

دور أنظمة ذكاء الأعمال في دعم المرونة الاستراتيجية في  
الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان

إعداد

ابراهيم مصطفى محمد الخريسات

إشراف

الاستاذ الدكتور أحمد غندور

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
تخصّص الأعمال الإلكترونية في جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2025

**The Role of Business Intelligence System in Enhancing  
Strategic Flexibility in Small and Medium- Sized  
Companies Operating in Amman**

Prepared by

**Ibrahim Mustafa Mohammed Khreisat**

Supervised by

**Prof. Dr. Prof. Ahmad Ghandour**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's  
Degree in E- Business at East University

**Jan, 2025**

## قرار لجنة المناقشة

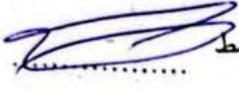
نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: دور أنظمة ذكاء الاعمال في دعم المرونة الاستراتيجية في

الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان

للباحث: إبراهيم مصطفى محمد الخريسات

وأجيزت بتاريخ: 20 / 01 / 2025.

### أعضاء لجنة المناقشة

| التوقيع   | جهة العمل          | الصفة                         | الاسم                     |
|---|--------------------|-------------------------------|---------------------------|
|   | جامعة الشرق الأوسط | مشرفاً                        | أ.د. احمد عبدالله الغننور |
|  | جامعة الشرق الأوسط | عضواً من داخل الجامعة ورئيساً | د. الحارث محمد أبو حسين   |
|  | جامعة الشرق الأوسط | عضواً من داخل الجامعة         | د. محمد محمود الزعبي      |
|  | جامعة عمان الاهلية | عضواً من خارج الجامعة         | د. علي احمد الطراونة      |

## التفويض

أنا ابراهيم مصطفى محمد الخريسات ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ابراهيم مصطفى محمد الخريسات

التاريخ: 2025 / 01 / 20.

التوقيع: ابراهيم الخريسات

## الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى الله سبحانه وتعالى على ما منّ به علي من توفيق وإلهام في إتمام هذه الرسالة.

أود أن أعبر عن عمق امتناني وتقديري لمشرفي الكريم، الأستاذ الدكتور احمد الغندور الذي قدم لي الدعم العلمي والتوجيه السديد طوال فترة إعداد هذه الرسالة. إنّ إرشاداته القيمة وملاحظاته البناءة كانت ولا تزال مصدرًا رئيسًا لهذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، على وقتهم الثمين وجهودهم المخلصة في قراءة الرسالة وتقديم الملاحظات التي ساعدت في تحسين محتواها.

ولا يسعني في هذه المناسبة إلا أن أتقدم بالشكر العميق إلى أسرتي العزيزة، التي كانت مصدر قوتي وصبري طوال مسيرتي الأكاديمية. شكرًا لوالديّ الحبيبين على حبهما ودعمهما اللا محدود. أود أيضًا أن أعرب عن تقديري الكبير لأصدقائي وزملائي الذين كان لهم دور بارز في تحفيزي وتشجيعي، وقدموا لي الدعم في أوقات التحديات.

وأخيرًا، شكرًا لكل من ساعدني أو قدم لي يد العون في أي مرحلة من مراحل هذا العمل، فلكم جميعًا مني جزيل الشكر والتقدير.

الباحث

ابراهيم خريسات

## الإهداء

إلى من علموني معنى الإصرار والمثابرة، إلى والديّ اللذين كانا ولا يزالان مصدراً للإلهام والدعم اللامتناهي. أهدى هذه الرسالة لكل من قدم لي يد العون أو كلمة تشجيع، إلى أستاذتي الذين شكلوا جزءاً أساسياً من هذه الرحلة العلمية، وإلى أصدقائي الذين كانوا رفقاء درب، وقوة لا تنتضب في لحظات الصعاب. هذا العمل هو ثمرة تضحياتكم ومسانداتكم، فلکم جميعاً منّي أسمی آيات الشکر والتقدير.

الباحث

ابراهيم الخريسات

## قائمة المحتويات

| الموضوع                        | الصفحة |
|--------------------------------|--------|
| العنوان.....                   | أ..... |
| قرار لجنة المناقشة .....       | ب..... |
| التفويض .....                  | ج..... |
| الإهداء .....                  | د..... |
| الشكر والتقدير .....           | د..... |
| قائمة المحتويات.....           | و..... |
| قائمة الجداول .....            | ح..... |
| قائمة الأشكال .....            | ط..... |
| قائمة الملحقات .....           | ي..... |
| الملخص باللغة العربية .....    | ك..... |
| الملخص باللغة الانجليزية ..... | ل..... |

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

|  |         |
|--|---------|
| 1.1 المقدمة .....  | 1.....  |
| 1.2 مشكلة الدراسة .....                                  | 2.....  |
| 1.3 اسئلة الدراسة .....                                  | 3.....  |
| 1.4 اهمية الدراسة .....                                  | 4.....  |
| 1.5 اهداف الدراسة .....                                  | 5.....  |
| 1.6 فرضيات الدراسة .....                                 | 6.....  |
| 1.7 أنموذج الدراسة.....                                  | 8.....  |
| 1.8 حدود الدراسة .....                                   | 9.....  |
| 1.9 محددات الدراسة .....                                 | 9.....  |
| 1.10 التعريفات النظرية والاجرائية لمتغيرات الدراسة ..... | 10..... |

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

|   |         |
|---|---------|
| 2.1 المقدمة .....                         | 14..... |
| 2.2 المبحث الأول: الإطار النظري .....     | 14..... |
| 2.3 المبحث الثاني: الدراسات السابقة ..... | 38..... |

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

|    |   |
|----|---|
| 47 | 3.1 المقدمة   |
| 47 | 3.2 منهجية الدراسة                                  |
| 48 | 3.3 مجتمع وعينة الدراسة                             |
| 49 | 3.4 مصادر الحصول على المعلومات                      |
| 50 | 3.5 المعالجة الإحصائية المستخدمة                    |
| 52 | 3.6 صدق أداة الدراسة وثباته                         |
| 53 | 3.7 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity |

### الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

|    |                           |
|----|---------------------------|
| 54 | 4.1 تمهيد                 |
| 54 | 4.2 خصائص عينة الدراسة    |
| 56 | 4.3 وصف متغيرات الدراسة   |
| 61 | 4.4 اختبار فرضيات الدراسة |

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

|    |                        |
|----|------------------------|
| 67 | 5.1 المقدمة            |
| 67 | 5.2 النتائج            |
| 68 | الاستنتاجات            |
| 70 | 5.3 التوصيات           |
| 72 | قائمة المراجع والمصادر |
| 79 | الملحقات               |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الفصل -<br>رقم الجدول |
|--------|---|---------------------------|
| 52     | قيم كروبناخ ألفا لاختبار ثبات أبعاد الدراسة                                       | 1-3                       |
| 53     | نتائج الارتباط الخطي المتعدد  | 2-3                       |
| 54     | وصف خصائص عينة الدراسة  | 1-4                       |
| 54     | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات<br>نكاء الاعمال         | 2-4                       |
| 59     | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات<br>المرونة الاستراتيجية | 3-4                       |
| 62     | نتائج اختبار الفرضية $H_0$ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية                          | 4-4                       |
| 63     | نتائج اختبار $H_0-1$  | 5-4                       |
| 64     | نتائج اختبار $H_0-2$  | 6-4                       |
| 64     | نتائج اختبار $H_0-3$  | 7-4                       |
| 65     | نتائج اختبار $H_0-4$  | 8-4                       |
| 66     | نتائج اختبار $H_0-5$  | 9-4                       |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل    | رقم الشكل |
|--------|----------------|-----------|
| 8      | أنموذج الدراسة | 1-1       |

## قائمة الملحقات

| الصفحة | العنوان               | رقم الملحق |
|--------|-----------------------|------------|
| 79     | استبانة الدراسة       | 1          |
| 84     | مخرجات التحليل        | 2          |
| 94     | لجنة محكمين الاستبيان | 3          |

## دور انظمة ذكاء الاعمال في دعم المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة

والمتوسطة الحجم العاملة في عمان

إعداد: ابراهيم مصطفى محمد خريسات

اشراف: الاستاذ الدكتور أحمد غندور

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى دور انظمة ذكاء الاعمال (جمع البيانات و تخزينها، المعالجة الأنية للبيانات، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي، التنقيب عن البيانات) في دعم المرونة الاستراتيجية (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان. ولتحقيق هدف الدراسة تعاملت الباحثة مع البيانات الأولية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان وزع على عينة مختارة من المبحوثين. استخدمت الباحثة اسلوب المسح. وشملت العينة 233 مستجيب من من المدراء ومساعدتهم ورؤساء الاقسام والشعب في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان، وتم تحليله من خلال برنامج ال SPSS. كشفت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة ايجابية انظمة ذكاء الاعمال (جمع البيانات و تخزينها، المعالجة الأنية للبيانات، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي، التنقيب عن البيانات) و المرونة الاستراتيجية (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان. ووفقاً لهذه النتيجة أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الادارات العليا والوسطى في ذكاء الاعمال لما له اهمية لدى الموظفين وينعكس بشكل مباشر على المرونة الاستراتيجية. وتشجيع الادارات الدنيا في الشركات على الاهتمام ذكاء الاعمال وتطبيقه واتباعه لتحسن المرونة الاستراتيجية، مما يجعل الشركة قادر على البقاء في اتخاذ القرارات بطريقة تشاورية ومرنة.

**الكلمات المفتاحية:** ذكاء الاعمال، المرونة الاستراتيجية، الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة

في عمان.

## **The Role of Business Intelligence System in Enhancing Strategic Flexibility in Small and Medium- Sized Companies Operating in Amman**

**Prepared by: Ibrahim Mustafa Mohammed Khreisat**

**Supervised by: Prof. Dr. Prof. Ahmad Ghandour**

### **Abstract**

This study aimed to investigate the role of business intelligence systems (data collection and storage, real-time data processing, business performance management, competitive intelligence, data mining) in supporting strategic flexibility (productive flexibility, market flexibility, competitive flexibility) in small and medium-sized enterprises operating in Oman. To achieve the study objective, the researcher dealt with primary data and followed the descriptive analytical approach using a questionnaire distributed to a selected sample of respondents. The researcher used the survey method. The sample included 233 respondents from managers, their assistants, and heads of departments and divisions in small and medium-sized enterprises operating in Oman, and it was analyzed using the SPSS program. The results of the study revealed that there is a positive relationship between business intelligence systems (data collection and storage, real-time data processing, business performance management, competitive intelligence, data mining) and strategic flexibility (productive flexibility, market flexibility, competitive flexibility) in small and medium-sized enterprises operating in Oman. According to this result, the study recommended that senior and middle management should pay attention to business intelligence because of its importance to employees and its direct impact on strategic flexibility. And to encourage lower management in companies to pay attention to business intelligence and apply and follow it to improve strategic flexibility, which makes the company able to continue making decisions in a consultative and flexible manner.

**Key Words:** Business Intelligence, Strategic flexibility, SMEs Operating in amman.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 اسئلة الدراسة
- 1.4 اهمية الدراسة
- 1.5 اهداف الدراسة
- 1.6 فرضيات الدراسة
- 1.7 انموذج الدراسة
- 1.8 حدود الدراسة
- 1.9 محددات الدراسة
- 1.10 التعريفات النظرية لمتغيرات الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

تواجه المجتمعات العربية العديد من المخاطر. وفي ظل هذه المخاطر ظهرت عدة اتجاهات ومفاهيم حديثة في مجال الإدارة المعاصرة. وأيضًا بسبب تجربة مثل هذه المخاطر، يجب على العديد من المديرين والقادة في المؤسسات اليوم تنفيذ استراتيجيات إدارية جديدة لإدارة مؤسساتهم بحكمة وكفاءة. وهذا أمر ضروري لتحسين القدرة التنافسية التنظيمية وتحقيق التميز في السوق (Daouri, 2020).

كما شهدت بيئة الأعمال تطوراً كبيراً نتيجة الانفتاح على التقنيات الحديثة والتطور السريع، فضلاً عن المنافسة الشديدة وتنوع المعرفة. ويتطلب هذا وعياً واسعاً ومتزايداً بأهمية إجراء التحولات والتطويرات لمواكبة هذه التغييرات. والتكيف والتأقلم مع كل ما هو جديد، ويعتمد تحقيق ذلك على تعتمد المنظمات على مجموعة متنوعة من السلوكيات الاستراتيجية الفعالة، وتعتبر القدرة على إنشاء وتصميم هذه السلوكيات أمراً حاسماً لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وخاصة في ظل البيئة المضطربة. وهذا يخلق الحاجة إلى المرونة والقدرة على التكيف. الأصول التي تمتلكها مع ما توفره البيئة الخارجية. الفرص والتحديات التي تمثلها، ومرونتها الاستراتيجية التي تلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على الأداء التنظيمي (AlTaweel & Al-Hawary, 2021).

ولذلك ظهر الاهتمام بنكاء الأعمال كأساس جديد لخلق أسلوب المنافسة والتفوق بين المنظمات، من خلال اعتماد أنظمة ذكية قادرة على مشاركة وتبادل المعلومات، ومن ثم توليد المعرفة التي تتيح للمنظمات دعمها ومساندتها. أدائهم وتمكين دورهم. في عمليات الحصول على المعلومات وتحليلها.

ويفسرهما بطريقة تسمح له بمواجهة وصمود المنافسة الشديدة ويؤدي إلى مرحلة جديدة تمنحه مكانة أكبر وأقوى (عويشي، 2023).

حيث تعد أدوات ذكاء الأعمال ذات أهمية في تطبيقاتها المتنوعة في منظمات الاعمال إذ تستخدم في استخلاص البيانات وتحليلها واكتشاف العلاقات الغير معروفة للبيانات ضمن نظام مستودع البيانات واستخلاص العديد من المؤشرات المهمة الخاصة بذكاء الاعمال (حسين و الشمري، 2017).  
وفقا لما سبق ذكره تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور انظمة ذكاء الاعمال في دعم المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان، باعتبارها شركات مهمة في الاقتصاد عمان وتساهم بنسبة عالية من الناتج المحلي الوطني بالإضافة الى اثرها الواضح على المستهلك والشركة المحيطة بها، وهذا بدوره يعطي مبررا لدراسة انظمة ذكاء الاعمال في دعم المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

## 1.2 مشكلة الدراسة

انطلاقاً من منهج النظم تعد المنظمات نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بما يحيط به من متغيرات بيئية متنوعة، وكلما كانت المنظمة تمتلك القدرة العالية على التعامل الفعال والاستجابة والتكيف مع هذه المتغيرات، كلما ضمن لها هذا البقاء والتنافس والنجاح على منافسيها، ومن هنا تعد المرونة الاستراتيجية الأساس الذي يمكن المنظمات من مواكبة كل هذه التغيرات والتعامل الناجح مع هذا الطيف الواسع منها، عن طريق توظيف مواردها المتنوعة لغرض استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة، وبما يعزز مكانتها الاستراتيجية في الأسواق التي تتعامل معها ((AITaweel & Al-Hawary, 2021).

كما تتميز بيئة الأعمال الحالية بالديناميكية والتغير السريع والغموض. وهذا يتطلب من الشركات وجود قيادة مرنة في استثمار الموارد المتاحة واستغلال الفرص والتحديات من خلال إعادة صياغة الاستراتيجيات والخطط والأنشطة والهياكل التنظيمية بما يتماشى مع التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية، وقد تصبح الأعمال التجارية الأكثر ريادة وابتكارًا أكثر استقرارًا من أجل الحفاظ على وضعها الحالي اعتمادًا على التخصص في فترات النضج ، حيث تتطلب ريادة الأعمال والابتكار مرة أخرى تغييرات جذرية ، وهذا الموقف يتطلب وجود كفاءات (Brozovic, 2018).

لذلك تحتاج الشركات إلى قدرات واستراتيجيات مختلفة عن منافسيها من أجل التعامل مع غموض بيئة العمل الخارجية واضطراب المنافسة ، فضلاً عن تلبية اتجاهات السوق والعميل المتغيرة والتأثير على طلب العملاء والسوق. حيث يجبر الاضطراب البيئي في المنافسة معظم الشركات على استخدام قدراتها بطريقة مدروسة ضد تحركات وأفعال المنافسين من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة وتطوير الأداء لتوفير المرونة الاستراتيجية (الهلواني و الرياحي، 2023). لذلك تحاول هذه الدراسة فحص اثر انظمة ذكاء الاعمال على دعم المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في عمان عن طريق التركيز على ابعاد انظمة ذكاء الاعمال ودورها في دعم المرونة الاستراتيجية لدى الشركات عينة الدراسة.

### 1.3 اسئلة الدراسة

وفقا لما سبق يمكن إثارة السؤال الرئيسي التالي:

هل هنالك اثر لانظمة ذكاء الاعمال على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة

الحجم العاملة في عمان؟

وينبثق عن هذا السؤال، الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل هنالك اثر جمع البيانات وتخزينها على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ

(المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة

الحجم العاملة في عمان ؟

2. هل هنالك اثر المعالجة الانية للبيانات على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ

(المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة

الحجم العاملة في عمان ؟

3. هل هنالك اثر ادارة اداء الاعمال على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة

الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم

العاملة في عمان ؟

4. هل هنالك اثر الذكاء التنافسي على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة

الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم

العاملة في عمان ؟

5. هل هنالك اثر التنقيب عن البيانات على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ

(المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة

الحجم العاملة في عمان ؟

#### 1.4 اهمية الدراسة

تأتي الاهمية العملية لهذه الدراسة من حقيقة أن انظمة نكاء الاعمال يمكن لها أن تدعم المرونة

الاستراتيجية في الشركات الصغيرة و والمتوسطة الحجم العاملة في عمان, كما, تتبع اهمية هذه

الدراسة من اهمية الشركات الصغيرة و والمتوسطة الحجم والذي يعتبر من اهم القطاعات في الاقتصاد الاردني بالإضافة الى مساهمته الكبيرة في الناتج المحلي الاجمالي ، كما يمكن ان تقوم هذه الشركات بالاطلاع على نتائج هذه الدراسة ومعرفة اثر انظمة ذكاء الاعمال على المرونة الاستراتيجية.

كما أن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تتمثل بتعريف الباحثين والعاملين في الميدان وأصحاب القرار والمهتمين على أبعاد ومتغيرات انظمة ذكاء الاعمال الفرعية والتي من الممكن أن يكون لها الأثر في دعم المرونة الاستراتيجية، كما ستقدم هذه الدراسة العديد من المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تكون دليلاً مفيداً للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لدعم المرونة الاستراتيجية داخل كل شركة.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوعاً لا يزال حقلًا خصباً للدراسة والبحث، فهو محاولة لاستقراء قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المرونة الاستراتيجية من خلال دراسة اثر انظمة ذكاء الاعمال عليها، فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تقديم الإفادة للمكتبة العربية من خلال مساهمة متواضعة أملاً بأن تكون قاعدة لأبحاث ودراسات مستقبلية.

