

**أثر ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط الرشاقة الاستراتيجية
دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية**
**The impact of business intelligence on organizational performance:
the mediating role Strategic agility An applied
study on food industry companies in the Arab Republic of Egypt**

اعداد الباحث

محمد علي جمال الدين محمد غيث

رسالة مقدمة للحصول علي درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في الإدارة

القرية الذكية

الأستاذ الدكتور

احمد إبراهيم احمد بهجت السداوي

وكيل الكلية لشئون التعليم

كلية الإدارة والتكنولوجيا

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

القرية الذكية

الأستاذ الدكتور

محمد سعد محمد

أستاذ الدراسات التنظيمية

جامعة لندن

الجامعات الأوروبية في مصر

ملخص الدراسة :

في ظل بيئة الأعمال المتقلبة وسريعة الإيقاع، أصبحت المؤسسات مضطرة بشكل متزايد إلى الاعتماد على قدرات تحليلية متقدمة لاتخاذ قرارات مبنية على البيانات. ومن بين هذه القدرات، يبرز ذكاء الأعمال (BI) كأحد الموارد الاستراتيجية التي تتيح للمنظمات جمع البيانات ودمجها وتحليلها من مصادر متنوعة لدعم عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء. ومع ذلك، فإن تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال وحده لا يكفي لتحقيق تحسين ملموس في الأداء التنظيمي (OP) ما لم يُدعم بالرشاقة الاستراتيجية (SA)، وهي قدرة ديناميكية تُمكن المؤسسة من استشعار التغيرات وتفسيرها والاستجابة لها بسرعة وفعالية. تهدف هذه الدراسة إلى سد فجوة بحثية من خلال استكشاف الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء

التنظيمي، وذلك في سياق الشركات الصناعية الكبرى العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في مصر. ويعتمد النموذج المفاهيمي المقترح على دمج إطار - (TOE) التكنولوجي، التنظيمي، البيئي- لتقييم أبعاد ذكاء الأعمال، مع نموذج (Dozand Kosonen's) للرشاقة الاستراتيجية. كما تم تقييم الأداء التنظيمي استنادًا إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC). وقد استخدمت الدراسة منهجًا كمياً عبر استبيانات مغلقة وزعت على ١٢ شركة مختارة قصدياً. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالتقدير الجزئي للمربعات الصغرى- (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS وتسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات من خلال تقديم نموذج تفسيري متكامل يربط بين القدرات التكنولوجية والتنظيمية ومخرجات الأداء، ويقدم رؤية عملية للمؤسسات الساعية إلى تعزيز قيمتها من خلال التكامل بين ذكاء الأعمال والرشاقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الأعمال، الرشاقة الاستراتيجية، الأداء التنظيمي، نمذجة المعادلات الهيكلية، SmartPLS، إطار TOE، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract:

In today's volatile and fast-paced business environment, organizations are increasingly compelled to rely on advanced analytical capabilities to make informed decisions. Among these capabilities, Business Intelligence (BI) stands out as a strategic resource that enables firms to gather, integrate, and analyze data from diverse sources to support decision-making and improve performance. However, the implementation of BI systems alone is insufficient to enhance Organizational Performance (OP) unless complemented by Strategic Agility (SA)—a dynamic capability that allows firms to sense, interpret, and respond

rapidly to external changes. This study addresses a research gap by exploring the mediating role of SA in the BI–OP relationship, particularly in the context of large Egyptian industrial companies within the food manufacturing sector. The proposed model integrates the TOE framework (Technology, Organization, Environment) for assessing BI dimensions with Doz and Kosonen’s model for strategic agility. OP is evaluated through the four Balanced Scorecard (BSC). A quantitative methodology was adopted using structured questionnaires distributed to 12 purposefully selected companies. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS software. This study contributes to the literature by presenting an integrated explanatory model linking technological and organizational capabilities to performance outcomes, offering practical insights for organizations aiming to enhance value through BI and agility-driven strategies.

Keywords: Business Intelligence, Strategic Agility, Organizational Performance, PLS-SEM, TOE Framework, Balanced Scorecard.

١. الفصل الأول

١.١ المقدمة

في السنوات الأخيرة أصبح للتكنولوجيا الرقمية تأثير كبير ومباشر على الشركات التي تحاول جاهده في الحفاظ علي حصتها السوقية وقدرتها التنافسية، وتحتاج ان تتابع كل

ما تتميز به استراتيجية (Andrade, 2023) ومع تدفق كميات هائلة ومعقدة من البيانات على الشركات فأصبح التعامل التقليدي معها يزداد صعوبة وتقل الجدوى منها، ولذلك ظهرت الضرورة لإنشاء حلول ذكاء الأعمال المعنية بجمع وتحليل البيانات (Abusweilem & Abualous, 2019). وعندما تتمكن قدرة الشركة على الاستجابة بسرعة وديناميكية لتغيرات السوق وللتطور التكنولوجي المتنامي في التطور فممكن ان نصفها بانها تتمتع بالرشاقة الاستراتيجية (Darvishmotevali et al., 2020). هذه الرشاقة تساعد الشركة على استيعاب التغيرات الرقمية السريعة وسرعة دمجها في عملياتها واستراتيجيتها (Felipe et al., 2020) ومن المنطقي فان ذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية سوف ينعكسوا على أداء الشركة لأنه في بيئة الأعمال التنافسية يبرز دور الأداء التنظيمي كمفهوم أساسي وكأداة لقياس وتقييم مستوى النجاح التنظيمي للشركة (Miles, 2022)

١.٢ مشكلة الدراسة

بالرغم من نمو الأبحاث الخاصة بمفهوم ذكاء الأعمال خلال الفترة الماضية بشكل ملحوظ الا انها كانت تنمو بشكل مجزأ وكانت مستنبطة من مجموعة متنوعة من الدراسات ذات مساهمات مختلفة وعلى نطاق واسع (Talaoui and Kohtamäki, 2020) وأن أغلب مراجعات الأدبيات الأكاديمية ركزت على المعروف مسبقا ولم تحدد اتجاها واضحا للمسارات البحثية المقبلة، بالإضافة لافتقارها لتحديد السياقات التنظيمية التي تطبق فيها هذه العمليات كأساس علمي ملموس (Egodawe et al., 2022)

وهنا تبرز مشكلة الدراسة، حيث إن ما تواجهه مؤسسات الأعمال الحديثة ليست قلة البيانات، بل وجود كم هائل من البيانات المتوفرة، إلا أن تحويل هذا الكم إلى معرفة قابلة للاستخدام يتطلب وقتا وجهدا كبيرا في عمليات التنظيم والتصنيف والتحليل، ويجب أن يتم ذلك في

الوقت المناسب لتزويد الإدارة بقاعدة معلومات موثوقة تساهم في صناعة قراراتهم (Jagadish et al., 2014). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن ما يعرف بـ "فرط المعلومات" (Information Overload) قد يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات، وضعف جودتها، ويؤدي إلى ما يعرف بالإجهاد الإدراكي لدى صانعي القرار (Al-Fraihat, 2023) وتحاول هذه الدراسة في البحث في تأثير قدرات وأنظمة ذكاء الأعمال وطرحها في السياق الاستراتيجي للمنظمات للعمل على حل هذه المشكلة. وفي ضوء ما سبق يمكن تم صياغة المشكلة البحثية في الآتي: -
ما أثر ذكاء الأعمال في الأداء التنظيمي والدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية (على شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية).

١.٣ أسئلة الدراسة

ما هو أثر ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية؟
ما هو أثر ذكاء الأعمال على الرشاقة الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية؟
ما هو أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية؟
ما هو الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في علاقة ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية؟

١.٤ أهداف الدراسة

- فحص ودراسة العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية.
- فحص ودراسة العلاقة بين ذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية.

- فحص ودراسة العلاقة بي الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية.
- دراسة الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بين ذكاء الاعمال والأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية.

١.٥ أهمية الدراسة

١.٥.١ الأهمية النظرية

النموذج المقترح ذو أهمية لأنه يعكس الواقع المعاصر الذي تعيشه المنظمات في بيئة متغيرة. كما أنه يدمج بين التكنولوجيا والاستراتيجية والإدارة، مما يتيح للمنظمات ليس فقط البقاء في السوق، بل التميز فيه، حيث ان النموذج يمزج بين مفاهيم تكنولوجيا (ذكاء الأعمال) واستراتيجية (الرشاقة الاستراتيجية) وإدارية (الأداء التنظيمي)، مما يجعله ذا طبيعة شاملة تعكس الواقع التنظيمي الحديث كما ينبغي ان يكون (Akter et al. 2023).

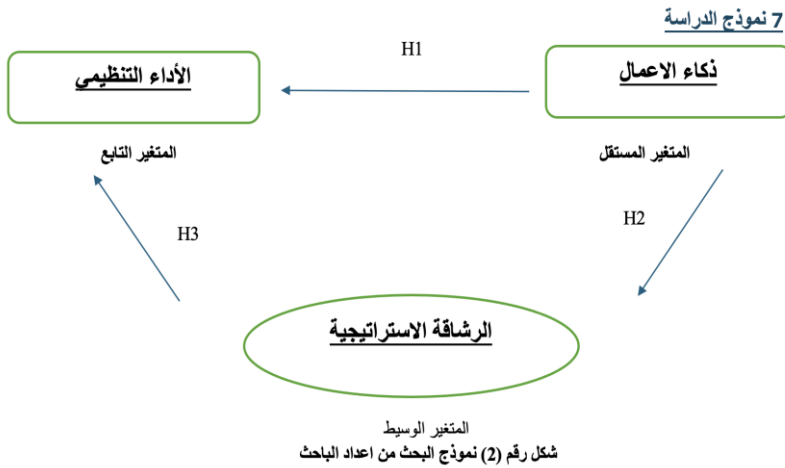
١.٥.٢ الأهمية العملية:

ابرز أهمية ذكاء الاعمال وممارسات الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية حيث ان ممارستهما بكفاءة من الموارد البشرية هو خلق لموارد غير ملموسة تميز المنظمة وتؤثر على ادائها بالإيجاب في بيئة تنافسية متغيرة (Warner & Wäger (2019)، وذكاء الأعمال يمكن المنظمات من جمع وتحليل البيانات بسرعة، مما يساعدها على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة (Mikalef et al. 2020). والنموذج المقترح يبرز الدور المتكامل للرشاقة الاستراتيجية، ففي ظل المنافسة العالمية، لم يعد كافي امتلاك المعلومات فقط، بل يجب أن تكون لدى المنظمات القدرة على الاستجابة السريعة (الرشاقة الاستراتيجية) لتحويل هذه المعلومات إلى أفعال مؤثرة (Ferreira et al. 2020).

١.٦ فرضيات الدراسة: -

- H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الاعمال علي الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.
- H2: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الاعمال علي الرشاقة الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.
- H3: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية علي الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.
- H4: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية بين ذكاء الاعمال والأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

١.٧ نموذج الدراسة



الفصل الثاني

٢.١ ذكاء الأعمال

٢.١.١ مفهوم ذكاء الأعمال

تم استخدام مفهوم ذكاء الأعمال لأول مرة في عام ١٩٥٨ من قبل Hans Peter Luhan وهو عالم كمبيوتر في (IBM) والذي كتب مقالا تحت عنوان A Business Intelligence System يصف إمكانية استخدام التكنولوجيا والأدوات المناسبة لجمع البيانات وتخزينها وتحليلها ليسهل تحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام حتى يتمكن الأشخاص المناسبون في الوقت المناسب من التصرف بناء عليها (Foote, 2017) ،

واستمر تطور أدوات ذكاء الأعمال بشكل كبير فأصبح يتعامل مع البيانات غير المهيكلة، وأيضا الضخمة ومع إنترنت الأشياء وكذلك المدن الذكية وتطبيقاتها ، وتطورت قدرته على الوصول إلى البيانات المنفصلة وكذلك لكل أنواع البيانات ومن خلال كل نماذج من الأعمال

الرقمية، كما تطورت التقارير التي يقدمها إلى لوحات معلومات متطورة تعرض نتائج الأعمال والمؤشرات المحددة وكذلك التنبؤات (Taylor, 2019)

٢.١.٢ أهمية ذكاء الأعمال :

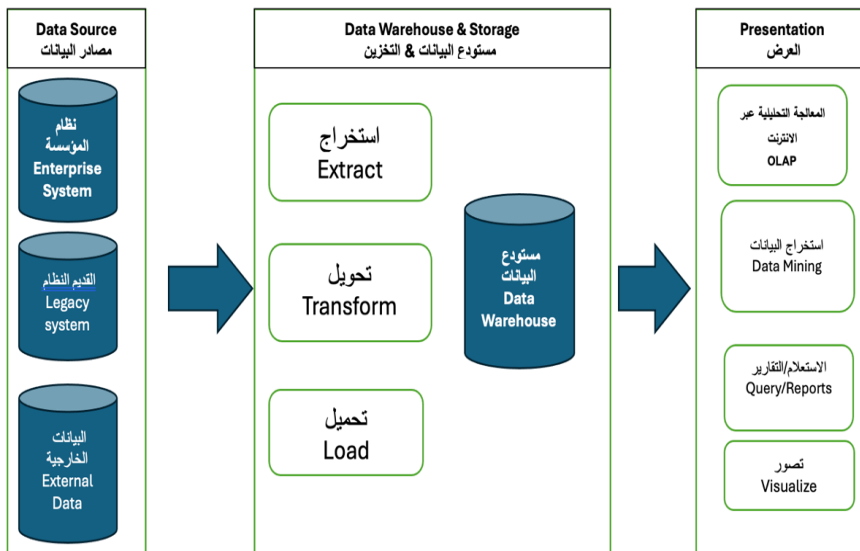
عند تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال داخل المنظمات، فإن التأثير لا يقتصر على تعزيز الجانب التكنولوجي فحسب، بل يمتد ليغير الطريقة التي تُسير بها أنشطة الأعمال وكذلك عمليات صنع القرار داخل المؤسسة. لأنه يعزز التحول نحو ثقافة صنع القرار المبني على الحقائق (data-driven culture)، فهنا البيانات أساسية في توجيه وصنع القرارات بدلا من الاعتماد على الحدس أو التقاليد. (Gupta & George, 2023)

ف نجد ان المنظمات تبدأ في حصد النتائج بمجرد الاستثمار بنجاح في أنظمة ذكاء الأعمال حيث تمنح هذه الأنظمة المنظمات أدوات تكنولوجية مهمة يستفيد منها الإدارة العليا او صانعوا القرارات في اعتمادهم بشكل ملموس وموثق على بيانات أو معلومات او معرفة (Gauzelin & Bentz, 2017). ويمكن إنشاء ميزة تنافسية من خلال أنظمة ذكاء الأعمال (Kirange, 2016)

ونجد الفوائد الرئيسية التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من تنفيذ ذكاء الأعمال مثل (١) توفير التكاليف في الحصول على البيانات بسبب دمج البيانات. (٢) توفير الوقت في تسليم / استغلال البيانات (٣) إتاحة معلومات عالية الجودة للتحليل (٤) دعم أفضل لصنع القرار (٥) إعادة هندسة العمليات التجارية (٦) دعم تحقيق أهداف العمل الاستراتيجية (Loso Judijanto et al., 2024).

