

## دور ممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال داخل المنظمات

د/ دعاء فؤاد أحمد مطاوع  
مدرس المحاسبة والمراجعة  
المعهد العالي للعلوم الادارية بجناكليس  
doamutawa2020@gmail.com

د/ صافيناز محمود محمد محمود صالح  
مدرس المحاسبة والمراجعة  
المعهد العالي للعلوم الادارية بجناكليس  
safymahmoud1983@yahoo.com

### الملخص:

**غرض الدراسة:** هدفت الدراسة الى بيان دور ممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال داخل المنظمات.

**التصميم والمنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع البيانات من خلال إجراء دراسة ميدانية، وذلك لمناسبتها لطبيعة وأهداف الدراسة.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة مكونة من عدد (١٣٣) من العاملين بالشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية.

**النتائج والتوصيات:** أوضحت الدراسة وجود أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية بأبعادها (سلسلة القيمة، التكلفة المستهدفة، الانتاج في الوقت المحدد) في تفعيل ذكاء الأعمال بأبعاده (جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات، واوصت الدراسة المنظمات بتطوير بنية تحتية رقمية قوية تُمكن من جمع وتحليل البيانات المحاسبية والتشغيلية في الوقت الفعلي، مما يُعزز من قدرة نظم ذكاء الأعمال على الاستفادة من مخرجات الأساليب المحاسبية الادارية الاستراتيجية.

**الاصالة والاضافة:** تمثل هذه الدراسة إسهاماً مهماً وجديداً في تسليط الضوء على دور ممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تفعيل نظم ذكاء الأعمال داخل المنظمات ، وتكمن أصالة الدراسة في معالجتها لموضوع لم يُتناول بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، إلى جانب تقديمها إطاراً تحليلياً تطبيقياً يمكن من خلاله فهم الكيفية

التي تسهم بها هذه الممارسات في تعزيز فعالية نظم ذكاء الأعمال، بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة القرارات الاستراتيجية. **الكلمات المفتاحية:** المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، ذكاء الأعمال، التكلفة المستهدفة، سلسلة القيمة، الإنتاج في الوقت المحدد.

### **Abstract:**

**Purpose of the study:** The study aimed to explore the role of strategic management accounting (SMA) practices in enhancing Business Intelligence (BI) within organizations

**Design and methodology:** The study relied on the descriptive analytical approach, and data were collected through a field study, due to its suitability to the nature and objectives of the study.

**Study sample:** A sample of 133 employees from industrial companies listed on the Egyptian Stock Exchange was selected.

**Results and recommendations:** The study revealed a statistically significant impact (at a significance level of 0.05) of strategic management accounting practices—specifically value chain analysis, target costing, and just-in-time production—on activating BI dimensions within organizations, including data collection, data warehousing, data mining, data analysis, and information presentation. The study recommended that organizations develop a robust digital infrastructure that enables real-time collection and analysis of accounting and operational data, thereby enhancing the ability of BI systems to utilize the outputs of SMA practices effectively.

**Originality and addition:** This study represents a significant and novel contribution by shedding light on the integrative role of SMA practices in enabling BI systems within organizations. Its originality lies in addressing a research gap that has not been thoroughly explored in existing literature and in presenting an applied analytical framework to understand how these practices enhance the effectiveness of BI in supporting organizational performance and strategic decision-making.

**Keywords:** Strategic Management Accounting, Business Intelligence, Target Costing, Value Chain, Just-in-Time.

### القسم الاول: الاطار المنهجي للبحث

#### أولاً : المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، بما في ذلك تصاعد حدة المنافسة، وتنوع متطلبات العملاء، والتطور التكنولوجي المتواصل، برزت المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (Strategic Management Accounting) كامتداد طبيعي ومتطور للمحاسبة الإدارية التقليدية واستجابةً للحاجة المتزايدة إلى معلومات تحليلية تدعم متخذي القرار في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الفعّالة، من خلال التركيز على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء التنظيمي، وتشير الدراسات إلى أن موازنة نظم المحاسبة مع الاستراتيجية التنظيمية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي (عرفة و مليجي، ٢٠١٤: ٧٥)، كما أن تبني أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية يُعزز من جودة القرارات الاستراتيجية ويُقلل من المخاطر المرتبطة بها، وهو ما ينعكس بشكل ايجابي على كفاءة وفعالية تلك القرارات (المنصوري وآخرون، ٢٠١٩: ٤٦٩)، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بتوظيف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية كوسيلة لتحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الأداء، وتقليل التكاليف والهدر (Shaqour, 2025:298)، وتبين أن المؤسسات التي تطبق

تلك الاساليب تحافظ بدرجة أكبر على ميزتها التنافسية (Jones,2024:11) و عليه، تُعد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية أداة مركزية في منظومة الإدارة الحديثة، لما توفره من بيانات دقيقة ورؤى متكاملة تُمكن من التخطيط الاستراتيجي السليم، وتقييم الأداء، ودعم اتخاذ قرارات مدروسة تُعزز من القدرة التنافسية.

وفي السياق ذاته، برز ذكاء الأعمال كأحد الركائز الأساسية في بيئة الأعمال القائمة على البيانات، حيث يلعب دوراً جوهرياً في دعم التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وتعزيز الابتكار، وهي جميعها عناصر جوهرية للحفاظ على الميزة التنافسية في الأسواق شديدة التغير (Tsiu et.al,2025:2)، وقد تطورت أنظمة ذكاء الأعمال لتصبح أدوات تحليلية استشرافية متقدمة، قادرة على دمج البيانات المنظمة وغير المنظمة، وتوفير رؤى تحليلية شاملة تدعم التنبؤات الدقيقة والتخطيط الفعّال (Adewusi et.al,2024:417)، إذ يستخدم ذكاء الأعمال البيانات والرؤى المستمدة منها لتوجيه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Morshed et.al,2024:1) ، وبذلك، فإن ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تساهم في تفعيل ذكاء الأعمال مما يُمثل توجهاً معاصراً نحو بناء نموذج إداري مرن واستباقي يدعم الاستدامة والتفوق التنافسي في عالم الأعمال الحديث.

### ثانياً : مشكلة البحث:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الرقمية، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة تعتمد على بيانات دقيقة ومتكاملة، وقد برزت ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية كأداة حيوية لدعم هذه القرارات، من خلال توفير معلومات مالية وغير مالية ذات طابع استراتيجي، لذا فإن دمج هذه الممارسات مع ذكاء الأعمال يمكن أن يعزز من جودة القرارات ويمنح المؤسسات ميزة تنافسية، إذ أن استخدام تحليلات البيانات في المحاسبة الإدارية يساهم في تحسين دقة التنبؤات وتقليل التكاليف التشغيلية ، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية (Wibowo, 2024:68) ، كما أن التطورات التكنولوجية تعيد تشكيل دور

المحاسبين الإداريين، مما يتطلب منهم التكيف مع بيئة عمل تعتمد بشكل متزايد على البيانات (Arkhipova et al.,2024: 40).

ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة في فهم كيفية تفاعل ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية مع ذكاء الأعمال، ومدى تأثير هذا التفاعل على تحسين الأداء المؤسسي، كما أن تبني نظم ذكاء الأعمال يمكن أن يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات، لكنه يتطلب تكاملاً فعالاً مع الممارسات المحاسبية الاستراتيجية لتحقيق أقصى فائدة (Jiménez-Partearroyo&Medina-López,2024: 94)

ولذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة نظرياً وعملياً على السؤال البحثي الرئيس:

ما هو أثر ممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال ؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

١. ما هو أثر أسلوب تحليل سلسلة القيمة على تفعيل ذكاء الاعمال داخل المنظمات ؟
٢. ما هو أثر أسلوب التكلفة المستهدفة على تفعيل ذكاء الاعمال داخل المنظمات ؟
٣. ما هو أثر أسلوب الانتاج في الوقت المحدد على تفعيل ذكاء الاعمال داخل المنظمات ؟

### ثالثاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في اختبار أثر ممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال ، وذلك في ضوء النظريات المفسرة للعلاقات بين المتغيرات في الادب المحاسبي وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الاهداف الفرعية التالية :

١. التعرف على أثر أسلوب تحليل سلسلة القيمة على تفعيل ذكاء الاعمال داخل المنظمات .
٢. تحديد أثر أسلوب التكلفة المستهدفة على تفعيل ذكاء الاعمال داخل المنظمات .
٣. تحليل أثر أسلوب الانتاج في الوقت المحدد على تفعيل ذكاء الاعمال داخل المنظمات .

#### رابعاً : أهمية البحث:

##### الأهمية العلمية:

- يسهم البحث في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وذكاء الأعمال، وهما مجالان حيويان في إدارة المؤسسات الحديثة.
- يعزز الفهم حول كيفية استخدام المعلومات المحاسبية الاستراتيجية لتحسين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بأنظمة ذكاء الأعمال.
- يُعد هذا الموضوع من القضايا الجوهرية في مجال المحاسبة، حيث يساهم البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذا الجانب في البيئة المحاسبية، وخصوصاً في البيئة المصرية، وبالتالي، يضيف هذا البحث قيمة علمية مهمة تسعى إلى إثراء الفكر المحاسبي والمهني.

##### الأهمية العملية:

- يُسهم البحث في توجيه المحاسبين نحو استخدام ممارسات المحاسبة الادارية لتفعيل ذكاء الاعمال.
- يوفر البحث أدوات وإرشادات عملية لصانعي القرار في المؤسسات حول كيفية دمج المحاسبة الإدارية الاستراتيجية مع نظم ذكاء الأعمال لتعزيز الأداء المؤسسي.
- يساعد المؤسسات على تطوير أساليبها المحاسبية والاسراتيجية بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل الديناميكية والمنافسة المتزايدة.
- يوجه صناع السياسات الإدارية نحو الاستفادة من تقنيات المحاسبة الاستراتيجية في تحسين جمع وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية.

#### خامساً : حدود البحث:

- الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في أثر ممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال داخل المنظمات.
- الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة في ٤ / ٢٠٢٥ وحتى ٦ / ٢٠٢٥.
- الحدود المكانية :** طبقت الدراسة في بعض الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية.

### سادسا: فروض البحث:

وتتمثل فرضية الدراسة في الفرضية الرئيسية الآتية:

**H1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بأساليبها (سلسلة القيمة، التكلفة المستهدفة، الانتاج في الوقت المحدد) في تفعيل ذكاء الأعمال بأبعاده (جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

**H1a:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب (سلسلة القيمة) على تفعيل ذكاء الأعمال (جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات.

**H1b:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تفعيل ذكاء الأعمال (جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات.

**H1c:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب الانتاج في الوقت المحدد على تفعيل ذكاء الأعمال (جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات.

### القسم الثاني : الدراسات السابقة في مجال البحث

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمحاسبة الإدارية الاستراتيجية:

هدفت دراسة **Lan et al. (2025)** إلى تحديد العوامل المؤثرة على تطبيقات تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (SMA) والأداء التشغيلي للمؤسسات الفيتنامية، والأداء التشغيلي للمؤسسات الفيتنامية، باستخدام منهجية بحث مختلطة ومسح شمل ٢٦٢ مؤسسة غير مالية، وأظهرت النتائج، عبر تحليل بيانات برنامج Smart-PL، أن عوامل مثل البيئة التنافسية، عدم الاستقرار، هيكل الملكية، استراتيجية الأعمال، التوجه نحو السوق، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات تؤثر إيجاباً على تطبيق تقنيات SMA وعلى أداء المؤسسات.

كما سعت دراسة **Shaqqour (2025)** لى بيان أثر التكامل بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرارات على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة شملت ١٥٥ موظفًا في المناصب الإشرافية والرقابية، و تم قياس الأداء المالي من خلال معدل نمو المبيعات خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٢١، باستخدام برنامج SPSS وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرارات على الأداء المالي، وأوصت الدراسة بتبني ممارسات وتقنيات متقدمة في المحاسبة الإدارية وتعزيز هذا التكامل لتحسين أداء الشركات.

كما استهدفت دراسة **Phong et al.(2023)** تقييم أثر المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء التشغيلي للجامعات الحكومية الفيتنامية، بالاعتماد على نظرية المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وخصائص الجامعات، من خلال استبيان شمل ١٤٢ محاسبًا في ١٠٢ جامعة وباستخدام تحليل الانحدار عبر برنامج SPSS 22 ، أظهرت النتائج أن من بين سبعة عوامل لـ SMA ، تؤثر ثلاثة فقط على أداء الجامعات عالية الجودة، وهي: تطبيق الاستراتيجية، تقنيات المحاسبة الإدارية عالية الجودة، والمؤشرات المالية، كما تبين أن الاستقلالية وعدد الطلاب يؤثران إيجابًا على جودة معلومات المحاسبة الإدارية وأداء الجامعات، مما يبرز أهمية هذه المعلومات في تحسين الأداء التشغيلي.