## 1.5 اهداف الدراسة

هنالك مجموعة من الاهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها تتمثل في:

1. توضيح المفاهيم المتعلقة بذكاء الاعمال و المرنة الاستراتيجية.
2. معرفة اثر جمع البيانات وتخزينها على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

3. معرفة اثر المعالجة الانية للبيانات، على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

4. معرفة اثر ادارة الاعمال على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

5. معرفة اثر الذكاء التنافسي على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

6. معرفة اثر التقيب عن البيانات على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

## 1.6 فرضيات الدراسة

$H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لانظمة نكاء الاعمال بأبعادها الخمسة (جمع البيانات وتخزينها، المعالجة الانية للبيانات، ادارة اداء الاعمال، الذكاء التنافسي، التقيب عن البيانات) على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

وعليه يتم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

H01: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لجمع البيانات وتخزينها

على المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية)

في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

H02: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للمعالجة الانية للبيانات

على المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية،

المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

H03: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لادارة اداء الاعمال على

المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة

التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

H04: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للذكاء التنافسي على

المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة

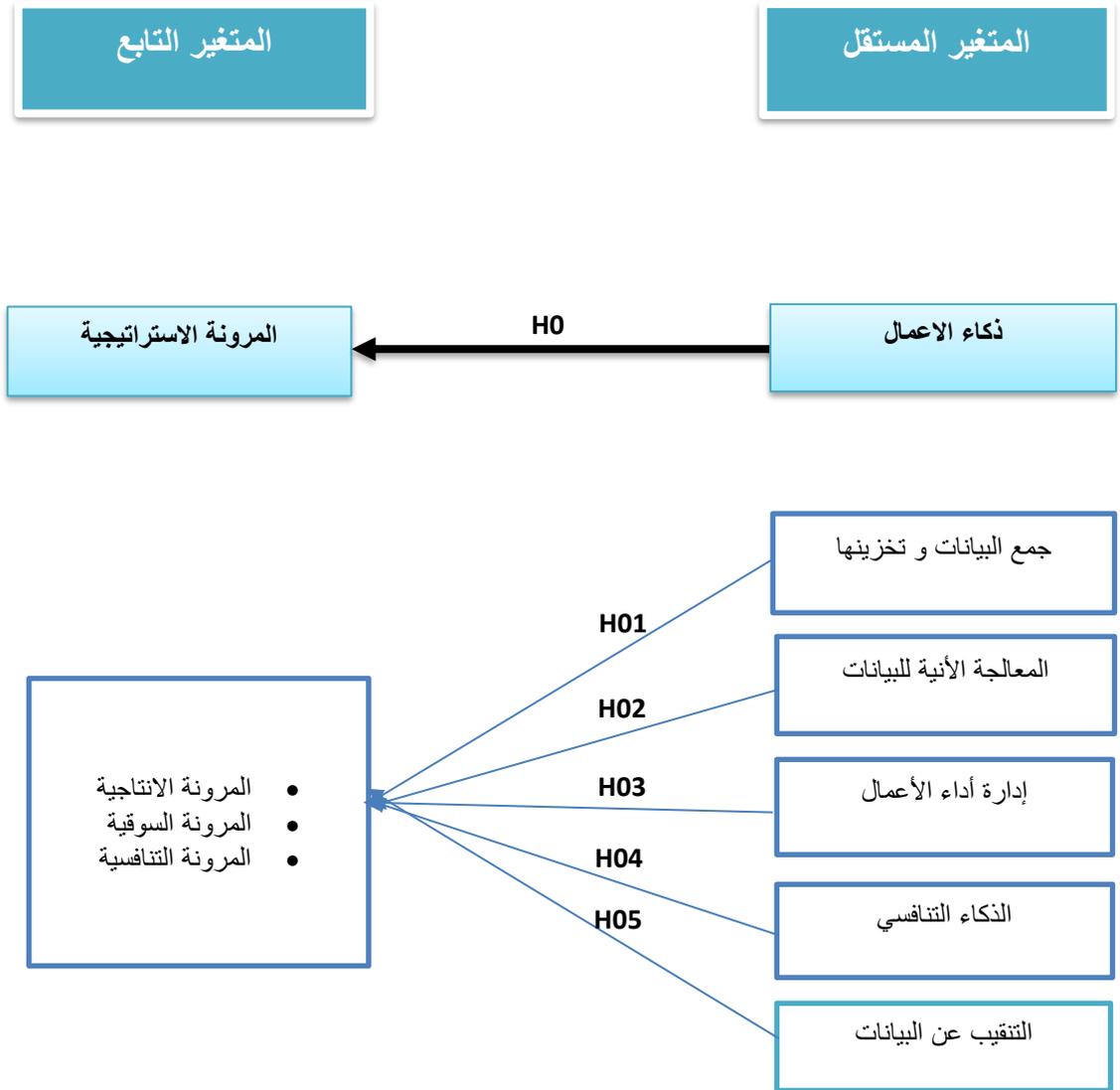
التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

H05: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتقيب عن البيانات على

المرونة الاستراتيجية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة

التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

## 1.7 نموذج الدراسة



الشكل رقم 1-1: نموذج الدراسة

اعدا الباحث بالاعتماد على:

(محمد والكبسي، 2023؛ عيشوش، 2022؛ اولاد و كريمي، 2022؛ العموش، 2021)

(Abraheem, 2023; Al-Daouri & Atrach, 2020)

## 1.8 حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود الدراسة الحالية الى ما يلي:

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

**الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية التي استغرقتها انجاز هذه الدراسة، هي الفترة الواقع ما بين الفصل الدراسي الصيفي والفصل الدراسي الاول للعام الجامعي 2025/2024

**الحدود المعرفية:** لقد اعتمدت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة والمتمثلة بـ (محمد والكبسي، 2023: عيشوش، 2022: اولاد و كريمي، 2022: العموش، 2021) و (Abraheem, 2023;

(Al-Daouri & Atrach, 2020

## 1.9 محددات الدراسة

1. تطبق هذه الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان فقط ، لذا لا يمكن تعميم نتائجها على القطاعات الاخرى.
2. تعتمد نتائج الدراسة الحالية على مدى تعاون المستجيبين وتجاوبهم في تقديم المعلومات اللازمة لإثراء موضوع الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان.
3. الوقت والجهد الذي يتطلبه طبيعة الدراسة من خلال الزيارات الميدانية للشركات عينة الدراسة لتوزيع الاستبيانات ، ومدى تواجد المشاركون أثناء القيام بزيارة الموقع.

## 1.10 التعريفات النظرية والاجرائية لمتغيرات الدراسة

### التعريفات النظرية

المرونة الاستراتيجية (Strategic flexibility): تشير المرونة الإستراتيجية إلى قدرة الشركات

على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية (Meng, Lei, Jiao & Tao, 2020).

ذكاء الاعمال (Business intelligence): مجموعة القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد بعد

اكتسابه المعلومات والمعرفة اللازمة من البيئة للتكيف معها وحل المشكلات باتخاذ القرارات

المناسبة (اولاد و كريمي، 2022).

جمع البيانات وتخزينها (Data collection and storage): تعتبر هذه العملية الخطوة الأولى

ضمن نظم ذكاء الأعمال حيث يتم خالها جمع البيانات التي تحتاج إليها المنظمة أداء

أعمالها من خلال مجموعة من التقنيات والأساليب الإحصائية العلمية المناسبة ومن ثم تخزينها

ضمن قواعد بيانات ليتم الاستفادة منه (العموش، 2021)

المعالجة الانية للبيانات (Real-time data processing): هي تحويل البيانات التي يتم جمعها

وتصنيفها إلى معلومات من خلال تقييم العالقات بينها وتدقيقها بحيث يصدر عنها معلومات

ومعرفة ذات قيمة تمتاز بالوضوح والدقة (العموش، 2021).

ادارة اداء الاعمال (Business performance management): هي العملية التي يتم من خلالها

السيطرة على أعمال ونشاطات المنظمة وتحسينها من خلال تطوير أداء الافراد وفرق العمل

والتي يجب أن تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وكذلك العمل على مراجعة وتقييم

الأنشطة والأنظمة وتطوير المعرفة في المنظمة (Armstrong, 2018).

**الدكاء التنافسي (Competitive intelligence):** أداة لدى منظمات الأعمال للكشف عن البيئة التنافسية وما فيها من مخاطر وفرص وتهديدات بحيث يعتمد على جمع البيانات حول المنافسين والعملاء والاستراتيجيات الجديدة والمنتجات والمخاطر وتحليلها للاستفادة منها في وضع استراتيجيات تنافس (يميرة و خليفي، 2017).

**التنقيب عن البيانات (Data mining):** تحليل لكميات من البيانات كبيرة الحجم للكشف عن عالقات غير متوقعة وتلخيص البيانات في أشكال جديدة مفهومة ومفيدة لصاحب البيانات (اولاد و كريمي، 2022).

**المرونة الانتاجية (Production flexibility):** قدرة المنظمات على تقديم الاسواق وتجهيزها بمنتجات جديدة وفي وقت قصير وبأسعار منخفضة كقارنة مع المنافسين ( محمد و الكبيسي، 2023).

**المرونة السوقية (Market flexibility):** قدرة المنظمات على تعديل وضعها في السوق، وتقويم منتجاتها وضبط جودتها التسويقية في وقت قصير من اجل الاستجابة للظروف والاحداث والتغيرات البيئية في السوق (محمد و الكبيسي، 2023).

**المرونة التنافسية (Competitive flexibility):** قدرة المنظمات على مقاومة المنافسين وسلوكهم الجيد وقدرتها في اعادة وترتيب مواردها الضرورية وتكريسها ونشرها في سوق الانتاج وقدرتها في الاستجابة لطلبات زبائنها (محمد و الكبيسي، 2023).

### التعريفات الاجرائية

**المرونة الاستراتيجية (Strategic flexibility):** يُقاس هذا المتغير من خلال قدرة الشركة على تعديل استراتيجياتها بسرعة استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية مثل التغيرات في تفضيلات

العملاء أو ظروف السوق. يتم قياس ذلك عبر سرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقدرة على تنفيذ خطط بديلة أو استراتيجيات جديدة في الوقت المناسب.

**ذكاء الأعمال (Business intelligence):** يُقاس من خلال مدى استخدام الشركة للبيانات والمعلومات لتحليل الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية. يتم قياس ذلك من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات والتقارير لتحسين العمليات واتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

**جمع البيانات وتخزينها (Data collection and storage):** يُقاس هذا المتغير عبر الطريقة التي تجمع بها الشركة البيانات (مثل استبيانات، مبيعات، تفاعلات العملاء)، ومدى كفاءة نظم التخزين المستخدمة (مثل قواعد البيانات السحابية أو المحلية). يتم قياس جودة البيانات المخزنة وتوافرها للاستخدام عند الحاجة.

**المعالجة الآنية للبيانات (Real-time data processing):** يُقاس من خلال قدرة الشركة على معالجة البيانات في الوقت الفعلي أثناء حدوثها، مثل مبيعات المنتجات أو تفاعلات العملاء. يتم قياس ذلك عبر السرعة والفاعلية في معالجة البيانات بحيث تكون قرارات الأعمال مبنية على المعلومات الحديثة.

**إدارة أداء الأعمال (Business performance management):** يُقاس عبر استخدام الشركات لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمراقبة وتحليل الأداء. يشمل ذلك تحديد الأهداف، قياس التقدم نحو تحقيقها، وتحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف لتوجيه التحسينات.

**الذكاء التنافسي (Competitive intelligence):** يُقاس من خلال قدرة الشركة على جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين في السوق. يشمل ذلك تحليل استراتيجيات المنافسين، أسعارهم، أنشطتهم التسويقية، أو أية تغييرات في سياساتهم، ليتمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على هذه المعلومات.

**التنقيب عن البيانات (Data mining):** يُقاس من خلال قدرة الشركة على استخدام تقنيات التحليل لاستخلاص أنماط أو معلومات من البيانات الضخمة التي تحتفظ بها. يتم قياس ذلك من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات مثل الخوارزميات لتحديد التوجهات أو التوقعات التي يمكن أن تساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية.

**المرونة الإنتاجية (Production flexibility):** يُقاس هذا المتغير عبر قدرة الشركة على تعديل عمليات الإنتاج لتلبية التغيرات في الطلب أو التكيف مع تغيرات التقنية. يشمل ذلك القدرة على تعديل خط الإنتاج بسرعة لإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات أو تعديل الكميات المنتجة وفقاً للطلب.

**المرونة السوقية (Market flexibility):** يُقاس من خلال قدرة الشركة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة السوقية. يشمل ذلك التكيف مع تغيرات في طلب العملاء، استراتيجيات تسويقية جديدة، أو دخول أسواق جديدة. يتم قياس ذلك من خلال سرعة تعديل العروض السوقية أو أساليب التسويق.

**المرونة التنافسية (Competitive flexibility):** يُقاس من خلال قدرة الشركة على التكيف مع استراتيجيات وأفعال المنافسين. يتضمن ذلك تعديل استراتيجيات التسعير، التوسع في السوق، أو تعديل العروض التنافسية لمواكبة تغيرات المنافسة. يتم قياسه من خلال سرعة التفاعل مع التحولات في النشاط التنافسي.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 المقدمة

#### 2.2 المبحث الاول: الاطار النظري

##### 2.2.1 المرونة الاستراتيجية

2.2.1.1 مفهوم المرونة الاستراتيجية

2.2.1.2 اهمية المرونة الاستراتيجية

2.2.1.3 خصائص المرونة الاستراتيجية

2.2.3.4 اهداف المرونة الاستراتيجية

2.2.1.5 وظائف المرونة الاستراتيجية

2.2.1.6 عيوب المرونة الاستراتيجية

2.2.1.7 العوامل المؤثرة على المرونة الاستراتيجية

2.2.1.8 مكونات المرونة الاستراتيجية

##### 2.2.2 نكاء الاعمال

2.2.2.1 مفهوم نكاء الاعمال

2.2.2.2 اهمية نكاء الاعمال

2.2.2.3 خصائص نكاء الاعمال

2.2.2.4 اهداف نكاء الاعمال

2.2.2.5 وظائف نكاء الأعمال

2.2.2.6 عيوب نكاء الأعمال

2.2.2.7 العوامل المؤثرة على نكاء الأعمال

2.2.2.8 مكونات نكاء الأعمال

2.2.2.9 ابعاد نكاء الأعمال

#### 2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

##### 2.2.1 الدراسات العربية

##### 2.2.2 الدراسات الاجنبية

##### 2.2.3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 المقدمة

تتاول الإطار النظري لهذه الدراسة الإدارة الإستراتيجية للمرونة: مفهومها وأهميتها. وذلك الأعمال. مفهومها وأهميتها وأيضاً معالجة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذه الدراسة للتعرف على أهم المواضيع التي تناولتها والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تناولتها. وقد اعتمدته، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها، ولتوضيح درجة الفوائد المستمدة منه، قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة حسب تاريخ النشر، بدءاً من الأحدث للدراسات العربية والأجنبية.

#### 2.2 المبحث الأول: الإطار النظري

##### 2.2.1 المرونة الاستراتيجية

##### 2.2.1.1 مفهوم المرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة أو المنظمة على التكيف والاستجابة للتحديات والتغيرات في البيئة المحيطة بها، سواء كانت هذه التحديات ناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية (Hussein & Salman, 2022). (تعتبر المرونة الاستراتيجية جوهرية لبقاء المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمتسارع، حيث يمكنها تحقيق التنافسية والنجاح على المدى الطويل (Elali, 2021)).

كما تم تعريفها على أنها القدرة على تكيف الاستراتيجيات والعمليات والموارد للمؤسسة أو المنظمة، بحيث تتمكن من التكيف بشكل فعال مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية (Osita- Ejikeme & Amah, 2022). هذا التكيف يشمل قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات والمخاطر، واستغلال الفرص الجديدة بشكل سريع وفعال. المرونة الاستراتيجية تتطلب أيضاً التفكير المستقبلي

والابتكار والتعلم المستمر لضمان استمرارية النجاح والتطور في بيئة الأعمال المتغيرة ( Szemző, Mosquera, Polyák & Hayes, 2022).

### 2.2.1.2 أهمية المرونة الاستراتيجية

أهمية المرونة الاستراتيجية تكمن في قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة التنافسية، وتحسين أدائها ونجاحها على المدى البعيد. بواسطة الاستراتيجيات المرنة، يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية عن طريق استغلال الفرص الناشئة وتفادي المخاطر المحتملة. ووفقاً لـ (2019) وتكمن أهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط التالية:

1. تكيف مع التغيرات: في عصر تتسم فيه البيئة التنافسية بالتحولات السريعة والمتغيرة، تُعتبر المرونة الاستراتيجية أساسية لتمكين المؤسسات من التكيف مع هذه التغيرات والبقاء على قيد الحياة في السوق.
2. تحقيق التنافسية: المرونة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من استغلال الفرص الجديدة التي تنشأ في البيئة، وتفادي المخاطر والتحديات بفعالية، مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية.
3. زيادة القدرة على الابتكار: المرونة الاستراتيجية تشجع على الابتكار والتطوير، حيث تتيح للمؤسسة الاستجابة بسرعة لاحتياجات السوق وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي تلك الاحتياجات.
4. تعزيز استمرارية الأعمال: من خلال الاستثمار في المرونة الاستراتيجية، تتمكن المؤسسة من تقليل مخاطر الفشل وزيادة فرص البقاء في السوق على المدى الطويل، مما يعزز استمراريته.
5. تحسين الأداء العملي: المرونة الاستراتيجية تساعد على تحسين أداء المؤسسة عن طريق تعزيز كفاءة العمليات وتحسين إدارة الموارد والتكيف مع متطلبات العملاء بشكل أفضل.

بشكل عام، يمكن القول إن المرونة الاستراتيجية هي عامل حيوي لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال اليوم، حيث تساعد على التكيف مع التحولات السريعة والمتغيرة وتحقيق النمو والاستدامة على المدى الطويل.

### 2.2.1.3 خصائص المرونة الاستراتيجية

كما أكد علي (2022) على أن المرونة الاستراتيجية تتمتع بالعديد من الخصائص منها:

- **تكيف الاستراتيجية:** القدرة على تعديل استراتيجيات العمل والخطط بناءً على المتغيرات الداخلية والخارجية.
- **تنوع الخيارات:** توفير مجموعة متنوعة من الخيارات والموارد لمواجهة التحديات بفعالية.
- **سرعة الاستجابة:** القدرة على التحرك بسرعة وفعالية للاستجابة للتحديات والفرص الجديدة.
- **التعلم المستمر:** الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة لتطوير القدرات وزيادة الكفاءة.
- **الابتكار والتطوير:** تشجيع على الابتكار والتحفيز لتطوير وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات.

### 2.2.3.4 أهداف المرونة الاستراتيجية

أهداف المرونة الاستراتيجية تشمل تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز القدرة على التكيف مع التحولات السريعة في السوق والتكنولوجيا، وتحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال وفعال. كما تشمل أهداف المرونة الاستراتيجية عدة جوانب تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتحديات والفرص في بيئة الأعمال. من بين هذه الأهداف التي أكد عليها (عموري و الباي، 2021):

- تعزيز التنافسية: تحقيق تفوق تنافسي من خلال استغلال الفرص الجديدة وتقادي المخاطر بشكل فعال، مما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

- تعزيز الاستجابة السريعة: تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع التحولات والتغيرات بسرعة وفعالية، والتحرك بسرعة للاستجابة لمتطلبات السوق وتغيراتها.
  - تحسين كفاءة العمليات: تحسين إدارة الموارد والعمليات بحيث تصبح أكثر فعالية وكفاءة، وتكون قادرة على التكيف مع تغيرات الطلب والتكنولوجيا.
  - تعزيز الابتكار والتطوير: تشجيع على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق وتمكن المؤسسة من البقاء في المقدمة.
  - تحقيق الاستدامة: ضمان استمرارية الأعمال عن طريق تحسين القدرة على التكيف والتحول مع تغيرات البيئة، وتوفير القوة الدافعة للنمو المستدام.
  - تعزيز رضا العملاء: تحسين تجربة العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة بشكل مستمر.
- باختصار، تهدف المرونة الاستراتيجية إلى تعزيز القدرة على التكيف والاستجابة والتحسين المستمر، مما يساهم في تحقيق النجاح والنمو المستدام للمؤسسة في السوق

### 2.2.1.5 وظائف المرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف والتفاعل مع التغيرات في بيئتها، مما يساعدها على تحقيق أهدافها وأكد كل من (Lv, Tian, Wei & Xi, 2018; Burnard, Bhamra & ) (Tsinopoulos, 2018; Moşteanu, 2024) على ان وظائف المرونة الاستراتيجية تشمل:

#### 1. التكيف مع التغيرات

تعتبر القدرة على التكيف مع التغيرات أحد أبرز وظائف المرونة الاستراتيجية. في عالم الأعمال اليوم، تتعرض الشركات لتغيرات مستمرة في بيئاتها، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية.

