب الشهري في بداية السنة الرابعة = 34.5 مؤسسة
- الطلب الشهري في نهاية السنة الرابعة = 34.5 مؤسسة  $\times (1 + 10\%) = 38$  مؤسسة
- الطلب السنوي = (34.5 مؤسسة + 38 مؤسسة) / 2  $\times 12 = 435$  مؤسسة

السنة الخامسة:

- الطلب الشهري في بداية السنة الخامسة = 38 مؤسسة
- الطلب الشهري في نهاية السنة الخامسة = 38 مؤسسة  $\times (1 + 10\%) = 41.8$  مؤسسة
- الطلب السنوي = (38 مؤسسة + 41.8 مؤسسة) / 2  $\times 12 = 479.4$  مؤسسة

بناء على ما سبق يتم تقدير الطلب السنوي لخمس سنوات كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم 06 : تقدير الطلب للخمس سنوات الأولى

| السنة         | الطلب الشهري في بداية السنة | الطلب الشهري في نهاية السنة | متوسط الطلب السنوي |
|---------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|
| السنة الأولى  | 20 مؤسسة                    | 25 مؤسسة                    | 270 مؤسسة          |
| السنة الثانية | 25 مؤسسة                    | 30 مؤسسة                    | 330 مؤسسة          |
| السنة الثالثة | 30 مؤسسة                    | 34.5 مؤسسة                  | 390 مؤسسة          |
| السنة الرابعة | 34.5 مؤسسة                  | 38 مؤسسة                    | 435 مؤسسة          |
| السنة الخامسة | 38 مؤسسة                    | 41.8 مؤسسة                  | 479.4 مؤسسة        |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

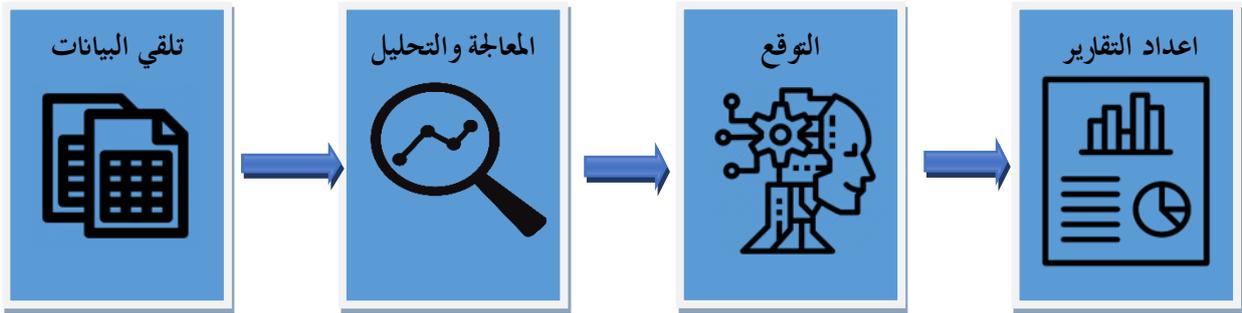
## المحور الرابع

4

خطة الإنتاج والتنظيم: موضحة بالعناصر التالية:

(9) خطة الخدمة: تمثل الخطوات والمراحل التي تقدم بها الخدمة في الشكل التالي:

الشكل رقم 10 : مراحل إنتاج الخدمة



المصدر : من اعداد الطلبة .

ويمكن شرح عملية إنتاج الخدمة وفقا للمراحل التالية:

### 1. تلقي البيانات : وتشمل:

- تحديد مصادر البيانات: تحديد أفضل المصادر لجمع البيانات التي تحتاجها سواء كانت داخلية (مثل سجلات الشركة) أو خارجية (مثل الاستبيانات والمسوحات والتقارير العامة).
- تصميم أدوات جمع البيانات: إعداد استبيانات، وتصميم نماذج إدخال البيانات، وتطوير التطبيقات أو الأجهزة اللازمة لجمع البيانات.
- جمع البيانات الميدانية: حيث يتم تنفيذ عمليات جمع البيانات من الميدان، بما في ذلك المقابلات والاستبيانات.
- تكامل البيانات: من خلال دمج البيانات من مصادر متعددة لتشكيل قاعدة بيانات موحدة.

### 2. المعالجة والتحليل : تشمل:

- تنظيف البيانات: يعني إزالة البيانات المفقودة أو غير الصحيحة وتنظيم البيانات في شكل مناسب للتحليل.
- تحويل البيانات: إلى صيغ يمكن تحليلها بسهولة، مثل تحويل البيانات النصية إلى بيانات رقمية.
- التحليل الإحصائي: استخدام أدوات تحليل البيانات مثل Python و R و Excel لتنفيذ التحليل الإحصائي الأساسي والمتقدم.
- بناء قواعد البيانات: من أجل تنظيم البيانات وتسهيل الوصول إليها وتيسير عملية التحليل.

### 3. التوقع: يتم التوقع عن طريق :

- اختيار النموذج التنبؤي المناسب: أي تحديد النموذج التنبؤي الأنسب (مثل الانحدار الخطي، الشبكات العصبية، الأشجار العشوائية) وبناء على طبيعة البيانات والأهداف.
- تدريب النموذج: من خلال استخدام جزء من البيانات لتدريب النموذج التنبؤي.
- اختبار النموذج: أي اختبار دقة النموذج باستخدام جزء آخر من البيانات.
- تنفيذ التوقعات: أي تطبيق النموذج المدرب لإجراء توقعات مستقبلية استناداً إلى البيانات الجديدة أو المستمرة.

#### 4. إعداد تقرير لمختلف التفاصيل : يشمل ما يلي :

- كتابة التقرير: أي إعداد تقرير شامل يتضمن المقدمة، منهجية جمع البيانات، التحليل، النتائج، والتوصيات.
- تصميم الرسوم البيانية: تعني تقديم الرسوم البيانية والمخططات التي توضح النتائج بطريقة بصرية سهلة الفهم.
- الاستنتاجات والتوصيات: مبنية على النتائج مع توصيات عملية قابلة للتنفيذ.
- المراجعة النهائية: تأتي مرحلة مراجعة التقرير للتأكد من دقته وعدم وجود نقائص قبل تقديمه.