كما تناولت دراسة **Mbogo et al.(2023)** أثر ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (SMAPs) على الأداء المالي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في نيروبي، كينيا، استخدم تصميم وصفي ومسح ذاتي لعينة من ٢٥٤ شركة، مع ١٥٦ استجابة قابلة للتحليل، واعتمدت الدراسة على مقاييس مثل ROI و ROA وهامش صافي الربح، وخلصت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن ممارسات SMA ساهمت بنسبة ٤٣.٧% في تباين الأداء المالي، خاصة من خلال تحليل قيمة العميل، ومراقبة الوضع التنافسي، وتحليل سلسلة القيمة. وأوصت الدراسة بتبني هذه الممارسات لتحسين الأداء المالي، وزيادة فرص العمل،

ودعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع تشجيع الحكومة على دعم هذه التوجهات عبر السياسات والمبادرات.

كما حلت دراسة **Pezashkizadeh et. al (2023)** العوامل المؤثرة في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، مركزة على ثلاثة متغيرات رئيسية: الشبكات التنظيمية، والثقافة التنظيمية، وجودة نظم المعلومات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت على ١٦٦ استبانة صالحة من شركات التصنيع المدرجة في بورصة طهران لعام ٢٠٢٢، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية-PLS (SEM) وأدوات تحليلية مثل SPSS و SmartPLs أظهرت النتائج أن فعالية تطبيق أساليب SMA ترتفع بوجود شبكات اتصال فعالة، ونظم معلومات عالية الجودة، وثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والنتائج. كما تسهم هذه العوامل في تهيئة بيئة مناسبة لتبني المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، حتى في ظل ضعف بعض العناصر مثل الاتصالات، عندما تكون الثقافة موجهة نحو تحقيق الأهداف.

#### ثانياً : الدراسات المتعلقة بذكاء الاعمال:

هدفت دراسة **Al-Alawneh et.al(2025)** إلى دراسة تأثير ذكاء الأعمال (BI) على الأداء المالي، مع التركيز على الدور الوسيط للكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية الأردنية، باستخدام منهجية (PLS-SEM) على عينة من ٢٦٠ استجابة، وأظهرت النتائج أن BI يُحسن الأداء المالي والكفاءة التشغيلية من خلال تحسين العمليات ودعم القرار، وأن الكفاءة التشغيلية تُعد وسيطاً أساسياً في تعزيز الأثر الإيجابي لـ BI على الأداء المالي. أوصت الدراسة بالاستثمار في تقنيات BI، وأتمتة العمليات، وتحسين إدارة الموارد، لزيادة الأثر الإيجابي على الأداء المالي والتشغيلي. كما تناولت دراسة **Jones (2024)** دور حلول ذكاء الأعمال (BI) في تحسين اتخاذ القرارات المحاسبية في ظل التحول الرقمي، باستخدام المنهج الوصفي النوعي وتحليل بيانات ثانوية من أدبيات سابقة، خلصت الدراسة إلى أن BI يسهم في تحسين عرض البيانات المالية، والتكيف مع تغيرات الأعمال، وتعزيز الميزة التنافسية من

خلال دعم قرارات مدروسة ، كما يُعد BI أداة تكنولوجية واستراتيجية تسهم في رفع الكفاءة ، مما يدعم نجاح الشركات في بيئة رقمية متغيرة باستمرار.

كما سعت دراسة **Mudau et.al(2024)** لى تطوير نموذج موسع لنجاح أنظمة المعلومات بالاستناد إلى نموذج DeLone وMcLean، بافتراض تأثير جودة النظام، والبيانات، والمعلومات، والخدمات، إلى جانب الكفاءة الذاتية وتعقيد المهام، على استخدام أنظمة ذكاء الأعمال ، واستندت الدراسة إلى عينة من ٣٦٢ محاسبًا إداريًا، وأظهرت النتائج أن جودة النظام، والبيانات، والمعلومات، والخدمات هي عوامل حاسمة لنجاح BI ، بينما يقل الاستخدام الروتيني مع تعقيد المهام ولا يتأثر كثيرًا بالكفاءة الذاتية، في حين يعتمد الاستخدام المتقدم بدرجة أكبر على الكفاءة الذاتية، وله أثر أقوى في تحسين الأداء الفردي.

كما حاولت دراسة **Holori et.al(2023)** إلى تطوير نموذج تصوري لنظام معلومات المحاسبة الإدارية قائم على تقنيات ذكاء الأعمال، لبيان دورها في دعم اتخاذ القرارات وربطها بالمحاسبة الإدارية استخدمت الدراسة منهجين متكاملين: نوعي عبر تحليل المحتوى ونظرية الأساس لبناء النموذج، وكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتقييم أثر المتغيرات، وأظهرت النتائج أن العوامل المحددة في النموذج تؤثر بشكل كبير على فعالية نظام معلومات المحاسبة الإدارية، مما يؤكد أهمية دمج BI في هذه النظم لتعزيز اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي.

كما حلت دراسة **Yiu et al. (2021)** تأثير أنظمة ذكاء الأعمال على ربحية الشركات الصناعية ومخاطرها التشغيلية، من خلال دراسة ٢٧٨ شركة تصنيع أمريكية استخدمت BI خلال الفترة ٢٠٠٥ - ٢٠١٤، أظهرت النتائج أن استخدام BI ساهم في تحسين الربحية وتقليل مخاطر العوائد، كما أن الشركات ذات العلاقات الجيدة مع الموظفين، أو التي تتمتع بتنظيم مؤسسي أعلى (مثل الحاصلة على ISO 9000)، حققت فوائد أكبر من استخدام BI مقارنة بغيرها.

## الفجوة البحثية:

على الرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي والمهني بمفاهيم ذكاء الأعمال وتطبيقاته في بيئة الأعمال المعاصرة، إلا أن هناك ندرة ملحوظة في الدراسات التي تناولت بشكل مباشر العلاقة بين ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وتفعيل نظم ذكاء الأعمال داخل المنظمات، إذ ركزت العديد من الأبحاث السابقة على كل من المجالين بشكل منفصل، دون تحليل تكاملي يوضح كيف تسهم أدوات مثل سلسلة القيمة، والتكلفة المستهدفة، والإنتاج في الوقت المحدد في تعزيز قدرات نظم ذكاء الأعمال على دعم اتخاذ القرار وتحقيق التميز التشغيلي، كما أن الأدبيات السابقة غالبًا ما تفنقر إلى نماذج تطبيقية توضح آليات هذا التفاعل داخل المنظمات، مما يبرر أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة وتحقيق فهم أعمق لدور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال داخل المنظمات.

### القسم الثالث: الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

تُعد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ركيزة أساسية لدعم أداء الشركات، إذ يُمثل تبني تقنياتها المتقدمة أداة حيوية لصانعي القرار، من خلال توفير معلومات دقيقة وذات صلة تعزز فعالية الأداء المؤسسي وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Setiawan & Iskak, 2023: 197-198).

#### ١. تطور ومفهوم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

بدأ الاهتمام الكبير والبحوث المتنوعة في مجال المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (Strategic Management Accounting) (SMA) نتيجةً للانتقادات الواسعة النطاق لممارسات المحاسبة الإدارية التقليدية (MAP)، التي كانت تركز أساساً على الجوانب الداخلية دون التوجه الاستراتيجي، وكان (Simmonds, 1981) أول من استخدم مصطلح "المحاسبة الإدارية الاستراتيجية" في ورقة بحثية نشرت في المجلة البريطانية المتخصصة *المحاسبة الإدارية*، حيث تناول تحليل بيانات المنافسين في تطوير ومراقبة استراتيجيات الأعمال، استغرقت

دراسة حالة تبني تقنيات SMA نحو ١٩ عامًا، وقدم (Gilding et al., 2000) أول دليل تجريبي على استخدام ١٢ تقنية من تقنيات SMA في نيوزيلندا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة، وتبعهم العديد من الباحثين الآخرين (Rashid & Hossain, 2020: 110)، رغم الاهتمام المتزايد، لا يوجد إجماع واضح على تعريف SMA، كما أن خصائصه غير محددة بوضوح ولا توجد رؤية متفق عليها حول ماهيته أو تطوره المستقبلي (Nik Abdullah et al., 2022: 3).

قدم (Simmonds, 1981) أول تعريف لمفهوم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، معرفًا إياها بأنها "توفير وتحليل البيانات المحاسبية المتعلقة بالأعمال والمنافسين لاستخدامها في تطوير ومراقبة استراتيجية العمل" (Hadid & Al-Sayed, 2021)، ووسع (Bromwich, 1990) ليوسع هذا المفهوم ليشمل تحليل المعلومات المالية عن أسواق منتجات الشركة وتكاليف وهياكل تكاليف المنافسين، بالإضافة إلى مراقبة استراتيجيات الشركة والمنافسين على مدى فترات زمنية متعددة (Ojra et al., 2021: 2).

كما قدم معهد المحاسبين الإداريين المعتمدين CIMA تعريفًا يصف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بأنها شكل من أشكال المحاسبة الإدارية التي تؤكد على التركيز على المعلومات المتعلقة بالعامل الخارجي للمؤسسة وكذلك على المعلومات غير المالية بالإضافة إلى المعلومات التي يتم إنشاؤها داخليًا (Ojra et al., 2021: 2).

كما أوضح (Tenucci & Cinquini, 2010: 230) أن SMA تسعى لتوفير وتحليل بيانات المحاسبة الإدارية المتعلقة بالأعمال التجارية ومنافسيها لاستخدامها في تطوير ومراقبة استراتيجية الأعمال، وخاصةً المستويات والاتجاهات النسبية في التكاليف والأسعار الحقيقية، والحجم، وحصص السوق، والتدفق النقدي، ونسبة الطلب من إجمالي موارد الشركة (Alsharari, 2024: 155).

كما يوجد منظورين رئيسيين للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية: الأول يركز على التقنيات المحاسبية الموجهة استراتيجيًا، مثل تحليل سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة،

والثاني يركز على مشاركة المحاسبين في عملية صنع القرار الاستراتيجي للمؤسسة (Cadez & Guilding,2008:838)

ومن التعريفات السابقة يستنتج الباحثان تعريف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بأنها عملية متكاملة توفر وتحلل المعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بالأعمال والمنافسين، بهدف دعم تطوير ومراقبة الاستراتيجيات التنظيمية في بيئة تنافسية متغيرة، وتتميز هذه المحاسبة بالتركيز على النواحي الخارجية للمنظمة، مثل تحليل الأسواق والعملاء والمنافسين، إضافة إلى تكاملها مع أدوات وتقنيات محاسبية متقدمة كتحليل سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة، فضلاً عن مشاركة المحاسبين بشكل فعال في صنع القرار الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الميزة التنافسية.

## ٢. أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

تُعتبر أدوات فعالة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات، حيث توفر معلومات مالية وغير مالية طويلة الأجل وتركز على الجوانب الخارجية، مما يساعد في ضبط تكاليف الإنتاج، الحفاظ على المزايا التنافسية، وتحسين الكفاءة التشغيلية (Lan et al., 2025:92).

ولقد اعتمدت العديد من الدراسات اللاحقة في مجال المحاسبة الإدارية الاستراتيجية مثل (Nik Abdullah et al.,2022,p5) [ ، (كناكريه، ٢٠٢٠: ٥٠١-٥٠٢)، (عرفة و مليجي ، ٢٠١٤: ٨٢): (حفي ، ٢٠٢٤: ١٤٤ - ١٤٥ ] (Ojra et al., 2021:3) (Pezashkizadeh et al.,2023) على التصنيف الذي قدمه (Cadez & Guilding (2008) والذي يُعد من التصنيفات المرجعية الرائدة في هذا المجال فقد شكّل هذا التصنيف إطاراً أساسياً لتحديد وفهم أساليب وتقنيات المحاسبة الإدارية ذات التوجه الاستراتيجي، مما جعله محوراً للعديد من البحوث التطبيقية والتحليلية التي سعت إلى دراسة مدى تبني تلك الأساليب وقياس تأثيرها على الأداء واتخاذ القرار الاستراتيجي .