لذا، تحتاج المنظمات إلى القدرة على تعديل استراتيجياتها وعملياتها وفقاً لهذه التغيرات. على سبيل المثال، عندما يتغير سلوك المستهلك أو تظهر تقنيات جديدة، يجب أن تكون الشركات قادرة على إعادة توجيه مواردها وتطوير منتجات جديدة تواكب هذه التغيرات. التكيف الفعال يساعد الشركات على الحفاظ على قدرتها التنافسية والتميز عن الآخرين في السوق.

## 2. الاستجابة السريعة

تتطلب بيئات الأعمال الديناميكية قدرة عالية على الاستجابة السريعة للتغيرات. وهذا يعني أن الشركات بحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عندما تواجه فرصاً جديدة أو تحديات غير متوقعة. تُعتبر القدرة على اتخاذ قرارات سريعة إحدى السمات الأساسية للمنظمات المرنة. يتطلب ذلك وجود هياكل تنظيمية مرنة وفرق عمل قادرة على التعاون والتفاعل بشكل فعال. فعندما تستطيع الشركات الاستجابة بسرعة، فإنها لا تحقق فقط ميزة تنافسية، بل تُظهر أيضاً قدرتها على التعامل مع الضغوط والأزمات بكفاءة.

## 3. الابتكار المستمر

تشكل ثقافة الابتكار أحد العناصر الأساسية للمرونة الاستراتيجية. يتعين على المنظمات أن تشجع على الابتكار داخل فرق العمل وتوفير بيئة تسمح بالأفكار الجديدة والمخاطرة المدروسة. الابتكار ليس مقتصرًا على تطوير منتجات جديدة فحسب، بل يشمل أيضاً تحسين العمليات الداخلية وتقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة. من خلال تعزيز ثقافة الابتكار، تستطيع الشركات أن تبقى في مقدمة السوق، مما يساعدها في تلبية توقعات العملاء واستباق التغيرات المستقبلية.

#### 4. إدارة المخاطر

تلعب إدارة المخاطر دورًا حيويًا في تعزيز المرونة الاستراتيجية. تحتاج المنظمات إلى تحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجهها، سواء كانت مرتبطة بالاقتصاد أو البيئة أو التكنولوجيات الجديدة. يتضمن ذلك تحديد المخاطر، تقييم تأثيرها المحتمل، وتطوير استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر. فعندما تكون الشركات مستعدة لمواجهة المخاطر، فإنها تعزز من قدرتها على البقاء والاستمرار في العمل حتى في ظل الظروف الصعبة.

#### 5. التواصل الفعال

يعتبر التواصل الفعال عنصرًا أساسيًا في تعزيز المرونة الاستراتيجية. يتطلب ذلك وجود قنوات تواصل مفتوحة بين جميع مستويات المنظمة. يجب أن تكون المعلومات متاحة وسهلة الوصول إليها لضمان تبادل المعرفة والخبرات بين الفرق. عندما يكون التواصل فعالاً، يمكن للمنظمات اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق تنسيق أكبر بين الأفراد. علاوة على ذلك، يمكن أن يُعزز التواصل الجيد من سرعة الاستجابة للتغيرات ويُعزز من الروح الجماعية والابتكار داخل المؤسسة.

#### 6. تطوير الموارد البشرية

يعتبر الاستثمار في تطوير الموارد البشرية أحد المفاتيح الأساسية للمرونة الاستراتيجية. يتطلب ذلك توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين، مما يعزز من مهاراتهم وقدراتهم على التكيف مع التغيرات. يجب أن تكون المنظمات ملتزمة بتحسين مهارات فرقها لضمان قدرتها على التعامل مع التحديات الجديدة. كما أن تحفيز الموظفين ودعمهم يمكن أن يُعزز من ولائهم وإنتاجيتهم، مما يساهم في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

## 7. تحليل البيانات

في عصر المعلومات، يُعتبر تحليل البيانات أداة قوية تساعد المنظمات في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. من خلال استخدام أدوات التحليل المتقدمة، تستطيع الشركات جمع وتفسير البيانات لفهم الاتجاهات السائدة في السوق وتوقع التغيرات المستقبلية. يمكن أن يساعد ذلك في تطوير استراتيجيات استباقية تتماشى مع احتياجات السوق، مما يزيد من قدرة المنظمة على التكيف والبقاء في الصدارة. يُظهر تحليل البيانات كيف يمكن للمنظمات استخدام المعلومات لتعزيز مرونتها وتحقيق أهدافها بكفاءة.

وفي رأي الباحث، تتجلى وظائف المرونة الاستراتيجية كعوامل حيوية لنجاح المنظمات في بيئاتها المتغيرة، مما يسهل عليها التكيف والنمو في ظل الظروف المختلفة

### 2.2.1.6 عيوب المرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بها. رغم فوائدها العديدة، إلا أن لها بعض العيوب (Sahgal, 2019; Cajot, Peter, Bahu, Guignet, Koch, 2017; Maréchal, &، ومنها:

1. **عدم الاستقرار:** التكيف المستمر قد يؤدي إلى عدم استقرار داخل المنظمة، مما يؤثر على الروح المعنوية والولاء بين الموظفين.
2. **إضعاف الهوية:** قد تؤدي المرونة إلى فقدان الهوية الاستراتيجية للمنظمة، إذا كانت التغيرات متكررة وغير مدروسة.
3. **تششتت الموارد:** التركيز على التكيف مع التغيرات قد يتسبب في تششتت الموارد، مما يؤثر سلباً على الأداء العام.

4. **تضارب الأهداف:** قد يحدث تضارب بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، مما يجعل

من الصعب تحقيق الرؤية الاستراتيجية.

5. **تكاليف التكيف:** التكيف مع التغييرات يتطلب استثمارات مالية وموارد بشرية، وقد تكون هذه

التكاليف مرتفعة.

6. **عدم اليقين:** قد يؤدي الاعتماد المفرط على المرونة إلى عدم اليقين في اتخاذ القرارات، مما

يجعل من الصعب وضع استراتيجيات واضحة.

7. **ردود الفعل المتسارعة:** قد تؤدي الحاجة إلى التكيف السريع إلى اتخاذ قرارات متسارعة وغير

مدروسة، مما يمكن أن يكون له عواقب سلبية.

وحسب رأي الباحث فإن فهم هذه العيوب يساعد المنظمات على تحقيق توازن بين المرونة

والاستقرار لضمان النجاح المستدام.

#### 2.2.1.7 العوامل المؤثرة على المرونة الاستراتيجية

وفقا لدراسة خليف (2024) و Sony, Antony and Mc Dermott (2023) هناك العديد من

العوامل المؤثرة على المرونة الاستراتيجية، نوضح ما يلي:

##### • الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية واحدة من العوامل الأساسية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على التكيف

مع التغييرات. ثقافة المؤسسة التي تشجع على الابتكار، التغيير، والتعاون بين الأفراد تعزز من قدرة

الفرق على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار،

فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة في الحلول الجديدة واستكشاف طرق مختلفة للعمل. بالتالي،

تكون المؤسسات التي تعزز من بيئة عمل مرنة وقابلة للتكيف أكثر نجاحًا في مواجهة التحديات.

### • الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يلعب دورًا محوريًا في تحديد كيفية تدفق المعلومات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة. الهياكل المسطحة، التي تقلل من مستويات الإدارة، تتيح للموظفين مستوى أعلى من الاستقلالية وسرعة أكبر في الاستجابة للتغيرات. من خلال تقليل البيروقراطية، يمكن للفرق التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، مما يعزز من قدرتها على الابتكار وتلبية احتياجات السوق.

### • القدرات التقنية

التكنولوجيا الحديثة تعتبر من العوامل المحورية في تعزيز المرونة الاستراتيجية. المؤسسات التي تستثمر في التكنولوجيا المتطورة تستطيع تحسين عملياتها وزيادة كفاءتها. على سبيل المثال، أنظمة إدارة البيانات والتحليلات تتيح للشركات فهم الاتجاهات والتغيرات في السوق بشكل أسرع، مما يساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. أيضًا، تكنولوجيا الاتصالات تساهم في تحسين التعاون بين الفرق، مما يسهل تبادل الأفكار والمعلومات.

### • القيادة والإدارة

دور القيادة في تعزيز المرونة الاستراتيجية لا يمكن تجاهله. القادة الذين يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية يشجعون الفرق على التفكير بشكل استراتيجي. القيادة الفعالة تعني أيضًا توفير الدعم اللازم للموظفين لتجربة أفكار جديدة والابتكار دون خوف من الفشل. القادة الذين يفتحون حوارًا صريحًا مع فرقهم ويستمعون لأرائهم، يعملون على بناء بيئة عمل مواتية للتغيير والنمو.

### • التوجه الاستراتيجي

وجود استراتيجية واضحة ومتكاملة يجعل من السهل على المؤسسات الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. التوجه الاستراتيجي الذي يتضمن مراجعات دورية واستراتيجيات بديلة يساعد الشركات على البقاء على أهبة الاستعداد لأي تحديات قد تواجهها. عندما تكون هناك رؤية استراتيجية طويلة المدى، يمكن للمؤسسات أن تستثمر في المشاريع والابتكارات التي تعزز من قدرتها على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

### • التعلم المستمر

التعلم المستمر هو عنصر رئيسي في تعزيز المرونة الاستراتيجية. المؤسسات التي تشجع على تطوير المهارات والتعلم من التجارب السابقة تكون أكثر قدرة على الابتكار والتكيف. من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات أن تضمن أن فرقها مجهزة بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة. التعلم من الأخطاء والتجارب يساعد أيضًا في بناء قدرات المؤسسة على استباق التغيرات.

### • العوامل الاقتصادية والاجتماعية

تؤثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية بشكل كبير على مرونة المؤسسات. التغيرات في الأسواق، السياسات الحكومية، والتوجهات الاجتماعية تتطلب من المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف بسرعة. الشركات التي تراقب هذه العوامل وتستجيب بشكل مناسب يمكن أن تستفيد من الفرص الجديدة وتخفف من المخاطر المحتملة. الفهم الجيد للبيئة الخارجية يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات مرنة قادرة على مواجهة التحديات.

## • شبكات التعاون

أخيراً، تعتبر شبكات التعاون مع الجهات الخارجية مثل الموردين، العملاء، والشركاء الاستراتيجيين عاملاً حيوياً في تعزيز المرونة الاستراتيجية. هذه الشبكات توفر فرصاً لتبادل المعرفة، الموارد، والدعم. التعاون مع شركاء آخرين يمكن أن يسهل الوصول إلى أسواق جديدة ويساعد في تطوير حلول مبتكرة. المؤسسات التي تنشئ علاقات قوية ومستدامة مع شركائها تستطيع تعزيز قدرتها على التكيف وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

في النهاية، ووفقاً لرأي الباحث تلعب هذه العوامل مجتمعة دوراً مهماً في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمؤسسات، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات والاستجابة للفرص والتحديات بشكل فعال.

### 2.2.1.8 مكونات المرونة الاستراتيجية

في عالم الأعمال المتغير بسرعة، أصبحت المرونة الاستراتيجية عنصراً حيوياً لنجاح المؤسسات. تعني المرونة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، والتفاعل بفعالية مع التحديات والفرص الجديدة. تتطلب هذه المرونة مزيجاً من القدرات والمهارات التي تعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والتعلم، والتكيف مع متطلبات السوق المتجددة. في هذا السياق، تتداخل عدة مكونات رئيسية تشكل أساس المرونة الاستراتيجية، منها الاستشراف الاستراتيجي، والقدرة على التعلم، والتكيف التنظيمي، وغيرها. سنستعرض في ما يلي هذه المكونات بتفصيل، لنفهم كيف يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التكيف والازدهار في بيئات الأعمال الديناميكية (عبدوي، 2017). لذلك تتكون المرونة الاستراتيجية مما يلي

(Ahmad, 2024; ALinares-Barbero & De La Vega, 2024):

1. **الاستشراف الاستراتيجي**: القدرة على توقع التغيرات في البيئة الخارجية، مثل الاتجاهات

الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

2. **التكيف التنظيمي**: إمكانية تغيير الهياكل والعمليات الداخلية بسرعة وفعالية استجابة للتغيرات.
  3. **الابتكار**: القدرة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين القائمة منها، مما يساعد على البقاء في المقدمة.
  4. **القدرة على التعلم**: التعلم من التجارب السابقة وتطبيق الدروس المستفادة في المستقبل.
  5. **الشراكات والتعاون**: بناء علاقات مع شركاء خارجيين، مما يوفر موارد إضافية ويساعد في تعزيز القدرة على التكيف.
  6. **إدارة المخاطر**: تحديد وتحليل المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتقليل من تأثيرها.
  7. **الثقافة المؤسسية**: تعزيز ثقافة داخلية تشجع على الابتكار والمرونة والتكيف مع التغيرات.
- في رأي الباحث و بجمع هذه المكونات، يمكن للمؤسسة تعزيز قدرتها على التعامل مع التحديات والفرص بشكل فعال.

## 2.2.2 ذكاء الاعمال

### 2.2.2.1 مفهوم ذكاء الاعمال

ذكاء الأعمال هو مفهوم يرتبط بقدرة الشركات والمؤسسات على جمع وتحليل البيانات واستخدامها بطريقة استراتيجية لاتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر (Chen & Lin, 2021). يمثل ذكاء الأعمال مزيجًا من التقنيات والعمليات والممارسات التي تهدف إلى تحليل البيانات وفهم الاتجاهات وتوجيه الأعمال نحو النجاح (Al-Okaily, Teoh & Al-Okaily, 2023). كما تم تعريفه على انه عملية تحليلية تتيح للشركات اكتشاف البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة وملموسة لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر فعالية، بالإضافة الى ذلك فهو مجموعة من التقنيات والأدوات

والممارسات التي تهدف إلى تحليل البيانات وتحويلها إلى معرفة قيمة لاتخاذ القرارات وتحسين الأداء العملي للشركات (Dabab & Weber, 2018).

من ناحية أخرى تم تعريفه على أنه استخدام التحليلات والبيانات والتقارير والأدوات التشغيلية لفهم الأعمال واتخاذ قرارات أفضل وتحقيق الأهداف التجارية (Niu, Ying, Yang, Bao & Sivaparthipan, 2021). أيضاً هو مجموعة من التقنيات والممارسات التي تهدف إلى تحليل البيانات واستخراج الرؤى وتوجيه القرارات بشكل أكثر فاعلية في المؤسسات. كما تم تعريفه بأنه القدرة على جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى رؤى استراتيجية تساعد في تحقيق أهداف الأعمال بكفاءة أكبر واتخاذ قرارات مستنيرة (Al-Okaily et al., 2023).

باختصار، يعتبر ذكاء الأعمال أساسياً في عصر البيانات الحديث، حيث تتنافس الشركات على تحقيق التميز التنافسي من خلال الاستفادة الأمثل من البيانات وتحويلها إلى أفكار واستراتيجيات تساعد على تحقيق أهدافها ونجاحها المستقبلي.

### 2.2.2.2 أهمية ذكاء الأعمال

أهمية ذكاء الأعمال تتجلى في قدرته على توفير رؤى قيمة تمكن الشركات من اتخاذ قرارات مبنية على الحقائق والأدلة بدلاً من الاعتماد على الحظ أو الخبرة السابقة فقط. يساعد ذكاء الأعمال الشركات على تحسين كفاءتها التشغيلية، وتحليل السوق والعملاء، وتحسين خدماتها، وتحقيق المزيد من التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. كما أنه يمكن تلخيص أهمية ذكاء الأعمال في النقاط التالية (الجلاب، 2023):

- **اتخاذ القرارات المستنيرة:** يمكن لذكاء الأعمال توفير رؤى قيمة تمكن القادة والمديرين من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والحقائق بدلاً من الاعتماد على الحظ أو الرؤى الشخصية.

- **زيادة الكفاءة التشغيلية:** يساعد ذكاء الأعمال في تحسين عمليات الإنتاج والتوريد وإدارة المخزون وغيرها من العمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتوفير التكاليف.
  - **تحليل السوق والعملاء:** يمكن لذكاء الأعمال تحليل سلوك العملاء وتفضيلاتهم وتوجيه استراتيجيات التسويق والمبيعات بناءً على هذه البيانات، مما يزيد من فعالية جهود التسويق وتحقيق نتائج أفضل.
  - **تحسين تجربة العملاء:** من خلال فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، يمكن للشركات تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات مخصصة تلبي تلك الاحتياجات بشكل أفضل.
  - **التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي:** يمكن لذكاء الأعمال توفير تحليلات تساعد الشركات على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتوجيه استراتيجياتها وتخطيط أعمالها بشكل أفضل استنادًا إلى هذه التوقعات.
  - **زيادة التنافسية:** من خلال استخدام ذكاء الأعمال بشكل فعال، يمكن للشركات تحقيق تفوق تنافسي من خلال تحليل البيانات بشكل أفضل واتخاذ قرارات أفضل وتحقيق أداء أعلى.
- باختصار، يمكن القول إن ذكاء الأعمال ليس مجرد تقنية إضافية، بل هو عنصر أساسي في استراتيجية الأعمال الحديثة، حيث يمكن أن يساعد الشركات على استخدام البيانات بشكل أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها وزيادة نجاحها.

### 2.2.2.3 خصائص ذكاء الأعمال

تتميز خصائص ذكاء الأعمال بالتحليل الفعال للبيانات من مصادر متعددة مثل قواعد البيانات، والوسائط الاجتماعية، والإنترنت، والمزيد. كما تشمل أيضًا قدرة على تحليل البيانات بشكل سريع

ودقيق وتحويلها إلى رؤى قيمة بمساعدة التقنيات مثل تعلم الآلة والذكاء الاصطناعي. لذلك يمكن

تلخيص خصائص ذكاء الأعمال بالنقاط التالية (Chen, Li & Wang, 2022):

1. **تحليل البيانات الشامل**: تتيح خاصية تحليل البيانات الشاملة لذكاء الأعمال للشركات جمع

البيانات من مصادر متعددة وتحليلها بشكل شامل للحصول على رؤى كاملة ومفصلة.

2. **التنبؤ والتوقع**: تمكن خاصية التنبؤ والتوقع من ذكاء الأعمال الشركات من استخدام البيانات

التاريخية لتوقع الاتجاهات المستقبلية واتخاذ القرارات المستنيرة بناءً على تلك التوقعات.

3. **التفاعلية وسهولة الاستخدام**: يتضمن ذكاء الأعمال واجهات مستخدم تفاعلية وسهلة

الاستخدام تمكن المستخدمين من استكشاف البيانات وإجراء التحليلات بسهولة وسرعة.

4. **التشكيل والتصوير البياني**: يمكن لذكاء الأعمال توفير ميزات تشكيل وتصوير بياني تسهل

فهم البيانات وتوضيح العلاقات بينها بشكل بصري.