#### 2) موقع المشروع:

المشروع يجب أن يكون له موقع متميز مناسب لاحتياجات الخدمة المقدمة من حيث العناصر الموجودة في الجدول التالي:

#### جدول رقم 07: وصف لموقع المشروع

|              |  |
|--------------|--|
| موقع مشروع   | يكون في منطقة معمرة بواجهة جيدة                      |
| مساحة الموقع | تتراوح مساحة الموقع من 80 الى 100 متر مربع           |
| تنظيم الموقع | بشكل مناسب ومريح يسع جميع العتاد الذي يتطلبه المشروع |

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على احتياجات المشروع.

#### 3) احتياجات المشروع: تتمثل في العناصر التالية:

- المواد الأولية:

#### الجدول رقم 08 : احتياجات المواد الأولية

| السعر     | المواد الأولية        |
|-----------|-----------------------|
| 10.000 دج | تطبيق ذو واجهة جمالية |
| 20.000 دج | موقع لعرض خدماتنا     |

المصدر: من اعداد الطلبة .

- تجهيزات المكتب: موضحة كالتالي:

#### الجدول رقم 09: تجهيزات المكتب

| التجهيز              | السعر             |
|----------------------|-------------------|
| مكاتب                | 160650 دج         |
| حواسيب               | 963900 دج         |
| مكيف                 | 200000 دج         |
| معدات الاتصال والربط | 50000 دج          |
| <b>المجموع</b>       | <b>1374550 دج</b> |

المصدر : من اعداد الطلبة .

- تكلفة العمالة اللازمة: يمكن تقديرها كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 10 : تكلفة اليد العاملة

| الوظيفة              | الاجر السنوي      |
|----------------------|-------------------|
| مستشار جمع بيانات    | 480000 دج         |
| محلل بيانات          | 480000 دج         |
| عالم بيانات          | 600000 دج         |
| مصمم الرسوم البيانية | 480000 دج         |
| مسوق خدمات           | 480000 دج         |
| <b>المجموع</b>       | <b>1520000 دج</b> |

المصدر: من اعداد الطلبة .

4) اليد العاملة: يوفر المشروع حوالي 5 مناصب مباشرة من المتخصصين والموضحة كما يلي:

1) مستشار جمع البيانات: تتمثل مهامه في:

- جمع البيانات من المستخدمين
- تحديد متطلبات البيانات.
- تصميم أدوات جمع البيانات (مثل الاستبيانات).
- إدارة عملية جمع البيانات من مصادر مختلفة.

➤ المهارات المطلوبة:

- خبرة في تصميم الاستبيانات وأدوات جمع البيانات.
- مهارات تواصل قوية لإجراء المقابلات والتفاعل مع المشاركين.

2) محلل البيانات: تتمثل مهامه في:

- تحضير البيانات للتحليل.

- تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية وبرامج التحليل.
- المهارات المطلوبة:

- مهارة التعامل مع البيانات (تعديلها وحذف القيم المفقودة)
- معرفة ببرامج تحليل البيانات (مثل Python، R، Excel).
- مهارات تحليلية قوية لفهم وتفسير البيانات.
- خبرة في تقنيات تنظيف البيانات ومعالجتها.

### (3) عالم البيانات: تتمثل مهامه في:

- بناء وتدريب النماذج التنبؤية.
- اختبار النماذج وضمان دقتها.
- تحليل النتائج وتقديم التوقعات المستقبلية.

### ➤ المهارات المطلوبة:

- معرفة متقدمة بتعلم الآلة والذكاء الاصطناعي.
- خبرة في بناء وتدريب النماذج التنبؤية.
- معرفة بلغات البرمجة مثل Python أو R.

### (4) مصمم الرسوم البيانية وكاتب التقارير: تتمثل مهامه في:

- تصميم وإنشاء الرسوم البيانية والمخططات.
- تقديم البيانات بطرق بصرية تساعد في الفهم السريع والدقيق.
- كتابة التقارير النهائية التي تلخص النتائج والتحليلات.

### ➤ المهارات المطلوبة:

- مهارات تصميم باستخدام أدوات مثل Tableau، Power BI، أو برامج تصميم الرسوم (مثل Adobe Illustrator).
- فهم عميق لطرق عرض البيانات بصريا.
- مهارات تحليلية لفهم البيانات قبل تصميم الرسوم البيانية.
- مهارات كتابة وتحرير عالية.
- القدرة على تفسير البيانات وتحويلها إلى نصوص واضحة ومفهومة.
- خبرة في إعداد التقارير المهنية والشاملة.

### (5) مسوق خدمات: تتمثل مهامه في:

- إعداد مخطط تسويقي جيد.
- القيام بالحملة التسويقية للتعريف بخدماتنا.

### ➤ المهارات المطلوبة:

- المعرفة الجيدة بأساسيات التسويق.

● مهارات التصميم والمونتاج للقيام بتصميم المنشورات ومقاطع الفيديو.

### 5) الشراكات الرئيسية:

تتمثل الشراكات الرئيسية في النقاط التالية:

#### 1) شراكات تقنية: مع:

● مقدمي خدمات البرمجيات والأدوات: مثل شركات البرمجيات: شراكة مع شركات توفر أدوات تحليل البيانات وبرامج تعلم الآلة مثل Google (Google Cloud AI & ML و IBM (SPSS)، SAS، Tableau، Microsoft (Power BI services).

● منصات جمع البيانات: التعاون مع منصات مثل SurveyMonkey، Qualtrics، Google Forms لتوفير أدوات متقدمة لجمع البيانات.

وبالنسبة لفوائدها تتمثل في:

● الوصول إلى أحدث الأدوات والبرامج.

● دعم تقني وتدريب من الشركات الشريكة.

● تحسين الكفاءة والجودة في تحليل البيانات.

#### 2) الشراكات الأكاديمية: مع:

● الجامعات ومراكز البحث: إقامة شراكات مع الجامعات التي تقدم برامج في علم البيانات، الإحصاء، والذكاء الاصطناعي.

● مراكز البحث: التعاون مع مراكز الأبحاث المتخصصة في تحليل البيانات وتوقعات السوق.