أقسام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية	أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية
(١) التكلفة	(١) تكلفة الخصائص (٢) تكلفة دورة الحياة (٣) تكلفة الجودة (٤) تكلفة الهدف (٥) تكلفة سلسلة القيمة
(٢) التخطيط والرقابة وقياس الاداء	(١) المقارنة المعيارية (٢) قياس الأداء المتكامل
(٣) اتخاذ القرارات الاستراتيجية	(١) التكلفة الاستراتيجية (إدارة التكلفة الاستراتيجية) (٢) التسعير الاستراتيجي (٣) تقييم العلامة التجارية
(٤) محاسبة المنافسين	(١) تقييم تكاليف المنافسين (٢) مراقبة الوضع التنافسي (٣) تقييم أداء المنافسين
(٥) محاسبة العملاء	(١) تحليل ربحية العملاء (٢) تحليل ربحية العملاء مدى الحياة (٣) تقييم العملاء كأصول

( المصدر: 841: Cadez and Guilding, 2008 )

اختارت الباحثتان التركيز على ثلاثة من أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، وهم : أسلوب سلسلة القيمة، والتكلفة المستهدفة، والإنتاج في الوقت المحدد، لما لهم من أهمية خاصة في دعم القرارات الاستراتيجية وتعزيز قدرات ذكاء الأعمال ويستند هذا الاختيار لاعتبارات أكاديمية وعملية متعددة:

أولاً، تُعد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من أكثر التقنيات ارتباطاً بالتحليل الاستراتيجي وبيئة الأعمال المعاصرة، حيث تساعد الإدارة على فهم سلسلة الأنشطة التي تخلق القيمة، وتحديد فرص تحسين الأداء والكفاءة التشغيلية، وفي هذا السياق، يشير الباحثان Shank (1992) Govindarajan إلى أن أسلوب سلسلة القيمة يُمكن المؤسسات من فحص البيئة الداخلية والخارجية بشكل مترابط، مما يُسهم في دعم الرؤى الاستراتيجية واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة (Kırlı & Gümüş,2011:311)

ثانيًا، تبرز التكلفة المستهدفة كأداة استراتيجية تُركز على تخفيض التكاليف من مرحلة تصميم المنتج، بناءً على ما يتحملة السوق، وبما يحقق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أشار (Cadez & Guilding, 2008:838) إلى أن هذه الأسلوب يشكل بُعدًا أساسيًا من أبعاد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، خاصة عند استخدامها في مؤسسات تسعى للتركيز على العميل والربحية المستدامة.

ثالثًا، إن أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (Just in Time - JIT) يُعد أحد الأساليب التي تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال تقليل المخزون، والتخلص من الفاقد، وزيادة المرونة في العمليات، وهي جميعها عناصر ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأنظمة ذكاء الأعمال القائمة على تدفق المعلومات السريع والدقيق (Ojra et al., 2021: 2)

### ١. أسلوب سلسلة القيمة (Value Chain Analysis)

تُعدّ هذه إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية حيث تمثل تطبيقًا عمليًا لمفهوم سلسلة القيمة كما طرحه (Porter,1985) في إطار المحاسبة الإدارية ويساعد هذا النهج المؤسسات على تحديد فرص توفير التكاليف وتحسين الكفاءة عبر سلاسل التوريد الخاصة بها (Rifkhan,2025:210) ، تشمل هذه التقنية جميع الأنشطة من مرحلة التصميم وحتى توزيع المنتج أو الخدمة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة بالشركة، حيث تُعتبر المؤسسة مجموعة من الروابط في سلسلة الأنشطة المولدة للقيمة المتعلقة بالمنتج أو الخدمة المقدمة. وتعتمد تقنية سلسلة القيمة على نهج التكلفة القائم على الأنشطة، حيث تُنسب التكاليف إلى الأنشطة اللازمة لتصميم المنتج أو الخدمة، وشرائه، وإنتاجه، وتسويقه، وتوزيعه، وتقديمه. يمكن استخدام تحليل سلسلة القيمة كأداة من أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لخلق القيمة، كما يمكن الشركات من تكوين رؤية شاملة لسلسلة التوريد بهدف تحسين الأداء (Nik Abdullah et al., 2022:6-7).

### ٢. أسلوب التكلفة المستهدفة (Target Costing)

لتكلفة المستهدفة هي تقنية موجهة نحو العملاء، نشأت في الشركات اليابانية وأصبحت مستخدمة عالميًا، تهدف إلى خفض تكلفة المنتج الجديد خلال مرحلتي التصميم والتطوير،

وتمثل التكلفة المستهدفة التكلفة الكاملة المرغوبة للمنتج، ويتم تحديدها بناءً على تقديرات حجم المبيعات، سعر السوق الخارجي، والربح المستهدف. تُحسب التكلفة المستهدفة بطرح هامش الربح المتوقع من سعر السوق المقدر للوصول إلى تكلفة الإنتاج أو الهندسة أو التسويق المرغوبة، ثم يُصمم المنتج أو يُطور لتلبية هذا التقدير. تمثل هذه التقنية توجهاً خارجياً في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ، كما اقترحه (Bromwich,1990)، (Cravens & Gilding,2001)، (Roslender & Hart,2003) حيث تركز ليس فقط على المنافسين بل أيضاً على العملاء والسوق، تساعد التكلفة المستهدفة الشركات على خفض التكاليف طوال دورة حياة المنتج، مما يعزز قدرتها على المنافسة، رغم أن التحدي الأكبر يكمن في الحصول على سعر سوق موثوق لحساب التكلفة المستهدفة (Nik Abdullah et al.,2022: 6).

### ٣. أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (Just-In-Time Production)

يعد أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) Just In Time هو تقنية إنتاج حديثة ازدادت أهميتها مع تصاعد المنافسة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، ويرجع ابتكارها إلى Taiichi Ohno ، مدير الإنتاج السابق في شركة تويوتا. يهدف هذا الأسلوب إلى تقليل مستويات المخزون إلى أدنى حد، مع ضمان توافر المواد والموارد في الوقت والمكان المناسبين خلال العمليات الإنتاجية (Alzuod & AI,2023:679) ، ويُعد أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (Just-In-Time) يقوم نظام JIT على شراء المواد بكميات دقيقة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى إنتاج الكميات المطلوبة لتلبية احتياجات العملاء، مع التركيز على فهم دقيق لاحتياجات العملاء، وبناء علاقات استراتيجية مع الموردين، وتطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر (الغنام، ٢٠١٨: ٦-١)

### ثانياً : الإطار المفاهيمي لذكاء الأعمال:

#### ١- تعريف ذكاء الأعمال:

يُعرّف ذكاء الأعمال بأنه مجموعة من الإجراءات التي تركز على المستخدم النهائي بهدف دعم اتخاذ القرار من خلال توظيف التكنولوجيا والنماذج الرياضية

والأساليب التحليلية لاستخراج معلومات ومعرفة تعزز جودة القرارات وتطورها (الفار و مبارز، ٢٠٢٣: ٣).

كما يُعرف ذكاء الأعمال بأنه حزمة متكاملة من المنهجيات، والأدوات، والبرمجيات المتقدمة تقنيًا التي تمكن إدارة المنشآت من تنظيم وإدارة عملياتها بذكاء لتحقيق التميز الاقتصادي والإداري والتنافسي، مما يمنحها ميزة تفاضلية وتكيفًا مع متطلبات الاقتصاد العالمي (إبراهيم، ٢٠٢٣: ٢٠٩).

أما نظام ذكاء الأعمال (BIS) فيمثل مجموعة متكاملة من الأدوات والتقنيات والبرمجيات لجمع ودمج وتحليل البيانات وإتاحتها، ويشمل عناصر تقنية مثل المعالجة التحليلية عبر الإنترنت (OLAP)، ومستودع البيانات (Data Warehouse)، ولوحات المعلومات (Dashboards) حيث تتيح OLAP تنفيذ عمليات تجميع وترشيح وتحليل متعدد الأبعاد في الوقت الحقيقي، ويتيح مستودع البيانات تحليلاً معمقاً للبيانات من مصادر متنوعة، بينما تساعد لوحات المعلومات المستخدمين على متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية عبر تقارير ورسوم بيانية وأدوات تفاعلية (Aws et.al, 2021:156)

## ٢- أهداف ذكاء الاعمال :

يعد ذكاء الأعمال أداة إدارية استراتيجية تتكون من مجموعة من التطبيقات والتقنيات والعمليات المستخدمة لدعم مستخدمي الأعمال في مواجهة التحديات المستقبلية، ومراقبة الأداء، وتحسين جودة القرارات، كما تسهّل جمع وتحليل البيانات الداخلية والخارجية، وإعداد تقارير شاملة، مما يحول هذه البيانات إلى معرفة قيمة تساعد الشركات، على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية كما تعمل على تحويل البيانات إلى معرفة إدارية مركزة وسهلة الاستخدام تعزز الأداء التجاري وتدعم اتخاذ القرار على المستويات الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية (Jaradat et.al,2024:247-248) وتتنوع أهداف ذكاء الاعمال ومنها (العتيبي، ٢٠٢٥: ٤٧٧):

– توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإنتاج تقارير سهلة الاستخدام مع تقليل التأثيرات الشخصية.

- دعم المديرين التنفيذيين في فهم العمليات التشغيلية وتقديم توصيات لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية وتحسين إدارة الأداء التشغيلي.
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي بتقليل الوقت اللازم لتحليل البيانات واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- تعزيز قدرة المؤسسات على التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل الاتجاهات المستقبلية اعتمادًا على بيانات موثوقة لزيادة دقة التنبؤ.
- المساهمة في إعداد تقارير دقيقة وشاملة توفر رؤى عميقة ومؤشرات أداء تُمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية ونمو مستدام.

### ٣- أهمية ذكاء الأعمال للمؤسسات :

في البداية كانت أدوات ذكاء الأعمال تُستخدم بشكل محدود، تقتصر مهامها على إجراء استعلامات بسيطة وإنشاء تقارير تقليدية فقط، لكن مع التطور التقني السريع، تحولت هذه الأدوات إلى منصات تحليلية متقدمة أصبحت اليوم عنصرًا أساسيًا في دعم القرارات الاستراتيجية، فمنصات ذكاء الأعمال الحديثة مثل Tableau ، Power BI و QlikView تتميز بإمكانيات متطورة تشمل لوحات معلومات تفاعلية، تحليلات فورية، وتكامل مع تقنيات تحليلية متقدمة ، وهذا التطور يُمكن المؤسسات من الوصول إلى رؤى دقيقة وقابلة للتنفيذ من خلال دمج وتحليل بيانات من مصادر متعددة، سواء كانت قواعد بيانات تقليدية أو حديثة ، كما ان الجمع بين قواعد البيانات المتقدمة وأدوات ذكاء الأعمال يُمكن الشركات من استخراج قيمة استراتيجية عميقة من بياناتها وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعقدة (Hosen et al., 2024: 689).

وبناءً عليه، تتيح قدرات ذكاء الأعمال للمؤسسات ما يلي (Selvarajan,

2024: 392):

- التأكد من توفر المعلومات المحدثة داخل المؤسسة.
- تحليل البيانات وعرضها بطريقة مبسطة، يفضل أن تكون على شكل جداول أو رسوم بيانية.

- إمكانية توصيل البيانات في الوقت المناسب إلى الموظفين داخل المؤسسة.
- تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة، والإجابة على أسئلة السوق الأساسية مثل: من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ لماذا؟ وكيف؟ بالإضافة إلى أسئلة أخرى هامة مثل: ما مدى شعبية المنتجات أو الخدمات؟ ماذا يفعل المنافسون؟ ما الدوافع وراء شراء المستهلكين؟ متى وكيف تحدث التغيرات في السوق؟ وما هي الاتجاهات المستقبلية؟

### ثالثاً: أبعاد ذكاء الاعمال:

- ١- **جمع البيانات:** تُعد مصادر البيانات الخطوة الأولى في نظم ذكاء الأعمال، حيث يتم جمع ودمج البيانات من مختلف المصادر الأولية والثانوية، رغم تنوعها في النوع والأصل وذلك لضمان قاعدة معلومات شاملة تدعم التحليل واتخاذ القرار (الديبان، ٢٠٢٥: ٢).
- ٢- **مستودع البيانات:** تُعد قاعدة أساسية لأنظمة المعلومات الحاسوبية، إذ تحتوي على بيانات تاريخية متكاملة ودائمة تُستخدم في دعم القرارات الإدارية. وتُسهّم هذه المستودعات في إجراء التحليلات الزمنية، واكتشاف المعرفة، وتوفير استجابات سريعة ومرنة لاحتياجات الأعمال، بفضل اعتمادها على مصادر بيانات داخلية وخارجية متعددة ومتكاملة (الطريق، ٢٠٢٣: ٤٢٠-٤٢١).
- ٣- **تنقيب البيانات:** تُستخدم لاكتشاف العلاقات والأنماط الخفية بين عناصر البيانات، كما تسهم في ربط المعلومات بين الإدارة والعملاء والموردين، وتستخدم في تحليل السجلات بقواعد البيانات ومستودعات البيانات لاستنتاج أنماط ذات قيمة تحليلية (صبرة، ٢٠٢٣: ١٥).
- ٤- **تحليل البيانات:** تتنوع تحليلات البيانات في نظم ذكاء الأعمال وتشمل ثلاثة أنواع رئيسية التحليلات الاستراتيجية، وتحليلات موجهة للمحللين، وأخرى موجهة للعمليات التشغيلية، وتُستخدم كل فئة لتلبية احتياجات محددة وتُعد هذه الأنواع متكاملة، وتُنفذ ضمن عمليات تشمل استخراج وتحميل ومعالجة البيانات بشكل متزامن (علي وناصر، ٢٠٢٠: ٢٧٥).