5. **التقارير الذكية والتحليلات القابلة للتخصيص**: يمكن للشركات توليد تقارير مخصصة

وتحليلات تتناسب مع احتياجاتها الخاصة وتوجيه القرارات بناءً على تلك التحليلات.

6. **التكامل مع أنظمة الشركة الأخرى**: يوفر ذكاء الأعمال خاصية التكامل مع أنظمة الشركة الأخرى

مثل أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتوفير رؤى شاملة.

7. **الأمان والموثوقية**: توفر الخصائص الأمنية والموثوقية في ذكاء الأعمال حماية البيانات

وضمان دقة النتائج وسلامة العمليات.

تلك الخصائص تمثل جوهر ذكاء الأعمال وتجعلها أداة قيمة للشركات لتحسين أدائها واتخاذ

القرارات الاستراتيجية بناءً على البيانات بشكل أفضل وأكثر فعالية.

#### 2.2.2.4 اهداف ذكاء الاعمال

تشمل أهداف ذكاء الأعمال، تحسين أداء الشركة وزيادة الإنتاجية، وتحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء وتقديم خدمات مخصصة، وتوجيه الاستراتيجيات التسويقية والتجارية بناءً على الاتجاهات والتوجهات الحالية والمستقبلية، وتحسين عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة.

كما أكد السواير (2017) على أنه يمكن تلخيص أهداف ذكاء الأعمال بالنقاط التالية:

1. تحسين أداء الشركة: أحد أهم أهداف ذكاء الأعمال هو تحسين أداء الشركة عبر فهم أفضل للعمليات الداخلية وتحليل البيانات المرتبطة بها، مما يسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
2. زيادة الكفاءة التشغيلية: تهدف الشركات إلى تحقيق أهداف ذكاء الأعمال من خلال تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، والتي يمكن تحقيقها من خلال تحليل البيانات لتحديد الممارسات الفعالة والتي تساهم في تحسين الأداء.
3. تحليل السوق وتوجيه الاستراتيجيات: تهدف الشركات إلى استخدام ذكاء الأعمال لفهم أفضل لسوقها وتوجيه استراتيجياتها بناءً على التحليلات والرؤى التي تحصل عليها من تحليل البيانات.
4. تحسين تجربة العملاء: من خلال فهم البيانات المتعلقة بسلوك وتفضيلات العملاء، يمكن للشركات تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل.
5. تحليلات التكاليف وزيادة الربحية: تسعى الشركات إلى استخدام ذكاء الأعمال لتحليل تكاليف العمليات وتحديد الفرص لزيادة الربحية وتحسين الأداء المالي.

6. **التنبؤ بالاتجاهات والتحديات:** تهدف الشركات إلى استخدام تقنيات ذكاء الأعمال للتنبؤ

بالاتجاهات الصناعية والتحديات المستقبلية، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات بشكل

أفضل وأسرع.

7. **زيادة التنافسية:** تستخدم الشركات ذكاء الأعمال للحصول على تفوق تنافسي من خلال

تحليل البيانات بشكل أفضل واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر توجيهًا.

باختصار، تهدف أهداف ذكاء الأعمال إلى تحقيق تحسين مستمر في أداء وتنافسية الشركات

عبر استخدام البيانات والتحليلات بشكل استراتيجي وفعال.

### 2.2.2.5 وظائف ذكاء الأعمال

**ذكاء الأعمال (Business Intelligence)** يشير إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد

الشركات على جمع وتحليل البيانات لتحسين اتخاذ القرارات (Bharadiya, 2023). كما اشارت دراسة

(Jun, 2020; Djerdjouri, 2020) الى بعض الوظائف الرئيسية لذكاء الأعمال:

1. **جمع البيانات:** تجميع البيانات من مصادر متعددة، مثل قواعد البيانات، والأنظمة السحابية،

والمستندات.

2. **تحليل البيانات:** استخدام أدوات التحليل لإجراء تحليلات متقدمة على البيانات لفهم الأنماط

والاتجاهات.

3. **التصور البياني:** تقديم البيانات بشكل مرئي باستخدام الرسوم البيانية والمخططات لتسهيل

الفهم.

4. **توقع الاتجاهات:** استخدام النماذج الإحصائية لتوقع النتائج المستقبلية بناءً على البيانات

التاريخية.

5. **إعداد التقارير:** إنشاء تقارير دورية وشاملة توضح الأداء والنتائج، مما يساعد في اتخاذ

القرارات المستندة إلى البيانات.

6. **تقييم الأداء**: قياس أداء الأعمال باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحديد مجالات التحسين.

7. **تحليل المنافسة**: دراسة السوق والمنافسين للحصول على رؤى تساعد في تعزيز استراتيجيات العمل.

8. **دعم اتخاذ القرار**: توفير المعلومات اللازمة للمديرين وصناع القرار لتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وحسب رأي الباحث فإن وظائف ذكاء الأعمال تساعد الشركات على تحسين الكفاءة وزيادة العائدات وتقليل المخاطر.

#### 2.2.2.6 عيوب ذكاء الأعمال

ذكاء الأعمال (Business Intelligence) له العديد من المزايا، لكنه أيضًا يواجه بعض العيوب والتحديات، منها (Ali & Novikov, 2020; Naeem, Jamal, Diaz-Martinez, Butt, Montesano, Tariq & De-La-Hoz-Valdiris, 2022; Alzoubi, Al-Ahmad, Kahtan & Jaradat, 2022):

##### • التكلفة

تعتبر تكلفة تنفيذ حلول ذكاء الأعمال من أكبر العوائق التي تواجه الشركات. يتطلب الأمر استثمارات كبيرة في البرمجيات، الأجهزة، والصيانة. بالإضافة إلى ذلك، قد تحتاج الشركات إلى تخصيص ميزانية لتدريب الموظفين على استخدام هذه الأدوات بفعالية، مما يزيد من التكاليف الإجمالية.

##### • تعقيد البيانات

يتعامل ذكاء الأعمال مع كميات ضخمة ومتنوعة من البيانات، مما يمكن أن يكون تحديًا كبيرًا. تتطلب هذه البيانات أدوات تحليل متقدمة، وقد تكون هناك حاجة إلى متخصصين لفهم كيفية معالجة

البيانات وتحليلها بشكل صحيح. هذا التعقيد قد يؤدي إلى أخطاء في التحليل إذا لم يتم التعامل معه بشكل سليم.

#### • صعوبة الاستخدام

بعض أدوات ذكاء الأعمال قد تكون معقدة وصعبة الاستخدام، خاصة للمستخدمين غير التقنيين. يتطلب الأمر وقتًا وجهدًا لتدريب الفرق على كيفية الاستفادة القصوى من هذه الأدوات، مما قد يؤدي إلى تباطؤ في اعتماد التكنولوجيا في المنظمة.

#### • تحديثات البيانات

تعتبر تحديثات البيانات أمرًا حيويًا لنجاح أي نظام ذكاء أعمال. إذا لم يتم تحديث البيانات بشكل منتظم، فإن النتائج والتحليلات قد تكون قديمة وغير دقيقة. وهذا قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير موثوقة.

#### • أمن البيانات

تعتمد أنظمة ذكاء الأعمال على بيانات حساسة قد تشمل معلومات مالية أو شخصية. لذا، فإن حماية هذه البيانات من الاختراق أو التسريب تعد من التحديات الكبيرة. تحتاج الشركات إلى وضع استراتيجيات أمان قوية لضمان سلامة البيانات.

#### • تحديات تكامل البيانات

دمج البيانات من مصادر متعددة يمكن أن يكون معقدًا. قد تكون هناك اختلافات في تنسيق البيانات أو جودة المعلومات، مما قد يؤثر على دقة التحليل. بدون استراتيجيات تكامل فعالة، قد تظهر أخطاء تؤثر على نتائج الأعمال.

## • فهم النتائج

حتى مع التحليلات المتقدمة، قد يكون من الصعب على الفرق فهم النتائج بشكل صحيح. يمكن أن يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات غير مستندة على تحليل دقيق، حيث قد يتم تفسير البيانات بطرق خاطئة أو مضللة.

## • الاعتماد على التكنولوجيا

يمكن أن يؤدي الاعتماد المفرط على أدوات ذكاء الأعمال إلى تجاهل الجوانب البشرية في اتخاذ القرارات. في بعض الأحيان، قد تكون البصيرة البشرية والحس أكثر فائدة من التحليلات القائمة على البيانات، لذا من المهم الموازنة بين استخدام التكنولوجيا ورؤية الأفراد. ووفقاً لرأي الباحث فإن هذه العيوب تتطلب من الشركات التفكير بعناية قبل الاستثمار في حلول ذكاء الأعمال، لضمان تحقيق أقصى استفادة مع تقليل المخاطر المحتملة.

### 2.2.2.7 العوامل المؤثرة على ذكاء الأعمال

**ذكاء الأعمال (Business Intelligence)** يعتمد على مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعاليته ونجاحه. ووفقاً لـ (Surbakti, Wang, Indulska & Sadiq, 2020; Jaradat, Al-Dmour, Alshurafat, Al-Hazaima & Al Shbail, 2024; Chaudhuri, Chatterjee, Vrontis & Thrassou, 2024; Usman, Moinuddin & Khan, 2024) فمن بعض هذه العوامل:

1. **جودة البيانات:** تعتبر دقة ونقاء البيانات من العوامل الأساسية. يجب أن تكون البيانات

مستخرجة من مصادر موثوقة ومحدثة بشكل دوري.

2. **التقنية المستخدمة:** تكنولوجيا التحليل وأدوات الذكاء الاصطناعي تلعب دوراً مهماً. يجب

اختيار أدوات قادرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات وتحليلها بكفاءة.

3. **التحليل والتفسير:** القدرة على تحليل البيانات واستخراج رؤى مفيدة منها. يتطلب ذلك مهارات تحليلية متقدمة ومعرفة عميقة بمجال العمل.

4. **تفاعل الفرق:** التعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة، مثل فرق تكنولوجيا المعلومات والتسويق والمبيعات، يسهم في تحقيق نتائج أفضل.

5. **التوجه الاستراتيجي:** يجب أن تكون استراتيجيات العمل متوافقة مع أهداف ذكاء الأعمال. يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لما تريد المؤسسة تحقيقه من خلال التحليل.

6. **الثقافة التنظيمية:** دعم الثقافة التنظيمية لاستخدام البيانات واتخاذ القرارات المستندة إلى التحليل. كلما كانت الثقافة مشجعة على الابتكار والتغيير، زادت فرص نجاح ذكاء الأعمال.

7. **التدريب والتطوير:** توفير التدريب المستمر للموظفين على استخدام أدوات ذكاء الأعمال وتحليل البيانات. المعرفة والمهارات الحديثة تعزز من القدرة على استغلال المعلومات.

8. **أمان البيانات:** حماية البيانات وضمان عدم تسربها أو استخدامها بشكل غير مناسب أمر ضروري للحفاظ على ثقة العملاء والمساهمين.

فيرى الباحث فانه بتحسين هذه العوامل، يمكن للمؤسسات تعزيز فعالية ذكاء الأعمال وتحقيق نتائج أفضل في اتخاذ القرارات.

### 2.2.2.8 مكونات ذكاء الأعمال

**ذكاء الأعمال (Business Intelligence)** هو مجموعة من التقنيات والأدوات التي تساعد الشركات على جمع وتحليل البيانات لتحسين القرارات الإدارية. يمكن تلخيص مكوناته الرئيسية في

النقاط التالية (Bharadiya, 2023; Simpson, 2024; Frank, Oluwaseyi & Olaoye, 2024) :

1. **جمع البيانات:** يشمل ذلك جمع البيانات من مصادر متعددة، مثل قواعد البيانات، وأنظمة ERP، والتطبيقات السحابية، ومواقع التواصل الاجتماعي.
2. **تخزين البيانات:** يتم تخزين البيانات في مخازن بيانات (Data Warehouses) أو مستودعات البيانات (Data Lakes)، حيث يمكن تنظيمها وتخزينها بطريقة تسهل الوصول إليها وتحليلها.
3. **معالجة البيانات:** تتضمن هذه المرحلة تنظيف البيانات وتحويلها وتحليلها باستخدام أدوات (ETL (Extract, Transform, Load لضمان جودتها ودقتها.
4. **تحليل البيانات:** استخدام أدوات التحليل الإحصائي والتنبؤي لاستخراج رؤى ونتائج من البيانات. يمكن استخدام تقنيات مثل تحليل البيانات الضخمة، والتقيب عن البيانات (Data Mining).
5. **تقديم التقارير:** تطوير لوحات تحكم (Dashboards) وتقارير تفاعلية تعرض المعلومات بطريقة مرئية، مما يسهل على المدراء اتخاذ قرارات مستنيرة.
6. **التصور:** (Visualization) استخدام الرسوم البيانية والمخططات لتسهيل فهم البيانات، مما يساعد في تحديد الأنماط والاتجاهات.
7. **المشاركة والتعاون:** تمكين الفرق من الوصول إلى البيانات والرؤى بسهولة، وتعزيز التعاون في اتخاذ القرارات.
8. **الأمان:** ضمان حماية البيانات وضمان الخصوصية والتحكم في الوصول إلى المعلومات الحساسة. يرى الباحث ان مكونات ذكاء الأعمال تشكل نظامًا متكاملًا يهدف إلى تحويل البيانات إلى معلومات قيمة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات. يبدأ هذا النظام بجمع البيانات من مصادر متعددة، ثم تخزينها ومعالجتها لضمان جودتها، ليأتي دور التحليل واستخراج الرؤى التي يتم تقديمها من خلال تقارير ولوحات تحكم تفاعلية. وتعزز أدوات التصور الفهم السريع للبيانات، بينما

تضمن آليات الأمان حماية المعلومات الحساسة. في النهاية، تساهم هذه المكونات في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

### 2.2.2.9 ابعاد ذكاء الأعمال

اعتمدت هذه الدراسة على العديد من ابعاد ذكاء الاعمال، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

#### 1- جمع البيانات وتخزينها: جمع البيانات وتخزينها يعدان أساسياً في ذكاء الأعمال، حيث

يتمكن من تحويل كميات هائلة من المعلومات إلى رؤى قابلة للتنفيذ. يساعد ذلك المؤسسات في تحليل الأداء، فهم اتجاهات السوق، واتخاذ قرارات مستنيرة. تخزين البيانات بشكل منظم يتيح الوصول السريع إليها واستخدامها في تقارير تحليلية تساعد في تحسين استراتيجيات العمل وزيادة الكفاءة (Usman, Moinuddin & Khan, 2024).

#### 2- المعالجة الامنية للبيانات: تعتبر المعالجة الأمنية للبيانات جزءاً حيوياً من أبعاد ذكاء

الأعمال، حيث تضمن حماية المعلومات الحساسة من التهديدات والاختراقات. تتضمن هذه المعالجة تطبيق إجراءات مثل التشفير، والتحكم في الوصول، والتدقيق، لضمان سرية وسلامة البيانات. من خلال تأمين البيانات، تساهم المؤسسات في تعزيز الثقة مع العملاء وتحسين اتخاذ القرارات بناءً على معلومات موثوقة وأمنة (Moyo & Loock, 2021).

#### 3- ادارة اداء الاعمال: إدارة أداء الأعمال تُعتبر بعداً أساسياً في ذكاء الأعمال، حيث تهدف

إلى قياس وتحليل فعالية الأنشطة والعمليات داخل المنظمة. تعتمد هذه الإدارة على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة. من خلال رصد الأداء وتحديد الفجوات، تساعد

إدارة أداء الأعمال في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة وتحسين الاستجابة للتغيرات

في السوق (Negash, & Gray, 2008).

**4- الذكاء التنافسي:** الذكاء التنافسي يُعتبر بُعداً مهماً من أبعاد ذكاء الأعمال، حيث يتضمن جمع

وتحليل المعلومات حول المنافسين والسوق لفهم الديناميكيات التنافسية. يساعد ذلك المؤسسات في

تحديد الفرص والتهديدات، وفهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين. من خلال استخدام هذه

المعلومات، يمكن للشركات تطوير استراتيجيات فعّالة، تحسين عروضها، واتخاذ قرارات مستنيرة

لتعزيز موقعها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية (Ranjan & Foropon, 2021).

**5- التنقيب عن البيانات:** التنقيب عن البيانات يُعتبر بُعداً أساسياً في ذكاء الأعمال، حيث

يهدف إلى استخراج الأنماط والمعارف القيمة من كميات ضخمة من البيانات. يستخدم

أساليب تحليل متقدمة مثل التعلم الآلي وتحليل الإحصاءات لفهم السلوكيات والاتجاهات.

من خلال تحديد الأنماط الخفية، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على الأدلة،

تحسين تجربة العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية (Bharadiya, 2023).

مما سبق يستنتج الباحث ان ذكاء الأعمال يعزز المرونة الاستراتيجية من خلال توفير رؤى

دقيقة وفورية حول أداء السوق واحتياجات العملاء. باستخدام تحليل البيانات المتقدم، يمكن للمؤسسات

التعرف على الاتجاهات والأنماط، مما يمكّنها من اتخاذ قرارات مدروسة بسرعة استجابة للتغيرات.

بالإضافة إلى ذلك، يساعد ذكاء الأعمال في رصد التهديدات والمخاطر المحتملة، مما يتيح للمنظمات

اتخاذ تدابير احترازية مبكرة. من خلال تحسين العمليات وتوفير بيانات دقيقة، يصبح من الممكن للمؤسسات

تحقيق كفاءة أعلى، مما يدعم قدرتها على الابتكار والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

### 2.3 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة حسب تاريخ النشر، بدءاً من الأحدث للدراسات العربية

والأجنبية:

#### 2.3.1 الدراسات العربية

دراسة (عيشوشي، 2023) بعنوان " نكاء الأعمال كآلية داعمة للمرونة الإستراتيجية دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي "

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ضرورة الاعتماد على نكاء الأعمال لتحقيق المرونة الاستراتيجية. وقد تم ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على بعض البنوك التجارية في ولاية الوادي اعتماداً على أسلوب دراسة الحالة باستخدام الاستبيان كأداة. أداة لجمع المعلومات. وتم توزيعها على 45 مستجيباً وكان العدد الاستبيانات المستلمة والصالحة للتحليل الإحصائي: 37 استبانة تم استخدام طرق إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين نكاء الأعمال ودعم المرونة الاستراتيجية.

دراسة (محمد و الكبيسي، 2023) بعنوان " دور المرونة استراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء معينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تم تحديد ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية هي: (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، والمرونة التنافسية). أما أبعاد التميز التنظيمي فتتمثلت في أربعة جوانب هي: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية). اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث 52 فرداً من موظفي شركة كورك. استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأسفر البحث عن أهم نتيجة مفادها أن إدارة

شركة كورك تمتلك خيارات استراتيجية متنوعة تتيح لها اقتناص الفرص والتعرف على منافسيها. كما تم التوصل إلى أهم توصية وهي ضرورة اهتمام الشركة بالمرونة الاستراتيجية عبر امتلاك هيكل تنظيمي مرن وقادة متميزين قادرين على التنبؤ بالأحداث المستقبلية والتعامل معها بفعالية، مما يسهم في تحسين سمعة الشركة واستمراريتها.

### دراسة (الهلواني و الرياحي، 2023) بعنوان " اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الهندسية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، وعددها 39 شركة. أما عينة الدراسة فقد شملت 25 شركة تم اختيارها عشوائياً لتكون ممثلة لجميع القطاعات الهندسية. تم توزيع 400 استبانة على العاملين في هذه الشركات، وتم استرداد 350 استبانة بمعدل استجابة قدره 87.5%، وهي نسبة كافية لإجراء التحليل. أظهرت نتائج الدراسة أن للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) تأثيراً على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية في الأردن. كما أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في الشركات كان متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ 3.61، بينما كان مستوى المرونة الاستراتيجية مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.78. أوصت الدراسة بزيادة التركيز على تطوير وتصميم حلول ذكية للمشكلات المعقدة التي قد يواجهها العاملون، ووضع نظام تحفيز معنوي ومادي، والتخلص من الإجراءات الروتينية والابتعاد عن البيروقراطية. كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول الذكاء الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بدور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية.

