

## ذكاء الأعمال كآلية داعمة للمرونة الإستراتيجية دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي

عيشوش عواطف \*1

1. جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، (الجزائر)، aichouche-aouatef@univ-eloued.dz

نُشر في: 2023-01-18

قُبِل في: 2022-12-08

استلم في: 2022-09-16

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز ضرورة الاعتماد على ذكاء الأعمال من أجل الوصول إلى المرونة الإستراتيجية، وهذا بإسقاط الدراسة الميدانية على بعض البنوك التجارية بولاية الوادي، بالاعتماد على تقنية دراسة الحالة مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وزع على 45 مسيرا، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 37 استبيان، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية باستعمال SPSS. ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية للذكاء الأعمال في دعم المرونة الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** ذكاء أعمال؛ مرونة إستراتيجية؛ مرونة استجابية؛ مرونة استباقية.

رموز تصنيف JEL: O3, M19.

\*: المؤلف المرسل.

Doi: 10.34118/djei.v14i1.2841

## Business intelligence as a supportive mechanism for strategic flexibility A quantitative study of a sample of commercial banks in the wilaya of El-Oued

Aichouche Aouatef<sup>1\*</sup>

1.University of El-Oued,, (Algeria), aichouche-aouatef@univ-eloued.dz

**Received:** 16/09/2022

**Accepted:** 08/12/2022

**Published:** 18/01/2023

### **Abstract:**

This study aimed to highlight the necessity of Dependence on Business intelligence in order to reach strategic flexibility, by dropping the field study on some commercial banks in El-Wadi State, depending case study technique using the questionnaire as a tool to gather information, It was distributed to 45 managers, and the number of retrieved questionnaires valid for statistical analysis was 37 questionnaires, Several statistical methods are used in the statistical analysis of the information, have used SPSS. The study concluded that there is a positive, statistically significant relationship with business intelligence in supporting strategic flexibility.

**Keywords** :Business intelligence; Strategic flexibility; Responsive flexibility; proactive flexibility.

**JEL classification codes** :M19, O3.

---

\* : *Corresponding author*

*Doi: 10.34118/djei.v14i1.2841*

## مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال تطورا كبيرا نتيجة الانفتاح على التكنولوجيا الحديثة، والتطور السريع إلى جانب احتدام المنافسة والتنوع المعرفي، لازم ذلك إدراكا واسعا ومنتاميا بأهمية إجراء التحولات والتطورات لمجاراة هذه التغيرات والتأقلم والتكيف مع كل ما هو جديد، ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسات على سلسلة من السلوكيات الإستراتيجية الفعالة، وتعتبر القدرة على صنع وتصميم تلك السلوكيات أمرا حاسما في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة خاصة في ظل بيئة مضطربة،، هذا ما يولد الحاجة لضرورة أن تكون مرنة قادرة على الموائمة بين ما تملكه من موجودات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات، من خلال امتلاكها للمرونة الإستراتيجية التي لها دور الكبير في استدامة أداء المؤسسات، لذا برز الاهتمام بنكاء الأعمال باعتباره أساسا جديدا لخلق أسلوب المنافسة والتفوق بين المؤسسات، من خلال تبني أنظمة ذكية قادرة على التشارك والتبادل المعلوماتي ومن ثم توليد المعرفة التي تمكن المؤسسات من دعم وإدامة أدائها وتفعيل دورها في عمليات اكتساب المعلومات وتحليلها وتفسيرها وعلى النحو الذي يمكنها من مواجهة والصمود أمام المنافسة الحادة وينقلها إلى مرحلة جديدة تمنحها مكانة اكبر وأقوى.

**إشكالية الدراسة:** انطلاقا مما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن التساؤل التالي:

كيف يمكن للنكاء الأعمال أن يكون داعما للمرونة الإستراتيجية لبعض البنوك التجارية في ولاية الوادي؟

**فرضيات الدراسة:** في ضوء الأهداف البحثية وتحليل معطيات يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نكاء الأعمال والمرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نكاء الأعمال والمرونة الإستجابية بالمؤسسة محل الدراسة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نكاء الأعمال والمرونة الإستباقية بالمؤسسة محل الدراسة.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنكاء الأعمال والمرونة الإستراتيجية؛
- تحديد مدى وجود ارتباط بين نكاء الأعمال والمرونة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم مقترحات قد تساهم في إبراز أهمية نكاء الأعمال في دعم المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

**أهمية الدراسة:** احتل موضوع ذكاء الأعمال والمرونة الإستراتيجية اهتمام المؤسسات الحديث، وذلك لأهميتهما البارزة في تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية، الأمر الذي دفعنا إلى تسليط الضوء على مفهوم ذكاء الأعمال، والوقوف على علاقته بدعم المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

**منهج الدراسة:** ومن اجل بلوغ أهداف الدراسة واختبار الفرضية، فإنه سوف يعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يظهر المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، أما عن المنهج التحليلي فيظهر في أساليب المعالجة الإحصائية واختبار فرضية الدراسة، كما استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة واستعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

## الإطار النظري للمتغيرات للدراسة

### الإطار المفاهيمي للذكاء الأعمال

في الوقت الذي أصبح فيه الحصول على المعلومات الإستراتيجية أمرا مستعصيا، ظهر ذكاء الأعمال كأحد أهم المواضيع التي تقود المؤسسة باتجاه صحيح واتخاذ القرارات التي تحدد مسارها، حيث يعتبر ذكاء الأعمال حقلًا متعدد التخصصات، متنوع الأوجه ومتكامل الأبعاد والذي يهدف إلى تحقيق تآلف الذكاء والأعمال والتكنولوجيا في توليفة واحدة تقوم على قاعدة وبنية نظم معلومات وتطبيقاتها.