وبالنسبة لفوائدها تتمثل في:

● الاستفادة من الأبحاث والتطورات الأكاديمية الحديثة.

● الحصول على متدربين وموظفين مؤهلين من طلاب الجامعات.

● تعزيز الابتكار من خلال مشاريع بحثية مشتركة.

#### 3) الشراكات الإعلامية والتسويقية: مع:

● وكالات الإعلام والتسويق: التعاون مع وكالات تسويق رقمي مثل HubSpot، Hootsuite لتسويق خدماتك بفعالية.

● شراكات إعلامية: شراكة مع مواقع ويب إعلامية ومجلات متخصصة لنشر المقالات والدراسات التحليلية.

وبالنسبة لفوائدها تتمثل في:

● زيادة الوعي بالعلامة التجارية.

● الوصول إلى جمهور أوسع من العملاء المحتملين.

● تعزيز المصداقية من خلال نشر المحتوى في وسائل الإعلام الموثوقة.

4) مزودو خدمات التخزين السحابية: تتمثل في:

- خدمات Amazon Web Services (AWS): حيث توفر AWS مجموعة واسعة من خدمات التخزين مثل S3 (Simple Storage Service)، وEBS (Elastic Block Store)، وGlacier للتخزين طويل الأمد.
- خدمات Microsoft Azure: توفر Azure خدمات تخزين متنوعة مثل Azure Blob Storage، و Azure File Storage، و Azure Data Lake Storage.
- خدمات Google Cloud Platform (GCP): تشمل خدمات التخزين Google Cloud Storage Persistent و Disks، وBigQuery.

بالنسبة لفوائدها تتمثل في: أداء عالٍ، تكامل ممتاز مع أدوات Google الأخرى، خيارات تخزين متنوعة، وأمان موثوق.

5) مزودو خدمات الحوسبة السحابية:

- خدمات IBM Cloud: تشمل خدمات التخزين IBM Cloud Object Storage، وBlock Storage، و File Storage.
- خدمات Oracle Cloud: توفر Oracle Cloud خدمات مثل Oracle Cloud Object Storage و Block Volumes.

بالنسبة لفوائدها تتمثل في: حلول متكاملة للشركات الكبيرة، أداء عالٍ، تكامل مع قواعد بيانات Oracle.

وعموماً تتمثل فوائد الشراكات مع مزودي خدمات التخزين فيما يلي:

- الأمان والحماية: وتشمل:
  - أمان البيانات: من خلال توفير مستويات عالية من الأمان والتشفير لحماية البيانات الحساسة.
  - الامتثال: للمعايير الدولية والمحلية في حماية البيانات والخصوصية.
- الأداء والكفاءة: حيث تتميز بـ:
  - أداء عالٍ: يظهر من البنية التحتية القوية التي تضمن الأداء العالي وسرعة الوصول إلى البيانات.
  - قابلية التوسع: بسهولة لتلبية الاحتياجات المتزايدة دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية.
- الدعم والصيانة: من خلال:
  - دعم تقني: كالحصول على دعم تقني مستمر للمساعدة في حل المشكلات وتقديم الإرشادات.
  - الصيانة: حيث تهتم بجوانب الصيانة والتحديثات الأمنية.

## (6) الشكل القانوني:

والذي يمثل الوضع القانوني وفق التشريعات الرسمية، وهناك العديد من الأشكال القانونية وفق التشريع الجزائري وضعت بأحكام وشروط معينة، وبالنسبة لمؤسستنا تمثل شركة المساهمة البسيطة وهي شركة يمكن أن تؤسس من الشخص واحد أو من طرف عدة أشخاص حسب التشريع الجزائري، وهي الصيغة الأنسب للشركات الناشئة.

وفق المادة 715 المكرر 133 يعرف " شركة المساهمة البسيطة هي التي ينقسم رأسمالها الى أسهم وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر الا في حدود ما قدموا من حصص".

يمكن لشركة المساهمة البسيطة ان تتشكل من طرف عدة اشخاص طبيعيين و/او معنويين او من طرف شخص واحد. إذا كانت شركة المساهمة البسيطة لا تضم الا شخصا واحد، فإنها تسمى " شركة المساهمة البسيطة ذات الشخص الوحيد. تنشأ شركة المساهمة البسيطة حصريا من طرف الشركات التي تحصلت على وسم "مؤسسة ناشئة". بالإضافة الى ما تم ذكره فإن هذا النوع يتميز بعدم وجود او لا يشترط حد أدني للشركاء والرأسمال من اجل انشائها وفي تحديد كيفية تنظيمها وسيرها في قانونها الأساسي. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2022، ص 12)

وعادة ما يتم اختيار هذا الشكل القانوني نظرا ل:

- ليس لها حد أدني لرأس مال ولا حد أدني من الشركاء.
- مناسبة لنوع المؤسسات الناشئة التي عادة تبدأ من فرد واحد ثم تتوسع.
- لا يتحمل الشركاء في شركة المساهمة البسيطة الخسارة الا بقدر ما قدموا من حصص.

## المحور الخامس

5

الميكال المالي والتمويلي: يوضح من خلال العناصر التالية:

انطلاقاً من التقديرات السابقة لحجم المبيعات في المخطط التسويقي لمبيعات المؤسسة وزيادتها المقدرة بـ 2%، بالإضافة إلى الأسعار التي تم التقدير على أساسها، قمنا بتقدير رقم الأعمال الخاص بالمشروع للخمس سنوات القادمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم 11: حجم المبيعات لخمس سنوات الأولى

| السنوات<br>الأشهر | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | المجموع  |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 1                 | 140000  | 154000  | 168000  | 182000  | 196000  | 840000   |
| 2                 | 175000  | 192500  | 210000  | 227500  | 245000  | 1050000  |
| 3                 | 210000  | 231000  | 252000  | 273000  | 294000  | 1260000  |
| 4                 | 245000  | 269500  | 294000  | 318500  | 343000  | 1470000  |
| 5                 | 280000  | 308000  | 336000  | 364000  | 392000  | 1680000  |
| 6                 | 315000  | 346500  | 378000  | 409500  | 441000  | 1890000  |
| 7                 | 350000  | 385000  | 420000  | 455000  | 490000  | 2100000  |
| 8                 | 385000  | 423500  | 462000  | 500500  | 539000  | 2310000  |
| 9                 | 420000  | 462000  | 504000  | 546000  | 588000  | 2520000  |
| 10                | 455000  | 500500  | 546000  | 591000  | 637000  | 2729500  |
| 11                | 490000  | 539000  | 588000  | 637000  | 686000  | 2940000  |
| 12                | 525000  | 577500  | 630000  | 682500  | 735000  | 3150000  |
| المجموع           | 3990000 | 4389000 | 4788000 | 5186500 | 5586000 | 23939500 |

المصدر: من اعداد الطلبة .