### دراسة (اولاد و كريمي، 2022) بعنوان " أثر نظم ذكاء الأعمال على القرارات الإستراتيجية دراسة حالة جامعة أدرار)"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ذكاء الأعمال كأداة من أدوات تقنيات المعلومات التي توفر لمتخذي القرار الأدوات والمنهجيات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب، ودراسة تأثيره في عملية اتخاذ القرارات في جامعة أدرار. كما تهدف إلى إبراز كيفية استفادة المؤسسات من أنظمة وأدوات ذكاء الأعمال في جمع وتحليل وإدارة البيانات الجامعية، مما يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة. تم اختيار جامعة أدرار كحالة دراسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي، حيث تم استخدام المقابلات والملاحظات بالإضافة إلى الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين ذكاء الأعمال بأبعاده المختلفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما خلصت إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تمكن الجامعة من مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات السريعة وظروف عدم اليقين.

### دراسة (العموش، 2021) بعنوان " أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى) "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع أهداف البحث. تكون مجتمع الدراسة من الوظائف القيادية في أمانة عمان الكبرى ومناطق الأمانة، وعددهم 189 موظفًا. استخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية مع مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على 189 فردًا من عينة الدراسة، وتم استرداد 168 استبانة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية) لتحقيق أهداف الدراسة. أظهرت النتائج أن أمانة عمان الكبرى تطبق مفهومي نظم ذكاء الأعمال

وإدارة الأزمات بدرجة مرتفعة نسبيًا، كما تبين أن نظم نكاء الأعمال بكافة عناصرها لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

**دراسة (علي & ناصر، 2020) بعنوان " دور نظام نكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل "**

تناولت هذه الدراسة موضوع نظام نكاء الأعمال ودوره في تعزيز الأداء العالي، وتم اختبار هذا الدور في القطاع المصرفي من خلال دراسة ثمانية مصارف أهلية في محافظة أربيل. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 80 مديرًا من مختلف المستويات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة، مدراء عامون، ومديرو أقسام وشعب، ومديرو مكاتب)، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. سعى البحث إلى اختبار فرضية رئيسية تتمثل في قياس علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة باستخدام نتائج الشبكات العصبية للإجابة على التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها أن نظام نكاء الأعمال يعد أداة حيوية ومهمة لنجاح المنظمات واستمرارها، كما يساهم في تعزيز أدائها. وأكدت نتائج التحليل وجود علاقة تأثر معنوية بين مكونات نظام نكاء الأعمال وأبعاد الأداء العالي. بناءً على ذلك، تم وضع مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تحسين مهارات المسؤولين في المصارف المبحوثة للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات على كافة المستويات، مما يساهم في تحقيق الأداء العالي وتسريع العمل وإنجازه بشكل أفضل.

### 2.3.2 الدراسات الاجنبية

دراسة (Abraheem, 2023) بعنوان:

#### "The Three Elements of Organizational Agility-Entrepreneurial Orientation, Competitive Intelligence, and Strategic Flexibility "

"العناصر الثلاثة للمرونة التنظيمية - التوجه الريادي، والذكاء التنافسي، والمرونة الاستراتيجية"

بحثت هذه الدراسة في العلاقة المحتملة بين التوجه الريادي والذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية وخفة الحركة التنظيمية في شركة الفضل الكبير ومقرها محافظة ميسان جنوب العراق. يستخدم البحث طريقة التعداد مع عينة من 100 مستجيب ويستخدم Smart PLS لتحليل البيانات. وتكشف النتائج عن وجود علاقات إيجابية بين التوجه الريادي، والذكاء التنافسي، والمرونة الاستراتيجية، وكذلك بين هذه المتغيرات وخفة الحركة التنظيمية. وتسلط الدراسة الضوء على أهمية تعزيز ثقافة ريادة الأعمال، وتعزيز قدرات الذكاء التنافسي، والتأكيد على المرونة الاستراتيجية، وتنمية المرونة التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئات الأعمال الديناميكية. يجب أن تعمل الأبحاث المستقبلية على توسيع العينة، واستكشاف متغيرات إضافية، والتحقق في هذه العلاقات في بيئات متنوعة لإثراء فهم العوامل التي تؤثر على خفة الحركة التنظيمية.

دراسة ( Hamour, ALensou, Abuzaid, Alheet, Madadha & Al-Zaqeba, ) (2023) بعنوان:

#### "The effect of strategic intelligence, effective decision-making and strategic flexibility on logistics performance"

"تأثير الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار الفعال والمرونة الاستراتيجية على أداء الخدمات اللوجستية"

هدفت هذه الورقة إلى دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد عملية اتخاذ القرار الفعالة بشأن أداء الخدمات اللوجستية. ومع ذلك، تم استخدام المربعات

الجزئية الصغرى (Smart-PLS-4.0. 8.7) لفحص الفرضيات، وتشير النتائج إلى أن الذكاء الاستراتيجي (التفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والاستشراف، والشراكة، والدافع) يؤثر بشكل كبير على المرونة الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يتوسط اتخاذ القرار الفعال تأثير الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية تجاه أداء شركات الخدمات اللوجستية. علاوة على ذلك، فإن تأثير اتخاذ القرار الفعال على أداء الخدمات اللوجستية واضح ومهم تجاه أداء الخدمات اللوجستية. ومع ذلك، تدعم الدراسة المديرين في تعزيز ممارسات الاستدامة في المنظمات اللوجستية مع تقديم إرشادات سياسية لصناع القرار.

دراسة (Atkinson, Hizaji, Nazarian & Abasi, 2022) بعنوان:

**"Attaining organizational agility through competitive intelligence: the roles of strategic flexibility and organizational innovation"**

" تحقيق المرونة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي: أدوار المرونة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي "

تناول هذا البحث تأثير الذكاء التنافسي على المرونة التنظيمية من خلال المرونة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي. قمنا بجمع البيانات من 83 مدير وكالة لشركات التأمين في إيران، باستخدام عينات بسيطة عشوائية. وقد تم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع (PLS). وقد تبين أن الذكاء التنافسي له تأثير غير مباشر على الرشاقة التنظيمية من خلال المرونة الاستراتيجية التي كانت بمثابة متغير وسيط. على الرغم من تأثير الذكاء التنافسي على الابتكار التنظيمي، إلا أن الابتكار التنظيمي لم يكن له تأثير كبير على خفة الحركة التنظيمية. يساهم بحثنا في أدبيات المرونة التنظيمية من خلال إظهار أن المرونة التنظيمية تتأثر بالذكاء التنافسي ولكن

الابتكار التنظيمي ليس مهماً كما كان مفترضاً، وبدلاً من ذلك تعد المرونة الإستراتيجية عاملاً أكثر أهمية وتشير إلى أن العامل البشري قد يكون مفتاحاً لاستراتيجية ناجحة.

دراسة (Al Aqasrawi & Alafi, 2022) بعنوان:

**" Cost accounting: A toolThe Impact of Business Intelligence on Strategic Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizational Agility"**

**"تأثير ذكاء الأعمال على ريادة الأعمال الإستراتيجية: الدور الوسيط للخفة التنظيمية "**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر ذكاء الأعمال على الريادة الإستراتيجية مع وجود المرونة التنظيمية في الشركات الريادية الأردنية. واستخدم الباحثون المنهج الكمي، لما له من طبيعة تجريبية. وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وفي المجمل، تم تعطيل 209 استبيانات إلكترونياً بين 16 شركة ريادية عاملة في مجمع الملك الحسين للأعمال في عمان، الأردن. أظهرت النتائج التي تم تحليلها وجود أثر إيجابي كبير لذكاء الأعمال على ريادة الأعمال الاستراتيجية، وهو ما يظهر جلياً في النتائج حيث كان لأبعاد ذكاء الأعمال (تخزين البيانات، التنقيب عن البيانات، والمعالجة التحليلية عبر الإنترنت) تأثير ذو دلالة إحصائية على ريادة الأعمال الاستراتيجية وأثرها. أبعادها (العقلية الريادية، تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار، تحديد الفرص، وقبول المخاطر). كما أن جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية كانت معنوية ومقبولة، إذ كانت القيمة الاحتمالية لكل تحليل أقل من 0.05. ويوصي الباحثون بتطبيق ذكاء الأعمال في الشركات الريادية التي لا تتبناه، ويجب إعطاؤه أولوية عالية حيث ثبت أن ذكاء الأعمال يزيد من فرص تحديد الفرص وقبول المخاطر، علاوة على تطوير المشاريع المبتكرة.

دراسة (Al-Daouri & Atrach, 2020) بعنوان:

**" The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-Etihad in Jordan"**

" أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في البنك، بينما تكونت عينة الدراسة من 88 موظفًا من الإدارات العليا والمتوسطة، تم اختيارهم عشوائيًا. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي والتحليلي)، مع تطبيق عدة أساليب إحصائية، أبرزها تحليل الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة، من أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$  كما تبين وجود تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على مرونة رأس المال البشري في البنك. وأظهرت النتائج أيضًا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة التكنولوجية في البنك، وكذلك تأثير معنوي للرؤية الاستراتيجية والحدس على المرونة التنافسية في بنك الاتحاد الأردني. إضافة إلى ذلك، تبين أن هناك تأثيرًا معنويًا للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية) على مرونة تقديم الخدمة في البنك. في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام بنك الاتحاد الأردني بتعزيز الذكاء الاستراتيجي للاستفادة من تأثيراته في تحقيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة. كما شددت على أهمية التركيز على المرونة الاستراتيجية لدعم الاستخدام الأمثل للموارد داخل البنك، مما يساهم في تعزيز معنويات العاملين والعملاء، وتحقيق رضاهم، وتحسين الكفاءة العامة للبنك.

### 2.3.3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة، فإن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من خلال تناول تأثير أنظمة ذكاء الأعمال بأبعادها الخمسة (جمع البيانات وتخزينها، المعالجة الفورية للبيانات، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي، والتتقيب عن البيانات) على المرونة الاستراتيجية، التي تتجسد في أبعادها الثلاثة (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، والمرونة التنافسية) في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في عمان. ما يميز هذه الدراسة هو أنها تُعد من بين الدراسات القليلة التي تتناول تأثير هذه الأبعاد الخمسة بشكل مجتمَع على المرونة الاستراتيجية، مما يجعلها إضافة علمية قيمة في هذا المجال.

تمتاز الدراسة بأنها تتناول قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة من منظور شامل يتضمن محيط العمل والعوامل المؤثرة على الفرد العامل في هذا القطاع، في حين أن الدراسات السابقة قد اقتصرَت في الغالب على قطاعات أخرى. وبالتالي، تُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تناقش هذا الموضوع في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.

بالإضافة إلى ذلك، تناولت الدراسات السابقة أحد أو بعض المتغيرات المتعلقة بالبحث، ولكنها تباينت في أهدافها، وبيئاتها التطبيقية، ونتائجها، رغم اتباعها للمنهج الوصفي التحليلي الكمي. في المقابل، تركز هذه الدراسة على دراسة دور أنظمة ذكاء الأعمال المتعددة في دعم وتعزيز المرونة الاستراتيجية، مما يسهم في تطوير الفهم العلمي حول هذه العلاقة المعقدة.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

3.2 منهجية الدراسة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.4 المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

3.5 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

3.6 المعالجة الإحصائية المستخدمة

3.7 صدق أداة الدراسة وثباته

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 3.1 المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور أنظمة ذكاء الأعمال (مثل جمع البيانات وتخزينها، المعالجة اللحظية للبيانات، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي، والتنقيب عن البيانات) في تعزيز المرونة الاستراتيجية (بما في ذلك المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، والمرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة الرئيسية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الأساليب والطرق الإحصائية المناسبة التي ترتبط بموضوع الدراسة.

يحتوي هذا الفصل على مجموعة من المواضيع المتعلقة بالطرق والإجراءات المستخدمة في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج المطلوبة، مثل: منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، أدوات الدراسة، مصادر جمع المعلومات، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

#### 3.2 منهجية الدراسة

يتكون أسلوب الدراسة من الأسلوب الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، ووفقاً للدراسات السابقة مثل (محمد والكبسي، 2023: عيشوش، 2022: اولاد و كرمي، 2022: العموش، 2021) (Abraheem, 2023; Al-Daouri & Atrach, 2020) قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك لجمع البيانات الخاصة بالدراسة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ومعرفة العلاقة بين المتغيرات وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول للنتائج التي ترغب الدراسة الوصول إليها، إذ يشمل الاستبيان على البنود المتعلق بالمتغيرات المستقل والمتمثلة بـ (مع البيانات وتخزينها،

المعالجة الانية للبيانات، ادارة اداء الاعمال، الذكاء التنافسي، التنقيب عن البيانات) كل على حدا، اما فيما يتعلق في البنود المتعلقة بالمتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) فيحتوي هذا القسم على عبارات خاصه بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) مجتمعة. كما اعتمدت هذه الدراسة على اسلوب المسح باعتبارها من اهم الاساليب التي تناسب الدراسات الاجتماعية والانسانية لأنها تقوم بجمع البيانات الملائمة لمتغيرات الدراسة من مجتمع الدراسة المحدد.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على أسلوب المسح، وهو من الأساليب الأكثر ملاءمة للدراسات الاجتماعية والإنسانية، لأنه يسمح بجمع بيانات شاملة ومناسبة من مجتمع الدراسة. يشمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في عمان العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات. وفقاً لتقرير (Impact MENA, 2022)، بلغ عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاع 622 شركة، يديرها 622 مديراً. وبناءً على ما ذكره (Sekaran and Bougie (2016)، تم تحديد العينة التمثيلية بـ 234 مديراً. لذلك، تم توزيع الاستبيان على 250 شخصاً من العاملين في الإدارة العليا لتلك الشركات وذلك لمعرفة الكاملة بالشركة وقدرتهم على الاجابه على الاستبيان وبشكل دقيق. وبعد توزيع الاستبيان، استرجع الباحث 241 استبياناً، تم استبعاد 8 منها لعدم قابليتها للتحليل، وبالتالي تم اعتماد 233 استبياناً لإجراء التحليل.

### 3.4 مصادر الحصول على المعلومات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر جمع المعلومات وهي

#### - البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من مراجعة الادبيات السابقة والاستعانة بالكتب والدراسات

السابقة لتطوير الاطار النظري والاسس العلمية لهذه الدراسة وتشمل هذه المصادر على:

أ. الكتب العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب. الاحصاءات الرسمية والموقع الالكتروني ذات العلاقة .

ج. المواد العلمية التي تبحث في ذكاء الاعمال و المرونة الاستراتيجية

د. رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية .

هـ. الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول موضوع الدراسة الحالية.

#### - البيانات الأولية:

هي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطوير استبانة خاصة بموضوع الدراسة، إذ

تم تصميم الاستبيان للإجابة على اسئلة الدراسة وتحقيق اهدافها من خلال اختبار فرضيات الدراسة،

وتحتوي على قسمين :

اولا: حيث يشتمل هذا القسم على المعلومات الديموغرافية للمستجيبين واشتملت هذه المعلومات

على ( الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الثاني: يتضمن العديد من الاجزاء المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكل جزء يحتوي على فقرات تخص

متغير الدراسة كما يلي:

1. الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع الخاص بالدراسة دعم المرونة الاستراتيجية (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) وقد اشتمل هذا الجزء على (21-32) فقره موزعه بين تحقيق الاهداف، الملائمة و الاستدامة.
2. الفقرات المتعلقة بجمع البيانات وتخزينها ودورها في المرونة الاستراتيجية وقد بلغ عدد فقرات هذا الجزء (4-1)
3. الفقرات المتعلقة بالمعالجة الانية للبيانات ودورها في المرونة الاستراتيجية وقد بلغ عدد فقرات هذا الجزء (8-5)
4. الفقرات المتعلقة بادارة اداء الاعمال ودورها في المرونة الاستراتيجية وقد بلغ عدد فقرات هذا الجزء (12-9)
5. الفقرات المتعلقة بالذكاء التنافسي ودورها في المرونة الاستراتيجية وقد بلغ عدد فقرات هذا الجزء (16-13)
6. الفقرات المتعلقة بالتنقيب عن البيانات ودورها في المرونة الاستراتيجية وقد بلغ عدد فقرات هذا الجزء (20-17)

### 3.5 المعالجة الإحصائية المستخدمة

بعد ان تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه عل عينة الدراسة، تم ترميز هذه المتغيرات وادخالها الى الحاسب الالي للوصول للنتائج المطلوبة، إذ تم الاستعانة بالأساليب الاحصائية والتي يتم فحصها من خلال البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

أ- اساليب النزعة المركزية وتشمل:

- الوسط الحسابي: وهو من اكثر مقاييس النزعة المركزية اهمية حيث يهدف الى التعرف على تقييم المستجيبين لكل مفردة من مفردات الدراسة كمؤشر لتحديد الأهمية النسبية للعبارات الواردة في استبانة الدراسة.

- الانحراف المعياري : ويستخدم لمعرفة درجة انحراف وتشتت القيم عن وسطها الحسابي، وتدل قيمته على تقارب أو تباعد القيم عن بعضها البعض

1. الأهمية النسبية وتمّ تحديدها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة

و طبقاً للصيغة التالية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

حيث يعتبر المستوى:

أ. منخفضاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1.00 - إلى أقل من 2.33.

ب. متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.33 - إلى أقل من 3.66.

ج. مرتفعاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.66 - ولغاية 5.00.

ب- الاحصاءات الوصفية وتشمل:

- النسب المئوية: لفحص اتجاهات البيانات المبوبة حسب كل فقرة من فقرات الدراسة لدعم صحة فرضيات الدراسة؟

- التوزيع التكراري: وهو يعكس مدى تركيز الإجابات لصالح فرضيات الدراسة .

أ. الانحدار الخطي المتعدد : لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

ب. الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار اثر كل متغير مستقل (جمع البيانات وتخزينها،

المعالجة الانية للبيانات، ادارة اداء الاعمال، الذكاء التنافسي، التنقيب عن البيانات) عل

المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)

ج. كرونباخ ألفا: لمعرفة القدرة في الاعتماد على فقرات اداة جمع البيانات (الاستبيان) في قياس

متغيرات الدراسة.

### 3.6 صدق أداة الدراسة وثباته

لقد تم اختبار صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين في مجال

الدراسة حيث تم تعديل ملاحظاتهم والخروج بالاستبانة بصورتها النهائية (ملحق (1)).