### 1. مفهوم ذكاء الأعمال

ظهرت في حقل الإدارة وتقنيات المعلومات على حد سواء العديد من المصطلحات، التي أصبحت محط اهتمام الباحثين والشركات الكبرى، ومن هذه المصطلحات ذكاء الأعمال، الذي طُرِح لأول مرة في عام 1958 من قبل **Huns Peter Luhn**، ومنذ ظهور هذا المصطلح في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي بقي مجرد فكرة يصعب تنفيذها على أرض الواقع، حتى عام 1989 حين أعاد **Howard Dresner** هذا المصطلح إلى الواجهة، ومنذ ذلك الحين أصبح ذكاء الأعمال محط اهتمام العديد من الباحثين وشركات الأبحاث، وبالرغم من ذلك لم يستخدم المصطلح حتى في أواخر 1990 حيث أصبح منتشر على نطاق واسع، ومؤخرا قامت العديد من الشركات مثل **Google** و **IBM** بتوفير تطبيقات تدعم ذكاء الأعمال ضمن فكرة الحوسبة السحابية. وأصبح يعتبر ذكاء الأعمال عنصرا ضروريا ومهما وحاسما في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الباحثين حول ذكاء الأعمال، حيث نجد بان (Bergstra) عرفه على أنه عمليات تفاعلية لاستكشاف وتحليل معلومات مهيكلة وذات مجال محدد، لتمييز الاتجاهات والأنماط، وبذلك يمكن استنباط الاستنتاجات (Bergstra, 2007, p. 2)، وهو ما ذهب إليه (Watson) بأنه مجموعة واسعة من البرامج التطبيقية والتقنيات لجمع البيانات، وتخزينها، وتحليلها، والوصول إليها لمساعدة ممارسي الأعمال في اتخاذ القرارات الأفضل (Watson, 2009, p. 1)، وهذا ما أشار إليه كل من (Stair & Reynolds) حين اعتبر بأنه عملية جمع المعلومات الكافية والصحيحة في الوقت المناسب وبطريقة قابلة للاستخدام والتحليل، والتي لها أثر إيجابي

على الإستراتيجية (Reynolds, 2010, p. 208) ، وفي نفس السياق يرى (Lloyd) بأنه المنهج المتبع من قبل الإدارة الذي يسمح للمؤسسة بتحديد المعلومات المفيدة وذات الصلة بقراراتها (Lloyd, 2011, p. 23)، أما (King) اعتبر ذكاء الأعمال بأنه تكنولوجيا وممارسة تطبيق المعلومات لصنع القرارات، والهدف منه هو إظهار القيمة الحقيقية للمعلومات عندما يستطيع العديد من الأفراد استخدامها ومشاركتها، بنوع من برمجيات والتطبيقات التي تستخدم في جمع البيانات وتخزينها وتحليلها وعرضها بطريقة بسيطة ومفيدة (Zhanna&Janice, 2009, p. 20) ، كما يضيف كل من (Valacich & Schneider) بأنه تلك التطبيقات وتقنيات لتعزيز وتحليل وتوفير فرص الحصول على كميات هائلة من البيانات لمساعدة المستخدمين على تقديم أفضل الأعمال واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة (Schneider, 2012, p. 390) ، وكذلك الأمر بالنسبة لـ (Oz) يرى بأنه مجموعة من الأدوات التي تعمل على استخراج المعرفة من قواعد البيانات، بحيث تمكن هذه المعرفة المؤسسات من اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية، كما يساعد على تحليل البيانات المستقاة من مصادر داخلية أو خارجية وتقديمها في شكل معلومات، كما يمكن المؤسسات من الحصول على المعلومات الدقيقة والخاصة ضمنه من البيانات المتنوعة (Oz, 2009, p. 215). جاء ذكاء الأعمال على أنه نظام معلومات ذو بنية مرنة ومفتوحة تعمل على التكامل بين التقنيات الإبداعية التي تكون قادرة على ضمان التخزين الموحد والثابت والمتسق لكل البيانات ذات الصلة بالمؤسسة وبين البيئة التي تعمل فيها وتتصرف وفقا لها من خلال تحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة واستخدامها بحكمة وتعقل في عملية صنع القرار بحيث تساعد في اكتساب مزايا تنافسية لمواجهة حالات المنافسة.