(10) جدول هيكل التكاليف:

الجدول رقم 12: هيكل التكاليف

| التكاليف التشغيلية السنوية |                                   | التكاليف الاستثمارية |                 |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------|
| المبلغ                     | التكاليف                          | المبلغ               | التكاليف        |
| 2520000.00                 | أجور اليد العاملة                 | 50000.00             | مصاريف التأسيس  |
| 360000.00                  | الإيجار                           | 1163900.00           | الآلات والمعدات |
| 240000.00                  | مصاريف الكهرباء، الهاتف والإنترنت | 160650.00            | أثاث المكتب     |
| 276000.00                  | الترويج                           |                      |                 |
| <b>3396000.00</b>          | <b>المجموع</b>                    | <b>1374550.00</b>    | <b>المجموع</b>  |

المصدر: من اعداد الطلبة

يظهر من خلال الجدول الموضح في الأعلى ان المبلغ الاستثماري يساوي 1374550 دج، ويعود هذا لكون هذا النوع من المشاريع يستخدم الأجهزة ذات إمكانيات متوسطة.

11) حساب أقساط الاهتلاكات:

يتم احتساب الاهتلاكات في نهاية كل سنة محاسبية حيث تنقسم الاستثمارات الى فئة ذات عمر استهلاكي 10 سنوات وأخرى تستهلك على 20 سنة، حيث تندرج ضمن عملية الجرد المحاسبي للتشبيات وهذا من خلال قيمة التقادم. في هذا المشروع تم احتساب الاهتلاك الثابت كما يلي :

جدول رقم 13 : الاهتلاكات

| الرقم          | الاستثمار | تكلفة الشراء      | معدل الاهتلاك السنوي | قسط الاهتلاك     |
|----------------|-----------|-------------------|----------------------|------------------|
| 2              | المعدات   | 1163900.00        | 10%                  | 116390.00        |
| 3              | الأثاث    | 160650.00         | 20%                  | 32130.00         |
| <b>المجموع</b> |           | <b>1324550.00</b> | <b>المجموع</b>       | <b>148520.00</b> |

المصدر: من اعداد الطلبة

(12) جدول حسابات النتائج:

يعتبر جدول حساب النتائج من الكشوفات المالية التي تقوم المؤسسة بإعدادها لمعرفة التدفقات النقدية الصافية عن طريق الأعباء والمنتوجات التي تم إنجازها.

جدول رقم 14: جدول حسابات النتائج

| العناصر                                 | 5202       | 6202       | 7202       | 8202       | 9202       |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| رقم الاعمال                             | 3990000.00 | 4389000.00 | 4788000.00 | 5186500.00 | 5586000.00 |
| 1- إنتاج السنة المالية                  | 3990000.00 | 4389000.00 | 4788000.00 | 5186500.00 | 5586000.00 |
| مشتريات مواد أولية                      |            |            |            |            |            |
| إيجار                                   | 360000.00  | 360000.00  | 360000.00  | 360000.00  | 360000.00  |
| تأمينات                                 |            |            |            |            |            |
| الترويج                                 | 276000.00  | 276000.00  | 276000.00  | 276000.00  | 276000.00  |
| الحوادى، الكهرباء،<br>الهاتف والإنترنت  | 240000.00  | 240000.00  | 240000.00  | 240000.00  | 240000.00  |
| 2- استهلاك السنة<br>المالية             | 876000.00  | 876000.00  | 876000.00  | 876000.00  | 876000.00  |
| 3- القيمة المضافة<br>للاستغلال (1-2)    | 3114000.00 | 3513000.00 | 3912000.00 | 4310500.00 | 4710000.00 |
| أجور العمال                             | 2520000.00 | 2772000.00 | 3049200.00 | 3354120.00 | 3689532.00 |
| الصمان الاجتماعي                        | 0          | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 0.00       |
| <b>TAP (2%)</b>                         |            |            |            |            |            |
| 4- الفائض الإجمالي<br>عن الاستغلال      | 594000.00  | 741000.00  | 862800.00  | 956380.00  | 1020468.00 |
| المخصصات للإهلاك<br>والمؤونات           | -          | 148520.00  | 148520.00  | 148520.00  | 148520.00  |
| 5- النتيجة العملياتية                   | 594000.00  | 592480.00  | 741280.00  | 807860.00  | 817948.00  |
| 6- النتيجة المالية                      |            |            |            |            |            |
| 7- النتيجة العادية قبل<br>الضريبة (5+6) | 594000.00  | 592480.00  | 741280.00  | 807860.00  | 817948.00  |

|           |           |           |           |           |                            |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------------|
|           |           |           |           |           | الضريبة على أرباح الشركات  |
|           |           |           |           |           | الضريبة على الدخل الإجمالي |
| 817948.00 | 807860.00 | 741280.00 | 592480.00 | 594000.00 | 8-النتيجة الصافية          |

المصدر : من اعداد الطلبة

13)فترة الاسترداد:

في حالة التدفقات النقدية غير المتساوية يتم احتساب فترة الاسترداد بالشكل التالي:

جدول رقم 15: فترة الاسترداد

| البيان                   | 1      | 2       | 3       | 4       | 5       |
|--------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| النتيجة الصافية          | 594000 | 592480  | 741280  | 807860  | 817948  |
| الاهتلاكات               | 148520 | 148520  | 148520  | 148520  | 148520  |
| التدفقات النقدية الصافية | 742520 | 741000  | 862800  | 956380  | 1020468 |
| التدفقات المتراكمة       | 742520 | 1483529 | 2346320 | 3302700 | 4323168 |