كما تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث يلاحظ من الجدول

التالي أن قيم معاملات ألفا أكبر من النسبة المقبولة 0.70 ، وهذا يدل على ثبات استبانة الدراسة

. (Sekaran& Bougie, 201)

الجدول (3-1): قيم ألفا لاختبار الثبات

| البعد                    | قيمة ألفا |
|--------------------------|-----------|
| ذكاء الاعمال             | 0.938     |
| جمع البيانات وتخزينها    | 0.736     |
| المعالجة الانية للبيانات | 0.787     |
| ادارة اداء الاعمال       | 0.747     |
| الذكاء التنافسي          | 0.885     |
| التنقيب عن البيانات      | 0.803     |
| المرونة الاستراتيجية     | 0.89      |
| المرونة الانتاجية        | 0.824     |
| المرونة السوقية          | 0.702     |
| المرونة التنافسية        | 0.778     |

### 3.7 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor للتأكد من عدم

وجود مشكلة الارتباط المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (2-3) : نتائج الارتباط الخطي المتعدد

| معامل تضخم التباين VIF | Tolerance |                          |
|------------------------|-----------|--------------------------|
| 2.152                  | .465      | جمع البيانات وتخزينها    |
| 3.264                  | .306      | المعالجة الانية للبيانات |
| 4.626                  | .216      | ادارة اداء الاعمال       |
| 5.036                  | .199      | الذكاء التنافسي          |
| 2.145                  | .466      | التقيب عن البيانات       |

نلاحظ أن قيمة VIF لكل متغير أقل من 10 كما تبين أن قيمة Tolerance أكبر من 0.10

مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Gujarati & Porter, 2009).

## الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 4.1 تمهيد

### 4.2 خصائص عينة الدراسة

### 4.3 وصف متغيرات الدراسة

### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 4.1 تمهيد

فيما يلي استعراض لمحتويات الفصل الرابع ، والتي تشتمل على كل من استعراض خصائص

عينة الدراسة و وصف متغيرات الدراسة وصولا لاختبار فرضيات الدراسة:

#### 4.2 خصائص عينة الدراسة

قام الباحث باستخراج التكرارات و النسبة المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وقد تم

تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول(4-1) وصف خصائص عينة الدراسة

| المتغير          | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|------------------|---------|----------------|
| الجنس            | ذكر              | 125     | 53.6           |
|                  | انثى             | 108     | 46.4           |
|                  | المجموع          | 233     | 100.0          |
| الفئة العمرية    | أقل من 28 سنة    | 22      | 9.4            |
|                  | 28-37            | 108     | 46.4           |
|                  | 38-47            | 81      | 34.8           |
|                  | 48 سنة فأكثر     | 22      | 9.4            |
|                  | المجموع          | 233     | 100.0          |
| المستوى التعليمي | توجيهي فما دون   | 27      | 11.6           |
|                  | دبلوم كلية مجتمع | 56      | 24.0           |
|                  | بكالوريوس        | 90      | 38.6           |
|                  | دراسات عليا      | 60      | 25.8           |
|                  | المجموع          | 233     | 100.0          |
| الخبرات العملية  | أقل من 6         | 24      | 10.3           |
|                  | 6-أقل من 10      | 62      | 26.6           |
|                  | 10-أقل من 15     | 52      | 22.3           |

| المتغير               | الفئة           | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------|-----------------|---------|----------------|
|                       | 15-أقل من 20    | 61      | 26.2           |
|                       | 20 سنة فأكثر    | 34      | 14.6           |
|                       | <b>المجموع</b>  | 233     | 100.0          |
| <b>المسمى الوظيفي</b> | مدير/مساعد      | 83      | 35.6           |
|                       | رئيس قسم / شعبة | 150     | 64.4           |
|                       | <b>المجموع</b>  | 233     | 100.0          |

فيما يتعلق بمتغير الجنس : يشير الجدول أعلاه إلى أن 53.6% من عينة الدراسة من الذكور،

بينما 46.4% من عينة الدراسة من الإناث.

فيما يتعلق بمتغير الفئة العمرية: يشير الجدول أعلاه إلى أن 9.4% من العينة تتراوح أعمارهم

بين 18-27 سنة، و 46.4% من العينة تتراوح أعمارهم بين 28-37 سنة ، و 34.8% من العينة

تتراوح أعمارهم بين 38-47 سنة ، و 9.4% من العينة تزيد أعمارهم عن 47 سنة.

فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي: يشير الجدول أعلاه إلى أن 11.6% من العينة من حملة

الوجيهي فما دون ، و 24% من العينة من حملة الدبلوم، و 38.6% من العينة من حملة البكالوريوس،

و 25.8% من العينة من حملة الماجستير.

فيما يتعلق بمتغير الخبرات العملية: يشير الجدول أعلاه إلى أن 10.3% من العينة تقل خبرتهم

عن 6 سنوات، و 26.6% من العينة تتراوح خبرتهم بين 6-أقل من 10 سنوات، و 22.3% من العينة

تتراوح خبرتهم بين 10-أقل من 15 سنة، و 26.2% من العينة تتراوح خبرتهم بين 15-أقل من 20

سنة، و 14.6% من العينة تزيد خبرتهم عن 20 سنة.

فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي: يشير الجدول أعلاه إلى أن 35.6% من العينة مديرين،

و 46.4% من العينة رئيس قسم.

### 4.3 وصف متغيرات الدراسة

تم استخدام الاحصاء الوصفي للتعرف على اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد

على الفئات أدناه لتحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي :

| الفئة                | المستوى |
|----------------------|---------|
| 1 إلى أقل من 2.33    | منخفض   |
| 2.33 إلى أقل من 3.66 | متوسط   |
| 3.66 لغاية 5.00      | مرتفع   |

وقد توصل الباحث الى ما يلي:

#### 1. نكاء الاعمال

الجدول (4-2): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات نكاء الاعمال

| الأهمية النسبية | الرتبة ضمن كل متغير | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |   |
|-----------------|---------------------|-------------------|---------------|---|
| مرتفعة          | 3                   | .907              | 3.931         | 1. تستخدم الشركة برامج نكاء لهيكله المعلومات التي تم الحصول عليها                 |
| مرتفعة          | 1                   | .701              | 4.236         | 2. تعتمد الشركة على قواعد البيانات تتصف بالدق والموثوقية                          |
| مرتفعة          | 4                   | .858              | 3.923         | 3. تمتلك الشركة خطة لجمع البيانات اللازمة الخاصة بخدماتها                         |
| مرتفعة          | 2                   | .780              | 3.996         | 4. يتم تخزين البيانات بطرق آمنة تضمن استدامتها                                    |
| مرتفعة          |                     | .609              | 4.021         | <b>جمع البيانات و تخزينها</b>   |
| مرتفعة          | 3                   | .895              | 3.936         | 5. يقوم نظام تحليل البيانات في الشركة بتزويد المستخدم بالمعلومات عند الحاجة إليها |
| مرتفعة          | 1                   | .789              | 4.056         | 6. يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية عن مستوى أداء الشركة            |
| مرتفعة          | 4                   | .977              | 3.863         | 7. تضمن عملية معالجة البيانات في الشركة إيجاد تقارير تسهل عملية صنع القرارات.     |
| مرتفعة          | 2                   | .815              | 4.009         | 8. تتسم معالجة البيانات بالدقة.   |

| الأهمية النسبية | الرتبة ضمن كل متغير | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |  |
|-----------------|---------------------|-------------------|---------------|--|
| مرتفعة          |                     | .681              | 3.966         | <b>المعالجة الأنوية للبيانات</b>   |
| مرتفعة          | 4                   | .960              | 3.884         | 9. تحقق الشركة من خلال تطبيق نظم ذكاء الأعمال خفض في التكاليف التشغيلية.               |
| مرتفعة          | 3                   | .722              | 3.888         | 10. تساعد نظم ذكاء الأعمال الشركة في رفع كفاءة عملياتها.                               |
| مرتفعة          | 2                   | .787              | 3.957         | 11. تحقق الشركة توفير الوقت والجهد ضمن أنشطتها من خلال نظم ذكاء الأعمال.               |
| مرتفعة          | 1                   | .683              | 4.129         | 12. تقوم الشركة باستخدام البيانات التاريخية لتوقع الاتجاهات المستقبلية في السوق        |
| مرتفعة          |                     | .600              | 3.965         | <b>إدارة أداء الأعمال</b>  |
| مرتفعة          | 3                   | .660              | 3.987         | 13. لدى الشركة إستراتيجية لتقييم تجارب الشركات الأخرى في تنفيذ الخدمات الالكترونية     |
| مرتفعة          | 2                   | .740              | 4.069         | 14. تسعى الشركة لتقديم خدمات أفضل من غيرها من الشركات من خلال نظم ذكاء الأعمال.        |
| مرتفعة          | 4                   | .818              | 3.828         | 15. تستخدم الشركة الذكاء التنافسي لكشف ظروف ومتغيرات البيئة المستقبلية.                |
| مرتفعة          | 1                   | .644              | 4.193         | 16. يحقق الذكاء التنافسي لدى الشركة بناء شراكات تعزز من جودة خدماتها.                  |
| مرتفعة          |                     | .620              | 4.019         | <b>الذكاء التنافسي</b>   |
| مرتفعة          | 4                   | .890              | 3.781         | 17. تستخدم الشركة تقنيات التنقيب عن البيانات لاستخراج رؤى من مجموعات البيانات الكبيرة. |
| مرتفعة          | 3                   | .912              | 3.854         | 18. تساعد أدوات التنقيب عن البيانات في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة. |
| مرتفعة          | 1                   | .829              | 4.043         | 19. تستثمر الشركة في تقنيات التنقيب عن البيانات لتحسين استراتيجيات التسويق.            |
| مرتفعة          | 2                   | .844              | 3.948         | 20. تساعد عمليات التنقيب عن البيانات في تحديد الأنماط والاتجاهات في السوق.             |
| مرتفعة          |                     | .689              | 3.907         | <b>التنقيب عن البيانات</b>   |
| مرتفعة          |                     | .554              | 3.976         | <b>المتوسط العام</b>   |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لمتغير ذكاء الاعمال والبالغ 3.976 يعكس مستوى

مرتفع من الموافقة على هذا المتغير، كما نلاحظ ما يلي:

- **جمع البيانات و تخزينها:** يشير الجدول أعلاه أن المتوسط العام لهذا المتغير يعكس مستوى

مرتفع من الموافقة عليه، كما تبين أن الفقرة " تعتمد الشركة على قواعد البيانات تتصف بالدق

والموثوقية " احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا المتغير ، بينما احتلت الفقرة " تمتلك الشركة

خطة لجمع البيانات اللازمة الخاصة بخدماتها " المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير .

- **المعالجة الأنوية للبيانات:** يشير الجدول أعلاه أن المتوسط العام لهذا المتغير يعكس مستوى

مرتفع من الموافقة عليه، كما تبين أن الفقرة " يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات

فورية عن مستوى أداء الشركة " احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا المتغير ، بينما احتلت

الفقرة " تضمن عملية معالجة البيانات في الشركة إيجاد تقارير تسهل عملية صنع القرارات.".

المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير .

- **إدارة أداء الأعمال:** يشير الجدول أعلاه أن المتوسط العام لهذا المتغير يعكس مستوى مرتفع

من الموافقة عليه، كما تبين أن الفقرة "تقوم الشركة باستخدام البيانات التاريخية لتوقع

الاتجاهات المستقبلية في السوق " احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا المتغير ، بينما

احتلت الفقرة " تحقق الشركة من خلال تطبيق نظم ذكاء الأعمال خفض في التكاليف

التشغيلية " المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير .

- **الذكاء التنافسي:** يشير الجدول أعلاه أن المتوسط العام لهذا المتغير يعكس مستوى مرتفع

من الموافقة عليه، كما تبين أن الفقرة " يحقق الذكاء التنافسي لدى الشركة بناء شراكات تعزز

من جودة خدماتها." احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا المتغير ، بينما احتلت الفقرة "

تستخدم الشركة الذكاء التنافسي لكشف ظروف ومتغيرات البيئة المستقبلية. " المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير.

- **التنقيب عن البيانات:** يشير الجدول أعلاه أن المتوسط العام لهذا المتغير يعكس مستوى مرتفع من الموافقة عليه، كما تبين أن الفقرة " تستثمر الشركة في تقنيات التنقيب عن البيانات لتحسين استراتيجيات التسويق." احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا المتغير ، بينما احتلت الفقرة " تستخدم الشركة تقنيات التنقيب عن البيانات لاستخراج رؤى من مجموعات البيانات الكبيرة. " المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير.

## 2- المرونة الاستراتيجية

الجدول (3-4): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المرونة الاستراتيجية

| الأهمية النسبية | الرتبة ضمن كل متغير | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |  |
|-----------------|---------------------|-------------------|---------------|--|
| مرتفعة          | 3                   | .821              | 3.914         | 1. الشركة قادرة على تقديم خدمات ومنتجات متنوعة.                              |
| مرتفعة          | 4                   | .891              | 3.807         | 2. تهتم الشركة بتغيير خصائص منتجاتها وخدماتها بما يتلاءم مع متطلبات زبائنها. |
| مرتفعة          | 2                   | .767              | 4.047         | 3. تهتم الشركة بتقديم منتجات وخدمات جديدة لزبائنها                           |
| مرتفعة          | 1                   | .668              | 4.052         | 4. تتمتع الشركة بقدرتها على تسويق وطرح خدماتها ومنتجاتها بأسرع وقت ممكن.     |
| مرتفعة          |                     | .640              | 3.955         | <b>المرونة الانتاجية</b>   |
| مرتفعة          | 3                   | .881              | 3.983         | 5. تسعى الشركة الى تنويع اسواقها.  |
| مرتفعة          | 1                   | .670              | 4.253         | 6. تسعى الشركة الى زيادة حصتها السوقية في الاسواق المتنوعة.                  |
| مرتفعة          | 4                   | .795              | 3.970         | 7. تؤكد ادارة الشركة على استجابتها السريعة لاحتياجات زبائنها.                |
| مرتفعة          | 2                   | .809              | 3.991         | 8. تقوم الشركة بتقديم منتجاتها الجديدة وعرضها بين مدة واخرى لزبائنها.        |
| مرتفعة          |                     | .576              | 4.049         | <b>المرونة السوقية</b>   |

| الأهمية النسبية | الرتبة ضمن كل متغير | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |   |
|-----------------|---------------------|-------------------|---------------|---|
| مرتفعة          | 2                   | .925              | 3.893         | 9. تطور الشركة اساليبها لمواجهة المنافسين.  |
| مرتفعة          | 1                   | .801              | 4.021         | 10. تهتم الشركة بتشخيص التغيرات البيئية التي تحصل ببيئة العمل ومواكبة هذه التغيرات. |
| مرتفعة          | 3                   | .959              | 3.876         | 11. إدارة الشركة تتمتع بخيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومتابعة المنافسين.          |
| مرتفعة          | 4                   | 1.018             | 3.833         | 12. تقوم ادارة الشركة بتعديل مخرجاتها حسب متطلبات منافسيها.                         |
| مرتفعة          |                     | .720              | 3.906         | المرونة التنافسية   |
| مرتفعة          |                     | .565              | 3.970         | الوسط العام   |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لمتغير المرونة الاستراتيجية والبالغ 3.97 يعكس

مستوى مرتفع من الموافقة على هذا المتغير، كما نلاحظ ما يلي:

- **المرونة الانتاجية:** يشير الجدول أعلاه أن المتوسط العام لهذا المتغير يعكس مستوى مرتفع من الموافقة عليه، كما تبين أن الفقرة " تتمتع الشركة بقدرتها على تسويق وطرح خدماتها ومنتجاتها بأسرع وقت ممكن." احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا المتغير ، بينما احتلت الفقرة " تهتم الشركة بتغير خصائص منتجاتها وخدماتها بما يتلاءم مع متطلبات زبائنها." المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير.
- **المرونة السوقية:** يشير الجدول أعلاه أن المتوسط العام لهذا المتغير يعكس مستوى مرتفع من الموافقة عليه، كما تبين أن الفقرة " تسعى الشركة الى زيادة حصتها السوقية في الاسواق المتنوعة." احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا المتغير ، بينما احتلت الفقرة " تؤكد ادارة الشركة على استجابتها السريعة لاحتياجات زبائنها." المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير.

- **المرونة التنافسية:** يشير الجدول أعلاه أن المتوسط العام لهذا المتغير يعكس مستوى مرتفع من الموافقة عليه، كما تبين أن الفقرة "تهتم الشركة بتشخيص التغيرات البيئية التي تحصل ببيئة العمل ومواكبة هذه التغيرات." احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا المتغير، بينما احتلت الفقرة "تقوم ادارة الشركة بتعديل مخرجاتها حسب متطلبات منافسيها" المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي عرض لاختبار الفرضيات:

$H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لانظمة نكاء الاعمال

محاسب بأبعادها الخمسة (جمع البيانات وتخزينها، المعالجة الانية للبيانات، ادارة اداء

الاعمال، الذكاء التنافسي، التنقيب عن البيانات) على المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ

(المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة

الحجم العاملة في عمان.

الجدول (4-4): نتائج اختبار الفرضية H0 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| جدول المعاملات<br>coefficients |        |      |                   |      |                                 | تحليل التباين<br>ANOVA |                      |               | ملخص النموذج<br>Model<br>Summary   |                        | المتغير<br>التابع       |
|--------------------------------|--------|------|-------------------|------|---------------------------------|------------------------|----------------------|---------------|------------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Sig<br>t*                      | T      | Beta | الخطأ<br>المعياري | B    | البيان                          | Sig<br>F*              | درجة<br>الحرية<br>Df | F<br>المحسوبة | R <sup>2</sup><br>معامل<br>التحديد | R<br>معامل<br>الارتباط |                         |
| .546                           | .605   |      | .077              | .046 | الثابت                          | 0.000                  | 5                    | 562.42        | 0.925                              | 0.962                  | المرونة<br>الاستراتيجية |
| .000                           | 14.787 | .393 | .025              | .365 | جمع<br>البيانات<br>وتخزينها     |                        | 227                  |               |                                    |                        |                         |
| .000                           | 9.255  | .303 | .027              | .251 | المعالجة<br>الانوية<br>للبيانات |                        |                      |               |                                    |                        |                         |
| .030                           | 2.181  | .085 | .037              | .080 | ادارة<br>اداء<br>الاعمال        |                        | 232                  |               |                                    |                        |                         |
| .002                           | 3.120  | .127 | .037              | .116 | الذكاء<br>التنافسي              |                        |                      |               |                                    |                        |                         |
| .000                           | 7.961  | .211 | .022              | .173 | التقيب<br>عن<br>البيانات        |                        |                      |               |                                    |                        |                         |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية السابقة حيث نلاحظ أن قيمة F البالغة 562.42 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، كما تبين أن قيمة معامل الارتباط البالغة 0.962 تشير إلى ارتفاع قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، كما أن المتغير المستقل يفسر 92.5% من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي تم قبول الفرضية التي نصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لانظمة ذكاء الاعمال محاسب بأبعادها الخمسة (جمع البيانات وتخزينها، المعالجة الانية للبيانات، ادارة اداء الاعمال، الذكاء التنافسي، التنقيب عن البيانات) على المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

وعليه يتم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

**H0-1:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجمع البيانات وتخزينها على المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

الجدول (4-5): نتائج اختبار H0-1

| البيان                | B    | الخطأ المعياري | Beta | T      | Sig t* |
|-----------------------|------|----------------|------|--------|--------|
| جمع البيانات وتخزينها | .365 | .025           | .393 | 14.787 | .000   |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير معاملات الانحدار في الجدول السابق إلى أن قيمة ( $B = 0.365$ ) وبخطأ معياري يبلغ 0.025، كما كانت قيمة ( $t = 14.787$ ) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

ووفقا لما سبق نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على:

“يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجمع البيانات وتخزينها على المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان”

H0-2: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعالجة الانية للبيانات

على المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة

التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

الجدول (6-4): نتائج اختبار H0-2

| Sig t* | T     | Beta | الخطأ المعياري | B    | البيان                   |
|--------|-------|------|----------------|------|--------------------------|
| .000   | 9.255 | .303 | .027           | .251 | المعالجة الانية للبيانات |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير معاملات الانحدار في الجدول السابق إلى أن قيمة ( $B = 0.251$ ) وبخطأ معياري

يبلغ 0.027، كما كانت قيمة ( $t = 9.255$ ) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

ووفقا لما سبق نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على:

“يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعالجة الانية للبيانات على

المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات

الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان”

H0-3: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لادارة اداء الاعمال

على المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة

التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

الجدول (7-4): نتائج اختبار H0-3

| Sig t* | T     | Beta | الخطأ المعياري | B    | البيان             |
|--------|-------|------|----------------|------|--------------------|
| .030   | 2.181 | .085 | .037           | .080 | ادارة اداء الاعمال |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير معاملات الانحدار في الجدول السابق إلى أن قيمة ( $B = 0.08$ ) وبخطاً معياري يبلغ

0.037، كما كانت قيمة ( $t = 2.181$ ) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

ووفقاً لما سبق نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على:

“يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لإدارة اداء الاعمال على

المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات

الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان”

**H0-4:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء التنافسي على

المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية)

في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

الجدول (4-8): نتائج اختبار H0-4

| البيان          | B    | الخطأ المعياري | Beta | T     | Sig t* |
|-----------------|------|----------------|------|-------|--------|
| الذكاء التنافسي | .116 | .037           | .127 | 3.120 | .002   |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير معاملات الانحدار في الجدول السابق إلى أن قيمة ( $B = 0.116$ ) وبخطاً معياري

يبلغ 0.037، كما كانت قيمة ( $t = 3.12$ ) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

ووفقاً لما سبق نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على:

“يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء التنافسي على المرونة

الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة

والمتوسطة الحجم العاملة في عمان”

H05: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتقريب عن البيانات

على المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة

التنافسية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان.