## 2. فوائد ذكاء الأعمال

يعد موضوع ذكاء الأعمال من المواضيع الحديثة نسبيا حيث تعود جذوره إلى نظم دعم القرار، وقد جاءت الحاجة إلى تطبيقات ذكاء الأعمال نتيجة ضعف في تتبع التغيرات التي تطرأ على الأسواق، وارتفاع تكاليف الأنظمة المعلوماتية، وضعف الأداء الإداري وغيرها. حيث اكتسب ذكاء الأعمال أهمية خاصة نتيجة ما تشهده بيئات العمل من تغير سريع في البيانات التي تخزنها وتنتجها المؤسسات، وفي تغير آليات اتخاذ القرار، وتعاضم المنافسة مما يفرض المزيد من التحديات التي تستدعي توظيف برامج ذكية تساعد في مراقبة أداء العمل، وتحديد التغيرات التي يجب إجراؤها. فاهتمام المؤسسات بذكاء الأعمال في تزايد مستمر، نظرا للفوائد العديدة فتكمن أهمية ذكاء الأعمال في أهمية اتخاذ القرارات بالنسبة للمدراء، وتكمن فوائد ذكاء الأعمال بالنسبة للمؤسسة في الآتي: (Loshin, 2003)

- يتيح ذكاء الأعمال للمؤسسة فرصة لتعظيم أرباحها من خلال زيادة المبيعات، وذلك بالتعرف على الفرص، أنماط واتجاهات زبائنها المرتقبين والمحتملين وكذلك زبائنها المريحين.
- يساعد ذكاء الأعمال على خفض تكاليف المؤسسة من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات.
- إتاحة المعلومات للمؤسسة يساعدها في تقديم سلع وخدمات توافق خصائصها مع حاجات العملاء مما يحد من المخاطر

- توفير المعلومات الكافية يساعد على استشراف المستقبل ، كما تفيد في وضع البرامج اللازمة لتنفيذ أهداف الإستراتيجية ودعم التخطيط الاستراتيجي.
- التأقلم مع مختلف الأحداث سواء كانت الداخلية أو الخارجية والتي يكون لها تأثير على أنشطة المؤسسة.

### 3. أدوات ذكاء الأعمال

ذكاء الأعمال حقل واسع يتضمن تقنيات من أنواع مختلفة فيما بينها لتكوين نظام يتصف بالذكاء، يخدم المؤسسة لتطوير إمكاناتها الحالية لتطبيق الإستراتيجية الحالية وتطويرها بما يحقق الأهداف، وفيما يلي أهم أدوات ذكاء الأعمال: (Zhang, 2008, p. 3)

- ✓ مستودع أو مخزن البيانات: أن الهدف الأساسي منها هو إنشاء عرض منطقي وحيد لبيانات المؤسسة، يتم تخزين البيانات من عدة مصادر في مخازن البيانات من أجل دعم تحاليل ذكاء الأعمال؛
- ✓ أنظمة المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) تساعد هذه التقنية على تجمع المعلومات من مختلف المصادر الداخلية والخارجية، إذ تسمح بالتحليل في الوقت الحقيقي للبيانات المخزنة في قاعدة البيانات؛
- ✓ التنقيب في البيانات: يجمع ما بين الإحصاء وتقنية المعلومات، قواعد البيانات، الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، فهو المسؤول عن أساليب، وطرق إنتاج المعلومات من خلال كم كبير من البيانات التي يتم التنقيب فيها وربطها بأساليب عملية للخروج بمعلومة جديدة؛
- ✓ تقنيات عرض المعلومات: يعتمد نجاح ذكاء الأعمال في تحقيق أهدافه بصورة رئيسية على نجاح تقنيات عرض المعلومات في إيصال مخرجات بكفاءة، وهناك نوعان أساسيان من وسائل عرض المعلومات هما: التقارير ولوحات العرض.

### الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية:

المرونة الإستراتيجية تتعلق بظروف عدم التأكد، لذلك ظهر الاهتمام بها في أواخر القرن الماضي كرد فعل للتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي حدثت علي الصعيد العالمي (Chen&al, 2017, p. 15) ، والتي أدت لأن تكون القدرة الحقيقية لضمان استمرارية النجاح للمؤسسات تكمن في تجديد قدرتها علي التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة (Hatch&Zweig, 2001) ، وهو الشيء الذي توفره المرونة الإستراتيجية والتي عرفها (Upton) علي أنها قدرة المؤسسة علي الاستجابة السريعة لمواجهة المخاطر بهدف تقليل الخسائر في الوقت والجهد والتكلفة إلي أدني درجة ممكنة (Upton, 1995, p. 207) ، وهذا ما أكده كل من (Abbott & Banerji) (بأنها قدرة المؤسسة على التكيف، والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاول فيها المؤسسات نشاطها بأسلوب مناسب، وتعكس قدرتها على أن إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب وبالسعر المناسب) (Abbott&Banerji, 2003, p. 49) ، وهذا ما ذهب إليه كل من (Labbadi&Al-Masaeed) باعتبارها تمثل قدرة المؤسسة على التنسيق الفاعل والتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية عن طريق التحضير والاستعداد لتعديل إستراتيجيتها، واستخدام طرق مناسبة وفي الوقت المناسب لمواجهة المواقف الصعبة والاستفادة من الفرص المتاحة وتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة (Labbadi&Al-Masaeed, 2020, p. 263) . كما يشير (Danook) إلى