٢.١.٣ مكونات ذكاء الأعمال :

ان المكونات الأساسية التقليدية لنظام ذكاء الأعمال تتضمن كل من مصادر البيانات وعمليات الاستخراج والتحويل والتحميل للبيانات (ETL) وأيضا مستودع البيانات وكذلك تحليلات وأدوات الأعمال (MUNTEAN & SURCEL,2013a) . وتتضمن أدوات ذكاء الأعمال مجموعة من البرمجيات والتقنيات التي تساعد في جمع البيانات، وتحليلها، وإنشاء التقارير، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات. وتشمل هذه الأدوات: المعالجة التحليلية عبر الإنترنت (OLAP) ، وتقنيات تنقيب البيانات (Data Mining)، والتحليل الإحصائي، والتحليل التنبؤي، والتقارير التفاعلية، بالإضافة إلى إمكانيات التكامل مع مستودعات البيانات (Data Warehouses) وأسواق البيانات (Data Marts)، مما يدعم بناء قرارات مرنة وفعالة في الوقت المناسب (Gurcan et al., 2023).



شكل رقم (٢) معمارية ذكاء الأعمال التقليدية (Turban E, et al., 2011)

٢.١.٤ نماذج من أدوات ذكاء الأعمال

● المعالجة التحليلية عبر الإنترنت (OLAP) On-line Analytical Processing

● انترنت الأشياء (IOT) Internet Of Things

● -Tableau

● Power BI (Microsoft)

● أمثلة لأنظمة المعلومات التي تأثرت بتوفر ذكاء الأعمال

(DSS) Decision support system أنظمة دعم القرار وهي أنظمة تركز على دعم القرارات غير الروتينية والمركبة باستخدام تحليلات متقدمة للبيانات، يمكن أن تشمل هذه الأنظمة أدوات تحليلية مثل النمذجة الرياضية والتقارير التفاعلية.

(ERM) Environmental Resources Management والتي تهتم بالإنتاج والخدمات والتسويق والمحاسبة، أنظمة سلاسل الامداد.

(SCM) Supply Chain Management والتي تتعلق بلوجستيات توريد السلع والخدمات والعلاقة مع العملاء وتهتم بإدارة اللوجستيات والتوريد للسلع والخدمات عبر سلسلة الإمداد. مثل تتبع المخزون، الشحنات، والإنتاج.

(CRM) Customer Relationship Management والذي يتعامل مع بيانات العملاء مثل المعلومات الديموغرافية وسجلات الشراء الخاصة بكل عميل، الأنظمة المالية الخاصة بهم وتركز على إدارة وتحليل التفاعلات مع العملاء وتساعد في فهم سلوك العملاء وتحليل احتياجاتهم مما يؤدي الي تحسين رضا العملاء وبالتالي زيادة الإيرادات.

Financial Management System (FMS) أنظمة الإدارة المالية تهتم هذه الأنظمة بإدارة الشؤون المالية للمؤسسة بما في ذلك الحسابات، الميزانيات، وإعداد التقارير المالية.

Executive information systems(EIS) أنظمة المعلومات التنفيذية وهي أنظمة تركز على تقديم معلومات ملخصة ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كما تساعد الإدارة العليا على متابعة ومراقبة الأعمال واتخاذ قرارات سريعة بناءً على البيانات الحالية.

Geographic information system(GIS) أنظمة المعلومات الجغرافية تتيح هذه الأنظمة معالجة وتحليل البيانات المكانية والخرائط. تُستخدم في العديد من المجالات مثل تخطيط المدن، النقل، وإدارة البيئة.

2.1.5 أبعاد ذكاء الأعمال في الدراسات السابقة

لقد تنوعت الدراسات السابقة في التعامل مع أبعاد ذكاء الأعمال ، حيث تعاملت هذه الأدبيات مع أبعاد متعددة ومتنوعة مما يشير إلى أن ذكاء الأعمال ليس مجرد عملية تقنية تعتمد على التكنولوجيا، ولكن هناك تداخل وترابط مع الجوانب الإدارية والتنظيمية والبيئية.

نموذج او الإطار المعروف بإطار(TOE)-Technology-Organizational- Environmental فسوف يتم إعطاء نبذه عنه كما يلي:

يستخدم لقياس ذكاء الأعمال إطار او نموذج (TOE) الذي يتناول التكنولوجيا والتنظيم والبيئة وتم الحديث عنه لأول مرة سنة ١٩٩٠ من قبل Tornatzky وFleischer في كتابهما بعنوان عملية الابتكار التكنولوجي . والسياق التكنولوجي يتضمن البنية التحتية التكنولوجية الداخلية والخارجية المتاحة للمؤسسة. والسياق التنظيمي مثل دعم الإدارة العليا والعلاقات والآليات الموجودة داخل المؤسسة التي تكون ذات صلة باعتماد التكنولوجيا.

اما السياق البيئي فهو يتضمن خصائص السوق مثل القوى التنافسية (Tornatzky & Fleischer, 1990).

٢.٢ الرشاقة الاستراتيجية

٢.٢.١ مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

هي مفهوم وبنية جديدة نسبيا في الإدارة الاستراتيجية التي توضح درجة المرونة الاستراتيجية التي تتعامل بها الشركة مع أعمالها فمن خلالها تستطيع ان تستغل الفرص المتاحة بواسطة القدرة على التغيير السريع والمرن في تركيزها على السوق أو على مزيج المنتجات أو الموارد الرئيسية أو نماذج الأعمال، وسنعمد على فهمنا للمرونة الاستراتيجية من خلال الاختبار التجريبي لنموذج (Doz & Kosonen, 2010).

٢.٢.٢ مقومات الرشاقة الاستراتيجية:

- الوعي البيئي (Environmental Awareness):
 - المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility):
 - الابتكار والتعلم المستمر (Innovation and Continuous Learning):
 - الاستجابة السريعة (Rapid Response):
 - التحديات التي تواجه تحقيق الرشاقة الاستراتيجية :
- أن السعي نحو تحقيق الرشاقة الاستراتيجية أصبح امر ضروريا وبالغ الأهمية وخصوصا للشركات الحديثة، إلا أنه حتى الان عملية إنجازه أبعد ما يكون عن الواقع (Girod, Birkinshaw, & Prange, 2023). وذلك لوجود تعقيدات تواجه الشركات القائمة ذات الأنظمة الراسخة في أن تصبح أكثر مرونة، وخصوصا فيما يتعلق بدمج خفة الحركة في جميع أنحاء المنظمة بأكملها (Hutter, Brendgens, 2023). والامر يزداد تعقيدا نحو التحول الي الرشاقة

الاستراتيجية بسبب ضرورة تفكيك الهياكل البيروقراطية داخل الشركات القائمة والتي تعمل بالفعل (Teece, Peteraf, & Leih, 2016)

٢.٢.٣ نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

نشأت نظرية القدرات الديناميكية للإدارة الاستراتيجية بسبب عدم قبول النظرية الثابتة للموارد على افتراض ان هذه الموارد يستغرق بناءها وقتا طويلا ومجهود استثنائي فالمفترض انه بمجرد وضعها في مكانها يجب حمايتها بآليات عزل تجنباً لسرقتها أو تقليدها (Rumelt, 1984).

ولقد تبين وجود ارتباط بين نظرية القدرات الديناميكية والرشاقة الاستراتيجية وحسب (Teece) فيمكن تصنيف ابعاد القدرات الديناميكية إلى انها (١) القدرة على استشعار وتشكيل الفرص والتهديدات (٢) القدرة على اغتنام الفرص (٣) الحفاظ على القدرة التنافسية من خلال تعزيز الأصول الملموسة وغير الملموسة للمنظمة ودمجها وحمايتها وإعادة تشكيلها عند الضرورة. ويتم اختصار هذه الأبعاد على أنها الاستشعار والاقتناص والتحويل (Teece, 2009).

معنى "الاستشعار" (Sensing) هو القدرة على تحديد الفرص كالفرص المعتمدة على التكنولوجيا وتطويرها ووضع المعايير لها أو مثلاً احتياجات العملاء والتحديات الاستراتيجية (Day & Schoemaker, 2008). وتشير قدرات "اقتناص الفرص" (Seizing) التي تمتلكها الشركة على مدى السرعة التي يتم الاستجابة بها للفرص والتهديدات الكبيرة بمجرد تحديدها (Teece, 2017b).

قدرات "التحويل" (Transforming) وخاصة القدرة على التمكن من تنسيق الأصول ووفي نفس الوقت القدرة على الحفاظ داخليا على عناصر النظام التنظيمي متماسكة ومتكيفة مع الاستراتيجية وكذلك مع التنافسية في البيئة الخارجية، (Teece, 2020).

٢.٢.٤ ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

ومن موائمة نظرية القدرات الديناميكية (Teece) وكذلك نظرية الرشاقة الاستراتيجية (Doz & Kosonen) فسيكون هناك ثلاثة ابعاد للرشاقة الاستراتيجية وهي الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، سيولة الموارد والثلاثة مطلوبين للعمل معا حتى تكون الشركة لديها رشاقة استراتيجية

الحساسية الاستراتيجية فهي تمثل وعيا مكثفا ومستوي عالي من الانتباه بالاتجاهات الخارجية بالإضافة للمشاركة الاستراتيجية داخليا فهي تمثل اعلي درجات اليقظة مع الحوار الداخلي المستمر عالي الجودة (شدة الوعي وحدة الإدراك والانتباه واليقظة)

وحدة القيادة (الالتزام الجماعي) في حالة إدراك وضع استراتيجي جديد فهي تؤدي الي الالتزام الجماعي لفريق الإدارة العليا حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات جريئة وسريعة في الوقت نفسه لا يغرقوا في سياسة "الفوز والخسارة"، وهي تمثل التعاون والتكامل بين القيادات وقدرة فريق الإدارة العليا على اتخاذ قرارات بالتزامات قوية مع تمتعهم بالأمان الشخصي.

سيولة الموارد هي تمثل القدرة الداخلية علي إعادة تكوين القدرات وإعادة نشر الموارد وكذلك مرونة إعادة توزيع الموارد بسرعة في حالة ان يستجد اتجاه استراتيجي جديد.

ويجب ان تظل القدرات الثلاثة مجتمعة في تفاعل طوال الوقت. (Doz & Kosonen, 2008)

فالرشاقة الاستراتيجية = الحساسية الاستراتيجية x وحدة القيادة x سيولة الموارد

جدول رقم (١) موائمة القدرات الديناميكية والرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية (Doz & Kosonen)	القدرات الديناميكية (Teece)
الحساسية الاستراتيجية	استشعار الفرص والتهديدات
وحدة القيادة	اغتنام الفرص

سيولة الموارد	تحويل الأصول
---------------	--------------

موانمة القدرات الديناميكية والرقابة الاستراتيجية (Reed, 2020)

٢.٣ الأداء التنظيمي

٢.٣.١ مفهوم الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو العمليات أو النشاطات أو السلوكيات التي يقوم بها الافراد منفردين أو مجتمعين على اختلاف خصائصهم ومستوياتهم الوظيفية، وذلك استنادا للمبادئ والقيم والأسس التنظيمية حتى يتمكنوا من إنجاز الأعمال بشكل منظم (AL-qudah, et al., 2020).

٢.٣.٢ العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

ان الاهداف والأدوات والاستراتيجيات كل ذلك له تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، فيوجد تأثير من العوامل الخارجية مثل عوامل اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وإدارية وهو تأثير لا يمكن السيطرة عليه ، والعوامل الداخلية وهي تمثل الخصائص التنظيمية للمنظمة والقرارات المشتركة للأعضاء مجتمعين أو بشكل فردي فيما يتعلق بالتكاليف والفوائد المتوقعة (Laeq et al, 2016)

٢.٣.٣ مقاييس الأداء التنظيمي

ومن مقاييس الأداء التنظيمي بعض المقاييس المركبة والتي تتسم بالمرونة من جهة وبالشمولية من جهة أخرى ومن هذه المقاييس الفاعلية، الكفاءة، ورضا العملاء (محمد والجوري، ٢٠١٤).

بطاقة الأداء المتوازن

في أوائل التسعينيات ولأول مرة تم تطوير مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من قبل كابلان ونورتون (١٩٩٢) كانت الأبحاث تمت لمدة عام شملت ١٢ شركة كانت رائدة في قياس الأداء بهدف من شأنه أن يوفر لكبار المديرين مجموعة من التدابير التي تساعد في الحصول على رؤية سريعة وشاملة لأعمالهم. كان المنطلق الأساسي والمنطقي لهذا الإطار الجديد هو أنهم يعتقدون أن التدابير المالية والمحاسبية

التقليدية مثل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول قدمت صورة غير كافية للأداء العام للمنظمة، وبالتالي صعوبة خلق قيمة للأعمال في المستقبل (Wu and Chen, 2014).

ولذلك اقترح كابلان ونورتون (١٩٩٢) قياس أداء الأعمال التجارية من أربع منظورات، وهي المالية، والعلاء، والعملية الداخلية، والتعلم، والنمو. وكل هذه المنظورات تأتي تحت مسمى بطاقة الأداء المتوازن (BSC) فهي تسمح لكبار المديرين لاطلاع على أداء المنظمة بشكل شامل.