**٥- عرض المعلومات:** يعتمد نجاح نظام ذكاء الأعمال بشكل كبير على كفاءة عرض المعلومات، إذ تمثل هذه المرحلة الواجهة الظاهرة للنظام، وتُقاس فعاليتها بقدرتها على تقديم المخرجات بشكل واضح للمستخدم النهائي بما يدعم اتخاذ القرار بشكل أفضل (علي وناصر، ٢٠٢٠: ٢٧٦).

#### **رابعاً: العلاقة بين اساليب المحاسبة الادارية الاستراتيجية وذكاء الأعمال:**

تزايدت أهمية تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ونظم ذكاء الأعمال في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتنافسية، وتُعد كل من سلسلة القيمة، والتكلفة المستهدفة، والإنتاج في الوقت المحدد من أبرز أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي تلعب دوراً محورياً في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وترى الباحثتان أن لهذه الأساليب دوراً فعالاً في تفعيل ذكاء الأعمال من خلال تقديم مدخلات دقيقة، وتحقيق موازنة بين التحليل الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات، وهو ما يسهم في تعزيز القدرة التحليلية للمؤسسات وتحقيق مزايا تنافسية ويمكن بيانها كالتالي:

#### **١. أسلوب سلسلة القيمة ودوره في تفعيل ذكاء الأعمال:**

يعتبر أسلوب سلسلة القيمة أداة استراتيجية مهمة لتحليل الأنشطة التي تخلق القيمة، بدءاً من التصميم وحتى التوزيع، ويُبرز هذا الأسلوب كيف يمكن للشركات من خلال تحليل شامل لسلسلة التوريد وربط الأنشطة الداخلية والخارجية تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف مما يؤدي لتوفير بيانات وتحليلات دقيقة تساعد نظم ذكاء الأعمال على تقديم رؤى استراتيجية تعزز من اتخاذ القرارات، مما يدعم تحسين الأداء المؤسسي.

#### **٢. أسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في تفعيل ذكاء الأعمال:**

يركز أسلوب التكلفة المستهدفة على تصميم المنتج أو الخدمة ضمن حدود تكلفة مرغوبة مستمدة من سعر السوق والربحية المتوقعة، ويتيح هذا الأسلوب لنظم ذكاء الأعمال الاستفادة من البيانات المتعلقة بتكاليف التصميم والتطوير المبكرة، مما يعزز من دقة التقديرات المالية للمنتجات الجديدة، كما تساعد التكلفة المستهدفة في توجيه قرارات الأعمال نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إدارة التكلفة بشكل فعال،

وهو ما يتماشى مع قدرة نظم ذكاء الأعمال على دمج البيانات وتحليلها لدعم التخطيط الاستراتيجي.

### ٣. أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) ودوره في تفعيل ذكاء الأعمال:

يعد الإنتاج في الوقت المحدد فلسفة تشغيلية تركز على تقليل المخزون والفاقد، وتحقيق المرونة في العمليات الإنتاجية، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً وثيقاً بأنظمة ذكاء الأعمال التي تعتمد على تدفق المعلومات السريع والدقيق لدعم قرارات الإنتاج والتوريد في الوقت المناسب من خلال توفير بيانات آنية وتحليلات تشغيلية، يساهم JIT في تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرة ذكاء الأعمال على تحسين أداء العمليات التشغيلية والتكيف مع تغيرات السوق بشكل فعال.

### القسم الرابع : الاطار التطبيقي للبحث

#### أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثتان على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث تم وصف المتغيرات الدراسية المتمثلة في "ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية" كمتغير مستقلاً، ذكاء الأعمال كمتغير تابعاً، وبعد ذلك تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومن ثم تحليل إجابات أفراد العينة ثم مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة قصدية من العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية، ووزعت عليهم استمارات الاستبانة، وعددهم (١٣٣) استمارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (١) عينة الدراسة وتوزيع الاستثمارات

عينة الدراسة	نسخ موزعة	نسخ مستردة	مستبعد	صالح	نسبة عينة الدراسة للنسخ الموزعة
العاملين بالشركات الصناعية المدرجة	١٣٣	١٢٥	٨	١١٧	%٨٨
النسبة %	% ١٠٠	% ٩٤	% ٦.٤	% ٨٨	% ٨٨

يتضح من الجدول السابق أنه تم توزيع ١٣٣ استثماراً ، واسترجع ١٢٥ استثماراً بنسبة ٩٤% من الاستثمارات الموزعة، وتم استبعاد ٨ استثمارات لعدم اكتمال بياناتها بنسبة ٦.٤% من النسخ المستردة، وبذلك يصبح عدد الاستثمارات المعتمدة في التحليل ١١٧ استثماراً، ولذلك تصبح النسبة الصالحة للتحليل الإحصائي ٨٨% من الاستثمارات التي تم توزيعها، وقد تم توزيع الاستبانة في الفترة من ٢٠٢٥/٥/١ إلى ٢٠٢٥/٥/١٥، وتم تجميع الاستبانات ومراجعتها وتفريغها.

#### ثالثاً: أداة الدراسة:

تعد قائمة الاستبيان هي الأداة الأكثر ملائمة وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت الاستبانة من جزأين:

- **الجزء الأول:** تضمن على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة واحتوى على (٤) أسئلة، وتشمل (النوع، مستوى التعليم، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
- **أما الجزء الثاني** فيتكون من مجموعة من الفقرات بواقع (٥١) فقرة توضح متغيرات الدراسة :
- **المحور الأول:** المتغير "البحوث المستقل" ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية" ويشتمل على (٣) أساليب للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية، بإجمالي (١٥) فقرة موزعة كالتالي:
- **الأسلوب الأول :** سلسلة القيمة ويشتمل على (٥) فقرات .
- **الأسلوب الثاني:** التكلفة المستهدفة ويشتمل على (٥) فقرات.
- **الأسلوب الثالث:** الانتاج في الوقت المحدد ويشتمل على (٥) فقرات.

- **المحور الثاني:** فيتكون من مجموعة من الفقرات بواقع (٢٥) فقرة توضح المتغير البحثي التابع "" " ذكاء الأعمال " ويشتمل على (٥) أبعاد بإجمالي (٢٥) فقرة موزعة كالتالي:
- **البعد الأول:** جمع البيانات ويشتمل على (٥) فقرات .
- **البعد الثاني:** مستودع البيانات ويشتمل على (٥) فقرات.
- **البعد الثالث:** تنقيب البيانات ويشتمل على (٥) فقرات.
- **البعد الرابع:** تحليل البيانات ويشتمل على (٥) فقرات.
- **البعد الخامس:** عرض المعلومات ويشتمل على (٥) فقرات.
- **أما المحور الثالث:** فيتكون من مجموعة من الفقرات بواقع (١١) فقرة توضح دور ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال . وقد تم إعطاء كل فقرة من فقرات أداة الدراسة درجة ليتم معالجتها إحصائياً، حيث تم الاستناد على "مقياس ليكرت الخماسي" في الإجابة عن الأسئلة، وذلك حسب المبين في الجدول التالي:

#### جدول (٢) اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
مستوى الموافقة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً

#### رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

تمّ حساب الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة بهدف استبعاد العبارات غير الصالحة في الاستبانة من خلال تحديد النّجاس الداخلي له، بمعنى أن تهدف كل عبارة إلى قياس نفس الوظيفة التي تقيسها العبارات الأخرى في الاستبانة، وللتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة، تمّ حساب معاملات الارتباط التالية:

- ١- حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغير المستقل " ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ":

**جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمحور ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية**

البعد الثالث الانتاج في الوقت المحدد		البعد الثاني التكلفة المستهدفة		البعد الأول سلسلة القيمة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.520**	11	.551**	6	.450**	1
.485**	12	.421**	7	.744**	2
.460**	13	.569**	8	.428**	3
.520**	14	.633**	9	.802**	4
.552**	15	.598**	10	.577**	5
معامل الارتباط مع الاستبانة ككل		معامل الارتباط مع الاستبانة ككل		معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	
.858**		.874**		.885**	
* دالة عند مستوى ٠.٠٥ ** دالة عند مستوى ٠.٠١					

يبين الجدول السابق معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة ودرجة البعد الذي تتبع له العبارة، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدلالة الإحصائية، فنجد أن جميع معاملات الارتباط تراوحت ما بين (.421\*\* - .885\*\*). وجميعها دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠١) و (٠.٠٥)؛ وبذلك تعتبر جميع عبارات وأبعاد محور ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لها اتساق داخلي مرتفع، لذا فالاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

٢- حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغير التابع "" "ذكاء الأعمال":

### جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمحور ذكاء الأعمال

البعد الأول جمع البيانات		البعد الثاني مستودع البيانات		البعد الثالث تقيب البيانات		البعد الرابع تحليل البيانات		البعد الخامس عرض المعلومات	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
16	.491**	21	.483**	26	.538**	31	.601**	36	.396**
17	.574**	22	.476**	27	.580**	32	.710**	37	.460**
18	.485**	23	.353**	28	.555**	33	.539**	38	.756**
19	.640**	24	.589**	29	.685**	34	.628**	39	.422**
20	.313**	25	.649**	30	.571**	35	.774**	40	.675**
معامل الارتباط مع الاستبانة ككل		معامل الارتباط مع الاستبانة ككل		معامل الارتباط مع الاستبانة ككل		معامل الارتباط مع الاستبانة ككل		معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	
.845**		.703**		.890**		.778**		.801**	
* دالة عند مستوى ٠.٠٥					** دالة عند مستوى ٠.٠١				

يبين الجدول السابق معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبانة ودرجة البعد الذي تتبع له العبارة، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدلالة الإحصائية، فنجد أن جميع معاملات الارتباط تراوحت ما بين (.313\*\* - .890\*\*) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) و (٠.٠٥)؛ وبذلك تعتبر جميع عبارات وأبعاد محور تفعيل ذكاء الأعمال لها اتساق داخلي مرتفع، لذا فالاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ٣- حساب معامل ارتباط بيرسون للمحور الثالث:

### جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث: دور ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال

دور ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.596**	47	.248**	41
.614**	48	.508**	42
.449**	49	.522**	43
.638**	50	.465**	44
.662**	51	.630**	45
		.479**	46
* دالة عند مستوى ٠.٠٥ ** دالة عند مستوى ٠.٠١			

يبين الجدول السابق معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث للاستبانة ودرجة المحور ككل، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدلالة الإحصائية، فنجد أن جميع معاملات الارتباط تراوحت ما بين (\* .248 - .662\*\*). وجميعها دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠١) و (٠.٠٥)؛ وبذلك تعتبر جميع عبارات وأبعاد محور ذكاء الأعمال لها اتساق داخلي مرتفع، لذا فالاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ٤- حساب معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة الثلاثة:

### جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبانة	المحور
.729**	المتغير المستقل " ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية "
.955**	المحور الثاني المتغير التابع " ذكاء الأعمال "
.967**	المحور الثالث: دور ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال
* دالة عند مستوى ٠.٠٥ ** دالة عند مستوى ٠.٠١	

يبين الجدول السابق معاملات ارتباط بيرسون بين درجة محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدلالة الإحصائية،

فوجد أن كل محاور الاستبانة (دالة ومرتبطة بالدرجة الكلية للاستبانة، وهي دالة عند مستوي معنوية (0.01)؛ وبذلك تعتبر جميع عبارات ومحاور الاستبانة لها اتساق داخلي مرتفع، لذا فالاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.  
ثانياً: حساب معامل ثبات الاستبانة:

### جدول (٧) "قيمة معامل الثبات للاستبانة"

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	محاور الاستبانة
.766	15	المحور الأول المتغير المستقل " ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية
.836	25	المحور الثاني المتغير التابع " تفعيل أداء الأعمال "
.740	11	المحور الثالث: دور ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تفعيل أداء الأعمال
.913	51	الاستبانة ككل

الجدول السابق يوضح نتائج الثبات ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة ( > ٧٠)، وهذا يعني أن الأداة تمتاز بالثبات، مما يجعل الباحثان مطمئنان لإجابات أفراد العينة وهذا يعني ان النتائج التي سيتم التوصل إليها ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول للقرارات السليمة.

### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثان بترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V. 25) ، باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والمستخدمه وهي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب ثبات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ **Cranach's Alpha** لحساب معامل صدق المحاور لأداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي **Mean** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات .

- مصفوفة الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
  - اختبار ANOVA لقياس تأثير العلاقة بين المتغيرات.
  - معامل الاختبار F فيشر لدراسة معنوية الدراسة بين المتغير المستقل والتابع.
  - تحليل الانحدار الخطي البسيط المتعدد بطريقة enter.
- سادساً: خصائص مفردات عينة الدراسة:

### جدول (٨) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	البيان	البيانات العامة
71.79%	84	ذكر	النوع
28.21%	33	أنثى	
100%	117	المجموع	
82.05%	96	١- مؤهل جامعي	المؤهل العلمي
11.11%	13	٢- ماجستير	
6.84%	8	٣- دكتوراه	
100%	117	المجموع	
32.48%	38	١- محاسب اداري	المسمى الوظيفي
35.90%	42	٢- محاسب تكاليف	
12.82%	15	٣- اخصائي تحليل مالي	
9.40%	11	٤- اخصائي تكنولوجيا المعلومات	
9.40%	11	٥- مسنول ادارة البحوث والتطوير	
100%	117	المجموع	
35.90%	42	١- أقل من ٥ سنوات.	عدد سنوات الخبرة
28.21%	33	٢- من ٥ إلى ١٠ سنوات.	
20.51%	24	٣- من ١١ - ١٥ سنة	
15.38%	18	٤- أكثر من ١٥ سنة	
100%	117	المجموع	

يوضح الجدول السابق أن النسبة الأكبر من العينة كانت من الذكور وبلغوا (71.79%) بينما بلغ الإناث (28.21%) ، أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة طبقاً للتحصيل العلمي، كانت درجة مؤهل جامعي ، وقد بلغت نسبتهم (82.05%) من العينة، بينما بلغ درجة الماجستير (11.11%)، بينما بلغ درجة الدكتوراه (6.84%)، والنسبة الأكبر طبقاً للدرجات الوظيفية، كانت درجة محاسب تكاليف ونسبتهم

(35.90%) ، و(32.48%) محاسب اداري، وبلغ درجة اخصائي تحليل مالي (12.82%) ، ودرجة اخصائي تكنولوجيا المعلومات، ودرجة مسئول ادارة البحوث والتطوير (9.40%)، ، والنسبة الأكبر طبقاً لسنوات الخبرة كانت (أقل من ٥ سنوات)، وتمثل (35.90%)، وأن (28.21%) تتراوح سنوات خبراتهم العملية من ٥ - ١٠ سنوات، و (20.51%) تتراوح سنوات خبراتهم العملية من ١٠ - ١٥ سنة، كذلك هناك (15.38%) من أفراد العينة تصل خبراتهم لأكثر من ١٥ سنة .

سابعاً: تحليل ومناقشة محاور الاستبيان:

المحور الأول: المتغير المستقل ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

جدول (٩) "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسلوب
مرتفع جدا	1	0.34	4.23	الأسلوب الأول: سلسلة القيمة
مرتفع	3	0.31	4.11	الأسلوب الثاني: التكلفة المستهدفة
مرتفع جدا	2	0.29	4.20	الأسلوب الثالث: الانتاج في الوقت المحدد
مرتفع		<b>0.28</b>	<b>4.18</b>	إجمالي أساليب ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

يبين الجدول (٩) أن درجة تطبيق أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.28)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.23- 4.18)، إذ جاء أسلوب "سلسلة القيمة في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.34)، وفي الرتبة الثانية جاء أسلوب "الانتاج في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.29) وفي الرتبة الثالثة جاء أسلوب " التكلفة المستهدفة" بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.31) .

وفيما يلي عرض نتائج أساليب ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية كلاً على حدة:

### ١- الأسلوب الأول: سلسلة القيمة

#### جدول (١٠) "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب سلسلة القيمة"

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	المستوى
١	يسهم أسلوب سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف التشغيلية، مما يتيح تقديم منتجات وخدمات بأسعار منافسة دون المساس بالجودة.	4.24	0.62	3	مرتفع جداً
٢	يعتمد أسلوب سلسلة القيمة في الشركات على توفير معلومات دقيقة وملائمة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات المستقبلية.	4.28	0.58	2	مرتفع جداً
٣	يساعد أسلوب سلسلة القيمة على التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج وتلك التي لا تضيف، مما يسهم في تحسين الكفاءة وخفض الهدر.	4.04	0.44	5	مرتفع
٤	يؤدي تطبيق سلسلة القيمة إلى تطوير المنتجات بما يتلاءم مع تطورات السوق واحتياجات العملاء، ويعزز من خدمات ما بعد البيع لكسب رضاهم.	4.23	0.55	4	مرتفع جداً
٥	تطبيق أسلوب سلسلة القيمة يمكن الشركات من اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تعزز من حصتها السوقية وتزيد من جاذبيتها في مواجهة المنتجات البديلة.	4.33	0.62	1	مرتفع جداً
	المتوسط الإجمالي لأسلوب سلسلة القيمة	4.23	0.34		مرتفع جداً

ويُتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بأسلوب سلسلة القيمة بلغ (4.23) وانحراف معياري بلغ (0.34)، وتدل على أن درجة تطبيق أسلوب سلسلة القيمة من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية جاءت مرتفعة جداً، وقد احتلت الفقرة رقم ٥ (تطبيق أسلوب سلسلة القيمة يمكن الشركات من اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تعزز من حصتها السوقية وتزيد من جاذبيتها في مواجهة المنتجات البديلة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري بلغ (0.62)، وهذا يدل على الاستجابة المرتفعة جداً لهذه الفقرة، في حين نجد أن الفقرة رقم ٣ (يساعد أسلوب سلسلة القيمة على التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج وتلك التي لا تضيف، مما يسهم في تحسين

الكفاءة وخفض الهدر) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري بلغ (0.44).

## ٢- الأسلوب الثاني: التكلفة المستهدفة

### جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب التكلفة المستهدفة

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٦	تسعى الشركات إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال تجنب الأخطاء والعيوب في المراحل المبكرة من العملية الإنتاجية.	4.20	0.62	2	مرتفع جداً
٧	تركز الشركات على تصميم المنتج بطريقة تمكن من إنتاجه ضمن حدود التكلفة المسموح بها دون التأثير على الجودة.	4.01	0.52	5	مرتفع
٨	تعتمد الشركات في تحديد تكلفة منتجاتها المستهدفة على طرح الربح المستهدف من السعر المستهدف للعمليات.	4.05	0.54	4	مرتفع
٩	تلتزم الشركات بالجدولة الدقيقة للإنتاج وفق الخطط المحددة مسبقاً، بما يضمن تحقيق التكلفة المخططة والكفاءة التشغيلية.	4.23	0.56	1	مرتفع جداً
١٠	تعمل الشركات على تحديد أولويات العملاء الأساسية، والتي تُسهم في تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة للمنتجات الجديدة	4.09	0.57	3	مرتفع
	المتوسط الإجمالي لأسلوب التكلفة المستهدفة	4.11	0.31		مرتفع

ويتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات أسلوب التكلفة المستهدفة بلغ (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.31)، وتدل على أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية جاءت مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم ٩ (تلتزم الشركات بالجدولة الدقيقة للإنتاج وفق الخطط المحددة مسبقاً، بما يضمن تحقيق التكلفة المخططة والكفاءة التشغيلية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري بلغ (0.56)، وهذا يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه الفقرة، في حين نجد أن الفقرة رقم ٧ (تركز الشركات على تصميم المنتج بطريقة تمكن من إنتاجه ضمن حدود التكلفة المسموح بها دون التأثير على الجودة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري بلغ (0.52).

## ٣- الأسلوب الثالث: الانتاج في الوقت المحدد :

### جدول (١٢) "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد"

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	المستوى
١١	يسهم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد في متابعة مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية بشكل دقيق، مما يساعد على رفع كفاءة الأداء وتحسين استخدام الموارد.	4.26	0.58	2	مرتفع جداً
١٢	تحرص الشركات على مواكبة التطور التكنولوجي من خلال توريد الموارد اللازمة بالكميات المناسبة وفي الوقت المحدد بدقة.	4.33	0.57	1	مرتفع جداً
١٣	تهتم الشركات بتوعية العاملين بمزايا وفوائد تطبيق فلسفة أسلوب "المخزون الصفري"، باعتبارها إحدى الإستراتيجيات الفعالة في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء.	4.22	0.59	3	مرتفع جداً
١٤	تضع الشركات خططاً استراتيجية لتقليل الوقت الكلي للإنتاج، بدءاً من استلام المواد الخام وحتى عمليات التصنيع والشحن.	4.11	0.55	4	مرتفع
١٥	تسعى الشركات إلى ابتكار طرق حديثة ومتطورة لتحسين مسار تدفق المنتج داخل العملية الإنتاجية.	4.06	0.61	5	مرتفع
	المتوسط الإجمالي لأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد	4.20	0.29		مرتفع جداً

ويتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.29)، وتدل على أن تطبيق أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد جاءت مرتفعة جداً، وقد احتلت الفقرة رقم ١٢ ( تحرص الشركات على مواكبة التطور التكنولوجي من خلال توريد الموارد اللازمة بالكميات المناسبة وفي الوقت المحدد بدقة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري بلغ (0.57)، وهذا يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه الفقرة، في حين نجد أن الفقرة رقم ١٥ ( تسعى الشركات إلى ابتكار طرق حديثة ومتطورة لتحسين مسار تدفق المنتج داخل العملية الإنتاجية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.61)

## ب- المتغير التابع : ذكاء الأعمال :

جدول (١٣) "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تفعيل ذكاء الأعمال من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	البعد الأول: جمع البيانات	4.22	0.28	2	مرتفع جداً
٢	البعد الثاني: مستودع البيانات	4.17	0.30	4	مرتفع
٣	البعد الثالث: تنقيب البيانات	4.21	0.35	3	مرتفع جداً
٤	البعد الرابع: تحليل البيانات	4.25	0.37	1	مرتفع جداً
٥	البعد الخامس: عرض المعلومات	4.14	0.32	5	مرتفع
	إجمالي أبعاد ذكاء الأعمال	4.20	0.26		مرتفع جداً

يبين الجدول (١٣) أن درجة تطبيق أبعاد ذكاء الأعمال من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.26)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.14-4.25)، إذ جاء بعد تحليل البيانات في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.37)، وفي الرتبة الثانية جاء بعد جمع البيانات" بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.28)، وفي الرتبة الثالثة جاء بعد " تنقيب البيانات" بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.35)، وفي الرتبة الرابعة جاء بعد" مستودع البيانات بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.30)، وفي الرتبة الخامسة جاء بعد "عرض المعلومات" بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.32)، وقد يرجع حصول جميع أبعاد ذكاء الأعمال على درجة استجابة مرتفعة إلى أن العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية يشعرو ذكاء الأعمال بأبعاده المختلفة، ويدل على مدى حرص المؤسسة على تحقيق ذلك.

## وفيما يلي عرض نتائج أبعاد ذكاء الأعمال كلا على حدة:

### ١- البعد الأول: جمع البيانات

#### جدول (١٤) "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده جمع البيانات

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	المستوى
١٦	تركز الشركات على جمع معلومات دقيقة حول رضا العملاء وتجاربهم بهدف تعزيز جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	4.20	0.59	4	مرتفع جداً
١٧	تهتم الشركات بجمع البيانات من مصادر متنوعة داخلية وخارجية لضمان شمولية ودقة المعلومات	4.28	0.57	2	مرتفع جداً
١٨	تنتقي الشركات البيانات الواقعية والملائمة، مع تحسين مستمر في طرق جمعها بما يواكب اهتمامات العملاء وتطلعاتهم.	4.11	0.52	5	مرتفع
١٩	تهتم الشركات بتوظيف أحدث التقنيات وتطوير آلياتها باستمرار في جمع البيانات لدعم ذكاء الأعمال.	4.21	0.54	3	مرتفع جداً
٢٠	تعتمد الشركات على جمع بيانات منهجية تساعد في فهم المشكلات والتحديات التي تواجه العملاء من أجل معالجتها بفعالية.	4.30	0.55	1	مرتفع جداً
	المتوسط الإجمالي لبعده جمع البيانات	4.22	0.28		مرتفع جداً

ويتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بجمع البيانات بلغ (4.22) وانحراف معياري بلغ (0.28)، وتدل على أن درجة بعد جمع البيانات من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية جاءت مرتفعة جداً، وقد احتلت الفقرة رقم ٢٠ (تعتمد الشركات على جمع بيانات منهجية تساعد في فهم المشكلات والتحديات التي تواجه العملاء من أجل معالجتها بفعالية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.55)، وهذا يدل على الاستجابة المرتفعة جداً لهذه الفقرة، في حين نجد أن الفقرة رقم ١٨ (تنتقي الشركات البيانات الواقعية والملائمة، مع تحسين مستمر في طرق جمعها بما يواكب اهتمامات العملاء وتطلعاتهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.52).