المصدر: من اعداد الطلبة

|    |        |            |
|----|--------|------------|
| 12 | -----> | 1483529    |
| x  | -----> | 1374550.00 |
|    |        | DR = 1.88  |

من النتائج يمكن تقدير فترة الاسترداد كما يلي:

$$10.56=0.88*12$$

$$0.56*30=16$$

وعليه يسترجع في فترة: 1 سنة و 10 أشهر و 16 يوم

#### 14) صافي القيمة الحالية:

تقدر قيمة صافي القيمة الحالية عندما تكون التدفقات النقدية غير متساوية بالطريقة التالية:

$$van = \sum \frac{cf_t}{(1+i)^n} - I_0$$

$$van = 2021142.406$$

بما ان قيمة صافي القيمة الحالية موجبة، فالمشروع مقبول وهناك إمكانية لتجسيده على ارض الواقع.

ملاحظة: تم الاعتماد على معدل التضخم في حساب صافي القيمة قيمته: 8.1%

#### 15) الهيكل التمويلي :

تمويل المشروع يحتاج الى رأس مال بسيط، لذا من الأحسن الاعتماد على التمويل الذاتي فقط.

الجدول رقم 16: الهيكل التمويلي

| المبلغ     | النسبة | البيان           |
|------------|--------|------------------|
| 1374550.00 | %100   | المساهمة الشخصية |

المصدر: من اعداد الطلبة.

وبالنسبة لسبب اختيار الهيكل التمويلي الذاتي يرجع إلى قدرة صاحب المشروع على تحمل تكاليفه، والمخصصة أو الموجهة لتغطية النفقات التالية:

- التجهيزات الإلكترونية: (حاسوب، مودم ويني).
- تجهيزات غير الكترونية: (مكتب، كرسي).
- مصاريف الاعداد.

#### 16) القوائم المالية:

تتمثل القوائم في الميزانية الافتتاحية لبداية النشاط 2025/1/1 والموضحة في الشكل التالي:

جدول رقم 17: الميزانية الافتتاحية للمشروع

| الأصول |                |          | الخصوم |            |            |
|--------|----------------|----------|--------|------------|------------|
| الحساب | التعيين        | المبلغ   | الحساب | التعيين    | المبلغ     |
| 517    | مصاريف التأسيس | 50000.00 | 101    | أموال خاصة | 1374550.00 |

|            |              |            |              |     |
|------------|--------------|------------|--------------|-----|
|            |              | 1163900.00 | معدات وأدوات | 218 |
|            |              | 160650.00  | اثاث مكتب    | 218 |
| 1374550.00 | مجموع الخصوم | 1374550.00 | مجموع الأصول |     |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الشكل القانوني للميزانية والبيانات المقدرة

الخلاصة:

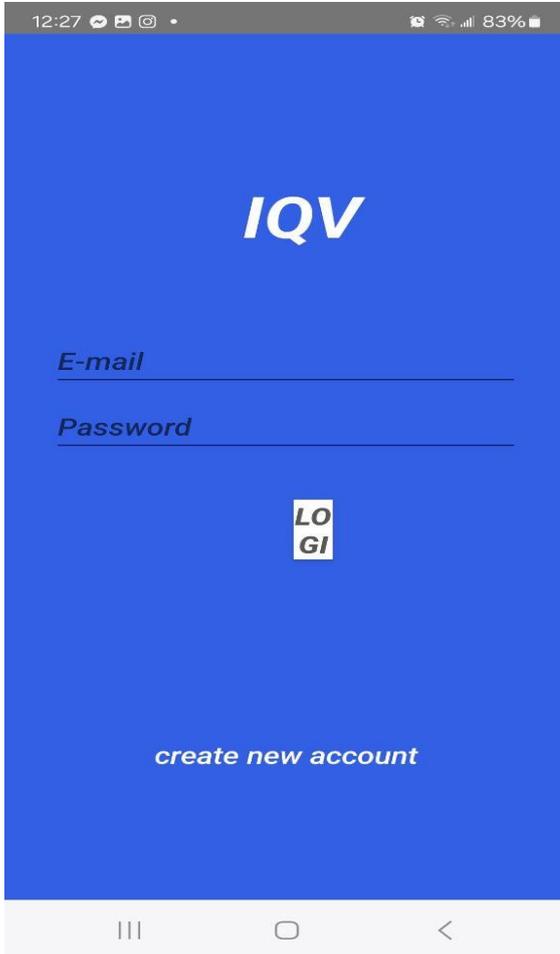
في آخر الدراسة التطبيقية التي تضمنت توضيح الخطوات المتبعة في تحديد مدى نجاعة وجدوى مشروع منصة استشارية لحلول الأعمال، اتضح أن من المؤشرات المالية والتحليلات الاقتصادية ان هذا المشروع قابل للتجسيد على ارض الواقع، ومجدي اقتصاديا، حيث يمكن أن يحقق المردودية المتوقعة. وما يؤكد ذلك تقديرات إمكانية استرداد التكاليف الاستثمارية في مدة مفترضة بسنة و10 اشهر و 16 يوم، حيث بلغت تكلفة الاستثمار المقدرة قيمة 1374550.00 دج، بعائد متوقع قيمته 2021142.406 دج.

## النموذج الأولي التجريبي

تم تصميم واجهات المستخدم للتطبيق بشكل جذاب وسهل الاستخدام، بالإضافة الى توافقه مع أجهزة الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية المختلفة. مع ضرورة توفير التطبيق بلغات متعددة من اجل تلبية احتياجات جميع المستخدمين. وتتم اول عملية للمستخدم من خلال تنزيل التطبيق من **GOOGLE PLAY/ APP STORE**، تكون عملية التنزيل مجانية. بعد ذلك تبدأ عملية الاستخدام للتطبيق، حيث يقوم المستخدم بالعمليات التالية:

واجهة تسجيل الدخول:

- حقل ادخال اسم المستخدم وكلمة المرور.
- صفحة انشاء حساب جديد:
- خيار انشاء حساب جديد.