٢.٣.٤ أبعاد الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

وضع “ Kaplan & Norton “ نموذجاً لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن يشتمل على أربعة عناصر رئيسية تتمثل فيما يلي:

٢.٣.٤.١ البعد المالي

فالأداء المالي هو انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق تطلعات ورغبات المساهمين، والأداء المالي مثل العائد على الاستثمار، صافي الأرباح، العائد على حقوق المساهمين (بونار وخليفة، ٢٠٢٠).

٢.٣.٤.٢ بعد العملاء

يهتم هذا البعد بكل الطرق التي تتبعها المنظمة بهدف خلق قيمة للعملاء، ويرى Kaplan & Norton أنه من أجل تنظيم محددات القيمة من وجهة نظر العملاء فيمكن تقسيمها إلى كل من سمات أو خصائص المنتج وأيضاً علاقة المنظمة مع عملائها وكذلك انطباع العملاء حول العلامة التجارية للمنظمة (Kaplan & Norton, 1992).

٢.٣.٤.٣ بعد العمليات الداخلية

يبدأ خلق هذه الميزة من خلال التركيز على العمليات الداخلية التي تؤكد وتؤدي الي خلق قيمة للعملاء (بعد العملاء)، وكذلك (البعد المالي) بتعظيم ثروة المساهمين، وكذا تحديد الخطوات التي سوف تحقق وتنجز الأهداف (قديري، ٢٠١٥).

٢.٣.٤.٤ بعد التعلم والنمو

في ظل اشتداد المنافسة وكذلك التطورات الحالية بالبيئة المحيطة والمتصفة بالمتغيرة والسريعة فأصبح هناك ضرورة للابتكار والتجديد والتطوير المستمر على المدى الطويل ، وهنا يجب تحديد وحصر القدرات التي يجب أن تنمو في المؤسسة وتتطور من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية الجودة مما يخلق قيمة للعملاء والمساهمين (سي حايك وآخرون، ٢٠١٩).

ويجب ان تتداخل وتتفاعل هذه الأبعاد فيما بينها من أجل تقديم صورة متكاملة حول أداء المنظمة في مختلف الجوانب، ويوضح هذا النموذج تصورا مفاده أن بعد التعلم والنمو من شأنه تحسين العمليات الداخلية لتناسب منتجات المؤسسة وخدماتها أكثر مع احتياجات الزبائن مما يؤثر إيجابا على مبيعاتها وبالتالي تحسين أدائها المالي (بونار وخليفة، ٢٠٢٠).

٢.٤ علاقة المتغيرات (ذكاء الأعمال، الرشاقة الاستراتيجية، الأداء التنظيمي)

ويعتبر التركيز على العلاقة بين ذكاء الأعمال وتأثيره على الأداء التنظيمي أحد العوامل الحيوية في تعزيز كفاءة الشركات وتطوير أدائها. وكما يشير Wamba & (Carter, 2021) إلى أن تطبيق ذكاء الأعمال يمكن أن يدعم القدرة التنبؤية للشركات في تحليل بيانات السوق والمنافسين، مما يسمح لهم بتوجيه استراتيجيات العمل في الاتجاه الصحيح وبالتالي زيادة فعالية الأداء التنظيمي، فمن خلال دمج ذكاء الأعمال مع الرشاقة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة تدعم قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة في الأسواق. ولقد تحدث عن ذلك (Chong & Chien, 2020) عندما أوضح ان ذكاء الأعمال يساعد في تحقيق تحسين مستمر في العمليات من خلال تحديد النقاط القوية والضعف في الأنشطة المختلفة.

اذن فالرشاقة الاستراتيجية دور مهم كوسيط بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي، وتظهر الأبحاث أن قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع البيئة التي تتصف بانها

دائمة التغير يعتمد على استخدام أدوات ذكاء الأعمال التي تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء، (Nguyen & Tran, 2022) تشير هذه الدراسات مجتمعة إلى توافق واضح في النتائج، حيث تؤكد جميعها أن ذكاء الأعمال لا يُفضي إلى تحسين الأداء التنظيمي إلا من خلال آلية الرشاقة الاستراتيجية، مما يدعم الافتراض النظري في هذه الدراسة حول أهمية إدماج الرشاقة كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرات.

٢.٥ الدراسات السابقة

٢.٥.١ الدراسات السابقة لذكاء الأعمال

هدفت دراسة (Carriço (2022 إلى استكشاف دور ذكاء الأعمال في تحسين التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية البرتغالية، من خلال مقابلات مع ٩ مشاركين في ٨ منظمات. وأظهرت النتائج أن أنظمة ذكاء الأعمال، عبر توفير البيانات في الوقت المناسب، تساهم في دعم الأهداف الاستراتيجية والتخطيط طويل الأجل، وتعزز الشفافية والانضباط، وتدعم جمع التبرعات، مما يجعلها أصولاً استراتيجية لهذه المنظمات.

بحثت دراسة (Ejrami & Salehi (2023 تأثير ذكاء الأعمال على أداء الشركات ودور الابتكار المفتوح كوسيط في تعزيز الأداء المالي، من خلال مسح شمل ١٣٢ مديرًا في شركات تكنولوجيا الإنترنت والبرمجيات. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من ذكاء الأعمال والابتكار المفتوح على الأداء المالي والأداء العام للشركة، وأن الجمع بينهما يرفع الكفاءة والربحية.

تناولت دراسة (Jiménez-Partearroyo & Medina-López (2024 تطور دور ذكاء الأعمال من أداة دعم إلى عنصر استراتيجي محوري في صياغة استراتيجيات الشركات وتعزيز ميزتها التنافسية. استخدمت الدراسة منهجاً مزدوجاً يجمع بين التحليل البليومتري والفحص النوعي للأبحاث الرئيسة، وأظهرت النتائج أن ذكاء الأعمال يعزز إدارة المعرفة والابتكار والقدرات التسويقية، ويحسن اتخاذ

القرار وكفاءة الأنظمة الإدارية، خاصة عند دمجها مع تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والتعلم الآلي.

٢.٥.٢ الدراسات السابقة للرشاقة الاستراتيجية

هدفت الدراسة (Amini, M. Rahmai, A. 2023) للبحث في كيفية تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة؟ الدراسة تطبيقية، والمنهجية المتبعة كانت وصفية وارتباطية وتم جمع البيانات من المديرين والخبراء العاملين في البنوك الخاصة الإيرانية. بعدد ١٥٠ مديراً وخبيراً من البنوك كعينة للدراسة وتم تطوير نموذج لدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية، ثم باستخدام اختبارات تحليل العوامل التأكيدية، ونمذجة المعادلة الهيكلية بيرسون والارتباط، وتوصلت النتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية كان لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. ومن بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، فإن وضوح الرؤية هو العامل الأكثر تأثيراً في القدرات التنافسية.

هدفت دراسة (Ameen et al. (2024 إلى بحث كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي والرشاقة الاستراتيجية لتعزيز الإبداع في تطوير المنتجات والخدمات. اعتمدت الدراسة نموذجاً تكاملياً جديداً مستنداً إلى نظرية الموارد (RBV) ونظرية القدرات الديناميكية، وتم جمع البيانات عبر استبيان وزّع على مديري 600 منظمة في الصين. أظهرت النتائج أن الجمع بين قدرات الذكاء الاصطناعي والرشاقة الاستراتيجية يعزز الإبداع مباشرة، كما يقوي تأثيرات التوجه نحو العملاء والمنافسين والقدرة على التكيف في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة. وأكدت النتائج أن الدعم الحكومي المؤسسي يزيد من فعالية هذا الجمع في تحسين الإبداع وأداء تطوير الخدمات.

أما دراسة (Sarwar et al. (2025 فقد بحثت أثر قدرات إدارة تحليلات البيانات الضخمة (BDAMC) على الابتكار، الرشاقة الاستراتيجية، والمواصفة الاستراتيجية، من خلال تحليل PLS-SEM للبيانات 199 شركة تصنيع في باكستان تم جمعها عبر استبانة. وأظهرت النتائج أن هذه القدرات تعزز الابتكار بشكل كبير،

وتقوي الرشاقة الاستراتيجية، وتساهم في تحقيق المواءمة بين استراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال.

٢.٥.٣ الدراسات السابقة للأداء التنظيمي:

هدفت دراسة (Tripathia & Kalia (2022 إلى بحث تأثير بيئة العمل الداعمة وثقافة التعلم التنظيمي (OLC) على الأداء التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات، مع التركيز على الدور الوسيط المتسلسل لكل من خفة الحركة في التعلم والابتكار التنظيمي. جمعت البيانات من 379 متخصصاً في تكنولوجيا المعلومات بالمستوى الوظيفي المتوسط، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) ونهج التمهيد (Bootstrapping) لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن بيئة العمل الداعمة وخفة الحركة في التعلم تؤثران إيجابياً وبشكل كبير على الابتكار التنظيمي، وأن مرونة التعلم ترتبط بدرجة عالية بالأداء التنظيمي. كما بينت النتائج أن خفة التعلم والابتكار التنظيمي يلعبان دوراً وسيطاً متسلسلاً في التأثير غير المباشر لبيئة العمل الداعمة و OLC على الأداء، مما يبرز أهمية تهيئة بيئة عمل محفزة وثقافة تعلم نشطة لتعزيز الأداء التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات. هدفت دراسة (AITaweel et al. (2021 إلى استكشاف العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لـ القدرة على الابتكار، وذلك في بيئة الشركات الصناعية. شمل مجتمع الدراسة كبار المديرين، وبلغ حجم العينة 224 مديراً، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي وعلى القدرة على الابتكار، كما تبين أن القدرة على الابتكار تمارس دوراً وسيطاً يعزز أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة دعم الأنشطة التي تحفز الابتكار في المنتجات والخدمات، وتوظيف الموارد المرنة لمواكبة التغيرات البيئية، وتبني نماذج أعمال عصرية قائمة على التعاون والأفكار الإبداعية. هدفت دراسة (Al-Ayed et al. (2023 إلى فحص أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي مع التركيز على الدور الوسيط لـ الابتكار الرقمي، وذلك في شركات

الاتصالات (السعودية) زين وموبايلي. (اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال مسح شمل 170 موظفًا، وتم تحليلها باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS). أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، بوساطة الابتكار الرقمي، كما تبين أن الجوانب الاجتماعية والتكنولوجية للتحول الرقمي تؤثر بشكل كبير على الابتكار الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات للتحول الرقمي ودمج التقنيات الحديثة في العمليات التجارية، مع بناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات وداعمة للابتكار.

٣. الفصل الثالث المنهجية

٣.١ نوع المنهجية

يعتمد هذا البحث في إطاره الفلسفي على المنهج الوضعي (Positivism) والذي يعد من أبرز المناهج الكمية المستخدمة في العلوم الاجتماعية والإدارية، وانطلاقاً من هذا التوجه الفلسفي، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج تطبيقي في تصميم الدراسة.

٣.٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الكبرى العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية وقد تم تحديد هذا المجتمع بناء على معايير كمية واضحة، تضمن شمول كبرى الشركات ذات النشاط الاقتصادي المؤثر والبنية التنظيمية الملائمة لطبيعة الدراسة، مما يوفر وضوحاً وشمولية حيث يغطي الشركات الكبرى ذات القدرات التنظيمية والإنتاجية العالية مما يضمن هذا المعيار تمثيلاً للشركات التي تمتلك هياكل تنظيمية وإنتاجية كافية لدراسة أثر ذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، وتمثلت هذه المعايير في الآتي: ١. أن يتجاوز رأس المال المدفوع للشركة محل الدراسة 100 مليون جنيه مصري،

٢. أو أن تتجاوز قيمة الاستثمارات أو الإيرادات السنوية المعلنة للشركة 100 مليون جنيه مصري، وذلك في الحالات التي لا تتوافر فيها بيانات رسمية عن رأس المال المدفوع.

٣. أو أن يتجاوز عدد العاملين بالشركة 500 موظف.
 ويأتي اعتماد معيار حجم الاستثمارات حتى يتمكن من إدراج شركات خاصة غير مدرجة في البورصة المصرية لكنها تمثل وزنا اقتصاديا حقيقيا، كما يتماشى مع ممارسات بحثية موثقة تعتمد على قياس حجم وتأثير الشركات في غياب البيانات المالية المفصلة. وقد شمل مجتمع الدراسة عدد ١٢ شركة تحقق هذه المعايير أو على الأقل تحقق معيار واحداً من هذه المعايير، وتنوعت هذه الشركات ما بين شركات مدرجة في البورصة، وأخرى خاصة محلية أو تابعة لمجموعات إقليمية ودولية.

جدول رقم (٢) الشركات التي تحقق معايير اختيار مجتمع الدراسة

المصدر من اعداد الباحث من مصادر موثقة (البورصة المصرية، التقارير السنوية، المواقع الرسمية، الأخبار الاقتصادية)

م	اسم الشركة	ملاحظات عامة عن الشركة	عدد العاملين	عدد المديرين
١	جبهة للصناعات الغذائية	مدرجة في البورصة المصرية؛ تنتج الألبان والعصائر.	حوالي 4,000	200
٢	دومتي (Domty)	متخصصة في السناكس والحلويات؛ منتجات مثل "مولتو" و"تيجر".	حوالي 6,000	150
٤	مجموعة اريما	زيوت كرسنال، هلا، الأصيل، أولين، سمن الهاتم، حياتي، المائدة	حوالي ٧٠٠٠	٢٢٠
٣	إديتا (Edita Food Industries)	معروفة بمنتجات الأجبان والعصائر.	حوالي 3,500	220
٤	فرج الله جروب	من أكبر منتجي اللحوم المجمدة والمعلبات.	حوالي 5,000	190
٥	بيبيكو مصر	تدير مصانع مشروبات ومقرات توزيع.	أكثر من 8,000	300
٦	هاينز مصر	جزء من مجموعة هاينز العالمية؛ تنتج الصلصات والكاتشب.	حوالي 1,500	70
٧	المراعي مصر	فرع المراعي السعودية؛ تنتج الألبان والعصائر.	حوالي 2,500	120
٨	فاين فودز (Foods Fine)	تنتج المعجنات والسناكس.	حوالي 1,200	55
٩	شركة الجوهرة للصناعات الغذائية	تمتلك مصانع؛ تنتج الشاي، الشيبسي، والبيسكوت.	حوالي ١٦٠٠	80
١٠	مجموعة وادي (Group Wadi)	تعمل في الإنتاج الزراعي، الأعلاف، وتجهيز الأغذية.	أكثر من 3,500	160
١١	شركة المنى للصناعات الغذائية	تأسست باستثمارات مبدئية 100 مليون جنيه؛ تمتلك مصنعين للخضراوات والفواكه المجمدة.	حوالي ١٢٠٠	50
١٢	شركة بستانا للصناعات الغذائية	تنتج الخضراوات والفواكه المجمدة؛ تستهدف زيادة الصادرات.	حوالي ١١٠٠	45

3.4 العينة

نظرا إلى اتساع حجم المجتمع وعدم تجانسه الكامل فلقد اعتمد الباحث في جمع البيانات هذه الدراسة على أسلوب العينة الميسرة وسيتم التركيز على كبار المديرين ان كانوا تنفيذيين او بوظائف إدارية تنفيذية داخل هذه الشركات الكبرى، نظرا لصلتهم المباشرة بموضوع الدراسة.