الجدول (4-9): نتائج اختبار H0-5

| Sig t* | T     | Beta | الخطأ المعياري | B    | البيان              |
|--------|-------|------|----------------|------|---------------------|
| .000   | 7.961 | .211 | .022           | .173 | التقريب عن البيانات |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير معاملات الانحدار في الجدول السابق إلى أن قيمة ( $B = 0.173$ ) وبخطأ معياري يبلغ

0.022، كما كانت قيمة ( $t = 7.961$ ) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

ووفقاً لما سبق نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على:

“يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتقريب عن البيانات على المرونة

الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في الشركات الصغيرة

والمتوسطة الحجم العاملة في عمان”

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

5.2 النتائج

5.3 التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 5.1 المقدمة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور ذكاء الاعمال على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في عمان، وقد طرحت هذه الدراسة عدد من الاسئلة والفرضيات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وفي سياق ذلك توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج المهمة والتي ساهمت في الاجابة على اسئلة وفرضيات الدراسة ، لذلك يحتوي هذا الفصل تحليل ومناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة.

#### 5.2 النتائج

اظهرت التحليل الاحصائي مجموعة من النتائج ابرزها ما يلي:

1. وجود اثر ذو دلالة معنوية لجمع البيانات وتخزينها على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
2. وجود اثر ذو دلالة معنوية للمعالجة الانية للبيانات على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
3. وجود اثر ذو دلالة معنوية لادارة اداء الاعمال على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
4. وجود اثر ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
5. وجود اثر ذو دلالة معنوية للتنقيب عن البيانات على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الاستنتاجات

من خلال النتائج التي تم ذكرها سابقاً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل

ما يلي:

تُظهر النتائج وجود تأثير معنوي لجمع البيانات وتخزينها على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. هذا يعني أن الشركات التي تبذل جهوداً أكبر في جمع البيانات وتنظيمها يمكنها التكيف بشكل أفضل مع التغيرات في بيئتها التنافسية واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر مرونة. كما تشير النتائج إلى أن المعالجة الفورية للبيانات تؤثر بشكل معنوي على المرونة الاستراتيجية. هذا يشير إلى أن القدرة على معالجة وتحليل البيانات بشكل سريع وفعال تساهم بشكل كبير في قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لإدارة أداء الأعمال على المرونة الاستراتيجية. هذا يسلط الضوء على أهمية الأنظمة التي تراقب وتقيم الأداء بشكل مستمر، مما يساعد الشركات على تعديل استراتيجياتها بما يتماشى مع التحديات والفرص المتغيرة. أيضاً تُظهر النتائج وجود علاقة معنوية بين الذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية. الشركات التي تجمع وتحلل معلومات عن منافسيها وأسواقها يمكنها التكيف بسرعة مع التغيرات التنافسية، مما يعزز قدرتها على استشرف الاتجاهات المستقبلية وتعديل استراتيجياتها بما يتناسب مع هذه الاتجاهات.

تشير النتائج إلى أن التنقيب عن البيانات له تأثير معنوي على المرونة الاستراتيجية. الشركات التي تستخدم تقنيات التنقيب لاستخراج الأنماط والتوجهات من البيانات يمكنها تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق استراتيجيات مرنة قائمة على تحليلات دقيقة. كما تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بخصائص تساعد في تعزيز المرونة الاستراتيجية بصورة ناجحة. إذ إن توفر

مرونة عالية ووسائل واضحة وفعالة يساهم في نجاح الشركات في اتخاذ القرارات الصحيحة وتجنب أي مخاطر قد تحدث.

تعد المرونة الاستراتيجية عاملاً مهماً جداً في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى المرونة في إيصال المعلومات والقرارات داخل الشركة. و بينت الدراسة أن مساهمة الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ذكاء الأعمال ذات طابع فعال وعميق.

توفر هذه النتائج إشارات قوية على أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في عمان يمكن أن تحسن مرونتها الاستراتيجية بشكل كبير من خلال الاستثمار في جمع البيانات، المعالجة الفورية للبيانات، إدارة الأداء، الذكاء التنافسي، والتقنيات المتقدمة في التنقيب عن البيانات. تطبيق هذه التوصيات سيساعد الشركات على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات البيئية والتنافسية المتسارعة.

### 5.3 التوصيات

من خلال النتائج والاستنتاجات التي تم ذكرها سابقاً، توصي الدراسة بما يلي:

ضرورة اهتمام الإدارات العليا والوسطى في ذكاء الأعمال لما له من أهمية لدى الموظفين، وينعكس بشكل مباشر على المرونة الاستراتيجية. يعتبر تعزيز هذا الاهتمام عاملاً محورياً لنجاح الشركات في التكيف مع التغيرات البيئية. أيضاً تشجيع الإدارات الدنيا في الشركات على الاهتمام بذكاء الأعمال وتطبيقه واتباعه لتحسين المرونة الاستراتيجية. هذه الممارسات تجعل الشركة قادرة على البقاء مرنة في اتخاذ القرارات بطريقة تشاورية، مما يعزز قدرتها على التكيف السريع.

كما توصي بتبادل الخبرات والسعي لتطوير علاقات مميزة مع الشركات المختلفة. هذه العلاقات قد تساهم في زيادة تحسين المرونة الاستراتيجية من خلال التعاون المشترك وتبادل المعرفة. وإجراء دراسات متعلقة بتأثير ذكاء الأعمال على المرونة الاستراتيجية في دول أخرى وتطبيقها على قطاعات أخرى مثل القطاع الصناعي والخدمي. كما يُنصح الشركات الصغيرة والمتوسطة في عمان بالاستثمار في أدوات وتقنيات جمع البيانات وتخزينها بشكل منهجي. وجود قاعدة بيانات قوية يساعد الشركات على تتبع التغيرات في السوق واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر مرونة.

يجب على الشركات التركيز على تحسين قدرة أنظمتها على معالجة البيانات بسرعة وبدقة. يمكن استخدام تقنيات مثل تحليل البيانات في الوقت الفعلي (Real-time Analytics) لتقديم استجابات سريعة للتغيرات في السوق. يُوصى الباحث بتطوير آليات قوية لإدارة الأداء تتيح للشركات مراقبة تقدمها في الوقت الفعلي. يتطلب ذلك وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وتحديثها بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات في البيئة التشغيلية.

يجب على الشركات تعزيز قدراتها في جمع وتحليل البيانات التنافسية. من خلال الاستثمار في أدوات الذكاء التنافسي، يمكن للشركات الحصول على رؤى قيمة حول توجهات السوق وتحركات المنافسين، مما يساعدها في تعديل استراتيجياتها بشكل استباقي. يُوصى باستخدام تقنيات التنقيب عن البيانات بشكل متقدم لاستخراج الأنماط والتوجهات التي قد لا تكون واضحة عند النظر إلى البيانات بشكل تقليدي. من خلال التنقيب عن البيانات، يمكن للشركات الحصول على رؤى استراتيجية تساهم في تحسين المرونة الاستراتيجية. وتعزيز العلاقات الشخصية والعلاقات الإنسانية بين الموظفين والاهتمام بالأمر والقضايا العائلية غير المتعلقة بالعمل. يمكن لهذا أن يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الروح المعنوية، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للشركة.

في يتعلق بالدراسات المستقبلية يمكن لهذه الدراسات أن توفر رؤى إضافية ومفيدة لتحسين استراتيجيات الشركات في مختلف المجالات. لدراسات المستقبلية مدعوة لاستخدام أكثر من طريقة لجمع البيانات، مثل الملاحظة والمقابلة، للتحقق من حدود الظاهرة المدروسة بشكل أوسع وأكثر دقة.

## قائمة المراجع والمصادر

### المراجع باللغة العربية

اولاد، عبدالله و كريمي، عمر .(2022) . أثر نظم ذكاء الأعمال على القرارات الاستراتيجية دراسة حالة جامعة أدرار، رسالة ماجستير، جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الجلاب، محمد فتحي محمود محمد .(2023) .فاعلية برنامج تدريبي قائم على انظمة ذكاء الاعمال في تحسين التكوين المستمر لدى عينة من العاملين في منظومة مكنتبات مصر العامة، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، 10(21)، 51-90.

حسين، ليشعد الله و الشمري، فراج نعيمش .(2017). توظيف بعض أدوات ذكاء الأعمال لدعم نظام المعلومات الاستراتيجي أنموذج مقترح، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادي. 7 (2).

الحلواني، نسري و الرياحي، عمر شاتي .(2023). اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن. مجلة العلوم التربوية والانسانية، 23(23)، 140-160.

الحلوني، نسرين و الرياحي، عمر .(2023). اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصمتمعية الهندسية بالاردن، مجلة العلوم التربوية الانسانية، 23 (23).

خليف، رفعة عيد طلق .(2024). متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 124(3)، 939-967.

زكي، محمد حمدي .(2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، 49(4)، 609-660.

سميرة، فرحات و خليفي، عيسى .(2017). ”دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعات الدوائية“، مجلة جامعة القدس المفتوحة لأبحاث والدراسات: المجلد 1، العدد، 42،

السواعير، موسى مسلم موسى (٢٠١٧). الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، المملكة الاردنية الهاشمية.

عداوي (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات "برج بوعريريج"، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

على، نادية حسن السيد. (2020). الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية.. دراسة تحليلية. مستقبل التربية العربية، 27(125 ج 1)، 85-118.

علي، هدى و ناصر، بشرى . (2020). دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي :دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل ، المجلة العربية للإدارة، 40(4).

عموري، فادية و الباي، محمد .(2021). دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، مجلة العلوم الانسانية، 1(21)، 348-374.

العموش، محسن عبد الله . (2021). أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى). مجلة البلقاء للأبحاث والدراسات، 24(1).

عيشوش، عواطف .(2022) ،ذكاء الأعمال كآلية داعمة للمرونة الإستراتيجية دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي. مجلة دراسة العدد الاقتصادي، 14(1).

محمد، إبراهيم خالد مصطفى و الكبسي، عقبة نافع سليم . (2023). دورة استراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء معينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة. مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، 15(49)، 590-610.

- Abraheem, M. K. (2023). The Three Elements of Organizational Agility-Entrepreneurial Orientation, Competitive Intelligence, and Strategic Flexibility. *Int. J. Stud. Bus. Manag. Econ. Strateg*, 2, 27-50.
- Ahmad, J. (2024). Strategic Planning: Navigating Uncertainty in Business Management. *Journal of Management & Social Science*, 1(02), 33-46.
- Al Aqasrawi, I. S., & Alafi, K. K. (2022). Impact of Business Intelligence on Strategic Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizational Agility. *International Review of Management and Marketing*, 12(5), 12.
- Al-Daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-Etihad in Jordan. *Globus-An International Journal of Management and IT*, 12(1), 38-45.
- Ali, N. M., & Novikov, B. A. (2020). Big Data: analytical solutions, research challenges and trends. *Труды Института системного программирования РАН*, 32(1), 181-204.
- Al-Okaily, A., Teoh, A. P., & Al-Okaily, M. (2023). Evaluation of data analytics-oriented business intelligence technology effectiveness: an enterprise-level analysis. *Business Process Management Journal*, 29(3), 777-800.
- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 7564.
- Alzoubi, Y. I., Al-Ahmad, A., Kahtan, H., & Jaradat, A. (2022). Internet of things and blockchain integration: security, privacy, technical, and design challenges. *Future Internet*, 14(7), 216.
- Armstrong, M. (2018), *Armstrong's Handbook OF PERFORMANCE management*. 6th ED, London: Kogan page Limited.

- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2022). Attaining organisational agility through competitive intelligence: the roles of strategic flexibility and organisational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 297-317.
- Bharadiya, J. P. (2023). A comparative study of business intelligence and artificial intelligence with big data analytics. *American Journal of Artificial Intelligence*, 7(1), 24.
- Bharadiya, J. P. (2023). The role of machine learning in transforming business intelligence. *International Journal of Computing and Artificial Intelligence*, 4(1), 16-24.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE transactions on engineering management*, 65(3), 351-362.
- Cajot, S., Peter, M., Bahu, J. M., Guignet, F., Koch, A., & Maréchal, F. (2017). Obstacles in energy planning at the urban scale. *Sustainable cities and society*, 30, 223-236.
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2024). Adoption of robust business analytics for product innovation and organizational performance: the mediating role of organizational data-driven culture. *Annals of Operations Research*, 339(3), 1757-1791.
- Chen, Y., & Lin, Z. (2021). Business intelligence capabilities and firm performance: A study in China. *International Journal of Information Management*, 57, 102232.
- Chen, Y., Li, C., & Wang, H. (2022). Big Data and predictive analytics for business intelligence: a bibliographic study (2000–2021). *Forecasting*, 4(4), 767-786.
- Dabab, M., & Weber, C. (2018). Business Intelligence and data analytics as a driver of dynamic capability strategic approach. In *2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)* (pp. 1-9). IEEE.

- Djerdjouri, M. (2020). Data and Business Intelligence Systems for Competitive Advantage: prospects, challenges, and real-world applications. *Mercados y Negocios*, (41), 5-18.
- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1-8.
- Frank, E., Oluwaseyi, J., & Olaoye, G. (2024). Introduction to Business Intelligence (BI) and data extraction.
- Hamour, H. M. J. A., ALensou, J., Abuzaid, A., Alheet, A., Madadha, S., & Al-Zaqeba, M. (2023). The effect of strategic intelligence, effective decision-making and strategic flexibility on logistics performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 657-664.
- Hussein, S. H. A., & Salman, S. M. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organization Effectiveness: Analytical Research in the Directorates of the Ministry of Education. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(133), 21-37.
- Impact MENA, (2022) Jordan's Startup Economy: Assessing the Economic Contribution and Potential of Tech and Tech-Enabled Startups, The German Society for International Cooperation, in Partnership with Queen Ryan Centre for Entrepreneurship, Amman-Jordan.
- 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.
- Jun, S. (2020). Business Intelligence Visualization Technology and Its Application in Enterprise Management. In *Proceedings of the 2020 2nd International Conference on Big Data Engineering and Technology* (pp. 45-48).
- Linares-Barbero, C., & De La Vega, I. (2024). The Impact of Strategic Foresight on Innovation: A Systematic Literature Review. *IEEE Engineering Management Review*.

- Lv, W. D., Tian, D., Wei, Y., & Xi, R. X. (2018). Innovation resilience: A new approach for managing uncertainties concerned with sustainable innovation. *Sustainability*, 10(10), 3641.
- Meng, M., Lei, J., Jiao, J., & Tao, Q. (2020). How does strategic flexibility affect bricolage: The moderating role of environmental turbulence. *Plos one*, 15(8), e0238030.
- Moşteanu, N. R. (2024). Adapting to the Unpredictable: Building Resilience for Business Continuity in an Ever-Changing Landscape. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 2(1), 444-457.
- Moyo, M., & Loock, M. (2021). Conceptualising a cloud business intelligence security evaluation framework for small and medium enterprises in small towns of the Limpopo Province, South Africa. *Information*, 12(3), 128.
- Naeem, M., Jamal, T., Diaz-Martinez, J., Butt, S. A., Montesano, N., Tariq, M. I., ... & De-La-Hoz-Valdiris, E. (2022). Trends and future perspective challenges in big data. In *Advances in Intelligent Data Analysis and Applications: Proceeding of the Sixth Euro-China Conference on Intelligent Data Analysis and Applications*, 15–18 October 2019, Arad, Romania (pp. 309-325). Springer Singapore.
- Negash, S., & Gray, P. (2008). Business intelligence. *Handbook on decision support systems 2*, 175-193.
- Niu, Y., Ying, L., Yang, J., Bao, M., & Sivaparthipan, C. B. (2021). Organizational business intelligence and decision making using big data analytics. *Information Processing & Management*, 58(6), 102725.
- Osita-Ejikeme, U. E., & Amah, E. (2022). Strategic flexibility and corporate resilience of manufacturing firms in south-south, Nigeria. *Management Sciences*, 9(3), 50-73.
- Ranjan, J., & Foropon, C. (2021). Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*, 56, 102231.

- Sahgal, B. A. (2019). Examining efficacy of strategic stability in South Asia: An analysis (No. SAND-2019-0177). Sandia National Lab.(SNL-NM), Albuquerque, NM (United States).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
- Seyi-Lande, O. B., Johnson, E., Adeleke, G. S., Amajuoyi, C. P., & Simpson, B. D. (2024). Enhancing business intelligence in e-commerce: Utilizing advanced data integration for real-time insights. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(6), 1936-1953.
- Sony, M., Antony, J., & Mc Dermott, O. (2023). How do the technological capability and strategic flexibility of an organization impact its successful implementation of Industry 4.0? A qualitative viewpoint. *Benchmarking: An International Journal*, 30(3), 924-949.
- Surbakti, F. P. S., Wang, W., Indulska, M., & Sadiq, S. (2020). Factors influencing effective use of big data: A research framework. *Information & Management*, 57(1), 103146.
- Szemző, H., Mosquera, J., Polyák, L., & Hayes, L. (2022). Flexibility and adaptation: Creating a strategy for resilience. *Sustainability*, 14(5), 2688.
- Usman, M., Moinuddin, M., & Khan, R. (2024). Unlocking insights: harnessing the power of business intelligence for strategic growth. *International Journal of Advanced Engineering Technologies and Innovations*, 1(4), 97-117.
- Usman, M., Moinuddin, M., & Khan, R. (2024). Unlocking insights: harnessing the power of business intelligence for strategic growth. *International Journal of Advanced Engineering Technologies and Innovations*, 1(4), 97-117.

## الملحقات

### الملحق رقم 1



### (الاستبانة)

المحترم /ة.

حضرة المستجيب

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " دور انظمة ذكاء الاعمال في دعم المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان "، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط. تم اختياركم ضمن عينة ممثلة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في عمان حيث يعتمد تعميم ونجاح هذه الدراسة على مشاركتكم الكريمة من خلال الاجابة على الاسئلة الواردة في الاستبانة المرفقة. مؤكداً لكم أن جميع المعلومات سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا لغايات البحث العلمي البحت، علماً بأن اسماء المستجيبين لن يفصح عنها لأي طرف ثالث تحت أي ظرف من الظروف.