## ٢ - البعد الثاني: مستودع البيانات

### جدول (١٥) "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مستودع البيانات

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٢١	تعتمد الشركات مستودعات بيانات كافية تُسهم في دعم اتخاذ القرار وتطوير العمليات التشغيلية.	4.09	0.58	5	مرتفع
٢٢	تتبنى الشركات تقنيات حديثة في تخزين البيانات، بما يضمن حفظ المعلومات المناسبة بطريقة مرنة وأمنة	4.12	0.56	4	مرتفع
٢٣	توفر الشركات بنية تحتية قوية ومؤمنة لتخزين البيانات، تُراعي متطلبات الأمان والحماية من التهديدات الخارجية.	4.25	0.56	1	مرتفع جداً
٢٤	تحرص الشركات على إنشاء نسخ احتياطية دورية لكافة بياناتها لضمان استمرارية العمل وعدم فقدان المعلومات.	4.21	0.58	2	مرتفع جداً
٢٥	توظف الشركات كفاءات بشرية متخصصة في إدارة وتخزين البيانات، لضمان أعلى درجات الدقة والكفاءة.	4.20	0.61	3	مرتفع جداً
	المتوسط الإجمالي لبعد مستودع البيانات	4.17	0.30		مرتفع

ويتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بمستودع البيانات بلغ (4.17) وانحراف معياري بلغ (0.30)، وتدل على أن درجة بعد مستودع البيانات من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية جاءت مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم ٢٣ (توفر الشركات بنية تحتية قوية ومؤمنة لتخزين البيانات، تُراعي متطلبات الأمان والحماية من التهديدات الخارجية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.56)، وهذا يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه الفقرة، في حين نجد أن الفقرة رقم ٢١ (تعتمد الشركات مستودعات بيانات كافية تُسهم في دعم اتخاذ القرار وتطوير العمليات التشغيلية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.58).

## ٣ - البعد الثالث: تنقيب البيانات

### جدول (١٦) "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تنقيب البيانات

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	المستوى
٢٦	تستخدم الشركات تقنيات تنقيب البيانات بشكل مستمر لتطوير الخدمات واستحداث حلول مبتكرة تلبى احتياجات العملاء.	4.30	0.59	1	مرتفع جداً
٢٧	توفر الشركات آليات بحث فعالة في مستودعات البيانات تتيح الوصول السريع للمعلومات بأقل وقت وجهد.	4.26	0.57	2	مرتفع جداً
٢٨	تحرص الشركات على تصنيف وتنظيم البيانات بطريقة منهجية لتسهيل الرجوع إليها وتحسين كفاءة الاستخدام.	4.23	0.59	3	مرتفع جداً
٢٩	تُحدث الشركات البرمجيات المستخدمة في عمليات البحث وتحليل البيانات لضمان مواكبة التطورات التقنية.	4.18	0.64	4	مرتفع
٣٠	توفر الشركات أجهزة متطورة تدعم سرعة استخراج البيانات وتلبي الاحتياجات التشغيلية بدقة وكفاءة.	4.06	0.61	5	مرتفع
	المتوسط الإجمالي لبعث تنقيب البيانات	4.21	0.35		مرتفع جداً

ويتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتنقيب البيانات بلغ (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.35)، وتدل على أن درجة بعد تنقيب البيانات من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية جاءت مرتفعة جداً، وقد احتلت الفقرة رقم ٢٦ (تستخدم الشركات تقنيات تنقيب البيانات بشكل مستمر لتطوير الخدمات واستحداث حلول مبتكرة تلبى احتياجات العملاء) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.59)، وهذا يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه الفقرة، في حين نجد أن الفقرة رقم ٣٠ (توفر الشركات أجهزة متطورة تدعم سرعة استخراج البيانات وتلبي الاحتياجات التشغيلية بدقة وكفاءة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.61).

#### ٤ - البعد الرابع: تحليل البيانات

### جدول (١٧) "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تحليل البيانات

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٣١	تعتمد الشركات على تحليل البيانات في وضع استراتيجيات فعالة للبناء والتطوير وتحسين الأداء.	4.24	0.52	4	مرتفع جداً
٣٢	تُسهم عملية تحليل البيانات في تحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء بدقة وكفاءة.	4.26	0.58	3	مرتفع جداً
٣٣	توفر الشركات كفاءات متخصصة للإشراف على تحليل البيانات وضمان توظيف نتائجه بالشكل الأمثل في مختلف العمليات	4.13	0.61	5	مرتفع
٣٤	تحرص الشركات على تنفيذ تحليلات دقيقة وواضحة للبيانات، بما يضمن استخلاص نتائج قابلة للتنفيذ.	4.28	0.54	2	مرتفع جداً
٣٥	تُعزز عملية التحليل من سرعة ودقة التنقيب عن البيانات ذات القيمة العالية لدعم اتخاذ القرار.	4.36	0.61	1	مرتفع جداً
	المتوسط الإجمالي لبعء تحليل البيانات	4.25	0.37		مرتفع جداً

ويتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتحليل البيانات بلغ (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.37)، وتدل على أن درجة بعد تحليل البيانات من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية جاءت مرتفعة جداً، وقد احتلت الفقرة رقم ٣٥ (تُعزز عملية التحليل من سرعة ودقة التنقيب عن البيانات ذات القيمة العالية لدعم اتخاذ القرار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري بلغ (0.61)، وهذا يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه الفقرة، في حين نجد أن الفقرة رقم ٣٣ (توفر الشركات كفاءات متخصصة للإشراف على تحليل البيانات وضمان توظيف نتائجه بالشكل الأمثل في مختلف العمليات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري بلغ (0.61).

### ٥- البعد الخامس: عرض المعلومات

### جدول (١٨) "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء عرض المعلومات

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٣٦	يسهم العرض المنظم للبيانات في اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها لدعم النمو والتوسع.	4.22	0.59	2	مرتفع جدًا
٣٧	يعزز عرض المعلومات القدرة على رصد التهديدات والمخاطر، واتخاذ التدابير اللازمة لتفاديها.	3.97	0.51	5	مرتفع
٣٨	تقوم الشركات بعرض المعلومات بطريقة فعالة تمكن من اكتشاف نقاط القوة والعمل على تنميتها وتعزيزها.	4.06	0.61	4	مرتفع
٣٩	يساعد عرض المعلومات في التعرف على نقاط الضعف داخل الشركات مما يسهل معالجتها بطرق منهجية.	4.30	0.56	1	مرتفع جدًا
٤٠	تسعى الشركات إلى تحسين جودة مخرجات عرض المعلومات بما يخدم جمهورها الداخلي والخارجي.	4.15	0.62	3	مرتفع
	المتوسط الإجمالي لبعء عرض المعلومات	4.14	0.32		مرتفع

ويتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام للفقرات (4.14) وانحراف معياري (0.32)، وتدل على أن درجة بعد عرض المعلومات جاءت مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم ٣٩ (يساعد عرض المعلومات في التعرف على نقاط الضعف داخل الشركات مما يسهل معالجتها بطرق منهجية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.56)، وهذا يدل على الاستجابة المرتفعة لهذه الفقرة، في حين أن الفقرة ٣٧ (يعزز عرض المعلومات القدرة على رصد التهديدات والمخاطر، واتخاذ التدابير اللازمة لتفاديها) بالمرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.51).

### المحور الثالث: دور ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال

## جدول (١٩) "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث: ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال"

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٤١	تُستخدم المعلومات الناتجة عن ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية كمدخلات رئيسية في أنظمة ذكاء الأعمال.	4.20	0.61	10	مرتفع جدًا
٤٢	تتيح المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ربط بيانات العمليات التشغيلية بالنتائج المالية، مما يمكن أنظمة ذكاء الأعمال من توليد تقارير موجهة تدعم التنبؤ والتحسين.	4.38	0.55	1	مرتفع جدًا
٤٣	يؤدي دمج أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية مع منصات تحليل البيانات إلى تحسين جودة المعلومات المعروضة، وتعزيز قدرة الإدارة على التخطيط الاستراتيجي المعتمد على البيانات.	4.15	0.54	11	مرتفع جدًا
٤٤	يُعزز التكامل بين تقارير المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وتحليلات ذكاء الأعمال من جودة اتخاذ القرار.	4.24	0.64	7	مرتفع جدًا
٤٥	تمكّن تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من هيكلة البيانات المالية والتشغيلية بطريقة منهجية، مما يسهل استخدامها في مستويات ذكاء الأعمال وتحليلها بكفاءة.	4.31	0.59	4	مرتفع جدًا
٤٦	يتيح أسلوب التكلفة المستهدفة ربط تحليل البيانات بسلوك العملاء مما يدعم ذكاء الأعمال في تصميم منتجات تتناسب مع احتياجات السوق وتحقق الربحية المستهدفة.	4.30	0.62	5	مرتفع جدًا
٤٧	يعمل التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل البيانات على توجيه قرارات التسعير وتخصيص الموارد بما يدعم توجهات ذكاء الأعمال الاستراتيجية.	4.22	0.60	9	مرتفع جدًا
٤٨	تُعزز ممارسات الإنتاج في الوقت المحدد من كفاءة جمع البيانات التشغيلية مما يمد ذكاء الأعمال ببيانات فورية تساعد على التنبؤ وتحسين الأداء.	4.29	0.57	6	مرتفع جدًا
٤٩	يساعد أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد في تحسين جودة البيانات المتاحة لمنصات ذكاء الأعمال بما يدعم التقييم الفوري للأداء.	4.21	0.60	8	مرتفع جدًا
٥٠	يسهم أسلوب تحليل سلسلة القيمة في تعزيز قدرات الذكاء التحليلي لرصد الفرص وتقليل الهدر.	4.33	0.63	3	مرتفع جدًا
٥١	يدعم استخدام أسلوب سلسلة القيمة تحليل الأنشطة التي تضيف قيمة، مما يتيح لذكاء الأعمال التركيز على تعظيم القيمة وتقليل التكاليف غير الضرورية.	4.35	0.59	2	مرتفع جدًا
	المتوسط الإجمالي للمحور الثالث	4.27	0.31		مرتفع جدًا

ويتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات المحور الثالث (4.27) وانحراف معياري (0.31)، وتدل على أن ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال مرتفعة، وقد احتلت الفقرة ٤٢ ( تتيح المحاسبة الإدارية

الاستراتيجية ربط بيانات العمليات التشغيلية بالنتائج المالية، مما يمكن أنظمة ذكاء الأعمال من توليد تقارير موجهة تدعم التنبؤ والتحسين)المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.55)، ويدل على الاستجابة المرتفعة لهذه الفقرة، في حين نجد أن الفقرة ٤٣ (يؤدي دمج أدوات المحاسبة الاستراتيجية مع منصات تحليل البيانات إلى تحسين جودة المعلومات المعروضة، وتعزيز قدرة الإدارة على التخطيط الاستراتيجي المعتمد على البيانات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري بلغ (0.54).

### ثالثاً: اختبار فروض الدراسة:

وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فروض الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط خطي عال ( Multi collinearity) بين المتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF Factory inflation Variance) ، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠)، وبشرط أن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠.٠٥).

### جدول (٢٠) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

VIF	Tolerance	الأبعاد	المتغيرات المستقلة
2.034	0.492	١. البعد الأول: سلسلة القيمة	ممارسات
2.042	0.490	٢. البعد الثاني: التكلفة المستهدفة	المحاسبة الإدارية
1.956	0.511	٣. البعد الثالث: الانتاج في الوقت المحدد	الاستراتيجية

يشير الجدول (٢٠) إلى أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.490- 0.511)، وهي أكبر من (٠.٠٥)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، كما دلت نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات أن قيمة (VIF) تقل عن 10 وتراوحت بين (1.956- 2.034).