وبناء على البيانات التي تم جمعها من المصادر الرسمية وتصريحات الشركات، بلغ إجمالي عدد المديرين في الشركات الاثني عشر نحو ١,٦٤٠ مديراً، موزعين على وظائف إشرافية وإدارية مختلفة. وتم تحديد حجم العينة الإجمالي من خلال المعادلة التالية

$$\frac{N}{2N \times e + 1} = n$$

حيث n = حجم العينة

N = حجم مجتمع الدراسة الإجمالي وهو هنا ١٦٤٠

e = هامش الخطأ المقبول (٥٪)

وبالتعويض

$$\frac{1,640}{5.1} = \frac{1,640}{4.1 + 1} = \frac{1,640}{0.0025 \times 1,640 + 1} = \frac{1,640}{2(0.05) \times 1,640 + 1} = n$$

= ٣٢٢ مديراً مما يحقق ٩٥٪ مستوى ثقة وهامش خطأ ٥٪

3.5 أدوات جمع البيانات

أستخدم استبيان إلكتروني لجمع البيانات ومقسم على مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = غير موافق بشدة إلى ٥ = موافق بشدة). تم صياغة الاستبيان باللغة العربية استناداً إلى مراجعة الأدبيات العلمية وخبرات الخبراء في المجال ذات الصلة. صمم الاستبيان لقياس المتغيرات البحثية المحددة في الدراسة.

ولضمان صلاحية الأداة، عرض الباحث نسخة أولية من الاستبيان على لجنة من الخبراء في مجال إدارة الأعمال، حيث قام الخبراء بالتحقق من **الصلاحية الظاهرية والمحتوى** للأسئلة والتأكد من وضوحها ودقتها وبحسب نتيجة مراجعة اللجنة، أقر الخبراء بوضوح وجلاء الصياغة واستحسنائها، ولم يشيروا إلى ضرورة تعديلها، مما يؤكد توافق البنود مع متطلبات البحث ويعزز الصلاحية المحتوى للأداة.

كما تم إجراء اختبار مبدئي (استطلاع تجريبي) محدد على عينة صغيرة من المديرين للتحقق من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها في الوقت المناسب. استقبل الاستبيان التعليقات المحتملة وتم إجراء التعديلات البسيطة اللازمة بناءً على ملاحظات مرحلة طرح التجريبي، قبل التطبيق النهائي على العينة المستهدفة. يتكون الاستبيان من أربعة محاور رئيسية بعدد إجمالي (٧٦) فقرة تمثل البيانات الديموغرافية ومتغيرات الدراسة وهي:

الجزء الأول وكان عن البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستقسين وبعدد ٥ فقرات. **والجزء الثاني** كان عن المتغير المستقل (ذكاء الاعمال) متضمن ثلاث متغيرات وهم (البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي، والبعد البيئي) وبعدد ٤٢ فقرات. وتم الاستعانة بمقياس (Stjepić et al., 2021) من بحث بعنوان استكشاف المخاطر في اعتماد ذكاء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة باستخدام إطار TOE.

والجزء الثالث كان عن المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) ويتبعها ثلاث متغيرات (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) وبعدد ٩ فقرات، وتم الاستعانة بمقياس (راضي & عبد المحسن، ٢٠٢٢) من بحث بعنوان

تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي التميز: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة المتنبى.
وأخيرا الجزء الرابع وهو المتغير التابع (الأداء التنظيمي) ويتبعه أربعة ابعاد (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وبعد ٢٠ فقرة، وتم الاستعانة بمقياس (غيث، ٢٠١٩) بدراسة بعنوان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الاستراتيجية التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية الصناعية الصغيرة والمتوسطة

3.6 إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات من المشاركين من خلال الخطوات التالية، مع التأكيد على السرية وشرح أهداف الدراسة لهم:

إعداد الاستبيان الإلكتروني: بني الاستبيان على منصة إلكترونية (Google Forms) والتي تتيح توزيع الرابط الإلكتروني، مع إعداد تعليمات واضحة وواجهة استخدام ملائمة.

تجميع بيانات الاتصال: حصل الباحث على قوائم بريدية إلكترونية للمديرين التنفيذيين وكبار المدراء في الشركات المستهدفة، بالتنسيق مع الإدارات المعنية (مثلاً: الموارد البشرية) لضمان وصول الدعوات إلى الأشخاص المناسبين.

إرسال دعوة المشاركة: أرسل لكل مدير بريد إلكتروني دعوة شخصية تتضمن مقدمة عن غرض البحث وأهمية مشاركتهم، مع تضمين رابط الاستبيان الإلكتروني. وضح للمشاركين أن ملء الاستبيان اختياري تماماً وأن بياناتهم ستظل سرية وأن النتائج ستستعمل لأغراض البحث الأكاديمي فقط.

التذكير وجمع الردود: تم توجيه رسالة تذكيرية بعد أسبوع من الإرسال الأول، ثم أخرى قبل إغلاق الاستبيان بعد أسبوعين، لحث من لم يشارك على تعبئة الاستبيان.
إغلاق الاستبيان: بعد مرور فترة جمع البيانات المحددة، أغلق الاستبيان الإلكتروني تلقائياً لمنع المزيد من الإجابات، وتم تصدير البيانات وتحضيرها للتحليل.

استغرق جمع البيانات الإجمالي حوالي ثلاثة أشهر من مارس ٢٠٢٥ إلى يونيو ٢٠٢٥

3.7 موثوقية الأداة وصلاحياتها (Reliability & Validity)

الصلاحيّة المحتوى: (Content Validity) اعتمد الباحث على مقاييس معتمدة من الدراسات السابقة (Stjepić et al., 2021)، (راضي & عبد المحسن، ٢٠٢٢)، (غيث، ٢٠١٩)

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي جمعت من الاستبيانات الإلكترونية باستخدام برنامج SPSS (الإصدار ٢٦)، بالإضافة برنامج SmartPLS لتحليل النماذج الهيكلية SEM، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية

٤. الفصل الرابع نتائج الدراسة

٤.١ توصيف عينة الدراسة

ولتوصيف العينة التي شاركت بالدراسة فسيتم عرض مجموعة من خصائصها الشخصية والوظيفية والتي تتضمن النوع، فئتهم العمرية، مؤهلهم التعليمي، والمسمى الوظيفي، وأخيرا سنوات خبرته.

الخصائص	البيان	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	268	83.20%
	أنثى	54	16.80%
الإجمالي			
الفئة العمرية	أقل من ٣٠	29	9.00%
	30 إلى أقل من ٤٠	77	23.90%
	40 إلى أقل من ٥٠	149	46.30%
	50 فأكثر	67	20.80%
الإجمالي			
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط أو أعلى	11	3.40%
	بكالوريوس	188	58.40%
	دبلوم عالي	3	0.90%
	ماجستير	84	26.10%

أثر ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط الرشاقة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات الصناعات ...
 محمد علي جمال الدين محمد عبيد

11.20%	36	دكتوراه	
%١٠٠.٠٠	٣٢٢	الإجمالي	
34.80%	112	مدير عام	المسمى الوظيفي
14.90%	48	نائب مدير	
10.20%	33	مساعد مدير	
40.10%	129	رئيس قسم	
100.00%	322	الإجمالي	
4.00%	13	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
9.90%	32	5 إلى أقل من ١٠ سنوات	
25.50%	82	10 إلى أقل من ١٥ سنة	
60.60%	195	15 سنة فأكثر	
100.00%	322	الإجمالي	

جدول رقم (٣) النسب وتكرارات والخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة
 الجدول من اعداد الباحث المصدر: برنامج (SPSS 26)

2.4 تحليل الثبات بمعامل (كرو نباخ) وصدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان باستخدام (بيرسون)

جدول رقم (٤) معامل الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة

م	الفقرات	معامل الاتساق الداخلي (صدق الفقرات)	معامل كرو نباخ (الثبات)
	أولا ذكاء الأعمال		
	البعد التكنولوجي		
	التصور المتعلق بالمزايا النسبية لنظام ذكاء الأعمال		
١	استخدام نظام ذكاء الأعمال يسمح بتجنب التكاليف غير الضرورية وتوفير الوقت.	.769**	.855
٢	الفعالية من حيث التكلفة لنظام ذكاء الأعمال أعلى من أنظمة دعم القرار الأخرى (البرمجيات)	.747**	
٣	استخدام نظام ذكاء الأعمال يمكن من اتخاذ قرارات أفضل	.758**	
٤	يتيح استخدام نظام ذكاء الأعمال تنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات بشكل أسرع	.779**	

أثر ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط الرقابة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات الصناعات ...

محمد علي جمال الدين محمد خير

	778**	استخدام نظام ذكاء الأعمال يسهل أداء المهام التجارية	٥
	784**	يسمح استخدام نظام ذكاء الأعمال بتحقيق قدر أكبر من السيطرة على الأعمال.	٦
.923		التصور المتعلق بتعقيد نظام ذكاء الأعمال	
	877**	عملية التعرف على العمل بنظام ذكاء الأعمال معقدة	٧
	911**	عملية إدخال نظام ذكاء الأعمال معقدة	٨
	910**	استخدام نظام ذكاء الأعمال معقد ومجهد للمستخدمين	٩
	847**	من الصعب تعلم كيفية العمل مع نظام ذكاء الأعمال	١٠
	840**	مقاومة استخدام نظام ذكاء الأعمال ناتجة عن تعقيد العمل به	١١
.784		توافق نظام ذكاء الأعمال مع نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة	
	746**	يجب أن يكون استخدام نظام ذكاء الأعمال متوافقاً مع القيم والمعتقدات التجارية الحالية المدمجة في نظام المعلومات المؤسسي (مثل دعم الأهداف والرؤية والمهام)	١٢
	775**	يجب أن تكون التغيرات الناتجة عن اعتماد نظام ذكاء الأعمال متوافقة مع الممارسات التجارية الحالية (مثل العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي)	١٣
	796**	يجب أن يكون نظام ذكاء الأعمال متوافقاً مع البنية التحتية التكنولوجية الحالية للمؤسسة.	١٤
	800**	يجب أن يكون نظام ذكاء الأعمال مدمجاً بالكامل مع أنظمة المعلومات الخاصة بالمؤسسة وأدوات البرمجيات والحلول البرمجية	١٥
		قدرة الموظفين الرئيسيين على تقييم فوائد نظام ذكاء الأعمال	
.789	792**	الموظفون الرئيسيون على علم بالنتائج المتوقعة من اعتماد نظام ذكاء الأعمال	١٦
	827**	يدرك الموظفون الرئيسيون أن فوائد تنفيذ نظام ذكاء الأعمال واضحة وسهلة القياس .	١٧
	786**	الموظفون الرئيسيون على علم بوجود نظام ذكاء الأعمال في سوق البرمجيات .	١٨
	732**	تتاح للموظفين الرئيسيين الفرصة لرؤية استخدام نظام ذكاء الأعمال في مؤسسات أخرى	١٩
		البُعد التنظيمي	
.881		دعم الإدارة العليا التنظيمي	
	842**	الإدارة العليا تدعم تنفيذ واعتماد نظام ذكاء الأعمال	١
	787**	تشارك الإدارة العليا بفعالية في تحديد الرؤية وصياغة استراتيجية اعتماد نظام ذكاء الأعمال .	٢
	813**	الإدارة العليا مستعدة لتحمل المخاطر المحتملة لاعتماد واستخدام نظام ذكاء الأعمال	٣
	805**	يوجد شخص في مستوى الإدارة العليا يدعم بقوة تنفيذ نظام ذكاء (يؤكد على أهمية تنفيذ النظام)	٤
	758**	هناك شخص في مستوى الإدارة يظهر حماساً كبيراً في بدء عملية اعتماد نظام ذكاء الأعمال (يحفز على اعتماد النظام).	٥
	760**	هناك شخص أو أكثر في مستوى الإدارة يؤكد باستمرار على فوائد نظام ذكاء	٦

أثر ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط الرشافة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات الصناعات ...
 محمد علي جمال الدين محمد عبيد