أنها قدرة المؤسسة على إدراك وفهم التغيرات البيئية واختيار أفضل البدائل الإستراتيجية للتكيف والتلاؤم للحفاظ على مواردها واستخدامها على وجه السرعة لتحقيق النجاح الذي تسعى إليه لتضمن البقاء والتجديد والنمو والميزة التنافسية (Danook, 2021, p. 451). كما أشار كلا من (Roberts & Stockport) بأنها قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر الإستراتيجية من خلال الإستجابة للفرص والتحديات البيئية بطريقة ردة الفعل أو بالطريقة الإستباقية معتمدة في ذلك على إستخدام مواردها بالشكل المناسب وإعادة تخصيصها لتحقيق ميزة تنافسية (Roberts & Stockport, 2009, p. 30).

يلاحظ أن اغلب التعريفات الخاصة بالمرونة الإستراتيجية تركز على القابلية للاستجابة للتغيرات البيئية إلا أن المفاهيم الحديثة للمرونة الإستراتيجية تأخذ بالحسبان البعد الاستباقي، وأن المؤسسة تستطيع التعامل مع هذه التغيرات أما بطريقة دفاعية أو هجومية . وهذا ما يؤكد (Brozovic) بأن المرونة الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط باستجابتها للتغيرات التي تحصل في بيئة الأعمال فقط ولكن أيضا بقابليتها على نمذجة وتشكيل وتحويل بيئتها من خلال إحداث التغير (Brozovic, 2016, p. 7) . كما يرى (Radomska) بأن التعريف الشامل للمرونة الإستراتيجية يجب أن يتضمن الأبعاد الداخلية والخارجية بمعنى أن لا يقتصر التعامل مع المخاطر الإستراتيجية والتغيرات البيئية فقط وإنما القابلية على توظيف الموارد بطريقة استباقية واستباقية أيضا.

## 2. أهمية المرونة الإستراتيجية:

أدركت المؤسسات أهمية المرونة الإستراتيجية لقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية جديدة، نظرا لعدة أسباب منها: (Yonggui & Hing-po, 2004, p. 40)

- إن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعا في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد؛
- تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها؛
- مساهمتها في زيادة قدرة المؤسسات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المؤسسة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو مؤسسات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المؤسسة.

تبرز أهمية المرونة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسة على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء وتلازم أداء المؤسسة نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة، وزيادة فعاليتها على الاتصال، وخططها واستراتيجياتها، التي توصلها إلى تبني المنتج المعروف وأشكال السوق المختلط (Snachez, 1995, p. 139) . كما أنها تحقق للمؤسسات مكانة مميزة في السوق، وقدرة على الدفاع عنها، وقدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فان تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المؤسسات على تلبية حاجات العملاء

ورغباتهم وأذواقهم بشكل أفضل، ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع من المنتجات (Hatch&Zweig, 2001, p. 44).

### 3. أنواع المرونة الإستراتيجية

تعد المرونة الإستراتيجية احد أبعاد المرونة العامة للمؤسسة، تقوم بدور تخفف الصدمة لما تعانيه المؤسسة من عدم التأكد البيئي الخارجي، من خلال تعديل أهدافها الإستراتيجية بدعم من معرفتها وقابلياتها المتميزة، ولقد ميز (Johnson&al, 2003, p. 76) بين نوعان من المرونة الإستراتيجية وهي:

- **المرونة الاستجابية**: تمثل القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الحالية للمؤسسة بسرعة وفاعلية، إلا أن المرونة الاستجابية هي أكثر عمقا من التكيف المنظمي نظرا لأنها تأخذ في الحسبان تكيف المؤسسة للبيئة، فضلا عن التأثير الذي يحدث على المؤسسة لإعادة هيكلة نفسها، كما تستطيع المؤسسة أن تستجيب للتغير وتستفيد من الفرص والالتزام بأنشطة الحماية وإصلاح الضرر الذي يلحق بها جراء ذلك التغيير (Fan&al, 2013, p. 189). فهذا النوع من المرونة الإستراتيجية يكون مناسباً أيضاً في فترات الأزمات الاقتصادية حيث يكون من الصعب جدا التنبؤ بنطاق وطبيعة وتوقيت التغيير على العكس من المرونة الاستباقية التي لن تكون قادرة على التعامل مع الأزمة بالطريقة المناسبة.

- **المرونة الاستباقية**: هي القدرة على خلق الفرص واقتناصها، حيث تكون جاهزة ومستعدة للظروف البيئية غير المتوقعة، كما تتضمن أيضا الموارد والقدرات المصممة لتشكيل البيئة وخلق التغيير المطلوب فيها. فالمؤسسة التي تمتلك المرونة الاستباقية تنظر إلى البيئة على أنها مصدر الفرص التي تحقق لها الميزة التنافسية وتشكيل البيئة وخلق المعايير الجديدة فيها والبدء بالخطوة الأولى قبل غيرها من المنافسين، وعادة ما تتضمن المرونة الاستباقية قدرا من المخاطرة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى الأسواق.