**اختبار الفرض الرئيس:**

جدول (٢١) تحليل نتائج الانحدار للفرضية الرئيسية بحساب معامل الانحدار البسيط لأبعاد المتغير المستقل "ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية" على المتغير التابع " ذكاء الأعمال "

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA	ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
دلالة (ت)	قيمة (ت)	الخطأ المعيار ي	معامل الانحدار بيتا $\beta$	البيان	دلالة F	قيمة F	نسبة المشارك ة (ر) R2	معامل الارتباط R (ج)
.00 0	3.650	0.106	0.388	المقدار الثابت A	.000	436. 698	.921	.959
.00 0	9.720	0.029	0.281	سلسلة القيمة $X_A$				
.00 0	5.553	0.032	0.175	التكلفة المستهدفة $X_B$				
.00 0	13.84 1	0.033	0.453	الانتاج في الوقت المحدد $X_C$				

أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (436.698) بدلالة (0.00)، مما يدل على تأثير المتغير المستقل (ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية) على المتغير التابع (ذكاء الأعمال)، وبالنظر إلى معامل ارتباط بيرسون R نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية) والمتغير التابع (ذكاء الأعمال)، قد بلغ (95.9%) وهو ارتباط دال إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05)، ويشير ذلك لوجود علاقة طردية قوية بين متغيرات البحث، وبالنظر إلى معامل التحديد (ر) R2 نجد أن المتغير المستقل (ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية) يفسر 92.1% من التباين الحاصل في تحسن ذكاء الأعمال، وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما أن قيمة (B) عند أسلوب سلسلة القيمة قد بلغت (2.81)، وأن قيمة (t) كانت (9.720) وله دلالة معنوية تساوي (0.00) أقل من مستوى (0.05)، مما يشير إلى

أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في سلسلة القيمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في ذكاء الأعمال بمقدار (0.281) ) وأظهر جدول المعاملات أن قيمة (B) عند أسلوب التكلفة المستهدفة قد بلغت (0.175)، وأن قيمة (t) كانت (5.553) وله دلالة معنوية تساوي (0.00) أقل من مستوى (0.05)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في بعد التكلفة المستهدفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (ذكاء الأعمال) بمقدار (0.175) ) وأظهر جدول المعاملات أن قيمة (B) عند أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد قد بلغت (0.453)، وأن قيمة (t) كانت (13.841) وله دلالة معنوية تساوي (0.00) أقل من مستوى (0.05)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في بعد الإنتاج في الوقت المحدد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (ذكاء الأعمال) بمقدار (0.453) )، ولاستخراج الأثر الناجم لأبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على تفعيل ذكاء الأعمال، نقوم باستخراج المعادلة الخطية التي تكون صيغتها كالتالي:

$$Y=A+b_1X_A+b_2X_B+b_3X_C$$

$$Y \text{ ( ذكاء الأعمال )} = 0.388 + .281X_A + .175X_B + .453X_C$$

ويتضح مما سبق رفض الفرض الرئيسي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بأساليبها (سلسلة القيمة، التكلفة المستهدفة، الإنتاج في الوقت المحدد) في تفعيل ذكاء الأعمال بأبعاده (جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات"، والإجابة عن السؤال الرئيس للبحث " ما هو أثر ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تفعيل ذكاء الأعمال ؟ " بأنه يوجد أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بأبعاده (سلسلة القيمة، التكلفة المستهدفة، الإنتاج في الوقت المحدد) في تفعيل ذكاء الأعمال بأبعاده (جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات، وقد اتضحت العلاقة من الجدول السابق، حيث

إن الاهتمام بتطوير وتحسين أداء ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية سيرفع ويحسن ذكاء الأعمال في الشركات الصناعية.  
اختبار الفروض الفرعية:  
اختبار الفرض الفرعي الأول:

جدول (٢٢) تحليل نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى بحساب معامل الانحدار البسيط لبعد المتغير المستقل (سلسلة القيمة) على المتغير التابع "تفعيل ذكاء الأعمال"

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
البيان	معامل الانحدار بيتا $\beta$	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	دلالة	قيمة F	نسبة المشاركة R2 (ر)	معامل الارتباط R (ر)	
المقدار الثابت A	1.514	.168	9.006	.000	.000	.690	.831	ذكاء الأعمال Y
سلسلة القيمة X	.635	.040	16.016	.000				

وأظهرت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (256.502) بدلالة (0.00)، مما يدل على تأثير المتغير المستقل (سلسلة القيمة) على المتغير التابع (ذكاء الأعمال)، بالنظر إلى معامل ارتباط بيرسون R نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (سلسلة القيمة) والمتغير التابع (ذكاء الأعمال)، قد بلغ (83.1%) وهو ارتباط دال إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05)، ويشير ذلك لوجود علاقة طردية قوية بين متغيرات البحث، وبالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) نجد أن المتغير المستقل (سلسلة القيمة) يفسر 69% من التباين الحاصل في تحسن ذكاء الأعمال، وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما أن قيمة (B) عند أسلوب سلسلة القيمة قد بلغت (0.635)، وأن قيمة (t) كانت (16.016) وله دلالة معنوية تساوي (0.00) أقل من مستوى (0.05)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في بعد سلسلة القيمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (ذكاء الأعمال) بمقدار (0.635).

ولاستخراج الأثر الناجم لأسلوب سلسلة القيمة على تحسين ذكاء الأعمال للعاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية، نقوم باستخراج المعادلة الخطية كالتالي:

$$Y = A + b_1X$$

■ ويمكن تلخيص المعادلة الخطية لنموذج العلاقة بين المتغيرين بالنموذج التالي:

$$Y (\text{سلسلة القيمة}) = 1.514 + 0.635 X (\text{ذكاء الأعمال})$$

من هذا النموذج الذي يمثل معادلة الانحدار نلاحظ أن الانحدار موجب، أي هناك علاقة طردية، أي كلما تحسن سلسلة القيمة بقيمة وحدة واحدة أدت إلى تحسن ذكاء الأعمال ب 63.5%، وهذا ما يوضح مدى مساهمة وتأثير سلسلة القيمة في نجاح ذكاء الأعمال، ومما سبق يمكن رفض الفرض الفرعي الأول " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب (سلسلة القيمة) على تفعيل ذكاء الأعمال ( جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات"، والإجابة عن السؤال الأول الفرعي للبحث والذي نص على " ما هو أثر أسلوب تحليل سلسلة القيمة على تفعيل ذكاء الأعمال داخل المنظمات ؟ " بأنه يوجد أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب (سلسلة القيمة) على ذكاء الأعمال ( جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات، وقد اتضحت العلاقة من الجدول السابق إذ إن الاهتمام بتطبيق (سلسلة القيمة) سيرفع ويحسن ذكاء الأعمال في الشركات الصناعية.

### اختبار الفرض الفرعي الثاني:

جدول (٢٣) تحليل نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية بحساب معامل الانحدار البسيط لبعء المتغير المستقل (التكلفة المستهدفة) على المتغير التابع "تفعيل ذكاء الأعمال"

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
دلالة (ت)	قيمة (ت)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار بيتا $\beta$	البيان	دلالة F	قيمة F	نسبة المشاركة R2 (٢ ر)		معامل الارتباط R (٢ ر)
.000	7.624	.201	1.536	المقدار الثابت A					ذكاء الأعمال Y
.000	13.259	.049	.647	التكلفة المستهدفة X	.000	175.805	.605	.778	

أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (175.805) بدلالة (٠.٠٠)، مما يدل على تأثير المتغير المستقل (التكلفة المستهدفة) على المتغير التابع (ذكاء الأعمال)، وبالنظر إلى معامل ارتباط بيرسون R نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التكلفة المستهدفة) والمتغير التابع (ذكاء الأعمال)، قد بلغ (٧٧.٨%) وهو ارتباط دال إحصائياً عند مستوى أقل من (٠.٠٥)، ويشير ذلك لوجود علاقة طردية قوية بين متغيرات البحث، وبالنظر إلى معامل التحديد (٢ ر) R2 نجد أن المتغير المستقل (التكلفة المستهدفة) يفسر ٦٠.٥% من التباين الحاصل في تحسن ذكاء الأعمال، وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما أن قيمة (B) عند أسلوب التكلفة المستهدفة قد بلغت (٠.647)، وأن قيمة (t) كانت (13.259) وله دلالة معنوية تساوي (٠.٠٠) أقل من مستوى (٠.٠٥)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في بعد التكلفة المستهدفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (ذكاء الأعمال) بمقدار (٠.647).

- ولاستخراج الأثر الناتج لبعدها التكلفة المستهدفة على تحسين تفعيل ذكاء الأعمال للعاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية، نقوم باستخراج المعادلة الخطية كالتالي:

$$Y = A + b_1X$$

- ويمكن تلخيص المعادلة الخطية لنموذج العلاقة بين المتغيرين بالنموذج التالي:

$$Y \text{ (التكلفة المستهدفة)} = 1.536 + 0.647 X \text{ (تفعيل ذكاء الأعمال)}$$

- من هذا النموذج الذي يمثل معادلة الانحدار نلاحظ أن الانحدار موجب، أي هناك علاقة طردية، أي كلما تحسنت التكلفة المستهدفة بقيمة وحدة واحدة أدت إلى تحسن ذكاء الأعمال ب 64.7%، وهذا ما يوضح مدى مساهمة وتأثير التكلفة المستهدفة في نجاح ذكاء الأعمال، ومما سبق يمكن القول برفض الفرض الفرعي الثاني " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تفعيل ذكاء الأعمال ( جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات"، والإجابة عن السؤال الثاني الفرعي للبحث والذي نص على " ما هو أثر أسلوب التكلفة المستهدفة على تفعيل ذكاء الأعمال داخل المنظمات؟ " بأنه يوجد أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تفعيل ذكاء الأعمال ( جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات، وقد اتضحت العلاقة من الجدول السابق، حيث إن الاهتمام بتطبيق أسلوب (التكلفة المستهدفة) سيرفع ويحسن أداء ذكاء الأعمال في الشركات الصناعية.

### اختبار الفرض الفرعي الثالث:

جدول (٢٤) تحليل نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة بحساب معامل الانحدار البسيط لبعء المتغير المستقل (الانتاج في الوقت المحدد) على المتغير التابع "تفعيل ذكاء الأعمال"

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
دلالة (ت)	قيمة (ت)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار بيتا $\beta$	البيان	دلالة F	قيمة F	نسبة المشاركة R2 (ر٢)		معامل الارتباط R (ر)
.000	5.679	.164	.934	المقدار الثابت A					ذكاء الأعمال Y
.000	19.902	.039	.778	الانتاج في الوقت المحدد X	.000	396.082	.775	.880	

أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي من خلال قيمة (ف) البالغة (396.082) بدلالة (0.00)، ويدل على تأثير المتغير المستقل (الانتاج في الوقت المحدد) على المتغير التابع (ذكاء الأعمال)، وبالنظر إلى معامل ارتباط بيرسون R نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الانتاج في الوقت المحدد) والمتغير التابع (ذكاء الأعمال)، قد بلغ (88%) وهو ارتباط دال إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05)، ويشير ذلك لوجود علاقة طردية قوية بين متغيرات البحث. وبالنظر إلى معامل التحديد (ر٢) R2 نجد أن المتغير المستقل (الانتاج في الوقت المحدد) يفسر 77.5% من التباين الحاصل في تحسن ذكاء الأعمال، وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما أن قيمة (B) عند بعد الانتاج في الوقت المحدد قد بلغت (0.778)، وأن قيمة (t) كانت (19.902) وله دلالة معنوية تساوي (0.00) أقل من مستوى (0.05)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في بعد الانتاج في الوقت المحدد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (تفعيل ذكاء الأعمال) بمقدار (0.778).

ولاستخراج الأثر الناجم لبعد الانتاج في الوقت المحدد على تفعيل ذكاء الأعمال للعاملين في الشركات الصناعية ، نقوم باستخراج المعادلة الخطية التي تكون صيغتها كالتالي:

$$Y = A + b_1X$$

■ ويمكن تلخيص المعادلة الخطية لنموذج العلاقة بين المتغيرين بالنموذج التالي:

$$Y (\text{الانتاج في الوقت المحدد}) = 0.934 + 0.778 X (\text{تفعيل ذكاء الأعمال})$$

من هذا النموذج الذي يمثل معادلة الانحدار نلاحظ أن الانحدار موجب، أي هناك علاقة طردية، أي كلما تحسن الانتاج في الوقت المحدد بقيمة وحدة واحدة أدت لتحسن ذكاء الأعمال ب 48.6%، وهذا ما يوضح مدى مساهمة وتأثير الانتاج في الوقت المحدد في نجاح ذكاء الأعمال، ومما سبق يمكن القول برفض الفرض الفرعي الثالث وينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب الانتاج في الوقت المحدد على تفعيل ذكاء الأعمال ( جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات"، والإجابة عن السؤال الثالث الفرعي للبحث والذي نص على " ما هو أثر أسلوب الانتاج في الوقت المحدد على تفعيل ذكاء الأعمال داخل المنظمات؟ " بأنه يوجد أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب الانتاج في الوقت المحدد على تفعيل ذكاء الأعمال ( جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات، وقد اتضحت العلاقة من الجدول السابق، حيث إن الاهتمام بتطبيق أسلوب (الانتاج في الوقت المحدد) سيرفع ويحسن تفعيل ذكاء الأعمال للعاملين في الشركات الصناعية المصرية.