الأعمال		
الجاهزية التنظيمية		
٧	المديرون والموظفون يعرفون كيفية استخدام نظام ذكاء الأعمال لدعم الأعمال	.882**
٨	المديرون والموظفون يفهمون جيداً كيفية استخدام نظام ذكاء الأعمال في الأعمال التجارية	.884**
٩	لدينا مهارات فنية وإدارية أخرى كافية لاعتماد نظام ذكاء الأعمال	.845**
١٠	لدينا موارد مالية وتكنولوجية وغيرها كافية لاعتماد نظام ذكاء الأعمال	.793**
إدارة البيانات كأساس لعمليات اتخاذ القرار		
١١	البيانات التي نستخدمها حالياً في أعمالنا موثوقة	.818**
١٢	هناك اتفاق على تعريفات البيانات المعرفة بوضوح	.788**
١٣	يتم تشجيع البحث عن البيانات والمعلومات واستخدامها لدعم اتخاذ القرار	.793**
١٤	يتم تشجيع عمليات اتخاذ القرار التي تتضمن تحليلاً كمياً/رقمياً	.755**
البعد البيئي		
الضغط التنافسي		
١	أدى مستوى المنافسة في مجال عملنا إلى الضغط الذي أثر على قرار ضرورة اعتماد نظام ذكاء الأعمال .	.819**
٢	كان على مؤسستنا البدء في استخدام نظام ذكاء الأعمال للحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق .	.824**
٣	أنا على دراية بأن المنافسين يستخدمون بالفعل نظام ذكاء الأعمال في أعمالهم .	.792**
٤	كان من الضروري استراتيجياً لمؤسستنا البدء في استخدام نظام ذكاء الأعمال	.759**
جودة مزودي نظام ذكاء الأعمال		
٥	تعتبر سمعة الشركة المصنعة أو مزود نظام ذكاء الأعمال مهمة عند اختيار النظام .	.740**
٦	تعد الكفاءات التقنية لمزودي البرمجيات ضرورية عند اختيار نظام ذكاء الأعمال .	.743**
٧	قدرة منتج أو مزود نظام ذكاء الأعمال على تنفيذ مشروع اعتماد النظام بنجاح أمر مهم عند اختيار النظام .	.781**
٨	من المهم بالنسبة لنا أن يدعم مزود نظام ذكاء الأعمال استخدام النظام بعد الانتهاء من مشروع الاعتماد .	.678**
٩	يروج مصنعو أو مزودو البرمجيات لنظام ذكاء الأعمال من خلال تقديم ساعات تدريب مجانية	.662**
ثانياً الرشافة الاستراتيجية		
الحساسية الاستراتيجية		
١	الإدارة العليا حساسة جداً للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالعملاء والمنافسين والتكنولوجيا. الخ) ويتم تضمين هذه المتغيرات بالخطة الاستراتيجية	.807**

أثر ذلك العمل على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للشفافة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات الصناعات ...
 محمد علي جمال الدين محمد عبيد

	٢	نستخدم اليات مختلفة لإدراك وفهم التطورات الاستراتيجية في وقت مبكر	.886**
	٣	نستطيع التعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي بسرعة وشمولية في كل الأقسام	.872**
0.882		الالتزام الجماعي	
	٤	يتميز فريق الإدارة العليا بالقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وسريعة	.893**
	٥	يوجد مستوي عالي من التعاون والمشاركة بين اعضاء مجلس الإدارة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	.904**
	٦	بشكل جماعي يتم حل المسائل الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا وبدون وجود صراعات	.904**
0.831		سيولة الموارد	
	٧	تمتلك الإدارة العليا القدرة على إعادة تخصيص الموارد الرأسمالية واستخدامها بطريقة فاعلة	.818**
	٨	تستطيع الإدارة العليا تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام	.886**
	٩	يسمح الهيكل التنظيمي بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام	.889**
0.845		ثالثا الأداء التنظيمي	
		منظور الأداء المالي:	
	١	تحسن الشركة الإيرادات من خلال أسواق جديدة.	.769**
	٢	تزيد الشركة المبيعات من خلال برامج تسويقية ملائمة.	.806**
	٣	تحسن الشركة حصتها السوقية من خلال تحليل استراتيجيات المنافسين.	.816**
	٤	تخفص الشركة التكاليف من خلال اكتساب الخبرة.	.769**
0.883	٥	تحسن الشركة التدفق النقدي من خلال تطوير استراتيجياتها.	.779**
		منظور العملاء:	
	٦	تقوم الشركة بتحديث قاعدة بيانات العملاء بانتظام.	.832**
	٧	تعمل الشركة على الاحتفاظ بالعملاء من خلال إدارة علاقات العملاء.	.820**
	٨	تستخدم الشركة شكاوى العملاء في التطوير المستقبلي.	.839**
	٩	تحسن الشركة رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم.	.837**
0.848	١٠	تحسن الشركة خدمة العملاء من خلال معايير واضحة.	.804**
		العمليات الداخلية:	
	١١	تحسن الشركة معايير السلامة.	.832**
	١٢	تقلل الشركة وقت الإعداد.	.786**
	١٣	تقلل الشركة الهدر من خلال تحسين العمليات.	.804**
	١٤	تحسن الشركة الجودة من خلال الأدوات المتخصصة.	.773**
0.875	١٥	تحسن الشركة عمليات الآلات من خلال الصيانة الوقائية.	.755**
		التعلم والنمو:	

أثر ذلك على الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للشفافة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات الصناعات ...
 محمد علي جمال الدين محمد محمد

١٦	تعزيز الشركة منحنى التعلم من خلال التعلم المستمر.	.812**
١٧	تحسين الشركة الابتكار من خلال جلسات العصف الذهني.	.828**
١٨	تشجيع الشركة مشاركة الموظفين.	.801**
١٩	تمنح الشركة الموظفين صلاحيات لحل المشكلات.	.821**
٢٠	تقلل الشركة من معدل دوران الموظفين من خلال توفير مسار وظيفي واضح.	.829**

الجدول من اعداد الباحث المصدر: برنامج (SPSS 26)

أظهرت نتائج تحليل الصدق والاتساق للعبارات المكونة لأبعاد متغيرات الدراسة

٤.٣: قياس ثبات أداة الدراسة بواسطة معمل كرونباخ ألفا

من خلال الجدول السابق يظهر انه تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا وقد تم حسابه لكل بعد من أبعاد الدراسة على حدة. وتعد القيمة المقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.70 فأكثر، بينما تعد القيم التي تتجاوز 0.80 مؤشرا على ثبات مرتفع، وقد أظهرت النتائج نسب تفوق 0.70 فأكثر وعليه، فإن أداة الدراسة تعد ذات مستوى مرتفع من الثبات مما يدعم صلاحيتها للتحليل الإحصائي اللاحق.

٤.٤ تحليل الارتباط بين ابعاد متغيرات الدراسة

جدول رقم (٥) معامل الارتباط بيرسون بين كل الأبعاد

التعليم	التعليمات	المعلم	المالي	س. المورد	الالتزام	الصلابة	د. فسة	التنافس	الهيئات	الجاذبة	الدعم	التوافق	التعقيد	المزايا
.479	.501	.500	.522	.488*	.561	.536	.489	.587	.571	.543	.613	.576	.555	.485
**	**	**	**	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	1
.395	.405	.327	.345	.461*	.483	.514	.386	.452	.495	.482	.486	.411	.338	.485
**	**	**	**	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
.315	.374	.434	.367	.339*	.379	.451	.457	.497	.400	.373	.431	.462	.338	.555
**	**	**	**	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
.561	.530	.470	.442	.536*	.596	.583	.440	.555	.594	.662	.682	.462	.411	.576
**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	1	**	**
.690	.670	.618	.622	.703*	.691	.668	.483	.630	.677	.732	.682	.431	.486	.613
**	**	**	**	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
.684	.670	.594	.545	.642*	.695	.654	.471	.605	.749	.732	.662	.373	.482	.543
**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	1	**	**	**	**
.599	.615	.523	.545	.615*	.651	.594	.550	.584	.749	.749	.677	.594	.400	.571
**	**	**	**	*	**	**	**	**	1	**	**	**	**	**
.515	.537	.472	.509	.492*	.522	.570	.599	.584	.605	.605	.630	.555	.497	.587
**	**	**	**	**	**	**	**	1	**	**	**	**	**	**
.368	.471	.437	.403	.415*	.418	.474	.599	.599	.471	.483	.440	.457	.386	.489
**	**	**	**	*	**	**	1	**	**	**	**	**	**	**
.723	.683	.629	.649	.737*	.742	.474	.570	.594	.654	.654	.668	.583	.451	.536
**	**	**	**	*	**	1	**	**	**	**	**	**	**	**

أثر ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط الرشاقة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات الصناعات ...
 محمد علي جمال الدين محمد خير

الالتزام	.561 **	.483 **	.379 **	.596 **	.691 **	.695 **	.651 **	.522 **	.418 **	.742 **	1	.779* *	.651 **	.629 **	.674 **	.756 **
س.الم وارد	.488 **	.461 **	.339 **	.536 **	.703 **	.642 **	.615 **	.492 **	.415 **	.737 **	.779 **	1	.618 **	.598 **	.658 **	.741 **
المالي	.522 **	.345 **	.367 **	.442 **	.622 **	.545 **	.545 **	.509 **	.403 **	.649 **	.651 **	.618* *	1	.770 **	.705 **	.689 **
العملاء	.500 **	.327 **	.434 **	.470 **	.618 **	.594 **	.523 **	.472 **	.437 **	.629 **	.629 **	.598* *	.770 **	1	.743 **	.693 **
المصليات	.501 **	.405 **	.374 **	.530 **	.670 **	.670 **	.615 **	.537 **	.471 **	.683 **	.674 **	.658* *	.705 **	.743 **	1	.774 **
التعلم	.479 **	.395 **	.315 **	.561 **	.690 **	.684 **	.599 **	.515 **	.368 **	.723 **	.756 **	.741* *	.689 **	.693 **	.774 **	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من اعداد الباحث برنامج (SPSS26)

٤.٤.١: المتغير الأول ذكاء الأعمال

اهم النتائج: جميع مكونات البعد التكنولوجي أظهرت ارتباطات موجبة ودالة إحصائية، مع تماسك داخلي جيد بين "المزايا النسبية" و"قدرة الموظفين ($r = .576$). التعقيد سجل علاقات ضعيفة إلى متوسطة تتماشى مع طبيعته العكسية. الأبعاد التنظيمية أظهرت ارتباطات قوية، خصوصاً بين الجاهزية التنظيمية وجودة البيانات. ($r = .749$) كما بينت الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية تكاملاً عالياً، وظهر بعد البيئة مرتبطاً جيداً بدعم الإدارة وجودة البيانات.

4.4.2 المتغير الثاني: الرشاقة الاستراتيجية يتكون من:

(الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد)

اهم النتائج: الارتباطات البينية بين الأبعاد الثلاثة جاءت قوية ودالة بين (.737 و.779)، سجل بعد الالتزام الجماعي أعلى ارتباط مع سيولة الموارد (.779 $r =$) ، مما يشير إلى ترابط واستجابة عالية بين الثقافة التنظيمية وقدرات التحرك السريع، كما ارتبطت الأبعاد الثلاثة بشكل قوي مع أبعاد ذكاء الأعمال، مما يعزز من فرضية كون الرشاقة الاستراتيجية وسيطاً فعالاً

4.4.3 المتغير الثالث: الأداء التنظيمي (OP) يتكون من

(المنظور المالي، منظور العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)

اهم النتائج: سجلت أبعاد الأداء ارتباطات داخلية قوية، تراوحت بين (689). إلى (774)، ما يشير إلى تجانس الأداء التنظيمي داخلياً، التعلم والنمو ارتبط بشكل قوي مع أداء العمليات (774)، وهو ما يدعم العلاقة بين بناء القدرات والفاعلية التشغيلية، كما ظهرت علاقات قوية بين الأداء المالي وأبعاد الذكاء والرشاقة، خاصة مع دعم الإدارة والسيولة.

٤.٥: التحليل الإحصائي الوصفي

- بلغ عدد المفحوصين 322 لجميع المتغيرات.
- القيمة الأقل ، والقيمة الأكبر: توضح نطاق الإجابات من ١ إلى ٥، أي أن المقياس تم التعامل معه بشكل صحيح.
- المتوسط الحسابي : يعبر عن الاتجاه العام لاستجابات المشاركين.
- الانحراف المعياري: يقيس تشتت الاستجابات حول المتوسط.

جدول رقم (٦) الإحصاء الوصفية لأبعاد الدراسة

البيان	أقل قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد التكنولوجي	2.95	5	4.258	0.494
البعد التنظيمي	2.29	5	4.289	0.544
البعد البيني	2.56	5	4.344	0.455
الحساسية الاستراتيجية	2.33	5	4.401	0.629
الالتزام الجماعي	1.33	5	4.293	0.729
سيولة الموارد	1.67	5	4.299	0.681
المنظور المالي	2.4	5	4.353	0.522
منظور العملاء	2	5	4.356	0.553
منظور العمليات الداخلية	1.8	5	4.347	0.550
منظور التعلم والنمو	1.4	5	4.240	0.655

4.6: تحليل الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة

تم إجراء اختبار بيرسون لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات الثلاثة الرئيسية في الدراسة: ذكاء الأعمال ، الرشاقة الاستراتيجية ، والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى متوسط المتغيرات الكلية ،توضح الجدول قيم معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين هذه المتغيرات: وبلغ معامل الارتباط بين ذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية ($r = 0.788, p < 0.01$)، وهو ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائياً، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى ذكاء الأعمال يرتبط بارتفاع مستوى الرشاقة الاستراتيجية. وأيضاً من الجدول يظهر ان قد تحقق وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي ($r = 0.733, p < 0.01$)، كما بلغت قوة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي ($r = 0.823, p < 0.01$)، وهي من أقوى العلاقات المسجلة في هذا النموذج.

وأخيراً، فقد أظهرت نتائج الارتباط بين المتوسط الكلي للمتغيرات ومتغيرات الدراسة قيمة مرتفعة: فمع ذكاء الأعمال ($r = 0.897$)، الرشاقة الاستراتيجية ($r = 0.952$)، ومع الأداء التنظيمي ($r = 0.922$)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، تشير هذه النتائج بوضوح إلى وجود علاقات قوية وموجبة بين المتغيرات الرئيسية، وتدعم بشكل مبدئي فرضيات الدراسة التي تفترض تأثيراً مباشراً وغير مباشر لهذه المتغيرات على الأداء التنظيمي.

جدول رقم (٧) مصفوفة تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتوسط الكلي	الأداء التنظيمي	الرشاقة الاستراتيجية	ذكاء الأعمال		
.897**	.733**	.788**	1	Pearson Correlation	ذكاء الأعمال
0	0	0	0	Sig. (2-tailed)	
322	322	322	322	N	
.952**	.823**	1	.788**	Pearson Correlation	الرشاقة الاستراتيجية
0	0	0	0	Sig. (2-tailed)	
322	322	322	322	N	
.922**	1	.823**	.733**	Pearson Correlation	الأداء التنظيمي
0	0	0	0	Sig. (2-tailed)	

أثر ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط الرشاقة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات الصناعات ...
محمد علي جمال الدين محمد حميد

322	322	322	322	N	
1	.922**	.952**	.897**	Pearson Correlation	المتوسط الكلي
.	0	0	0	Sig. (2-tailed)	

المصدر من اعداد الباحث ونتائج برنامج (Spss26)

٤.٧ تحليل الانحدار

ان الهدف من هذا التحليل هو اختبار مدي تأثير وأيضا العلاقة التنبؤية بين المتغيرات المستقلة (ذكاء الأعمال، والرشاقة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، من خلال ثلاث مراحل تحليلية باستخدام الانحدار الخطي.