### دعم نكاء الأعمال للمرونة الإستراتيجية

المرونة الإستراتيجية تترجم في سرعة المؤسسة وإرادتها القوية على تحسين طرق عملها من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وقدرتها على الاستجابة السريعة وتغطية التكنولوجيات الجديدة وإعادة هيكلة سيرورتها الداخلية، ولا يتحقق هذا إلا من خلال امتلاكها لنكاء الأعمال الذي يمكنها من حصول على المعلومات ذات جودة وترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة على اتخاذ القرار والتصرف المناسب والأكثر ابتكارا (Rajiv, 2011, p. 6).

### 1. دعم نكاء الأعمال للمرونة الاستجابية:

يعتبر نكاء الأعمال داعما للمرونة الاستجابية، من خلال تمكين صانعي القرار من اتخاذ قرارات ملائمة اعتمادا على بيانات ومعلومات تاريخية وأنية، حيث تساعد حلول النكاء الأعمال على تحسين الأداء المؤسسة من خلال قدرة على التقييم بشكل صحيح اعتمادا على معلومات المتوفرة، ما يساعد المسيرين على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسينات، فضلا على رصد الأحداث والاتجاهات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذا ما

يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات السريعة والمفاجئة، عن طريق عملية التكيف المستمر وبشكل أسرع وأكثر كفاءة للتغيرات الحاصلة، إضافة إلى السرعة في اتخاذ الإجراءات الملائمة وتنفيذها من خلال الحصول على المعلومات المطلوبة دون الحاجة لوسطاء (Rajiv, 2011, p. 15)، حيث يعمل ذكاء الأعمال كألية مهياً تمتلك كل المعلومات المتعلقة بتطورات الأسواق والمنافسين من اجل فهم القوى الخارجية للتغيير، لتحليل الصعوبات والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والداخلية، والعمل على التكيف وبشكل سريع وفي الوقت المناسب، بهدف تحسين موقع المؤسسة مستقبلاً (Lesca, 2002, p. 10).

## 2.دعم ذكاء الأعمال للمرونة الاستباقية:

يعتبر ذكاء الأعمال داعماً للمرونة الاستباقية، من خلال تمكين صانعي القرار من معلومات الاستباقية التي تمكنه من اتخاذ قرارات التي تحمل مخاطرة وتوجه نحو المستقبل بدلاً من الانتظار السلبي، واعتراف بالفرص والمجازفة والاستعداد لمواجهة الشكوك والاستثمار في الغموض (Pihie&al, 2014)، حيث تساعد حلول ذكاء الأعمال على إيجاد فرص جديدة للمؤسسة، وتسهل تبني رؤى ومعارف جديدة من خلال اكتشاف أنماط وتوجهات لم تكن معروفة سابقاً، فضلاً على أنها تسمح بفهم الأسواق اعتماداً على أحدث المعلومات واستباق توجهاتها المستقبلية، هذا ما يمنحها القدرة من دخول أسواق جديدة وتقديم منتجاتها، وقدرة على التوسع والنمو عن طريق تقنيات مبتكرة بالإضافة إلى الابتكار، فهذه القدرة تمكن المؤسسة من تحقيق التغيير المستمر والحفاظ عليه (chroust, 2015, p. 246)، تمكن حلول ذكاء الأعمال المسيرين من رصد ملامح المنتجات الجديدة التي قد تجذب العملاء الحاليين للمؤسسة فضلاً عن تحديد صفات العملاء المحتملين الجدد من خلال الفهم الجيد لسلوكهم.

تعتمد المؤسسات على ذكاء الأعمال لأنه يزيد من قدرها على الرصد المبكر للمعلومات التي تنتبأ بالتغيرات وحتى استباق التغيير نفسه، هذا ما يمنحها مرونة استباقية (Lesca, 2002, p. 9).

## الإطار التطبيقي للدراسة:

### الطريقة والأدوات

#### 1.مجتمع وعينة الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي، تم جمع البيانات الميدانية من خلال إستبانة، ووزعت على مجتمع الدراسة الذي شمل على مسيري بعض البنوك التجارية (BEA , TBA, BADR ,CPA) في ولاية الوادي، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة وشملت 45 مسيراً ، وتم استرجاع 42 منها وبعد تفحصها تبين أن 37 إستبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت 82.22% من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها.

2.طريقة جمع البيانات: بهدف جمع بيانات من أفراد عينة البحث قيد الدراسة تم استخدام استبيان اعتمدت في ضوء دراسات الإطار النظري واشتملت على ثلاث أجزاء، تضمن الجزء الأول بيانات شخصية عن أفراد عينة البحث فيما

أحتوى الجزء الثاني عبارات تشخص مدى ذكاء الأعمال ( 8 عبارات) ، أما الجزء الثالث فقد تضمن متغير المرونة الإستراتيجية وشمل المرونة الاستجابية والمرونة الاستباقية (8 عبارات) ، تم معالجة البيانات باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية SpssV23 وتم ترميزها وإدخالها إلى البرنامج اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي .

**3. صدق وثبات أداة الدراسة:** بهدف التحقق من صدق الأداة وفعاليتها للتحليل الإحصائي، تم الاعتماد على حساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق، وكانت النتائج مبينة في الجدول الموالي:

### جدول (1)

#### نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
ذكاء الأعمال	8	0.845	0.919
المرونة الإستراتيجية	8	0.926	0.962
الإجمالي	16	0.864	0.929

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

تعتبر نتائج هذا الاختبار جيدة وذات دلالة إحصائية عالية، مما يشير إلى علاقة ثبات وترابط عالي بين عبارات الاستبيان والوثوق في النتائج التي تم التوصل لها، كما تشير إلى إمكانية الحصول على نتائج نفسها فيما لو تم تكرار القياس في ظل ظروف مشابهة وباستخدام نفس الأداة.

### تحليل نتائج الدراسة

**1. الأدوات الإحصائية المستخدمة:** هناك عدد من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين من خلال توزيع F في تحليل التباين (ANOVA) الأحادي بهدف قياس التباين بين المتوسطات للعينة المبحوثة، إضافة إلى الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

**2. تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير ذكاء الأعمال:** تم إجراء تحليل وصفي لإجابات عينة الدراسة المتعلقة بذكاء الأعمال، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

### جدول (2)

#### التحليل الوصفي لمحور ذكاء الأعمال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
1	يستخدم البنك برامج ذكاء لهيكلية المعلومات المحصل عليها.	4.23	0.990	مرتفعة

مرتفعة	1.358	3.44	نظام معالجة البيانات، يوفر معلومات فورية حول مستوى الأداء البنك في الوقت المناسب.	2
متوسطة	1.408	2.76	توفر قواعد البيانات البنك مختلف المعلومات من مصادر داخلية وخارجية والمحدثة.	3
مرتفعة	1.374	3.48	يوفر نظام المعلومات في البنك، أدوات متطورة لتحليل المعلومات واكتشاف معرفة جديدة.	4
متوسطة	1.003	2.88	يساعد نظام المعلومات على إصدار مختلف التقارير، التي يمكن استغلالها لدعم القرار.	5
مرتفعة	1.172	3.88	يتوفر البنك على نظام معلومات ذكية تساعد المدراء على اتخاذ القرار.	6
متوسطة	1.237	3.02	لدى البنك لوحة عرض لمؤشرات الأداء الرئيسية، تساعد في مراقبة أنشطة الأعمال.	7
متوسطة	1.482	3.08	توفر التقارير ملخصات، يمكن التفاعل معها للحصول إلى قرار.	8
متوسطة	1.253	3.346	<b>نتائج المحور الأول</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

أظهر التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة أن درجة إدراك مسيري البنوك بأهمية ذكاء الأعمال متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.346 هذا المتوسط ينتمي للمجال الثالث في قيم المتوسطات المطبقة على سلم ليكارت الخماسي "2.6-3.39"، أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت 1.253، مما يدل على وجود تشتت ضعيف للقيم عن وسطها الحسابي.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين، (2.76-4.23) وقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بمستوى أهمية مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 4.23 وانحراف معياري 0.990، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى مرتفع الفقرة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري قدره 1.172، فيما احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره 3.48، وجاءت المرتبة الرابعة للفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري بلغ 1.358، وجاءت المراتب الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة تباعا للفقرات (3، 5، 7، 8) بمتوسطات حسابية بلغت (3.08، 3.02، 2.88، 2.76) على التوالي. ويتضح من إجابات أفراد العينة أن البنك يركز على نظام معلومات وأساليب الذكاء لدعم القرارات وذلك راجع لطبيعة عمله التي تتطلب حصول على المعلومات وجودتها

**3. تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير المرونة الإستراتيجية:** تم إجراء تحليل وصفي لإجابات عينة الدراسة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

## جدول (3)

## التحليل الوصفي لمحور المرونة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
<b>المرونة الاستجابية</b>				
9	لدى البنك القدرة على وضع خيارات إستراتيجية المناسبة ومناورات الضرورية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات	3.72	0.970	مرتفعة
10	يأخذ البنك بنظر الاعتبار مجموعة من الحالات الطارئة لمواكبة الظروف أو الاحداث غير المتوقعة عند تطوير استراتيجياته الكلية	2.72	1.063	متوسطة
11	يحرص البنك وبشكل مستمر على تعديل وتطوير خدماته لتتلاءم مع متطلبات وحاجات الزبائن المتجددة	3.82	0.870	مرتفعة
12	لدى البنك القدرة على طرح خدماته بالأسواق بالسرعة المناسب، التي تتناسب مع التغيرات في بيئة.	3.02	1.301	متوسطة
<b>المرونة الاستباقية</b>				
13	يحاول البنك استخدام تقنيات جديدة لوضع معايير جديدة ومتطورة للعمل.	3.06	1.346	متوسطة
14	يتبع البنك عملية تطوير استراتيجياته بشكل إبداعي ومبتكر.	3.76	1.306	مرتفعة
15	يملك البنك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل معها، بالتركيز على انعكاساتها على أعماله.	2.74	1.046	متوسطة
16	يعمل البنك باستمرار على خلق خيارات للنمو والتوسع.	2.70	1.035	متوسطة
<b>نتائج المحور الثاني</b>		3.192	1.117	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