### القسم الخامس: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

#### أولاً : النتائج :

1. يوجد أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بأبعادها (سلسلة القيمة، التكلفة المستهدفة، الانتاج

1. في الوقت المحدد) في تفعيل ذكاء الأعمال بأبعاده (جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات.
2. يوجد أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب (سلسلة القيمة) على تفعيل ذكاء الأعمال ( جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات.
3. يوجد أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تفعيل ذكاء الأعمال ( جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات.
4. يوجد أثر كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق أسلوب الانتاج في الوقت المحدد على تفعيل ذكاء الأعمال ( جمع البيانات- مستودع البيانات- تنقيب البيانات- تحليل البيانات- عرض المعلومات) داخل المنظمات.

### ثانياً: التوصيات:

1. ينبغي تبني منهج تكاملي بين أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (مثل سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة والإنتاج في الوقت المحدد) وأنظمة ذكاء الأعمال، لضمان دعم أكثر فاعلية لقرارات الإدارة وتحقيق قيمة مضافة على مستوى الأداء التنظيمي.
2. ينبغي تطوير بنية تحتية رقمية قوية تُمكن من جمع وتحليل البيانات المحاسبية والنشغيلية في الوقت الفعلي، مما يُعزز من قدرة نظم ذكاء الأعمال على الاستفادة من مخرجات الأساليب المحاسبية الاستراتيجية.
3. تأهيل الكوادر المحاسبية والإدارية لفهم وتطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بالتوازي مع أدوات التحليل الذكي للبيانات، عبر برامج تدريبية تجمع بين المعرفة المحاسبية والكفاءة التقنية.
4. تطوير نماذج تحليلية تطبيقية توضح كيفية تفعيل ذكاء الأعمال من خلال التكامل مع أساليب مثل التكلفة المستهدفة أو الإنتاج في الوقت المحدد، بما يساهم في تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ داخل بيئات الأعمال المختلفة.

### ثالثاً: الدراسات المستقبلية:

١. دور نظم ذكاء الأعمال في تعزيز فعالية نظم التكاليف الاستراتيجية في البيئة الرقمية.
٢. أثر المحاسبة الادارية الاستراتيجية على كفاءة تحليل البيانات الضخمة في بيئة الأعمال الحديثة.
٣. تحليل العلاقة بين المرونة التشغيلية وذكاء الأعمال .

### المراجع:

#### المراجع العربية:

١. الفار، محمد حامد حامد؛ و مبارز، أسامة محمد مهدي (٢٠٢٣)، إطار مقترح لتحسين اتخاذ القرار في البنوك المصرية باستخدام تقنيات ذكاء الأعمال، *المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية*، ١(٢)، ١-١٧.
٢. إبراهيم، أماني كمال محمد (٢٠٢٣)، تحقيق الدمج المعلوماتي المحاسبي (AIF) من خلال التكامل بين إنترنت الأشياء وتقنيات تحليل البيانات الضخمة ضمن تطبيقات نظم ذكاء الأعمال دراسة نظرية وميدانية، *مجلة المحاسبة والمراجع لاتحاد الجامعات العربية*، ١٢(٢)، ١٩٦-٢٦٧.
٣. العنبي، نوف مطلق شداد (٢٠٢٥)، أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، ٩(٣٤)، ٤٦٩-٥٠٨.
٤. حنفي، احمد حنفي فرج (٢٠٢٤)، انعكاسات استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على العوامل الموقفية (دراسة ميدانية)، *المجلة الدولية للبحوث الإدارية والاقتصادية*، ١(١)، ١٣٤-١٨٤.
٥. كناكريه ، راند محمد (٢٠٢٠)، دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وتأثيرها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الاردنية، *Journal of Economics and Administrative Sciences*، ٢٦ (١٢٠)، ٤٩٧-٥١٥.
٦. عرفة، نصر طه حسن، ومليجي، مجدي مليجي عبدالحكيم (٢٠١٤)، تأثير استراتيجية الشركة على المحاسبة الإدارية الاستراتيجية: دراسة ميدانية للبيئة المصرية ، *مجلة التجارة والتمويل*، ٣٤، ٧٣-١٢٨.

٧. المنصوري ، شيما محمد مرسى، و حماد، طارق عبد العال حماد، و أمين، محمود احمد (٢٠٢٠)، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تخفيض مخاطر القرارات الاستراتيجية في بيئة منظمات الأعمال المصرية دراسة ميدانية، *مجلة العلوم البيئية*، ٤٩(١٢)، ٦٥-٣٨.
٨. الغنام، حسن صابر (٢٠١٨)، دراسة وتحليل نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) وأثره علي خفض التكاليف (بالتطبيق علي الشركات الصناعية المصرية)، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ١٩(٣)، ١٩-١، ٢٩.
٩. صبرة، أحمد محمد علي(٢٠٢٣)، إطار مقترح لدور ذكاء الأعمال في تحقيق التمايز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، *مجلة البحوث الادارية*، ١١(١)، ٢٨-١.
١٠. البطريق، مروة محمد محمد علي (٢٠٢٣)، الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية)، *مجلة التجارة والتمويل*، ٤٣(٣)، ٤١٢-٤٧٠.
١١. الديبان، فوزية عبد الله (٢٠٢٥)، العلاقة بين ذكاء الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، ٤٥(٥)، ١-٢٠.
١٢. علي، هدى عبد الرحيم حسين، و ناصر، بشرى(٢٠٢٠)، دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل، *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠(٤)، ٢٦٩-٢٨٦.

### المراجع الاجنبية:

1. Adewumi, A., Oshiole, E. E., Asuzu, O. F., Ndubuisi, N. L., Awonnuga, K. F., & Daraojimba, O. H. (2024). Business intelligence tools in finance: A review of trends in the USA and Africa. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 608-616.
2. Al-Alawnh, N. A. K., AL-Radaideh, I. S., Alawamreh, M. Ismail Suleiman, Qurrn, A. A., & Al-Naser, B. M. (2025). Business Intelligence and Financial Performance: Investigating the Mediating Role of Operational Efficiency in the Banking Sector. *Dibon Journal of Business*, 1(1), 60-79.

3. Apak, I. and Duman, H. (2020). The use of management accounting / strategic management accounting tools and effect on performance: a research in Turkey. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 22(4), 580- 610.
4. Arkhipova, D., Montemari, M., Mio, C., & Marasca, S. (2024). "Digital technologies and the evolution of the management accounting profession: a grounded theory literature review". *Meditari Accountancy Research*, 32(7), 35–64.
5. Aws, A. L., Ping, T. A., & Al-Okaily, M. (2021). Towards business intelligence success measurement in an organization: a conceptual study. *Journal of System and Management Sciences*, 11(2), 155-170.
6. Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, organizations and society*, 33(7-8), 836-863.
7. Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management accounting research*, 50, 100725
8. Holori, B.R, Ahmadi, F., Mohammadi, M., Ranjbar, M. H., & Kordlouie, H. (2023). Development and Assessment of a Business Intelligence-based Management Accounting Information System Model: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Finance & Managerial Accounting*, 8(31), 27-40.
9. Jiménez-Partearroyo, M., & Medina-López, A. (2024). "Leveraging Business Intelligence Systems for Enhanced Corporate Competitiveness: Strategy and Evolution". *Systems*, 12(3), 35-64
10. Jones, V. A. (2024). Business Intelligence Solutions for Enhanced Accounting Decision-Making in Digital Transformation. *Engineering Science Letter*, 3(01), 11–15.
11. Khalid, M. A., Abd Mutalib, H., & Mohamed, R. (2025). The Impact of Strategic Management Accounting on Environmental Sustainability: A

- Study in Malaysian Construction Industry. *PaperASIA*, 41(2b), 142-154.
12. Lan, T. T. P., Khue, D. H. N., Van, T. H., & Thach, H. X. (2025). Factors affecting the application of strategic management accounting techniques and performance in Vietnamese enterprises. *Journal of Finance-Marketing Research*, 91-104.
  13. Mbogo, M., Olando, C., & Macharia, J. (2023). Strategic Management Accounting and Financial Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises in Nairobi City County, Kenya. *The University Journal*, 5(3), 349-362
  14. Mudau, T. N., Cohen, J., & Papageorgiou, E. (2024). Determinants and consequences of routine and advanced use of business intelligence (BI) systems by management accountants. *Information & Management*, 61(1), 1-17.
  15. Nik Abdullah, N. H., Krishnan, S., Mohd Zakaria, A. A., & Morris, G. (2022). Strategic management accounting practices in business: A systematic review of the literature and future research directions. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2093488.1-21
  16. Ojra, J., Opute, A. P., & Alsolmi, M. M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. *Future Business Journal*, 7(1), 64.
  17. Pezashkizadeh, R., Mahmoudi, A., Omeir, A. K., & Fath, F. A. (2023). Examining the Role of Networking, Organizational Culture and Information System Quality in the Implementation of Strategic Management Accounting Methods Using Structural Equation Modeling. *Management Strategies and Engineering Sciences*, 5(4), 108-117.
  18. Phong, T. T. T., Dao, H. M., & Nguyen, L. A. T. (2023). Impact of strategic management accounting on operating performance: research in

- public universities of Vietnam. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(8), 60.
19. Rashid, M. M., Ali, M. M., & Hossain, D. M. (2020). Strategic management accounting practices: a literature review and opportunity for future research. *Asian Journal of Accounting Research*, 6(1), 109-132.
  20. Setiawan, A. S., & Iskak, J. (2023). Strategic Management Accounting: Historical Business Performance, Owner-Management Characteristics, Innovation Culture. *Jurnal Akuntansi*, 27(2), 197-217.
  21. Shah, B. Sah, R. K., and Sah .K. .K. (2024). Exploring the Role and Impact of Strategic Management Accounting Tools: A Comprehensive Literature Review|. *International Journal of Humanities, Education, and Social Sciences*, 2(3).
  22. Shaqqour, O. F. (2025). The Impact of Integrating Strategic Management Accounting and Decision-Making on Financial Performance in Industrial Companies. In *Intelligence-Driven Circular Economy: Regeneration towards Sustainability and Social Responsibility—Volume 2* (pp. 297-306). Cham: Springer Nature Switzerland.
  23. Tenucci, A., & Cinquini, L. (2010). Strategic management accounting: Definitions, themes and research in Italian studies. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(3), 225-250.
  24. Tsiu, S. V., Ngobeni, M., Mathabela, L., & Thango, B. (2025). Applications and competitive advantages of data mining and business intelligence in SMEs performance: A systematic review. *Businesses*, 5(2), 1-49.
  25. Wibowo, A. (2024). "Data Analytics in Management Accounting: A Tool for Strategic Decision-Making in Competitive Markets".

*Proceeding of the International Conference on Economics, Accounting, and Taxation*, 1(1), 66–96

26. Yiu, L. D., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2021). The impact of business intelligence systems on profitability and risks of firms. *International Journal of Production Research*, 59(13), 3951-3974.
27. Selvarajan, G. P. (2024). The Role of Machine Learning Algorithms in Business Intelligence: Transforming Data into Strategic Insights. *International Journal of Advanced Research and Interdisciplinary Scientific Endeavours*, 1(7), 391-400.
28. Hosen, M. S., Islam, R., Naeem, Z., Folorunso, E. O., Chu, T. S., Al Mamun, M. A., & Orunbon, N. O. (2024). Data-driven decision making: Advanced database systems for business intelligence. *Nanotechnology Perceptions*, 20(3), 687-704.
29. Jaradat, Z., Al-Dmour, A., Alshurafat, H., Al-Hazaima, H., & Al Shbail, M. O. (2024). Factors influencing business intelligence adoption: evidence from Jordan. *Journal of Decision Systems*, 33(2), 242-262.
30. Morshed, A., Ramadan, A., Maali, B., Khrais, L. T., & Baker, A. A. R. (2024). Transforming accounting practices: The impact and challenges of business intelligence integration in invoice processing. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(6), 1-14.
31. Alsharari, N. M. (2024). The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: as influenced by a configurational theory. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(1), 153-176.