4.7.1 الانحدار البسيط بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي

جدول رقم (٨) معامل الانحدار البسيط ذكاء الاعمال والأداء التنظيمي

الدالة الإحصائية	اختبار (ت) T-Test		Beta	الخطأ المعياري	(B) معامل الانحدار	المتغير المستقل
	القيمة	المعنوية				
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٤١٨		٠.١٨٣	٠.٨٠٩	الثابت
معنوي	٠.٠٠٠	١٩.٢٩٩	٠.٧٣٣	٠.٠٤٢	٠.٨٢٠	ذكاء الأعمال
قيمة اختبار F					R = 0.733	معامل الارتباط
مستوي المعنوية ٠.٠٠٠ عند ٠.١					R ² = 0.538	معامل التحديد المعدل

المصدر من اعداد الباحث ونتائج برنامج (Spss26)

تم تنفيذ تحليل انحدار بسيط لاختبار قدرة متغير ذكاء الأعمال (Business Intelligence) على التنبؤ بمستوى الأداء التنظيمي (Organizational Performance). وقد أسفرت النتائج عن الآتي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.733) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين.
- بلغت قيمة (R²) معامل التحديد (0.538) بما يعني أن ٥٣.٨% من التباين في الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال ذكاء الأعمال.
- ومعامل الانحدار غير المعياري (B) = (0.820) ، بينما كان معامل Beta المعياري (٠.٧٣٣)

- بلغت قيمة t المحسوبة = ١٩.٢٩٩، وكانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٠١.
- هذه النتائج تشير إلى وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائية بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي

4.7.2: الانحدار البسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي

جدول رقم (٩) معامل الانحدار البسيط الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي

المتغير المستقل	(B) معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	اختبار (T) Test		الدالة الإحصائية
				قيمة	المعنوية	
الثابت	١.٤٠٩	٠.١١٤		١٢.٣٨٧	٠.٠٠٠	معنوي
الرشاقة الاستراتيجية	٠.٦٧٣	٠.٠٢٦	٠.٨٢٣	٢٥.٨٤٤	٠.٠٠٠	معنوي
معامل الارتباط		قيمة اختبار F		669.963		
معامل التحديد المعدل		R ² = 0.٦٧٧		مستوي المعنوية ٠.٠٠٠ عند ٠.١		

المصدر من اعداد الباحث ونتائج برنامج (Spss26)

- تم تحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) كمتغير مستقل على الأداء التنظيمي، باستخدام الانحدار البسيط، وأظهرت النتائج ما يلي:
- كانت قيمة معامل الارتباط $(R) = (0.823)$ وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية.
 - بلغت قيمة $(R^2) = (0.677)$ فالرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته ٦٧.٧% من التباين في الأداء التنظيمي.
 - بلغ معامل الانحدار غير المعياري $(B) = (0.673)$ ومعامل Beta المعياري = (٠.٨٢٣)
 - كانت قيمة $t = 25.884$ ، وهي دالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠.٠٠١.
 - تشير هذه النتائج إلى الأثر الكبير للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي،

• ان تطوير الاستراتيجيات لتكون رشيقة ومرنة سيؤدي لارتفاع الأداء.

4.7.3: الانحدار المتعدد بين ذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي

الدالة الإحصائية	اختبار (ت) T-Test		Beta	الخطأ المعياري	(B) معامل الانحدار	المتغير المستقل
	القيمة	المعنوية				
معنوي	0.000	6.426		0.149	0.959	الثابت
معنوي	0.000	4.488	0.225	0.056	0.251	ذكاء الأعمال
معنوي	0.000	12.878	0.645	0.041	0.528	الرشاقة الاستراتيجية
قيمة اختبار F					R = 0.834	
365.097					معامل الارتباط	
مستوي المعنوية 0.000 عند 0.1					R ² = 0.696	
					معامل التحديد المعدل	

جدول رقم (١٠) معامل الانحدار متعدد لذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المصدر من اعداد الباحث ونتائج برنامج (Spss26)

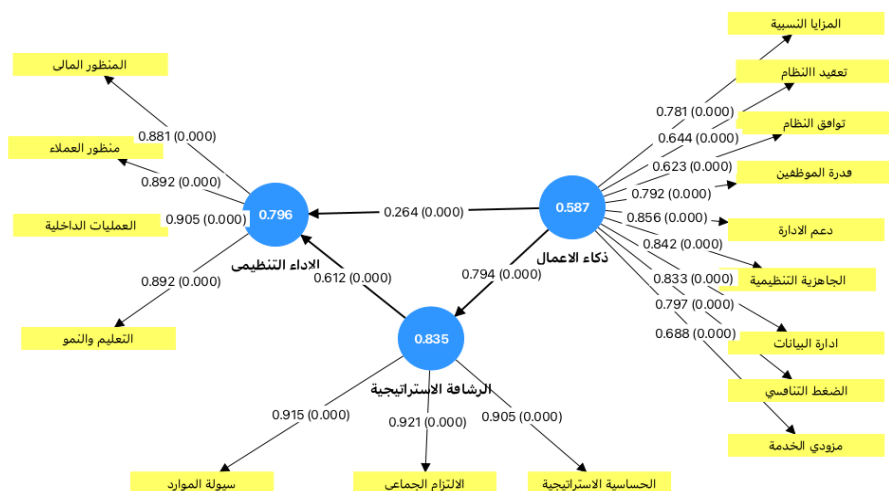
لاختبار الأثر المشترك لكل من ذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، تم إجراء تحليل انحدار خطي متعدد، وجاءت النتائج على النحو التالي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط $(R) = (0.834)$ ، بينما كانت $(R^2) = (0.696)$ أي أن المتغيرين يفسران ما نسبته ٦٩.٦% من التباين في الأداء التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن معامل الانحدار غير المعياري لذكاء الأعمال $= (0.251)$ ، ومعامل Beta المعياري $= (0.225)$
- بينما كان معامل الانحدار غير المعياري للرشاقة الاستراتيجية $= (0.528)$ ، ومعامل Beta $= (0.645)$
- كلا المتغيرين دالا إحصائياً عند مستوى أقل من ٠.٠٠١.

تشير هذه النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تسهم بدرجة أكبر من ذكاء الأعمال في التأثير والتنبؤ بالأداء التنظيمي وذلك عند إدراجهما معاً في نموذج واحد. وتشير إلى أن المنظمات تستفيد بشكل أكبر من الجمع بين القدرات التحليلية والمرونة الاستراتيجية لتحقيق أداء متميز

أثر ذلك على الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط الرشاقة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات الصناعات ...
 محمد علي جمال الدين محمد عبيد

4.8: تحليل نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS



شكل رقم (٤) نموذج تحليل (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS

المؤشر	القيمة	القيمة المقبولة (المعيار)	التقييم
SRMR (Saturated Model)	0.058	أقل من ٠.٠٨	جيد
SRMR (Estimated Model)	0.058	أقل من ٠.٠٨	جيد
D_ULS (Saturated Model)	0.463	—	—
D_G (Saturated Model)	0.263	—	—
R² للرشاقة الاستراتيجية	0.63	يفضل أن يكون ≥ 0.26	مرتفع
R² للاداء التنظيمي	0.702	يفضل أن يكون ≥ 0.26	مرتفع
AVE الاعمال	0.587	≥ 0.50	مقبول
AVE الرشاقة الاستراتيجية	0.835	≥ 0.50	ممتاز
AVE الاداء التنظيمي	0.796	≥ 0.50	ممتاز
Rho_A	من ٠.٩٠٢ إلى ٠.٩٢٥	≥ 0.70	ممتاز
Rho_C (الصدق التركيبي)	من ٠.٩٢٧ إلى ٠.٩٤٠	≥ 0.70	ممتاز
VIF أعلى قيمة	3.32	أقل من ٥	لا توجد مشكلة تعدد ترابط

جدول رقم (١١) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج (Model Fit Indices)

المصدر من اعداد الباحث ونتائج برنامج (SmartPLS.4)

أثر ذلك الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط الرشاقة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات الصناعات ...
 محمد علي جمال الدين محمد نجيب

العلاقة	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نكاء الأعمال ← الأداء التنظيمي	0.264	0.486	0.750	.000	دال
نكاء الأعمال ← الرشاقة الاستراتيجية	0.794	—	0.794	.000	دال
الرشاقة الاستراتيجية ← الأداء التنظيمي	0.612	—	0.612	.000	دال
نكاء الأعمال ← الرشاقة ← الأداء التنظيمي (مسار غير مباشر)	—	0.486	—	.000	دال

جدول رقم (١٢) العلاقات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي

المصدر من اعداد الباحث ونتائج برنامج (SmartPLS.4)

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل Bootstrap للتأثيرات (٢٠٠ عينة)

المسار	القيمة	T-Statistics	P-Value	مستوى الدلالة
نكاء الأعمال ← الرشاقة الاستراتيجية	0.794	40.144	.000	دال
نكاء الأعمال ← الأداء التنظيمي (مباشر)	0.264	3.911	.000	دال
الرشاقة الاستراتيجية ← الأداء التنظيمي	0.612	9.526	.000	دال
نكاء الأعمال ← الأداء التنظيمي (غير مباشر)	0.486	9.488	.000	دال
نكاء الأعمال ← الأداء التنظيمي (كلي)	0.750	30.087	.000	دال

المصدر من اعداد الباحث ونتائج برنامج (SmartPLS.4)

أظهرت نتائج تحليل النموذج باستخدام برنامج SmartPLS كفاءة عالية في تفسير العلاقات بين المتغيرات، حيث تم تقييم جودة النموذج من خلال عدد من المؤشرات الإحصائية.

4.8.1 جودة المطابقة للنموذج

أشارت قيمة مؤشر المطابقة SRMR إلى ملاءمة جيدة للنموذج حيث بلغت (SRMR = 0.058)، وهي أقل من الحد المقبول (٠.٠٨). كما أظهرت قيم معاملات التحديد (R^2) تفسيراً جيداً للمتغيرات التابعة، إذ بلغت القيمة بالنسبة للرشاقة الاستراتيجية ($R^2 = 0.630$) وللأداء التنظيمي ($R^2 = 0.702$)، مما يشير إلى أن النموذج قادر على تفسير نسبة كبيرة من التباين في هذه المتغيرات.

4.8.2 العلاقات بين المتغيرات

أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا مباشرا دالاً إحصائياً لذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي ($\beta = 0.264, T = 3.911, P < 0.001$) ، وكذلك تأثير مباشر قوي للرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي ($\beta = 0.612, T = 9.526, P < 0.001$). كما أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر قوي جداً لذكاء الأعمال على الرشاقة الاستراتيجية ($\beta = 0.794, T = 40.144, P < 0.001$). أما بالنسبة للتأثيرات غير المباشرة، فقد أظهرت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دور الوسيط بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي، حيث بلغ التأثير غير المباشر ($\beta = 0.486, T = 9.488, P < 0.001$) (Partial Mediation)، وهذا ما تعززه قيمة التأثير الكلي لذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي ($\beta = 0.750$).

4.8.3 تقييم الاتساق الداخلي والصدق التراكبي

أظهرت مؤشرات الصدق التراكبي AVE للمتغيرات الثلاثة قيماً تفوق الحد الأدنى المقبول (0.50)، حيث بلغ ($AVE = 0.587$) لذكاء الأعمال، و(0.835) للرشاقة الاستراتيجية، و(0.796) للأداء التنظيمي، مما يدل على صدق تقاربي مقبول. كما أظهرت مؤشرات الاتساق الداخلي مثل (Rho_A) و (Rho_C) (الصدق التركيبي) لجميع المتغيرات قيماً مرتفعة (تفوق 0.90)، مما يدل على درجة عالية من الثبات والموثوقية.

4.8.4 النتائج للنموذج من خلال SmartPLS

- النموذج يتمتع بجودة مطابقة جيدة ومؤشرات تفسير قوية (R^2).
- توجد علاقة مباشرة دالة بين ذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية، وبين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.
- توجد علاقة غير مباشرة قوية بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي عبر الرشاقة الاستراتيجية.

- النموذج يدعم فرضية الوساطة الجزئية، حيث إن العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي تتعزز بوجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

٥. الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

٥.١ مناقشة التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

فقد أظهرت النتائج هيمنة واضحة للذكور على العينة بنسبة ٨٣.٢% مقابل ١٦.٨% للإناث، مما يعكس سيطرة الذكور على المناصب القيادية في مجتمع الدراسة. ومن حيث الفئات العمرية، كانت الفئة بين ٤٠ وأقل من ٥٠ عامًا هي الأكبر تمثيلًا (٤٦.٣%)، مما يشير إلى امتلاك غالبية المشاركين لنضج إداري وخبرة مهنية طويلة تدعم مصداقية إجاباتهم في مجالات معقدة مثل ذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية. تليها فئات عمرية أخرى ذات خبرات متقدمة، مما يؤكد على تمثيل فئات مهنية ذات كفاءة عالية، أما المؤهلات الدراسية فقد كانت الغالبية من حملة البكالوريوس (٥٨.٤%)، يليه الحاصلون على الماجستير (٢٦.١%) والدكتوراه (١١.٢%)، ما يعكس مستوى علمي متقدم لدى المشاركين يدعم فهمهم للموضوعات البحثية المتخصصة.

أما المسمى الوظيفي، فتوزعت المناصب بين رؤساء الأقسام (٤٠.١%)، المديرين العامين (٣٤.٨%)، نواب المدير (١٤.٩%)، ومساعد مدير (١٠.٢%)، ما يعكس تنوعًا وتدرجًا وظيفيًا مناسبًا داخل العينة.

أخيرًا، أظهرت الخبرة المهنية أن أكثر من ٦٠% من المشاركين يمتلكون خبرة تزيد على ١٥ سنة، مما يؤكد تمتع العينة بخلفية قوية في مواجهة التحديات الاستراتيجية المعاصرة، ويعزز من جودة البيانات المستمدة من هذه العينة.