يظهر التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة أن درجة إدراك مسيري البنك لأهمية المرونة الإستراتيجية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.192، هذا المتوسط ينتمي للمجال الثالث في قيم المتوسطات المطبقة على سلم ليكارت الخماسي "2.6-3.39"، أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت 1.117، مما يدل على وجود تشتت ضعيف للقيم عن وسطها الحسابي.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.70-3.82)، وقد احتلت الفقرة الحادية عشر المرتبة الأولى بمستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.82، وانحراف معياري 0.870، ويأتي ذلك في الأهمية وبمستوى مرتفع الفقرة الرابع عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.76، وانحراف معياري قدره 1.306، فيما احتلت الفقرة التاسعة المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره 3.72، وانحراف معياري قدره 0.970، وجاءت المراتب الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة والثامنة تباعا للفقرات (16،10،12،13) بمتوسطات حسابية بلغت (3.06،3.02،2.74،2.72،2.70)، على التوالي ويتضح من إجابات أفراد العينة أن البنك يركز على تطوير خدماته لتلبية حاجات الزبائن المتجددة.

### اختبار الفرضيات

تم الاعتماد على ثلاث فرضيات في الدراسة فرضية رئيسية، وفرضيتين فرعيتين من أجل معرفة العلاقة بين ذكاء الأعمال والمرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية، وسيتم اختبارها على النحو التالي:

#### 1. اختبار الفرضيات الفرعية : تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

#### جدول(4)

#### نتائج الانحدار والتباين للفرضية الأولى والثانية

مستوى sig	F قيمة المحسوبة	t قيمة المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل R الارتباط	معامل a الانحدار	ثابت b الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	122.298	11.059	0.718	0.847	0.907	0.681	المرونة الاستجابية	ذكاء الأعمال
0.000	156.921	12.527	0.766	0.875	0.565	0.801	المرونة الاستباقية	المرونة الاستجابية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

#### - الفرضية الفرعية الأولى:

**فرضية العدم:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الإستجابية في بعض البنوك التجارية لولاية الوادي

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الاستجابية في بعض البنوك التجارية لولاية الوادي.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد علاقة بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الاستجابية في البنوك التجارية، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

، حيث بلغ معامل الارتباط 0.847، في حين بلغ معامل الانحدار 0.907، وهي قيم تدل على وجود علاقة وارتباط قوي بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الاستجابية في البنوك التجارية، وهذا ما أوضحه اختبار (t)، بالإضافة إلى معامل التحديد الذي يبين أن نسبة 71.8% من مرونة الاستجابية راجع إلى ذكاء الأعمال بالبنوك التجارية محل الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بان نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة sig=0.000 أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). فكلما تغير ذكاء الأعمال بقيمة 0.907 تغيرت بمرونة الإستراتيجية بوحدة واحدة، كما أن ما نسبته 0.681 نتيجة لظروف ومتغيرات أخرى. وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الفرعية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الاستجابية في البنوك التجارية".

#### -الفرضية الفرعية الثانية:

**فرضية العدم:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الاستباقية في البنوك التجارية.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الاستباقية في البنوك التجارية يوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الاستباقية في البنوك التجارية، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط 0.875، مما يدل على وجود علاقة وارتباط قوي بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الاستباقية في البنوك التجارية، وهذا ما أوضحه اختبار (t) بالإضافة إلى معامل التحديد الذي يبين أن نسبة 76.6% من المرونة الاستباقية راجع للذكاء الأعمال بالبنوك، وقد أظهر اختبار (F) بان نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة sig=0.000 أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha$ ).  $\leq 0.05$  فكلما تغير ذكاء الأعمال بقيمة 0.565 تغيرت المرونة الاستباقية بوحدة واحدة، كما أن ما نسبته 0.801 نتيجة لظروف ومتغيرات أخرى.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الفرعية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الاستباقية في البنوك التجارية".

#### 2. اختبار الفرضية الرئيسية:

**فرضية العدم:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية.

وتتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

### جدول (5)

#### نتائج الانحدار والتباين للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	t قيمة المحسوبة	F قيمة المحسوبة	مستوى sig الدلالة
ذكاء الأعمال	المرونة الإستراتيجية	0.688	0.683	0.557	0.718	7.762	60.25	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد الدور بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.746، مما يدل على وجود علاقة وارتباط قوي بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية، وهذا ما أوضحه اختبار (t) بالإضافة إلى معامل التحديد الذي يبين أن نسبة 55.7% من المرونة الإستراتيجية راجع لذكاء الأعمال بالبنوك محل الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$  أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha$ )  $\leq 0.05$  وهذا ما يفسر أن المرونة الإستراتيجية تعتمد بدرجة كبيرة على ذكاء الأعمال، وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الفرعية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ذكاء الأعمال وبعد المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية".