وأخيراً، أكرر لكم اهمية مشاركتهم في هذه الدراسة وتعبئة الاستبانة المرفقة بموضوعية لضمان نجاح هذه الدراسة، ولمساعدة الباحث في استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الاوسط، شاكراً ومقدراً حسن تعاونكم للبحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق لاحترام

الطالبة: ابراهيم خريسات

هاتف الطالب:

البريد الالكتروني

## الجزء الاول: المعلومات الديموغرافية

يرجى التكرم بوضع ملاحظة للاجابة المناسبة لكم.:

| التفاصيل | البيانات الديموغرافية   |
|----------|---|
|          | الجنس<br><input type="checkbox"/> ذكر<br><input type="checkbox"/> أنثى  |
|          | الفئة العمرية<br><input type="checkbox"/> أقل من 28 سنة<br><input type="checkbox"/> 28 - 37 سنة<br><input type="checkbox"/> 38 - 47 سنة<br><input type="checkbox"/> 48 سنة فأكثر  |
|          | المؤهل العلمي<br><input type="checkbox"/> توجيهي فما دون<br><input type="checkbox"/> دبلوم كلية مجتمع<br><input type="checkbox"/> بكالوريوس<br><input type="checkbox"/> دراسات عليا   |
|          | سنوات الخبرة<br><input type="checkbox"/> أقل من 6 سنوات<br><input type="checkbox"/> 6 - 10 اقل سنوات<br><input type="checkbox"/> 10 - اقل 15 سنة<br><input type="checkbox"/> 15 - اقل 20 سنة<br><input type="checkbox"/> 20 سنه فأكثر |
|          | المسمى الوظيفي<br><input type="checkbox"/> مدير/مساعد<br><input type="checkbox"/> رئيس قسم / شعبة   |

### ثانياً: الاستبانة

تتعلق الاستبانة بجميع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

| رقم<br>الفقرة   | محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها                                  | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---|--|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| <b>المتغير المستقل: نكاه الاعمال (Business Intelligence)</b>      |  |               |       |       |              |                      |
| <b>(1) جمع البيانات و تخزينها (Data collection and storage):</b>  |  |               |       |       |              |                      |
| 1.  | تستخدم الشركة برامج نكاه لهيكله المعلومات التي تم الحصول عليها                 |               |       |       |              |                      |
| 2.  | تعتمد الشركة على قواعد البيانات تتصف بالدق والموثوقية                          |               |       |       |              |                      |
| 3.  | تمتلك الشركة خطة لجمع البيانات اللازمة الخاصة بخدماتها                         |               |       |       |              |                      |
| 4.  | يتم تخزين البيانات بطرق آمنه تضمن استدامتها                                    |               |       |       |              |                      |
| <b>(2) المعالجة الأنية للبيانات (Real-time data processing)</b>   |  |               |       |       |              |                      |
| 5.  | يقوم نظام تحليل البيانات في الشركة بتزويد المستخدم بالمعلومات عند الحاجة إليها |               |       |       |              |                      |
| 6.  | يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية عن مستوى أداء الشركة            |               |       |       |              |                      |
| 7.  | تضمن عملية معالجة البيانات في الشركة إيجاد تقارير تسهل عملية صنع القرارات.     |               |       |       |              |                      |
| 8.  | تتسم معالجة البيانات بالدقة.   |               |       |       |              |                      |
| <b>(3) إدارة أداء الأعمال (Business Performance Management) :</b> |  |               |       |       |              |                      |
| 9.  | تحقق الشركة من خلال تطبيق نظم نكاه الأعمال خفض في التكاليف التشغيلية.          |               |       |       |              |                      |
| 10.   | تساعد نظم نكاه الأعمال الشركة في رفع كفاءة عملياتها.                           |               |       |       |              |                      |
| 11.   | تحقق الشركة توفير الوقت والجهد ضمن أنشطتها من خلال نظم نكاه الأعمال.           |               |       |       |              |                      |

| رقم<br>الفقرة   | محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها                                      | موافق<br>بشدة         | موافق         | محايد          | غير<br>موافق  | غير<br>موافق<br>بشدة  |
|---|--|-----------------------|---------------|----------------|---------------|-----------------------|
| 12.   | تقوم الشركة باستخدام البيانات التاريخية لتوقع الاتجاهات المستقبلية في السوق        |                       |               |                |               |                       |
| <b>(4) الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence)</b>                 |  |                       |               |                |               |                       |
| 13.   | لدى الشركة إستراتيجية لتقييم تجارب الشركات الأخرى في تنفيذ الخدمات الالكترونية     |                       |               |                |               |                       |
| 14.   | تسعى الشركة لتقديم خدمات أفضل من غيرها من الشركات من خلال نظم نكاء الأعمال.        |                       |               |                |               |                       |
| 15.   | تستخدم الشركة الذكاء التنافسي لكشف ظروف ومتغيرات البيئة المستقبلية.                |                       |               |                |               |                       |
| 16.   | يحقق الذكاء التنافسي لدى الشركة بناء شراكات تعزز من جودة خدماتها.                  |                       |               |                |               |                       |
| <b>(5) التنقيب عن البيانات (Data mining)</b>                          |  |                       |               |                |               |                       |
| 17.   | تستخدم الشركة تقنيات التنقيب عن البيانات لاستخراج رؤى من مجموعات البيانات الكبيرة. |                       |               |                |               |                       |
| 18.   | تساعد أدوات التنقيب عن البيانات في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة. |                       |               |                |               |                       |
| 19.   | تستثمر الشركة في تقنيات التنقيب عن البيانات لتحسين استراتيجيات التسويق.            |                       |               |                |               |                       |
| 20.   | تساعد عمليات التنقيب عن البيانات في تحديد الأنماط والاتجاهات في السوق.             |                       |               |                |               |                       |
| رقم<br>الفقرة   | محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها                                      | درجة<br>كبيرة<br>جداً | درجة<br>كبيرة | درجة<br>متوسطة | درجة<br>قليلة | درجة<br>قليلة<br>جداً |
| <b>المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية ( Strategic flexibility )</b> |  |                       |               |                |               |                       |
| <b>المرونة الانتاجية ( Production flexibility )</b>                   |  |                       |               |                |               |                       |

| رقم<br>الفقرة  | محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها                                   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|--|---|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 21.  | الشركة قادرة على تقديم خدمات ومنتجات متنوعة.                                    |               |       |       |              |                      |
| 22.  | تهتم الشركة بتغير خصائص منتجاتها وخدماتها بما يتلائم مع متطلبات زبائنها.        |               |       |       |              |                      |
| 23.  | تهتم الشركة بتقديم منتجات وخدمات جديدة لزبائنها                                 |               |       |       |              |                      |
| 24.  | تتمتع الشركة بقدرتها على تسويق وطرح خدماتها ومنتجاتها بأسرع وقت ممكن.           |               |       |       |              |                      |
| <b>المرونة السوقية ( Market flexibility )</b>        |   |               |       |       |              |                      |
| 25.  | تسعى الشركة الى تنوع اسواقها.   |               |       |       |              |                      |
| 26.  | تسعى الشركة الى زيادة حصتها السوقية في الاسواق المتنوعة.                        |               |       |       |              |                      |
| 27.  | تؤكد ادارة الشركة على استجابتها السريعة لاحتياجات زبائنها.                      |               |       |       |              |                      |
| 28.  | تقوم الشركة بتقديم منتجاتها الجديدة وعرضها بين مدة واخرى لزبائنها.              |               |       |       |              |                      |
| <b>المرونة التنافسية ( competitive flexibility )</b> |   |               |       |       |              |                      |
| 29.  | تطور الشركة اساليبها لمواجهة المنافسين.   |               |       |       |              |                      |
| 30.  | تهتم الشركة بتشخيص التغيرات البيئية التي تحصل ببيئة العمل ومواكبة هذه التغيرات. |               |       |       |              |                      |
| 31.  | إدارة الشركة تتمتع بخيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومتابعة المنافسين.          |               |       |       |              |                      |
| 32.  | تقوم ادارة الشركة بتعديل مخرجاتها حسب متطلبات منافسيها.                         |               |       |       |              |                      |

نشكر لكم تعاونكم

## الملحق رقم 2

Frequency Table

|       |       | gender    |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 125       | 53.6    | 53.6          | 53.6               |
|       | 2     | 108       | 46.4    | 46.4          | 100.0              |
|       | Total | 233       | 100.0   | 100.0         |                    |

|       |       | Age       |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 22        | 9.4     | 9.4           | 9.4                |
|       | 2     | 108       | 46.4    | 46.4          | 55.8               |
|       | 3     | 81        | 34.8    | 34.8          | 90.6               |
|       | 4     | 22        | 9.4     | 9.4           | 100.0              |
|       | Total | 233       | 100.0   | 100.0         |                    |

|       |       | Education |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 27        | 11.6    | 11.6          | 11.6               |
|       | 2     | 56        | 24.0    | 24.0          | 35.6               |
|       | 3     | 90        | 38.6    | 38.6          | 74.2               |
|       | 4     | 60        | 25.8    | 25.8          | 100.0              |
|       | Total | 233       | 100.0   | 100.0         |                    |

|       |       | Experience |         |               |                    |
|-------|-------|------------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency  | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 24         | 10.3    | 10.3          | 10.3               |
|       | 2     | 62         | 26.6    | 26.6          | 36.9               |
|       | 3     | 52         | 22.3    | 22.3          | 59.2               |
|       | 4     | 61         | 26.2    | 26.2          | 85.4               |
|       | 5     | 34         | 14.6    | 14.6          | 100.0              |
|       | Total | 233        | 100.0   | 100.0         |                    |

**job**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 83        | 35.6    | 35.6          | 35.6               |
|       | 2     | 150       | 64.4    | 64.4          | 100.0              |
|       | Total | 233       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Descriptives****Descriptive Statistics**

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|-------|----------------|
| a1                 | 233 | 1       | 5       | 3.931 | .907           |
| a2                 | 233 | 1       | 5       | 4.236 | .701           |
| a3                 | 233 | 1       | 5       | 3.923 | .858           |
| a4                 | 233 | 1       | 5       | 3.996 | .780           |
| a                  | 233 | 1.00    | 5.00    | 4.021 | .609           |
| b5                 | 233 | 1       | 5       | 3.936 | .895           |
| b6                 | 233 | 1       | 5       | 4.056 | .789           |
| b7                 | 233 | 1       | 5       | 3.863 | .977           |
| b8                 | 233 | 1       | 5       | 4.009 | .815           |
| b                  | 233 | 1.00    | 5.00    | 3.966 | .681           |
| c9                 | 233 | 1       | 5       | 3.884 | .960           |
| c10                | 233 | 2       | 5       | 3.888 | .722           |
| c11                | 233 | 2       | 5       | 3.957 | .787           |
| c12                | 233 | 2       | 5       | 4.129 | .683           |
| c                  | 233 | 2.00    | 5.00    | 3.965 | .600           |
| d13                | 233 | 1       | 5       | 3.987 | .660           |
| d14                | 233 | 1       | 5       | 4.069 | .740           |
| d15                | 233 | 1       | 5       | 3.828 | .818           |
| d16                | 233 | 1       | 5       | 4.193 | .644           |
| d                  | 233 | 1.00    | 5.00    | 4.019 | .620           |
| e17                | 233 | 1       | 5       | 3.781 | .890           |
| e18                | 233 | 1       | 5       | 3.854 | .912           |
| e19                | 233 | 1       | 5       | 4.043 | .829           |
| e20                | 233 | 1       | 5       | 3.948 | .844           |
| e                  | 233 | 1.00    | 5.00    | 3.907 | .689           |
| IND                | 233 | 2.25    | 5.00    | 3.976 | .554           |
| Valid N (listwise) | 233 |         |         |       |                |

DESCRIPTIVES VARIABLES=q21 q22 q23 q24 dep1 q25 q26 q27 q28 dep2 q29 q30 q31 q32 dep3 dep

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

**Descriptives**

**Descriptive Statistics**

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|-------|----------------|
| q21                | 233 | 2       | 5       | 3.914 | .821           |
| q22                | 233 | 1       | 5       | 3.807 | .891           |
| q23                | 233 | 1       | 5       | 4.047 | .767           |
| q24                | 233 | 2       | 5       | 4.052 | .668           |
| dep1               | 233 | 2.50    | 5.00    | 3.955 | .640           |
| q25                | 233 | 1       | 5       | 3.983 | .881           |
| q26                | 233 | 3       | 5       | 4.253 | .670           |
| q27                | 233 | 1       | 5       | 3.970 | .795           |
| q28                | 233 | 1       | 5       | 3.991 | .809           |
| dep2               | 233 | 2.75    | 5.00    | 4.049 | .576           |
| q29                | 233 | 1       | 5       | 3.893 | .925           |
| q30                | 233 | 1       | 5       | 4.021 | .801           |
| q31                | 233 | 2       | 5       | 3.876 | .959           |
| q32                | 233 | 1       | 5       | 3.833 | 1.018          |
| dep3               | 233 | 2.25    | 5.00    | 3.906 | .720           |
| dep                | 233 | 2.67    | 4.92    | 3.970 | .565           |
| Valid N (listwise) | 233 |         |         |       |                |

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 233 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 233 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .736             | 4          |

RELIABILITY

/VARIABLES=b5 b6 b7 b8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 233 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 233 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .787             | 4          |

RELIABILITY

/VARIABLES=c9 c10 c11 c12  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 233 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 233 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .747             | 4          |

RELIABILITY

/VARIABLES=d13 d14 d15 d16  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 233 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 233 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .885             | 4          |

RELIABILITY

/VARIABLES=e17 e18 e19 e20

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 233 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 233 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .803             | 4          |

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 b5 b6 b7 b8 c9 c10 c11 c12 d13 d14 d15 d16 e17 e18 e19 e20

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 233 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 233 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .938             | 20         |

RELIABILITY

/VARIABLES=q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 233 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 233 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .890             | 12         |

RELIABILITY

/VARIABLES=q21 q22 q23 q24

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 233 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 233 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .824             | 4          |

### RELIABILITY

/VARIABLES=q25 q26 q27 q28  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 233 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 233 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .702             | 4          |

### RELIABILITY

/VARIABLES=q29 q30 q31 q32

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 233 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 233 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .778             | 4          |

### REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT dep

/METHOD=ENTER a b c d e.

### Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered          | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------|-------------------|--------|
| 1     | e, a, b, c, d <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: dep

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .962 <sup>a</sup> | .925     | .924              | .15598                     |

a. Predictors: (Constant), e, a, b, c, d

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model | Sum of Squares | df     | Mean Square | F      | Sig.    |                   |
|-------|----------------|--------|-------------|--------|---------|-------------------|
| 1     | Regression     | 68.419 | 5           | 13.684 | 562.420 | .000 <sup>b</sup> |

|          |        |     |      |  |  |
|----------|--------|-----|------|--|--|
| Residual | 5.523  | 227 | .024 |  |  |
| Total    | 73.942 | 232 |      |  |  |

a. Dependent Variable: dep

b. Predictors: (Constant), e, a, b, c, d

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | .046                        | .077       |                           | .605   | .546 |                         |       |
|       | a          | .365                        | .025       | .393                      | 14.787 | .000 | .465                    | 2.152 |
|       | b          | .251                        | .027       | .303                      | 9.255  | .000 | .306                    | 3.264 |
|       | c          | .080                        | .037       | .085                      | 2.181  | .030 | .216                    | 4.626 |
|       | d          | .116                        | .037       | .127                      | 3.120  | .002 | .199                    | 5.036 |
|       | e          | .173                        | .022       | .211                      | 7.961  | .000 | .466                    | 2.145 |

a. Dependent Variable: dep

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |     |     |     |     |     |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|       |           |            |                 | (Constant)           | a   | b   | c   | d   | e   |
| 1     | 1         | 5.952      | 1.000           | .00                  | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 |
|       | 2         | .017       | 18.717          | .71                  | .02 | .03 | .01 | .01 | .11 |
|       | 3         | .014       | 20.693          | .08                  | .12 | .14 | .00 | .00 | .55 |
|       | 4         | .009       | 26.092          | .15                  | .70 | .15 | .07 | .00 | .09 |
|       | 5         | .005       | 33.605          | .02                  | .00 | .63 | .19 | .27 | .24 |
|       | 6         | .003       | 44.279          | .04                  | .15 | .05 | .73 | .71 | .00 |

a. Dependent Variable: dep

DESCRIPTIVES VARIABLES=q21 q22 q23 q24 dep1 q25 q26 q27 q28 dep2 q29 q30 q31 q32 dep3 dep  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

|      | N   | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
|------|-----|---------|---------|-------|----------------|
| q21  | 233 | 2       | 5       | 3.914 | .821           |
| q22  | 233 | 1       | 5       | 3.807 | .891           |
| q23  | 233 | 1       | 5       | 4.047 | .767           |
| q24  | 233 | 2       | 5       | 4.052 | .668           |
| dep1 | 233 | 2.50    | 5.00    | 3.955 | .640           |
| q25  | 233 | 1       | 5       | 3.983 | .881           |
| q26  | 233 | 3       | 5       | 4.253 | .670           |
| q27  | 233 | 1       | 5       | 3.970 | .795           |
| q28  | 233 | 1       | 5       | 3.991 | .809           |
| dep2 | 233 | 2.75    | 5.00    | 4.049 | .576           |
| q29  | 233 | 1       | 5       | 3.893 | .925           |
| q30  | 233 | 1       | 5       | 4.021 | .801           |

|                    |     |      |      |       |       |
|--------------------|-----|------|------|-------|-------|
| q31                | 233 | 2    | 5    | 3.876 | .959  |
| q32                | 233 | 1    | 5    | 3.833 | 1.018 |
| dep3               | 233 | 2.25 | 5.00 | 3.906 | .720  |
| dep                | 233 | 2.67 | 4.92 | 3.970 | .565  |
| Valid N (listwise) | 233 |      |      |       |       |

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered          | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------|-------------------|--------|
| 1     | e, a, b, c, d <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: dep

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .962 <sup>a</sup> | .925     | .924              | .15598                     |

a. Predictors: (Constant), e, a, b, c, d

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 68.419         | 5   | 13.684      | 562.420 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5.523          | 227 | .024        |         |                   |
|       | Total      | 73.942         | 232 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: dep

b. Predictors: (Constant), e, a, b, c, d

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | .046                        | .077       |                           | .605   | .546 |
|       | a          | .365                        | .025       | .393                      | 14.787 | .000 |
|       | b          | .251                        | .027       | .303                      | 9.255  | .000 |
|       | c          | .080                        | .037       | .085                      | 2.181  | .030 |
|       | d          | .116                        | .037       | .127                      | 3.120  | .002 |
|       | e          | .173                        | .022       | .211                      | 7.961  | .000 |

a. Dependent Variable: dep

### الملحق رقم 3

#### لجنة محكمين الاستبيان

| الجامعة            | الرتبة الاكاديمية | الاسم              |   |
|--------------------|-------------------|--------------------|---|
| جامعة عمان الاهلية | استاذ             | أ.د. سلطان المسعيد | 1 |
| جامعة الشرق الاوسط | استاذ             | أ.د احمد علي صالح  | 2 |
| جامعة الشرق الاوسط | استاذ             | أ.د علي العضايلة   | 3 |
| جامعة عمان الاهلية | استاذ مشارك       | د. حاكم الشراري    | 4 |
| جامعة عمان الاهلية | استاذ مشارك       | د. لينا العبادي    | 5 |
| جامعة عمان الاهلية | استاذ مشارك       | د. ثامر المجالي    | 6 |