٥.٢ : مناقشة التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة

فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي إدراكًا إيجابيًا مرتفعًا لدى المشاركين تجاه أبعاد ذكاء الأعمال، حيث سجل البعد البيئي أعلى متوسط (٤.٣٤)، يليه البعد التنظيمي (٤.٢٩) والتكنولوجي (٤.٢٦). ويعكس ذلك وعيًا جيدًا بأهمية العوامل البيئية

والتنظيمية والتقنية في دعم استراتيجيات ذكاء الأعمال، خاصة في بيئة تنافسية مثل السوق المصري.

أما الرشاقة الاستراتيجية، فقد سجلت جميع أبعادها مستويات عالية، حيث برزت الحساسية الاستراتيجية بمتوسط (٤.٤) دلالة على قدرة الإدارة العليا على استشعار التغيرات مبكرًا، فيما أظهرت مؤشرات الالتزام الجماعي (٤.٢٩) وسيولة الموارد (٤.٣) قوة التماسك الداخلي وكفاءة توزيع الموارد، مما يتوافق مع نماذج الرشاقة المؤسسية الحديثة.

فيما يخص الأداء التنظيمي، جاءت جميع الأبعاد الأربعة – المالي (٤.٣٥)، العملاء (٤.٣٦)، العمليات الداخلية (٤.٣٥)، والتعلم والنمو (٤.٢٤) – بمستويات مرتفعة، مما يدل على رؤية إيجابية تجاه فعالية وكفاءة مؤسساتهم، ويتمشى ذلك مع الأدبيات التي تربط بين استخدام ذكاء الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي.

تتراوح المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد بين ٤.٢٤ و ٤.٤٠ مع انحراف معياري منخفض نسبيًا، ما يشير إلى تجانس نسبي في آراء المشاركين، مع وجود تباين نسبي أكبر في بعد الالتزام الجماعي، مما قد يعكس اختلافات في مستوى التماسك المؤسسي عبر العينة.

٥.٣ : مناقشة نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغيرات

كان الهدف من تحليل مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الخاصة بالمتغيرات هو التأكد من الاتساق الداخلي والترابط البيئي بين أبعاد ذكاء الأعمال، والرشاقة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي، وأيضًا لتفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة

فمثلًا تشير العلاقة بين قدرة الموظفين في تقييم فوائد التكنولوجيا وأبعاد الرشاقة والأداء إلى دور كفاءة الموارد البشرية في تمكين وتسهيل الاستجابة السريعة وأيضًا التكيف، كما أن العلاقات المرتفعة بين إدارة البيانات وبعدي الالتزام الجماعي والتعلم والنمو تعكس أن القدرة على إدارة المعلومات الدقيقة تسهم في اتخاذ قرارات جماعية مؤثرة تدعم التعلم المؤسسي.

وأظهرت مصفوفة الارتباطات بين الأبعاد الفرعية للمتغيرات الثلاثة أن جميع العلاقات الثنائية كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مكونات كل متغير من جهة، وبين المتغيرات فيما بينها من جهة أخرى، كما أن الأبعاد الفرعية للمتغيرات ليست مستقلة وظيفياً، بل تتفاعل فيما بينها لتشكيل البناء العام لكل متغير.

فعلى سبيل المثال، حقق بعد "دعم الإدارة العليا" ارتباطاً مرتفعاً مع بعد "الالتزام الجماعي" ($r = 0.691$)، ومع بعد "العمليات الداخلية" ($r = 0.670$)، وهو ما يعكس دور البيئة التنظيمية في تعزيز مرونة الأداء.

كما أظهرت التحليلات أن بعد "سيولة الموارد" يرتبط بدرجة عالية مع أبعاد الأداء المختلفة، وبخاصة بعد "التعلم والنمو" ($r = 0.741$)، وهو ما يعزز أهمية هذا البعد كجسر بين الرشاقة والأداء.

وتتسق هذه النتائج مع ما طرحه (Doz & Kosonen, 2010) في تأكيدهم على أن الرشاقة الاستراتيجية لا تتحقق دون تفاعل مكوناتها الداخلية. كما تتفق النتائج مع (Wamba et al., 2021)، الذين أشاروا إلى أن التكامل بين ذكاء الأعمال والبيئة التنظيمية يدعم الأداء المؤسسي، وأخيراً يجب أن نشير إلى أنه تم ملاحظة أن بعد "التصور المتعلق بتعقيد" نظام ذكاء الأعمال كانت علاقاته إيجابية لكن أضعف نسبياً، مما قد يشير إلى أن بساطة نظام ذكاء الأعمال وعدم تعقيده يزيد من فرص استخدامه وتحقيق نتائج أفضل.

٤.٥ مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكلية – واختبار الفرضيات المتغيرات الكلية: ذكاء الأعمال (BI)، الرشاقة الاستراتيجية (SA)، الأداء التنظيمي (OP)

فقد تبين من مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكلية أن جميع العلاقات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وذات اتجاه موجب، وإيضاً قد بلغ معامل الارتباط بين ذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية (0.788) وبين الذكاء والأداء التنظيمي (0.733)، وهو ما يدعم الفرضيتين الأولى والثانية في الدراسة.

كما اتضح أن أعلى ارتباط كان بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي (0.823)، وهو ما يعكس الوزن النسبي الأكبر لهذا المتغير كعامل مؤثر في تحسين الأداء.

تعكس هذه النتائج دعما واضحا للفرضيات الأربع الرئيسية في الدراسة، والتي صيغت كما يلي:

١. الفرضية الأولى: (H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي.

حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.733$) ، وهو ارتباط متوسط إلى مرتفع، يؤكد أن لذكاء الأعمال دورا في تحسين نتائج الأداء.

٢. الفرضية الثانية: (H2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال والرقابة الاستراتيجية

وقد تم تأكيد هذه الفرضية من خلال معامل ارتباط مرتفع ($r = 0.788$) ، مما يشير إلى أن المعلومات والتحليلات التي يوفرها ذكاء الأعمال تسهم في تعزيز الحساسية والمرونة الاستراتيجية.

٣. الفرضية الثالثة: (H3) توجد علاقة ذات دلالة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

جاءت هذه الفرضية مدعومة بأقوى علاقة في النموذج ($r = 0.823$) ، مما يعكس أهمية الرقابة الاستراتيجية في رفع فعالية المؤسسة داخليا وخارجيا.

٤. الفرضية الرابعة: (H4) تمثل الرقابة الاستراتيجية متغيرا وسيطا في العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي.

٥. مناقشة نتائج تحليل الانحدار وربطها بفرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد للتحقق من قوة تأثير المتغيرات المستقلة والوسيط على المتغير التابع

"ذكاء الأعمال يؤثر إيجابيا على الأداء التنظيمي".

أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن ذكاء الأعمال يفسر ما نسبته (٥٣.٨٪) من التباين في الأداء التنظيمي ($R^2 = 0.538$)، وهو مستوى تفسير متوسط إلى مرتفع، وكان معامل الانحدار ($B = 0.820$)، ودالا إحصائيا عند مستوى 0.001، مما يعكس أثرا مباشرا لذكاء الأعمال على تحسين نتائج الأداء المالي، رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، والتعلم المؤسسي.

ويلاحظ أنه وعلى الرغم من الأثر الدال، إلا أن حجم التأثير أقل نسبيا مقارنة بتأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي مما قد يشير إلى أن ذكاء الأعمال يمثل أداة دعم غير مباشرة دون أن يكون كافيا بمفرده لتحسين الأداء التنظيمي بدرجة كبيرة.

"الرشاقة الاستراتيجية تؤثر إيجابيا على الأداء التنظيمي".

أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر نسبة (٦٧.٧٪) من التباين في الأداء التنظيمي ($R^2 = 0.677$)، وهو تفسير قوي، كما أن معامل الانحدار ($B = 0.673$)، ودال عند مستوى عال من الثقة الإحصائية (0.001)، وهو ما يدل على أن أي تحسين في الرشاقة يؤدي إلى تحسن في الأداء، ويؤكد دور القدرات التنظيمية في التفاعل مع المتغيرات البيئية.

"الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي".

تم اختبار الفرضية من خلال تحليل الانحدار المتعدد بإدخال متغيري: ذكاء الأعمال، والرشاقة الاستراتيجية، كمستقلين في التنبؤ بالأداء التنظيمي، وأظهرت النتائج أن النموذج المشترك من ذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية يفسر (٦٩.٦٪) من التباين في الأداء التنظيمي ($R^2 = 0.696$)، وهي أعلى من النماذج الفردية (٥٣.٨٪) لذكاء الأعمال، والنسبة الأكبر (٦٧.٧٪) للرشاقة الاستراتيجية، مما يدعم دور الرشاقة كمتغير وسيط، كما أن قيمة معامل الانحدار لذكاء الأعمال انخفضت من ($B = 0.820$) إلى ($B = 0.251$) عند إدخال الرشاقة، مما يدل على تأثير وساطة جزئية.

وظهرت أهمية الجمع بين الذكاء والرشاقة مع كمزيج استراتيجي مؤثر من القيمة المرتفعة لمعامل التحديد في نموذج الانحدار المتعدد. وبالرغم من أن الأداء التنظيمي قد يحتفظ بمستوى معين من الكفاءة في غياب أحد المتغيرين، إلا أن

التحليل يبرز أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل عاملاً أكثر تأثيراً في الأداء، وهو ما يمكن تفسيره بقدرتها على تمكين المنظمة من التكيف السريع والمبادرة، وتعزز هذه النتائج من أهمية النظر إلى الرشاقة كمتغير وسيط فاعل يضاعف أثر الذكاء عند توفره، ويعد عنصر تنفيذي لتحويل مخرجات ذكاء الأعمال لتكون ذات فاعلية وتأثيراً على الأداء التنظيمي.

٥.٦ تحليل (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS

وبهدف تعزيز موثوقية النتائج والتحقق من استقرار النموذج، تم إعادة بناء النموذج باستخدام SmartPLS البرنامج الذي يعتمد على منهجية PLS-SEM ، لما يتميز به من مرونة في التعامل مع النماذج المعقدة. ولقد أظهرت نتائج التحليل أن النموذج المفترض بالدراسة يتمتع بجودة مطابقة قوية، ودعماً إحصائياً للعلاقات المفترضة بين المتغيرات الثلاثة : ذكاء الأعمال ، الرشاقة الاستراتيجية ، والأداء التنظيمي.

أولاً: جودة النموذج

أظهرت مؤشرات جودة المطابقة للنموذج (Model Fit) نتائج مقبولة، حيث بلغت قيمة مؤشر SRMR (0.058) وهي أقل من الحد الأقصى الموصى به (0.08) ، كما أظهرت معاملات التحديد (R^2) قدرة تفسيرية قوية للمتغيرات التابعة، حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.702$ للأداء التنظيمي و $R^2 = 0.630$ للرشاقة الاستراتيجية، ما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة كبيرة من التباين في المتغيرات التابعة.

ثانياً: العلاقات بين المتغيرات

كشفت نتائج التحليل عن وجود تأثير مباشر قوي وكذلك تأثير إيجابي لذكاء الأعمال على الرشاقة الاستراتيجية ($\beta = 0.794, P < 0.001$) ، وهو ما يتفق مع ما أورده (Alreemy et al., 2021) بأن أدوات ذكاء الأعمال تمكن المنظمات من الرصد والتحليل الفوري للبيئة، وهذا يقوي من حساسيتها ومرونتها في التفاعل مع التغيرات، كما أوضحت النتائج عن وجود تأثير مباشر دال إحصائياً للرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي (β)

($0.612, P < 0.001$)، بما يؤكد أن قدرة المنظمة على التحرك السريع واتخاذ قرارات تكيفية ترفع من كفاءتها الشاملة (Awwad & Akroush, 2023) أظهرت النتائج أيضا تأثيرا مباشرا دالا لذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي ($\beta = 0.264, P < 0.001$)، إلى جانب وجود تأثير غير مباشر أكبر من خلال الرشاقة الاستراتيجية. ($\beta = 0.486, P < 0.001$) وهذا يؤكد أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دورا وساطة جزئية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي، وهو يتطابق مع ما وصل اليه (Nguyen et al., 2022) عند الرغبة لتحقيق نتائج تنظيمية متقدمة فمن الأهمية دمج القدرات والأساليب التحليلية مع البنية التكيفية للمنظمات. بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج تحقق قيم مرتفعة للصدق التلازمي والتركيبى وقوة الاتساق الداخلي للبناءات ($AVE \geq 0.587$)، (Rho_A) من 0.902 إلى 0.925، (Rho_C) من 0.927 إلى 0.940، بينما كانت قيم (VIF) أقل من 5 (حيث ظهرت أعلى قيمة = 3.32) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي كما تعكس نتائج الدراسة دورا تكامليا بين ذكاء الأعمال والرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي. فبينما يوفر ذكاء الأعمال البنية المعلوماتية والرؤى التحليلية، فإن الرشاقة تمثل الإطار التنظيمي الذي يترجم هذه الرؤى إلى استجابات سريعة وقرارات فعالة، وبذلك فانه ينظر إلى التأثير المباشر لذكاء الأعمال كمؤشر وكدليل على أن فاعليته تعتمد بدرجة كبيرة على توفر بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف، وأن الرشاقة الاستراتيجية تعد متغيرا وسيطا حيويا يعزز من فاعلية تأثير ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي، وهذا ما يدعم أهمية بناء قدرات تحليلية ومعلوماتية من خلال أدوات ذكاء الاعمال وتكون موجهة نحو دعم المرونة والتكيف استراتيجيا في البيئات المتغيرة.