### الخاتمة:

يعتبر ذكاء الأعمال من بين أهم الأنظمة التي تحتاج إليها مؤسسات في اتخاذ القرارات الصائبة التي تضمن من خلالها رفع التحدي وضمان الاستمرارية والمنافسة، إضافة إلى القرارات المتعلقة بتطوير وتجديد المنتجات والعمليات، والقرارات المتعلقة بوضع خططها وخيارات الإستراتيجية، وذلك من خلال كمية وجودة المعلومات التي يوفرها ذكاء الأعمال والتي تعد الثروة الحقيقية نظرا للدور الاستراتيجي الذي تلعبه في خلق القيمة المضافة وأفكار الخلاقة، والسعي الدائم لدعم المرونة الإستراتيجية باعتبارها السبيل الوحيد لدفع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ما يمكنها من بلوغ التميز والتفوق في السوق.

ولقد أثبتت النتائج أن ذكاء الأعمال يعد داعما للمرونة الإستراتيجية بنوعها الاستجابية والاستباقية، وبناء على تلك النتائج تم قبول إشكالية الدراسة، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ايجابية بين ذكاء الأعمال والمرونة الإستراتيجية. استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض التوصيات وهي:

- ضرورة إنشاء إدارة خاصة تهتم بأنظمة الذكاء؛
- ضرورة الاستثمار في الموارد المعلوماتية بهدف مجابهة المنافسة والتغيرات البيئية؛
- ضرورة تبني ذكاء الأعمال في البنوك لأنه أصبح ضرورة تحتاجها كل المؤسسات لمواجهة التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الصائبة
- خلق أقسام في البنك خاصة بتقنيات ذكاء الأعمال والبحث والتطوير وإعطاءها الحرية للإبداع وابتكار آليات تمويلية واستثمارية جديدة؛
- فهم وإدراك الأهمية القصوى للمرونة الإستراتيجية واستغلال كل الوسائل الكفيلة بتحقيقه كعقد مؤتمرات علمية وملتقيات تطويرية وندوات تعريفية.

### قائمة المراجع:

- Abbott, A. and Banerji, K. (2003), Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case Of US Based Transnational Corporations, Global Journal Of Flexible Systems Management , Vol.4 , No:(1/2) .
- Brozovic, Danilo, (2016), Stragic flexibility: Areview of the literature.
- Chen ,Yang , Wang , Yi , Saggi , Nevo , Benitez , Jose and Kou , Gang (2017) Mproving Strategic Flexibility With Information Technologies: Insights For Firm Performance In An Emerging Economyll , Journal Of Information Technology ,Vol. 32, Issue (1), March.
- Chroust, G.(2015), systemic flexibility and business agility, Springer.
- Danook,L.D.A.A.(2021),Knowledge workers is an approach to achieve outstanding performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a modej, Tikrit journal of Administration and economics sciences, 17.
- Fan, Z., Wu.D. and Wu.X. (2013), Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environment change in innovation. Asian journal of Technology Innovation 21.
- Hatch , Jim and Zweig, Jeffery (2001) —Strategic Flexibility: The Key To Growthll, INVY Business Journal, Vol 78 ,Issues: March / April .
- Johnson, Jean L; Lee, Ruby Pui-Wan; Saini Amit and Grohmann Bianca, (2003),“Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.31, No.1.
- Labbadi, H.,&Al-Masaed, S.(2020), The impact of e-readiness on strategic flexibility, International Journal of Management and Enterprise Development,19(3).
- Nicolas LESCA,(2002), Construction du Sens: Le Cas de la Veille Stratégique et de l’Exploitation Collective des Signes d’Alerte Précoce, Thèse de Doctorat en Science de Gestion (Non Publiée).
- Pihie, Z.A.L., Asimiran, S. and Bagheri, A. (2014), Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. South African Journal of Education, 34(1).
- Radomaska,J., (2015), Strategic Flexibility of Enterprises, Journal of Economic, Business and Management, Vol.13, No.1.
- Rajiv SABHERWAL, Irma BECERRA-FERNANDEZ,(2011), Business Intelligence: Practices, Technologies and Management, John Wiley & Sons, USA.
- Roberts, Norman &Stockport, Gary J. (2009), Defining Strategic Flexibilityll, Global Journal Of Flexible Systems Management, Vol.10.
- Sanchez, R., (1995), Strategic Flexibility in Product Competition, Strategic Management Journal, Vol.16.
- Upton , David M. (1995), Flexibility As Process Mobility: The Management Of Plant Capabilities For Quick Response Manufacturing, Journal Of Operations Management, Vol.12, Issues (3–4) .
- Yonggui, W. and Hing-po, Lo, (2004), Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework, Customer Relationship, Vol.14.