12:28

83%

## Dataset Phase

Link Data



The Output



Submit

➤ صفحة ادراج البيانات:

- خانة ادراج البيانات.
- تحديد المراد من هاته البيانات.
- زر الارسال.

بعد الضغط على زر الارسال يتم ارسال المعلومات الى الجمايل Gmail



وهذا مثال عن التقرير الذي سيتم تقديمه للزبون :  
الشكل رقم 11: نموذج عن التقرير الذي سيتم تقديمه للزبون



تقرير العملاء الأكثر شراءً والمنتجات الأكثر شراءً

#### مقدمة

تم تحليل البيانات لاستخراج العملاء الأكثر شراءً والمنتجات الأكثر شراءً. الهدف هو تحديد العملاء الذين قاموا بأكثر عمليات شراء والكميات الإجمالية لكل منتج لزيادة الفعالية في التخطيط والمبيعات.

#### البيانات المدروسة

البيانات تشمل المعلومات التالية:

- رقم الفاتورة : **N. FACT**
- معرف العميل : **CLIENT**
- كمية المنتج بحجم 0.5 : **0.5 EKTAM**
- كمية المنتج بحجم 1.5 : **1.5 EKTAM**
- مبلغ النقل : **MT TRANSPORT**
- المبلغ الإجمالي بدون ضريبة : **MONTANT HT**

#### تحليل العملاء الأكثر شراءً

تم تجميع الكميات المشتراة لكل عميل. العملاء الذين لديهم أكبر كميات شراء موضحة في الجدول التالي:

| معرف العميل | كمية 0.5 EKTAM | كمية 1.5 EKTAM | المجموع الكلي |
|-------------|----------------|----------------|---------------|
| 331         | 82,824         | 288,176        | 371,000       |
| 286         | 63,504         | 167,664        | 231,168       |
| 9           | 23,016         | 146,160        | 169,176       |
| 407         | 46,536         | 62,608         | 109,144       |
| 395         | 35,112         | 61,600         | 96,712        |

## تحليل المنتجات الأكثر شراءً

تم تجميع الكميات الإجمالية لكل نوع من المنتجات:

- وحدة **0.5 EKTAM** : 465,609
- وحدة **1.5 EKTAM** : 1,209,818

## النتائج

العملاء الأكثر شراءً:

العميل **331** هو الأكثر شراءً بإجمالي 371,000 وحدة

العميل **286** يأتي في المرتبة الثانية بإجمالي 231,168 وحدة

العميل **9** يأتي في المرتبة الثالثة بإجمالي 169,176 وحدة

المنتجات الأكثر شراءً:

**1.5 EKTAM** هو المنتج الأكثر شراءً بإجمالي 1,209,818 وحدة.

يليه **0.5 EKTAM** بإجمالي 465,609 وحدة.

## التوصيات

• استهداف العملاء الأكثر شراءً: يمكن زيادة المبيعات عن طريق تقديم عروض خاصة أو حوافز للعملاء الأكثر شراءً لتعزيز ولائهم.

• تركيز استراتيجيات التسويق على المنتج الأكثر شراءً: يمكن تحسين الحملات التسويقية للمنتج الأكثر شراءً (1.5 EKTAM) للاستفادة من اهتمام العملاء بهذا المنتج وزيادة المبيعات.



## الخاتمة

ان الفكرة من عملية دراسة الجدوى هي الانتقال من الفكرة الى التطبيق ومعرفة مدى جدوى المشاريع الموجودة، لقد قمنا في هذا البحث بدراسة جدوى المشروع الاستثماري الذي قمنا بوضع استراتيجياته وتحليل محيطه، ودرسنا تفاعله مع الظروف يمكن ان تؤثر عليه في الوقت الراهن، وهذا ما تم تجسيده في القرار الوزاري 1275 الذي تم استحداثه، الذي يشجع الشباب الجزائري الى دخول باب ريادة الاعمال عن طريق انشاء المؤسسات الناشئة، كان الدافع لنا لإنجاز هذا المشروع والسهر على تجهيزه ليصل الى مستوى يسمح بتنفيذه على ارض الواقع. قمنا أولاً بتوضيح الإطار النظري توضيح مختلف المفاهيم حول القرارات الاستراتيجية والذكاء الاصطناعي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، اما الفصل الثاني قمنا بوضع مخطط الاعمال لمشروع منصة استشارية لحلول الاعمال؛ يسعى صاحبه من خلاله الى إضافة قيمة حقيقية للمجتمع. وتم تطبيق أداة الاستبيان الرقمي مع الأطباء من اجل جمع المعلومات والآراء وكذا الاقتراحات المؤسسات حول المشروع، وتمت الاستعانة بهم في تحديد الطلب على الخدمة وكذلك تحديد رقم الاعمال وإيجاد راس المال المناسب للمشروع. وتوصلنا الى ان المشروع ذو فائدة اقتصادية وله تأثير إيجابي.

لكن بما ان هذا النوع من المشاريع جديد وغير مطبق سابقا داخل المنطقة التي يراد تطبيقه فيها، فقد تم مواجهة العديد من الصعاب اثناء عملية الانجاز، من بين هذه الصعوبات:

- عدم توفر مراجع ماثلة او طبيعة عمل مشابهة مما أدى الى صعوبة في تحديد الوسائل المناسبة للعمل، وأيضا أدى الى عدم معرفة الأسعار التي يتم اعتمادها.
  - نقص الخبرة في المجال أدت الى مواجهة تحدي التطوير في المعارف وبناء معارف جديدة لصاحب المشروع، من اجل تسيير عملية اعداد مخطط الاعمال.
  - الحاجة الى إعادة التفكير بشكل متكرر في خطوات المشروع، لان طبيعة المشروع تختلف عن باقي المشاريع الاقتصادية التقليدية.
  - نسبة المخاطرة المرتفعة التي تنتج عن هكذا مشاريع.
- هذه عينة عما تم مواجهته اثناء عملية اعداد مخطط الاعمال.