تتطابق هذه النتائج وتتسق مع منظور نظرية الموارد والقدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)، التي تؤكد على أن الموارد مثل نظم ذكاء الاعمال لا تؤدي بالضرورة إلى نتائج تنظيمية إلا إذا تمت إعادة تشكيلها وتوجيهها عبر آليات تنظيمية مرنة. (Teece, 2007) وتتماشى هذه النتيجة أيضا مع ما أشار

إليه (Chen et al., 2021) من أن ذكاء الأعمال فعلا يستطيع توفير معلومات مفيدة وفعالة استراتيجيا، ولكن تحويلها إلى قرارات فعالة يتطلب تمتع المنظمة برشاقة استراتيجية وذلك لدعم اتخاذ القرار الفوري والتكيف مع التحديات في بيئات متغيرة . كما تدعم هذه النتائج ما أشار إليه (Khawaldeh and Alzghoul, 2024) بأن الرشاقة تمثل "قناة التأثير" بين القدرات الرقمية والأداء، وبدون هذه القناة تصبح نظم ذكاء الأعمال مجرد أدوات معلوماتية غير مستغلة بالشكل الأمثل. ومع ما أشار إليه الباحثون مثل (Zhang et al., 2019) بأن أثر نظم ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي لا يتحقق بالكامل ما لم يدمج ضمن إطار استراتيجي يتسم بالرشاقة التنظيمية والقدرة على التغيير السريع. ومما سبق من نتائج نجد ان ذكاء الأعمال وحده لا يكفي لتحسين الأداء، ما لم يترجم إلى سياسات وتحركات فعلية على ارض الواقع بواسطة استراتيجيات رشيقة ومرنة، وكذلك فان هذه المرونة قد تفقد اتجاهها وتشتت مالم تكن مدعومة ببيانات دقيقة وفورية من أنظمة ذكاء الاعمال.

٥.٧ الخطة التنفيذية المقترحة

الهدف	الأنشطة	المسؤول	الموارد المطلوبة	المدى الزمني	مؤشرات القياس
تفعيل أدوات ذكاء الأعمال	شراء أدوات ذكاء الأعمال + بناء قواعد بيانات + تدريب الفريق	مدير نظم المعلومات	موازنات تقنية + دعم إداري	3-6 شهور	النجاح في تفعيل ثلاثة أدوات للذكاء الاعمال
تعزيز ثقافة الرشاقة	ورش عمل ثقافية تغيير نماذج العمل	مدير الموارد البشرية + المدراء التنفيذيون	مستشارون خارجيون + توفير وقت الموظفين	6شهور	ان تزيد نسبة المشاركة في الورش / شعور بمستوي من الرضا بين المتدربين
تدريب الموظفين على أنظمة ذكاء الأعمال	تصميم برامج داخلية التعاون مع مزودي التدريب	إدارة الموارد البشرية	ميزانية تدريب	مستمر	عدد الساعات التدريبية/موظف
ربط أنظمة ذكاء الأعمال بالاستراتيجية العامة	اجتماعات دورية / إستراتيجية ذكاء اعمال تقارير تحليلية متخصصة	الإدارة العليا	وقت تنفيذي + تقارير ذكاء الأعمال	كل ربع سنة	%التوصيات المستندة للبيانات
تطوير مؤشرات أداء ديناميكية	مراجعة KPIs كل 6 أشهر إدخال مؤشرات مرنة	مدير الأداء المؤسسي	دعم من الموارد البشرية	أول 3 شهور ثم دورية	عدد المؤشرات المحدثة سنويا
تحسين جودة البيانات	تطبيق مصادر البيانات	وحدة ذكاء الأعمال + إدارة الجودة	خبراء بيانات + دعم إداري	4شهور	مستوى جودة البيانات وفقا لمعيار DQI

جدول رقم (١٤) الخطة التنفيذية لتوصيات الدراسة

المصدر : من اعداد الباحث

5.8 قيود الدراسة

- اقتصر الدراسة على شركات الصناعات الغذائية الكبرى في السوق المصري.
 - تحليل بيانات من فترة زمنية واحدة دون تتبع التغيرات عبر الزمن.
 - الاعتماد على استبيانات ذاتية تعكس تصورات المشاركين.
 - استخدام المنهج الكمي فقط، مع فرصة للاستفادة من المناهج النوعية مستقبلاً.
 - التركيز على الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط دون استكشاف متغيرات أخرى.
 - التعامل مع التحديات المعتادة في جمع البيانات من قيادات المؤسسات.
- وعلى رغم هذه القيود، فإن النتائج تظل ذات دلالة وقيمة تطبيقية عالية، كما تشكل أساساً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.

٥.٩ الدراسات المستقبلية

- في ضوء نتائج هذه الدراسة والحدود التي تمت الإشارة إليها، يمكن اقتراح عدد من الاتجاهات البحثية المستقبلية التي من شأنها
- توسيع الدراسة لتشمل قطاعات صناعية وخدمية وبيئات جغرافية متنوعة داخل مصر وخارجها لضمان تعميم النتائج.
 - اعتماد تصميم طولي لمتابعة تطور العلاقات بين المتغيرات عبر الزمن وتعزيز استنتاج السببية.
 - دمج المنهج الكيفي، مثل المقابلات ومجموعات التركيز، لفهم أعمق لتأثير ذكاء الأعمال والرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي.
 - استكشاف متغيرات وسيطة أو معدلة إضافية مثل الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية، والابتكار المؤسسي لتعميق تحليل العلاقات

المراجع العربية

- أبو زيادة، زكي. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث 879-932
- أبو زيد، حجازي، عبد العال. (2018). استخدام بطاقة الاداء المتوازن للأداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات المنظمة ، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 8، العدد 3، ص 539-556
- أبو عليم، طالب محمد. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط
- إبراهيم، قدرى. (2015). أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء -دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السورية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص : 37
- ادريس وائل ، الغالبي طاهر. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- العمرى، غسان عيسى (2020). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الدوائية بالأردن مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (1) 28 .
- الكبيسي، عيد محمد عبدالله دعلوج، و ابو زيد، احمد ناصر احمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية علي الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس . جامعة مؤتة، مؤتة
- خميس، لمى هادي. (2018). التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج وزارة التربية والتعليم العراقية .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 282-254، 24(108)
- شراز حايك سي حايك، وآخرون. (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سوتلفاز بولاية يسكرة-، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، جامعة زيان عاشور -الجلفة-الجلد 02، العدد 01، 2019، ص-90 :
- 91
- صغور، حنان عبدالرزاق محمد، والزعبي، خالد يوسف محمد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي :التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط :دراسة ميدانية في مؤسسة قطر (التعليمية)رسالة دكتوراه منشورة .(جامعة مؤتة، مؤتة

- عبد الله، مجدي عبد الرحمن، (2019) استراتيجية مقترحة لتطور الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخل التعلم والإدارة بالنتائج. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد، 224-124.
- عمر بونار، اسلام خليفة. (2020). اثر تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية علي الأداء المالي للمؤسسات -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة محمد صديق بن يحي -جيجل، المجد 4، العدد
- عوض، عاطف محمود. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي :دراسة ميدانية على العاملين في جامعة القلمون /سوريا .مجلة الدراسات الإنسانية، كلية الآداب والدراسات الإنسانية، جامعة دنقلا، السودان، 13، 127-160
- محمد، نسرين والجبوري، علياء. (2014) دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي -دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلد (38)، بغداد، ص ص176-153 .
- وردية، بوقاية. (2021). دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار .مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد ٨٠ العدد ١
- دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد. (2008). التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي .مجلة الإدارة والاقتصاد 69،60-77

المراجع الأجنبية

- Abusweilem, M., & Abualoush, S. (2019). The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance. Management Science Letters, 9(12), 2143-2156. Administrative Sciences, 14(7), 138.
- Akter, S., Hossain, M. A., & Sajib, S. (2023). Leveraging Artificial Intelligence and Strategic Agility for Organizational Resilience: An Integrated Framework. Journal of Business Research, 158, 113742.
- Al-Ayed, S. I., Al-Tit, A. A., & Alashjaee, A. (2023). The effect of digital transformation on organizational performance by a mediating role of digital innovation. Migration Letters, 20(7), 380-394.

- AL-qudah, S., Obeidat, A., Shrouf, H., & Abusweiliem, M, (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219-230.
- AlTaweel, I.R.; Al-Hawary, S.I. (2021). The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance. *Sustainability*
- Carriço, D. M. P. (2022). Business Intelligence in Non-Profit Organisations Role of Business Intelligence in Portuguese Non-Profit Organisations to Support Decision-Making and Strategic Definition (Master's thesis, Universidade NOVA de Lisboa (Portugal).
- Chong, S., & Chien, S. (2020). The role of business intelligence in improving organizational performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Information Management*, 53, 101-112.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. and Koseoglu, M.A. (2020), "The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry", *International*
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1–14.
- <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370-382.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2019). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.

- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008b). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Durcevic, S. (2019). 4 tips for improving project management with business intelligence. *Upside*
- Dyer, L.; Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know, where do we need to go? *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 656–670.
- Egodawe, M., Sedera, D., & Bui, V. (2022). A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013-2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research. *arXiv preprint arXiv:2212.03867*.
- Ejrami, M., & Salehi, N. (2023). BUSINESS INTELLIGENCE ON FIRM'S PERFORMANCE: THE MEDIATION EFFECTS OF OPEN INNOVATION AND FINANCIAL PERFORMANCE. *Research Journal of Business and Management*, 10 (2), 38-50.
- Felipe, C.M., Leidner, D.E., Roldan, J.L. and Leal-Rodriguez, A.L. (2020), "Impact of IS capabilities on firm performance: the roles of organizational agility and industry technology intensity" *Decision Sciences*, Vol. 51 No. 3, pp. 575-619, doi: 10.1111 deci.12379.
- Ferreira, J., et al. (2020). Strategic Agility and Business Model Innovation in Dynamic Environments. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 97–106.
- Foote, K. D. (2017, September 14). A Brief History of Business Intelligence.for-project- management makes-projects-more-strategic
- Gartner. (2022). The role of business intelligence in enhancing organizational agility and performance. Gartner Research.

- Gauzelin, S. and Bentz, H. (2017) An examination of the impact of business intelligence systems on organizational decision making and performance: The case of France. *Journal of Intelligence Studies in Business*. 7 (2) 40-50.
- Girod, S. J., Birkinshaw, J., & Prange, C. (2023). Business agility: Key themes and future directions. *California Management Review*, 65(4), 5–21.
- Gupta, M., & George, J. F. (2023). Assessing the influence of business intelligence and analytics and datadriven culture on managerial performance: Evidence from Romania. *Systems*, 13(1), Article 2. .
- Gurcan, F., Ayaz, A., Menekse Dalveren, G. G., & Derawi, M. (2023). Business intelligence strategies, best practices, and latest trends: Analysis of scientometric data from 2003 to 2023 using machine learning. *Sustainability*, 15(13), 9854. <https://doi.org/10.3390/su15139854>
- Hutter, K., Brendgens, F. M., Gauster, S. P., & Matzler, K. (2023). Scaling organizational agility: Key insights from an incumbent firm's agile transformation. *Management decision*, (ahead-of-print).
- Jiang, K., & Messersmith, J. G. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1–11.
- Kaplan RS and Norton DP. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70(1): 71 -79.
- Khawaldeh, K. M., & Alzghoul, A. A. (2024). Nexus of business intelligence capabilities, firm performance, firm agility, and knowledge-oriented leadership in the Jordanian high-tech sector. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 104–114.
- Kirange, S. (2016). Role of Business Intelligence in Decision-Making for SMEs. *Khoj Journal of Indian Management Research & Practices*, 41–47.

- Laeq, H., Shahzad, A., Ramalu, S. & Fareed, M. (2016). Determinants of organizational performance: a case of Punjab Police. Sukkur IBA Journal of Management and Business, 3(2).
- Loso Judijanto, Zulkifli, & Yusniar. (2024). The effect of business intelligence system implementation on organizational performance in the digital age: A systematic review of 17 studies. West Science Information System and Technology, 2(03), 398404.
- Luhn, H.P. (1958). A Business Intelligence System. IBM J. Res.Dev., 2, 314-319.
- Mikalef, P., et al. (2020). Big Data Analytics and Firm Performance: The Mediating Role of Dynamic Capabilities. Information & Management.
- Miles M. (2022). Organizational performance: 4 ways to unlock employee potential. Retrieved from: performance.
- MUNTEAN, M., & SURCEL, T. (2013a). Agile BI – The Future of BI. Informatica Economica, 17(3/2013), 114–124. [.org/10.12948/issn14531305/17.3.2013.10](https://doi.org/10.12948/issn14531305/17.3.2013.10)
- Nguyen, P., & Tran, Q. (2022). The interplay between business intelligence and organizational agility: How BI drives performance. Journal of Strategic Information Systems, 31(2), 203-217.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. In R. B. Lamb (Ed.) Competitive Strategic Management (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Silveli Cristo-Andrade, J. J., Ferreira, J. J., Teixeira, A., & Mcdowell, W. C. (2023). Knowledge spillovers in business intelligence organisations: A strategic entrepreneurship perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9. <https://doi.org>
- Stjepić, A.-M., Pejić Bach, M., & Bosilj Vukšić, V. (2021). *Exploring Risks in the Adoption of Business Intelligence in SMEs Using the TOE Framework*. Journal of Risk and Financial Management, 14(2), 58.

<https://doi.org/10.3390/jrfm14020058>.

- Talaoui, Y., & Kohtamäki, M. (2020). 35 years of research on business intelligence process: a synthesis of a fragmented literature. *Management Research Review*, 44(5), 677-717.
- Taylor, A. (2019) BUSINESS EXCELLENCE AND INTELLIGENCE IN A GLOBAL ENTERTAINMENT COMPANY: AN EXPLORATORY CASE STUDY. University of Phoenix. Available at: Business Excellence and Intelligence in a Global Entertainment Company: An Exploratory Case Study - ProQuest. Access on: 5/12/2020.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Teece, D. J. (2017b). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J. (2017a). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory, *Journal of Management and Organization*, 24(3), 359-368.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teruel, M.A.; Maté, A.; Navarro, E.; González, P.; Trujillo, J.C. (2019). The new era of business intelligence applications: Building from a collaborative point of view. *Bus. Inf. Syst. Eng.*, 61, 615-634.

- Tornatzky, Louis. G., and Mitchell Fleischer. (1990). The Processes of Technological Innovation. Lexington: Lexington Books.
- Valmohammadi C and Ahmadi M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. Journal of Enterprise Information Management 28(1): 131–159.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. Long Range Planning, 52(3), 326–349.
- Wu MY and Wang YC. (2014). The benefits of using unified communications systems for SMEs. International Journal of Electronic Business Management 12(4): 236-246.
- Zhang, L., & Huang, Y. (2020). "Applying KNIME for advanced analytics in manufacturing." Industrial Data Science Journal, 5(1), 40-55.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). Business research methods (8th ed.). Cengage Learning.