من خلال ما سبق استطعنا التوصل الى النتائج التالية:

- المشروع لا يوجد له شبيه في الحيز الجغرافي الذي يطبق فيه. وهذا يعني بيئة مناسبة لتطبيق المشروع والتركيز على الخدمة من اجل الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة.
- يعتبر هذا المشروع من المشاريع التي تحقق مردودية وجدوى مالية مرتفعة مقارنة بالمشاريع العادية التي تملك رأس مال كبير.
- الدعم الكامل من الدولة والمؤسسات الجامعية يشكل بيئة محفزة لتقديم أفكار استثمارية ناجحة ومفيدة.

- ان عملية الوصول الى مخطط اعمال كامل وذو فعالية ويجسد في الفكرة في شكلها النهائي ليس سهلا ويحتاج الى وقت وجهد بالإضافة الى المعرفة.
- ان المشاريع التي تكنسي بطابع تكنولوجي هي مشاريع ذات رأس مال بسيط.
- المؤسسات الناشئة تشكل نقلة نوعية في المجتمع حيث تعمل على الابداع في تقديم الخدمات.
- توصلنا الى ان المجتمع يملك أرضية فكرية خصبة تقبل وتحفز على تطبيق مثل هذه الأفكار.
- في ظل التطور التكنولوجي تبقى هناك فئات تستخدم الأساليب التقليدية وتجدها امنة، وهذا لترسخ بعد العادات في المجتمع.
- لا تعد عملية انشاء مشاريع عملية سهلة كما يمكن تصورها، بل تحتاج الى وقت وجهد وعمل مكثف وتفكير خارج الصندوق.

## قائمة المراجع:

- Alver, E. (1987). *Behavioral decisions in organizations*. USA Scott : Forresman and company .
- Gluek, w. f. (1997). *Busniess policy and strategic management*. 4th , Ed , New York , McGrow- Hill international Book , coins .
- Simon H, A. (1983). *Administation et processue de decisions* . Paris : edition Economica.
- الجامعي, م. د. (2021). *العدد الثاني والخمسون*. 573-574 ,
- The concept and importance of strategic decision&how to make decisions. (م. د. م, 2023). اكتوبر 06. (مفهوم وأهمية القرار الإستراتيجي وكيفية صناعة القرار). <https://doi.org/10.5281/zenodo.8414630>, pp. 6-7.
- الشامي, م. ل. (2020). *مدخل الي الذكاء الاصطناعي وتعلم الالة* . اكااديمية حسوب.
- الطويل, ا. م, 2016). يونيو. ( اثر نموذج الاداء المتوازن في ترشيدالقرارات الاستراتيجية بالمصارف التجارية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بمدينة مصراتة ) *مجلة دراسات الاقتصاد والاعمال* ، المجلد 4 ، العدد 1 .
- العبيدات, س. خ. (1997). *إدارة الانتاج والعمليات* . الجامعة الاردنية ،ط1: كلية ادارة الاعمال.
- القيروني, م. ح. (1997). *المفاهيم الحديثة في الادارة* . عمان ، الاردن : المكتبة الوطنية.
- الله, ر. ع. (1999). *مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه* *مجلة الهدد، العدد 10* ، p. 114 ,
- ايوب, ن. (1999). *القرارات الادارية* . عمان ، الاردن : دار زهران للنشر والتوزيع.
- بليش, ع. ب. (1991). *القاموس المدرسي* ، ط7. الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب.
- جواد, م. ش. (2008). *العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات* . المشاركة: مكتبة الجامعة ،اثرء للنشر والتوزيع ط1.
- حسن, ح. ع. (2008). *استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال* . عمان : المشاركة مكتبة الجامعة ، عمان : إثراء للنشر والتوزيع.
- خاشقجي, م. ع. (1989). *اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية* . المملكة العربية السعودية : كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ،مركز البحوث.
- شاويش, م. (1993). *الادارة(مفاهيم ،وظائف ، تطبيقات )* . عمان،الاردن : دار الفرقان للنشر.
- صورية, ش. (2016). *تنفيذ استراتيجية تطور النقل بالسكك الحديدية في الجزائر باستخدام أنظمة النقل الذكية كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي* . *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية ،المجلد7،العدد 7* ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي (الجزائر). p. 12 ,
- عثمان, د. م, 2018). جوان. (اهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات*. 238-239 , pp ,
- غراب, ك. ا. (1997). *النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية* . *مجلة الادارة العامة، العدد 55*. 76. p ,
- لطيفة, د. (2017). جوان. (دور نماذج الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار *مجلة العلوم الانسانية -المركز الجامعي تندوف - الجزائر العدد* , pp. 121-135.01
- محمد, ا. ه. (2021). *انظمة الذكاء الاصطناعي ومستقبل التعليم* . *مجلة دراسات في التعليم الجامعي* . p. العدد الثاني والخمسون.

## الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إنجاز مشروع التخرج الماستر بعنوان " منصة استشارية لحلول الاعمال " وهي عبارة عن مؤسسة تقدم خدمة تحليل وتوقع للبيانات باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي من خلال الدخول لتطبيقنا ووضع البيانات التي تريد تحليلها وتوقع بيانات جديدة ومستقبلية للمساعدة في اتخاذ القرار.

■ تنطوي فكرة المشروع والقيمة المقترحة على تقديم حلول ابتكارية إلى طالبي الخدمات الاستشارية والمتعلقة بالمشاكل التي تواجه أعمالهم، حيث يمكن توقع أفضل الحلول اعتمادا على تحليل الأداء الحالي بناء على نماذج وبرامج عملية معتمدة، وبالتالي تحديد أفضل الخيارات التنظيمية، التمويلية والتسويقية لمشروعاتهم. إضافة إلى مساعدتهم في وضع خطط استراتيجية، لتحقيق النمو بوتيرة سريعة.

نرجو منكم الإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

■ ونشكركم جزيل الشكر على تفهمكم وتعاونكم معنا.

من اعداد الطالبين:

سليمانى أحمد.

هيشر جلال.

القسم الأول: محو البيانات الشخصية :

1. الجنس: ذكر  انثى
2. السن: اقل من 25 سنة  (30-25) سنة  (35-30) سنة  أكثر من 35
3. المسمى الوظيفي: موظف  إطار
4. المنصب الإداري: مدير  رئيس مكتب  رئيس مصلحة  منصب آخر
5. المستوى التعليمي: دراسات عليا  جامعي  ثانوي  دون الثانوي
6. الخبرة: اقل من 5 سنوات  من (8-5) سنوات  أكثر من 8 سنوات

الاسئلة:

(1) هل تواكب مؤسستكم التطورات التقنية:

نعم  لا

(2) هل سمعتم من قبل عن الذكاء الاصطناعي:

نعم  لا

(3) تعتقد أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تساهم في اتخاذ القرارات:

نعم  لا

(4) هل تستخدم مؤسستكم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار:

نعم  لا

- إذا كانت اجابتم بنعم كيف تقيم هذا الاستخدام:

ضعيف  جيد

(5) تعتقد أن مؤسستك ستستفيد من تحليل البيانات بشكل كبير على المدى الطويل:

نعم  لا

(6) هل لديك تجارب سابقة مع مؤسسات خارجية لتحليل البيانات:

نعم  لا

(7) إذا كانت اجابتك بنعم كيف كانت التجربة:

جيدة  سيئة

(8) هل مؤسستك مستعدة لتوفير معلومات وبيانات لتحليلها من طرف خارجي:

نعم  لا

(9) هل تعتقد أن هناك حاجة ماسة لهذه الفكرة (منصة لتحليل وتوقع البيانات) في السوق:

نعم  لا

(10) هل مؤسستك مستعدة لدفع مقابل لخدمة تحليل وتوقع للبيانات:

نعم  لا

(11) هل لديك تجربة سابقة في التعامل مع منصات مماثلة:

نعم  لا

(12) تعتقد انه من السهل استخدام تطبيق للتسجيل ووضع بياناتك فيه:

نعم  لا

(13) تفضل خدمة تحليل للبيانات داخل المؤسسة:

نعم  لا

(14) تفضل خدمة تحليل وتوقع للبيانات خارج المؤسسة:

لا نعم

(15) هل تفضل التواصل عن طريق :

- التواصل المباشر والشخصي
- عبر الانترنت

هل تعتقد أن الخدمة التي نقدمها ستكون مفيدة لمؤسستك ( خدمة تحليل وتوقع للبيانات ) :

نعم  لا

(16) هل تشعر بالثقة في جودة الخدمة التي سيتم تقديمها:

نعم  لا

(17) هل ترى ان منصتنا سنقدم حلول مبتكرة لمؤسستك:

نعم  لا

(18) هل تعتقد أن منصتنا تقدم الدعم والمرافقة اللازمة للمستخدمين:

نعم  لا

(19) هل تعتقد أن منصتنا يمكنها مساعدتك في فهم الاتجاهات السوقية وتوقع المستقبل بشكل أفضل:

نعم  لا

(20) هل تعتقد أن منصتنا يمكنها توفير تحليلات استراتيجية تساعد مؤسستك في اتخاذ قرارات استراتيجية:

نعم  لا

(21) هل لديك مخاوف حول حماية بياناتك عند طلب خدمة تحليل وتوقع للبيانات:

نعم  لا

(22) هل لديك أي مخاوف بشأن الدفع عبر الإنترنت:

نعم  لا

الملاحق رقم 02: فاتورة شكلية



**EURL VESCERA NET - Services Informatique & Internet**  
**Vente Matériels Informatique - Maintenance - Développement Logiciels - Web - Réseaux**

Adresse : 22, Avenue Hakim Saâdane-Biskra

M.F.N° : 000407019004261

A.I.N° : 07010101243

RC N° : 04/B/0242562

NIS N° : 000407010900568

RIB : 002 000 56 56 056 62 362 24 BEA BISKRA

**FACTURE PROFORMA**

Numéro : 08/2024

|         |              |
|---------|--------------|
| Doit:   | سليمانى أحمد |
| Adresse | بسكرة        |

| N° | Désignation  | Quantité | P.U HT     | Montant HT |
|----|--|----------|------------|------------|
| 01 | F/P Micro ordinateur de bureau<br>CPU : Intel core I5 - 10 ème Gen<br>Ram : 16 Go DDR4<br>HDD : 256 Go SSD + HDD 1 Tb<br>VGA : NVIDIA rx 6600 - 8 Gb<br>Ecran : 24" LED<br>Boitier Lux + Alimenataion 650 W original<br>Windows 10 pro original<br>Clavier+souris HP<br>Garantie : 12 mois | 05       | 162 000,00 | 810 000,00 |
| 02 | Bureau MDF 1,40 - 03 tiroires  | 05       | 15 000,00  | 75 000,00  |
| 03 | Chaise Opérateur   | 05       | 12 000,00  | 60 000,00  |

|                    |              |
|--------------------|--------------|
| <b>Total HT :</b>  | 945 000,00   |
| <b>TVA 19% :</b>   | 179 550,00   |
| <b>Total TTC :</b> | 1 124 550,00 |

**LE GERANT**



الملحق رقم 04: اذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرية في: 2024/08/20

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ: سامية بعيسي

الرتبة: أستاذ محاضر - ب -

قسم الارتباط: العلوم الاقتصادية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة):

1- أحمد سليمان

2- جلال هيشر

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان: دراسة مشروع إنجاز منصة استشارية لحلول الأعمال باستخدام الذكاء الاصطناعي

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف

الملحق رقم 05: تصريح الشرفي الأول

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

### تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

الصفة: طالب

السيد (ة): أحمد سليمان

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 206859036 والصادرة بتاريخ: 27/07/2021

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج الماستر عنونها:

### دراسة مشروع إنجاز منصة استشارية لحلول الأعمال باستخدام الذكاء الاصطناعي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 20/06/2024

توقيع المعني:



الملحق رقم 06: التصريح الشرفي الثاني

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

### تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

الصفة: طالب

السيد (ة): هيشر جلال

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2010900594 والصادرة بتاريخ: 19/02/2017

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج الماستر عنونها:

دراسة مشروع إنجاز منصة استشارية لحلول الأعمال باستخدام الذكاء الاصطناعي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 20/06/2024

توقيع المعني:

