

## تأثير البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في ظل مرحلة إعادة الإعمار والنهوض الاقتصادي (دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة حماة)

إشراف الدكتور: مجد صقور

إعداد الباحث: قاسم حسن الحسن

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

### ملخص البحث:

هدف البحث إلى دراسة أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة في محافظة حماة، إذ ركزت هذه الدراسة على أبعاد الارتجال الاستراتيجي: اليقظة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، والذاكرة التنظيمية. واتبع الباحث الفلسفة الوضعية مع تبني الأسلوب الاستنتاجي في إجراء هذه الدراسة، واستخدم الطريقة الكمية باستخدام استبانة مخصصة لهذه الدراسة، وذلك لقياس متغيرات البحث. أجريت هذه الدراسة على (5) مصارف خاصة في محافظة حماة (الإسلامي، والعربي، والشام، والبركة، وبيبلوس) والتي كان عدد وحداتها (80) مفردة من الإداريين في المستويات العليا والوسطى. وأظهرت الدراسة أن لدى العاملين في المصارف الخاصة توجهات استراتيجية بدرجة عالية نسبياً وقدرة على الارتجال واتخاذ القرارات في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد والمصارف والتي كان أبرزها COVID19. كذلك تتوفر لدى المصارف القدرة على تخزين وتحليل البيانات الضخمة بدرجة عالية نسبياً، وكذلك تبين وجود أثر معنوي وطردى بين البيانات الضخمة والارتجال الاستراتيجي بأبعاده. ومن المقترحات التي أوصت بها الدراسة: دعم الارتجال الاستراتيجية للقادة وذلك من خلال القدرة على الاستفادة من الكم الهائل من البيانات وتوظيفها في هذا الاتجاه بما يجعل المصارف محل الدراسة أقوى من منافسيها وفي ظل أي ظرف قد تتعرض له. وضرورة أن تراقب إدارة المصارف محل الدراسة أنشطة المنافسين للتعرف على قدراتهم الاستراتيجية من خلال الحصول على البيانات الخاصة بالمنافسين، وتعتمد آلية الإنذار المبكر في فتح المنافذ الاستباقية لاكتشاف الفرص البيئية واستغلالها وسرعة التصدي للمخاطر والتقليل من أثارها الضارة في إطار مضمون اليقظة الاستراتيجية لها.

كلمات مفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الذاكرة التنظيمية، البيانات الضخمة.

## **The impact of big data in promoting strategic improvisation during the phase of reconstruction and economic advancement**

Prepared by the researcher:

Qasim Hassan Al-Hassan.

Supervised by Dr.:

Majd Sokoor.

### **Research Summary:**

The research aimed to study the impact of big data in promoting strategic improvisation in private banks in Hama Governorate, as this study focused on the dimensions of strategic improvisation: strategic vigilance, strategic agility, and organizational memory. The researcher followed the positivist philosophy while adopting the deductive method in conducting this study, and he used the quantitative method using a questionnaire dedicated to this study, in order to measure the research variables. This study was conducted on (5) private banks in Hama Governorate (Al-Islami, Al-Arabi, Al-Sham, Al-Baraka, and Byblos), which had (80) individual units of administrators at the upper and middle levels. The study showed that employees of private banks have a relatively high degree of strategic orientation and the ability to improvise and make decisions in light of the difficult circumstances that the country and banks are going through, the most prominent of which was COVID19. Banks also have the ability to store and analyze big data to a relatively high degree, as well as showing a significant and direct impact between big data and strategic improvisation in its dimensions. Among the proposals recommended by the study: Supporting the leaders' strategic improvisation, through the ability to benefit from the huge amount of data and employing it in this direction, making the banks under study stronger than their competitors and under any circumstance they may be exposed to. And the need for the management of the banks under study to monitor the activities of competitors to identify their strategic capabilities by obtaining data on competitors, and adopt the early warning mechanism in opening proactive outlets to discover and exploit environmental opportunities and quickly address risks and reduce their harmful effects in the context of the content of their strategic vigilance.

Keywords: strategic improvisation, strategic vigilance, strategic agility, organizational memory, big data.

**أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها: Research Methodology and its Philosophy****1.1- المقدمة: Introduction**

لعل ما شهده العالم من تطورات تكنولوجية ولا سيما في السنوات الأخيرة الماضية في مختلف المجالات والقطاعات كان سبباً في ولادة كميات كبيرة جداً من البيانات الرقمية، تلك البيانات الناتجة عن تسارع هذا التطور وما رافقه من زيادة استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة، بدءاً من أجهزة الهواتف الذكية الموجودة مع كل شخص وفي كل منزل، وصولاً إلى الأجهزة الإلكترونية المتطورة والتي باتت تستخدم في كافة الصناعات والأنشطة. ونتيجة لذلك حدث هذا التدفق الهائل في كمية البيانات المتوفرة بأنواعها والتي تعجز عن احتوائها وسائط التخزين التقليدية المستخدمة، حيث أصبحت بحاجة إلى مساحات تخزينية هائلة جداً. وفي هذه الدراسة سنقوم بالبحث في كيفية الاستفادة من البيانات الضخمة بهدف زيادة كفاءة وفعالية الارتجال الاستراتيجي للمصارف الخاصة في محافظة حماة. كما تقدم البيانات الضخمة ميزة تنافسية للمصارف إذا أحسنت الاستفادة منها وتحليلها لأنها تقدم فهم أعمق للمستفيدين ومتطلباتهم ويساعد ذلك على تعزيز الارتجال الاستراتيجي في اتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية بناء على المعلومات المستخرجة من قواعد بيانات المستفيدين، كما أن استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة تتيح لهذه المصارف زيادة كفاءتها وترشيد اتخاذ قراراتها بشكل كبير وتعزيز وضعها التنافسي. فمعرفة متطلبات المستفيدين يتيح للمصارف توفير خدمات بناءً على تلك الحاجات والمتطلبات، وبذلك تضمن تلك المصارف رضا المستفيدين على الخدمات المقدمة لهم.

**2.1- مشكلة الدراسة: Study problem**

في ظل المنافسة الكبيرة بين المنظمات والتقلبات الاقتصادية والأزمات التي مرت بها البلاد أصبح من الضروري على المنظمات وضع آلية للحصول على البيانات بحجم كبير وتوظيفها والاستفادة منها في ظل بيئة كثير التغيير والتي تحتاج إلى قيادة استراتيجية ديناميكية وغير مهيكلة تعتمد على الذات (الارتجال) في حل أي مشكلة قد تواجه المنظمة أو اتخاذ أي قرار في ظل هذه الظروف المعقدة، وفي نفس السياق إيجاد طريقة لحفظ هذه البيانات والاستفادة منها في مرحلة إعادة الإعمار في سورية والنهوض الاقتصادي من خلال التحول من القائد التي يعتمد على قواعد وأسس ثابتة إلى قائد يعتمد على الارتجال الاستراتيجي. ومن هذا المنطلق ظهرت الفكرة الأساسية لمشكلة البحث في كيفية الاستفادة من هذا الكم الهائل من البيانات في حل المشكلات وتعزيز دور القيادات في دعم مرحلة إعادة الإعمار في سوريا، وهذا ما أثار الرغبة لدى الباحث في العمل بهذا الاتجاه بسبب قلة الدراسات التي جمعت بين البيانات الضخمة والارتجال الاستراتيجي على حد علم الباحث، وهذا ما حفز الباحث في البحث والتحليل في تلك الموضوعات. ومن هنا تتجسد مشكلة بحثنا والتي يمكن صياغتها من خلال:

**السؤال الرئيس:**

ما هو أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة؟  
ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- 1- ما هو أثر البيانات الضخمة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة؟
- 2- ما هو أثر البيانات الضخمة في تعزيز الرقابة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة؟
- 3- ما هو أثر البيانات الضخمة في تعزيز الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة؟

### 3.1- أهداف الدراسة: Study Objectives

وهي تُعدُّ إجابات مؤقتة لمشكلة البحث. وهي كالآتي:

- 1- دراسة أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.
- 2- قياس مدى وجود الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، الذاكرة التنظيمية) للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.
- 3- معرفة مدى توافر البيانات الضخمة في المصارف الخاصة محل الدراسة.
- 4- تهدف إلى التوصل لمجموعة من النتائج يمكن من خلالها وضع توصيات قابلة للتطبيق تساهم في وضع آلية محددة وواضحة لتوظيف البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي للعاملين محل الدراسة الذي له دور في دعم النهوض الاقتصادي وإعادة الإعمار.

### 4.1- أهمية الدراسة: Study Importance

تتمثل أهمية هذا البحث من خلال جانبين: الأول الجانب العلمي: من خلال تطرق البحث إلى مواضيع مهمة وحيوية في الفكر الإداري متجسدة في (البيانات الضخمة، الارتجال الاستراتيجي)، حيث أن البيانات الضخمة يمكن أن تحقق نجاحات استراتيجية للقيادات الإدارية وللمنظمة ككل وتساعد في القدرة على حل المشكلات التي قد تواجه المنظمات بمرونة عالية وتساعد في دعم النهوض الاقتصادي ودعم عملية إعادة الإعمار.

الأهمية العملية: تأتي أهمية البحث العملية من أهمية القطاع المبحوث وهو القطاع المصارف الذي يُعدُّ قطاعاً ضرورياً حيث يلجأ إليه أغلب أفراد المجتمع، وقد أثبتت الدراسة الاستطلاعية من أنه يعاني من ضعف في الارتجال الاستراتيجي، وبالتالي ستعمل هذه الدراسة على الوقوف على واقع الارتجال الاستراتيجي، ومعرفة كيفية تحديد مسار البيانات الضخمة في تلك المصارف ومن ثم البحث في تحسين الارتجال الاستراتيجي، ومن ثم العمل على تقديم توصيات قد تمكن المصارف من تعزيز الارتجال الاستراتيجي لكوادرها الذي يساهم في تعزيز النهوض الاقتصادي وإعادة الإعمار في سوريا من خلال ما توفره من مزايا اقتصادية وتنموية وخدمية ومنها (منح القروض، دعم الاستثمارات والمشاريع التنموية).

### 5.1- فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد مراجعة الأدبيات السابقة، قام الباحث بتطوير فرضية الدراسة الرئيسة على النحو الآتي:

**H0:** لا يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة في محافظة حماة.

**ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:**

**H0.1:** لا يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

**H0.2:** لا يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

**H0.3:** لا يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

### **6.1- منهجية الدراسة: Study Methodology**

اعتمد الباحث في صياغة فرضياته على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. كما قام الباحث بتوزيع استبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية بهدف تحليل البيانات التي تمّ جمعها. وقد استخدم الباحث الفلسفة الوضعية واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لوصف مدى تطبيق المصارف مدار البحث للارتجال الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على الكم الهائل من البيانات الضخمة فيها من وجهة نظر الإدارة العليا، بالإضافة إلى تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة والوقوف على دلالاتها، كما أن هذا الأسلوب ارتبط بالظواهر الإنسانية كدراسة السلوك المالي والإداري للمنظمات ويتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع، ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث.

### **7.1- حدود الدراسة: Study Limitations**

نظراً لأهمية الدراسة من جانبيها الارتجال الاستراتيجي والبيانات الضخمة، واتساع مجالات تأثيرهما وعلاقتهما، وقلة الدراسات التي اهتمت في هذين المحورين مجتمعين، فإنّ حدود الدراسة كالاتي:  
الحدود الزمانية: اقتصر على عام 2022.

الحدود المكانية: اقتصر على المصارف الخاصة في محافظة حماة.

الحدود العلمية: هي اقتصر البحث على دراسة أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في ظل مرحلة إعادة الإعمار والنهوض الاقتصادي.

### **8.1- الدراسات السابقة: Previous Study**

نتناول في هذه الفقرة أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث ونستعرض أهم النتائج التي توصلت إليها وهي على الشكل الآتي:

## أولاً: الدراسات العربية: Arabic Studies

### 1- دراسة (الباشقالي & سلطان, 2021) بعنوان: دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الارتجال الاستراتيجي ومن خلال متطلباته المتمثلة في (اليقظة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، والذاكرة التنظيمية) في تحقيق السيادة الاستراتيجية ومن خلال أبعاده المتمثلة في (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، والتشكيل التنافسي). وكألية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تمّ وضع أربع فرضيات رئيسية. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، إذ جمعت بياناته بواسطة الاستبانة وتمّ توزيعها على عينة عشوائية من (200) مفردة يمثلون قيادات إدارية في الجامعات محل الدراسة، وأهم النتائج التي تمّ التوصل إليها وجود علاقة تأثير وارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة.

### 2- دراسة (البلاغي & الزبيدي, 2021) بعنوان: دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي.

تهدف إلى دراسة الدور الذي يقوم به الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي، وقد تمّ اختيار القيادات الإدارية في مصارف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار بصفتهم يمثلون الإدارات العليا المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات، وتمّ اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ توزيع (60) استبانة، وقد جرى تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات (Spss). وكانت أهم النتائج التي توصل لها البحث وجود تأثير معنوي للارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي، وهذا يدل على أنّ للارتجال التنظيمي دور كبير في سعي المنظمات تعزيز قدراتها الخاصة بالارتجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على وضع برامج خاصة لتطوير قدراتها التنافسية.

### 3- دراسة (العشي، شهد، البادي، ضحى، 2021) بعنوان: تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية كعامل تمكين لإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية

هدفت الدراسة لمعالجة العلاقة بين تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية وإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية بالتركيز على مفهوم إدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية، وإلقاء الضوء على أهمية البيانات الضخمة في الشبكات الاجتماعية للاتجاهات التسويقية. اعتمدت الدراسة منهج تحليل المحتوى لتحقيق أهداف الدراسة. من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أنّ العلاقة تكاملية بين البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية وإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية بأنّها تحقق هدف اتخاذ القرارات التسويقية الآنية، وتدعم التنبؤ بالقرارات التسويقية التي تواكب الاحتياجات المعرفية في المستقبل، كما توصلت إلى أنّ المعرفة بإدارة البيانات الضخمة في الشبكات الاجتماعية تؤدي إلى تمكين أنظمة إدارة المعرفة المستدامة في الجهات التسويقية. كما توصي الدراسة بالعمق في دراسة التحديات التي قد تتصدى لتحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية، وكذلك الاستفادة من البيانات الضخمة بالاعتماد على ركائز إدارة المعرفة المستدامة في تحقيق فوائد طويلة الأجل.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية: English Studies

1- دراسة (Abu Bakar, Hatinah & Mahmood, Rosli, 2015) بعنوان: تعزيز المشاريع

الصغيرة والمتوسطة من خلال التوجه الريادي والارتجال الاستراتيجي

### **Fostering Small and Medium Enterprises through Entrepreneurial Orientation and Strategic Improvisation**

هدفت الدراسة لإقامة العلاقة بين التوجه الريادي والارتجال الاستراتيجي في تعزيز أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وتمّ اعتماد استبانات المسح البريدية لجمع المعلومات من أفراد عينة البحث الموزعة بين مالكي ومديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذي تمّ اختيارهم عشوائياً. استخدمت هذه الدراسة نموذج المربعات الصغرى الجزئية لتحليل فرضيات البحث باستخدام (PLS 3.0) لأنه يزيد من التباين في المتغير التابع، تمّ استلام (140) استبانة صالحة للاستخدام. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة قوية بين التوجه الريادي والارتجال الاستراتيجي لمدراء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

2- دراسة (Klievink, et al, 2017) بعنوان: البيانات الضخمة في القطاع العام: الشك والاستعداد

### **Big Data in the public sector: Uncertainties and readiness**

قام الباحثون بإجراء دراسة استكشافية عن جاهزية استخدام البيانات الضخمة في القطاع العام بهولندا وعن أهمية الاستثمار في البيانات الضخمة في المؤسسات الحكومية، وعلى مدى جاهزية القطاع العام لاستخدامها، على اعتبار أنّ قطاع الحكومة في ظل التوجه نحو الحكومة الإلكترونية تتداول فيه العديد من المعاملات الكبيرة والمتنوعة بالاستفادة من التقنية والجوانب التشريعية، وهو ما تستفيد منه مستقبلاً في زيادة الاهتمام بمتطلبات التعامل مع البيانات الضخمة بنجاح وفعالية، وبينت النتائج إلى أن المنظمات قد تكون قادرة من الناحية التقنية على استخدام البيانات الضخمة، ولكنهم لن يكونوا قادرين على الاستفادة منها إذا كانّ الهيكل التنظيمي والتشريعات الرئيسية غير ملائمين لذلك.

3- دراسة (Hallikainen et al, 2020) بعنوان: تحليلات البيانات الضخمة لإدارة علاقات

العملاء لتعزيز مبيعات التجارة الإلكترونية بين الشركات (B2B)

### **Fostering B2B sales with customer big data analytics. Industrial Marketing Management**

هدفت الدراسة إلى استخدام تحليلات البيانات الضخمة لإدارة علاقات العملاء لتعزيز مبيعات التجارة الإلكترونية بين الشركات (B2B). وبينت آثار تحليل البيانات الضخمة على أداء علاقات العملاء. ونمو المبيعات باستخدام مجموعة بيانات لشركات (B2B) متعددة الصناعات وعددها (417) شركة. وتوصلت الدراسة إلى أنّ استخدام البيانات الضخمة للعملاء يعزز بشكل كبير نمو المبيعات وأداء العلاقة مع العملاء. ومن أهم التوصيات أنّ الشركات محل الدراسة بحاجة إلى بناء ثقافة لتحليل البيانات الضخمة من أجل أن تكون الاستثمارات داعمة لعلاقات العملاء.

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: Study Position

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة البيئة حيث أجريت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة عن مجتمع الدراسة الحالية، والدراسة الحالية متمثلة في المصارف الخاصة في محافظة حماة. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عدد مفردات مجتمع البحث والعينة المأخوذة منه، حيث أن الدراسة الحالية سوف تضم (المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام) حيث بلغ عدده (5) مصارف وعدد العاملين فيها (80) عاملاً. تناولت هذه الدراسة البيانات الضخمة، والارتجال الاستراتيجي بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الذاكرة التنظيمية) حيث لا توجد رسائل وأبحاث علمية تجمع بين هذه الأبعاد. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- عند وضع وبناء الإطار النظري.
- عند اختيار نوع العينة وأسلوبها.
- عند بناء فقرات الاستبانة.
- عند زيادة فهم الباحث لموضوع الدراسة.

### ثانياً: الإطار النظري للدراسة: Literature Review

تعالج هذه الدراسة نموذجاً مكون من متغيرين رئيسيين وهما أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي، وسوف نتناول كل متغير على حدة في هذا القسم:

#### 1.2- البيانات الضخمة:

##### 1.1.2- مفهوم البيانات الضخمة:

يعد (Laney, D) في عام 2001 أول من تحدث عن البيانات الضخمة حسب Wang وشركائه في المقال الذي نشره في 2016 إذ يرى أنّ البيانات الضخمة تحتاج إلى التقنيات والتكنولوجيات الجديدة من أجل جمع وتحليل وتخزين للبيانات حيث عجزت وسائل أو تقنيات قواعد البيانات التقليدية عن القيام بذلك، وهذه البيانات تتصف بالحجم والسرعة والتنوع. أما البيانات الضخمة بحسب ما عرفها معهد ماكنزي العالمي في عام 2011 هي مجموعة من البيانات تكون بحجم ضخم يفوق قدرات قواعد البيانات التقليدية لجمع وتخزين ومعالجة وإدارة وتحليل هذه البيانات. ويذكر (Watson, 2014:1250) في معرض حديثه عن البيانات الضخمة أنها عبارة عن كميات كبيرة من البيانات المتنوعة وغير المنظمة مما يجعل التعامل معها أمراً صعباً للغاية، ويجب تحليلها لكي نتمكن من الاستفادة منها. ويضيف (Klievink, 2017:267) إنّ هذه الكميات الهائلة من البيانات الرقمية قد جذبت اهتماماً كبيراً من الصناعة والبحوث تحت مسمى البيانات الضخمة. إذ أنّ البيانات الضخمة ليست تقنية بحد ذاتها، بل هي عبارة عن كمية هائلة من البيانات المتنوعة والنامية لدرجة أنه لا يمكن التعامل معها بواسطة التكنولوجيا التقليدية، ومعالجتها معقدة نظراً لشدة تنوعها وسرعتها العالية وضخامتها Kankanhalli (2016:233). ويشير (Mishra, 2015:124) أنّ في عالم الثورة في المعلوماتية وتطور التكنولوجيا التي تتعامل مع البيانات ومعالجتها أدى ذلك تزايد في أحجامها وبشكل كبير ومستمر، وأصبح يشار إليها بالبيانات الضخمة التي يقاس سعتها بالترليون بايت وأكثر، وأنها مثل تسونامي في قوة وحجم

البيانات المتداولة التي تزداد تلقائياً بمرور الوقت. كما بين (Shabbir & Gardezi, 2020) إلى أنّ تحليل البيانات الضخمة في مجموعة متنوعة من البيانات التي تمّ جمعها بواسطة التقنيات من مصادر مختلفة، وتوحيدها وفحصها، واستغلالها يحسن في أداء الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية بصورة صحيحة. أما (حسين، علي، 2018:274) وصف البيانات الضخمة أنها عبارة عن مجموعة كبيرة من البيانات التي تُجمع من مجموعة مختلفة من المصادر من داخل وخارج المنظمة والتي تعدّ مصدراً للاكتشاف والإبداع من خلال إجراء عمليات التحليل المستمر عليها لكي تُمكن المنظمة من الوصول إلى الأداء الأفضل. ومن خلال ما تقدم من التعاريف أعلاه نلاحظ أنّ هناك شبه اتفاق في أنّ البيانات الضخمة يتم فيها معالجة وتحليل بيانات كبيرة بالاعتماد على عدد من الأدوات والتقنيات الحديثة والمتطورة للاستفادة منها في المنظمات في شتى المجالات.

ويرى الباحث أنّ البيانات الضخمة هي مجموعة هائلة من البيانات الرقمية التي تمّ جمعها بواسطة طرق أدوات مختلفة والتي تمّ تحليلها وتخزينها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي قد تواجه المنظمات.

### 2.1.2- خصائص البيانات الضخمة:

حتى توصف بيانات ما بأنها بيانات ضخمة، يجب أن تتوافر فيها أربع خصائص أساسية ( $4V_s$ ): (السالمي، جمال، 2018: 4)، (Daniel, 2018)

- **الحجم (Volume):** وهو ما يتم توليده من البيانات، فالحجم له تأثير كبير عند وصف البيانات الضخمة إذ يتم إنشاء كميات كبيرة من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات. إلا أنّ ذلك يستلزم الحاجة لعمليات التحليل والتخزين والفهرسة وعلى النحو الذي يسهل الاستفادة من هذه الحجم الكبيرة للبيانات (Trifu, 2014:34).
- **التنوع (Variety):** وهو تنوع البيانات المتولدة من مختلف المصادر والناجئة عن انفجار الشبكات الاجتماعية وأجهزة الاستشعار وتنوعها بين مهيكلة و شبه مهيكلة و غير مهيكلة.
- **السرعة (Velocity):** وهي سرعة تولد وتجميع ومعالجة البيانات من المصدر، ويقصد بها قابلية التغير العالية والتدفقات السريعة والهائلة والمستمرة لهذه البيانات التي يستحيل معالجتها بالحلول التقليدية وبذلك لم تعد المشكلة تقصر على "أين" يتم تخزين هذه الكميات الهائلة ولكن أيضاً "كيف" يتم تخزينها.
- **الصدق (Veracity):** للصدق خاصيتان هما، مصداقية المصدر وملائمة البيانات للجُمهور المستهدف، فالبيانات الواردة إلى تطبيقات البيانات الضخمة لها مستويات مختلفة من الثقة، ولذلك

يجب قبل قبول البيانات لأغراض التحليل أن تمر بدرجة ما من اختبار الجودة وتحليل المصادقية (أمين, علي, 2018:39).

### 3.1.2- أنواع البيانات الضخمة:

يمكن تقسيم البيانات الضخمة إلى الأنواع الآتية, كما ذكرها (أميرهم, جيهان, 2020:158):

1- البيانات المهيكلة: وهي البيانات المخزنة في قواعد البيانات وتتميز بإمكانية البحث والتحليل فيها وإدارتها باستخدام لغة (SQL).

2- البيانات غير المهيكلة: هي كل ما لا يمكن تصنيفه بسهولة كالصور والرسوم البيانية ومقاطع الفيديو وملفات PDF وصفحات الويب... حيث تُعدّ هذه الأنواع غير منظمة لأنها لا تتسق تماماً كقاعدة بيانات.

3- البيانات شبه المهيكلة: هي خليط بين الاثنين لكنها تفنقر إلى بنية منظمة مثل برامج معالجة النصوص.

### 3/1/2- أهمية استخدام البيانات الضخمة في المنظمات:

تكمّن هذه الأهمية كما بينها (رشوان, عبدالرحمن, 2018:29) في العناصر الآتية:

- القيادة المناسبة من خلال الرؤية والأهداف الواضحة حول مجالات التطوير الممكنة.
- إدارة عبقرية من التعرف على كيفية الاستفادة من هذه البيانات والتخلص من البيانات غير الضرورية.
- استخدام تقنية معينة للتعامل مع العدد الهائل من هذه البيانات.
- اتخاذ قرارات رشيدة من خلال تحليل البيانات بصورة صحيحة.
- ثقافة تنظيمية مبنية على كمية البيانات الضخمة الموجودة.

ويرى الباحث أن البيانات الضخمة لها دور كبير في دعم القيادات الإدارية من خلال ما توفره من معلومات عن الأحداث والمستجدات البيئية والتقنية التي تعيش فيها المنظمة والتي يمكن الاستفادة منها في دعم الميزة التنافسية للمنظمة وكذلك تدعم الاقتصاد الوطني وتساعد في مرحلة إعادة الإعمار.

### 4.1.2- تحديات امتلاك البيانات الضخمة:

إنّ امتلاك البيانات الضخمة يبرز العديد من التحديات و الصعوبات للمنظمات وهي تتعامل معها. ويمكن إجمال أبرز هذه التحديات فيما يأتي:(الأكلبي, علي, 2018:5) و (Deniz,2016) و (Zicari,2017)

A. حجم البيانات الضخمة المتزايد بصفة مستمرة مع مرور الوقت.

B. النمو الضخم والمتسارع في كمية البيانات.

C. البحث والاسترجاع العشوائي داخل البيانات الضخمة.

D. تنوع البيانات وملاءمتها وشموليتها والخصوصية.

E. توفر الموظفين المتخصصين في تحليل البيانات الضخمة.

F. تحديات مرتبطة بالمعالجة وتشمل (تخزين, وتحويل البيانات, وفهم المخرجات).

ويرى الباحث مما سبق أن المنظمات تواجه عقبات في امتلاك هذه البيانات بهذا الكم الهائل ويرجع ذلك لعدة أسباب حسب طبيعة عمل المنظمة والبيئة التي تعمل والتطور الذي تشهده هذه البيئة ومدى اعتماد المنظمة على وسائل التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

## 2.2- الارتجال الاستراتيجي:

### 1.2.2- مفهوم الارتجال الاستراتيجي:

يُعد (Perry, 1991:51) أول من تطرق لمفهوم الارتجال الاستراتيجي، ويشير إليه بأنه عبارة عن عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية معاً في الوقت الصحيح. وبينت (Weldon, 2003:2) أن الارتجال الاستراتيجي منهجية مرنة في التخطيط وحل المشكلات التي يمكن للقادة استخدامها للتحرك بسرعة عندما يجعل عدم التأكد وضغوط الوقت عملية التخطيط غير ممكنة أو مستحيلة، فعند اعتماد الارتجال الاستراتيجي سوف يتجاهل القائد وجهة النظر التقليدية للاستراتيجية التي تقول "يجب أن تكون الاستراتيجية محددة بوضوح ومسيطر عليها"، ويجب أن يركز بدلاً من ذلك على القوة الحقيقية للاستراتيجية المتمثلة في تحديد الاتجاه والهدف، وعلى هذا النحو الارتجال الاستراتيجي يسمح للقادة التحرك بحرية واسعة ضمن الحدود المدروسة، فمن خلال تكامل قوة التوجه الاستراتيجي مع سرعة الارتجال، يسمح للقائد تلبية المطالب المتناقضة وسريعة التغير في البيئة الغامضة التي لا يمكن التنبؤ بها. ويتفق كل من (Vera & Crossan, 2007:992) مع (Weldon) على أن الارتجال الاستراتيجي هو منهجية تستخدم في حل المشكلات التي لا تستند على التفكير الشامل لكل الخيارات والنتائج المترتبة عنها وإنما تركز على النتائج اللازمة لدعم الطريقة المعتمدة في حل المشكلات من خلال التغذية العكسية المتزامنة. ويصفه (Bakar, Mahmood, 2015:482) على أنه أفضل استراتيجية للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة وسهولة من خلال توفير المرونة والقدرات للمنظمة، ويعتبر نموذجاً جديداً للخيار الاستراتيجي ومتطلب هام لأداء استراتيجي للمنظمة، واستراتيجية للتعلم السريع في حالات الطوارئ وهو جزء من التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي. ويلخصه (Arshad, et al, 2015:106) بأنه عبارة عن الإجراءات التي تتخذ في الوقت الحقيقي وتشمل درجة عالية من العفوية والإبداع، وبالتالي فإنه في ظل ممارسة الارتجال الاستراتيجي فإن الممارسات الإدارية تكون أكثر قيمة وفعالية. ويرى (Ibrahim, Mahmood & Bakar, 2016:746) أن الارتجال

الاستراتيجي يعبر عن قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية من أجل حل مشكلة ما أو الاستفادة من فرصة ما. ويشير (Falkheimer & Sandberg, 2018:253) إلى الارتجال الاستراتيجي بأنه مفهوم يجمع بين الحاجة إلى التخطيط والهيكل مع العمل الإبداعي وفكرة معيارية لكيفية العمل بطريقة فعالة، فالارتجال يمكن أن يحدث عندما يتم دمج ثلاثة أجزاء معاً وهي: إطار عمل واضح وتفسير محترف وتكيف ظرفي مبني على الإمكانيات والشروط. من خلال ما تقدم يمكن وضع مفهوم للارتجال بأنه يعبر عن منهجية متطورة ويتبنى من قبل الإدارة العليا ويسمح للمنظمة الاستجابة للظروف غير المتوقعة والتكيف معها بذكاء وفعالية من أجل إيجاد حلول للمشكلات في إطار التوجه الاستراتيجي من خلال إجراء عملية تكامل بين المعرفة والعمليات والهيكل التنظيمي في الوقت الصحيح وذلك بالاعتماد على الكم الهائل من البيانات التي تم تجميعها وتحليلها وتخزينها في قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة.

## 2.2.2- أبعاد الارتجال الاستراتيجي:

من خلال الدراسة المسحية التي قام بها الباحث تبين أن أغلب الباحثين أمثال (Levallet & Chan, 2016) يتفقون على أن أبعاد الارتجال الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

### 1- اليقظة الاستراتيجية:

تشير إلى القدرة على تقييم الظروف الداخلية والخارجية بدقة وواقعية وبطريقة تسهل بناء الأفكار المهمة (Braun & Martz, 2007:4). ويرى (Clar, et al., 2008:10) بأنّ اليقظة الاستراتيجية هي مجموعة عمليات تهدف للبحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا ما جل الارتجال مرتبط بالبيانات الضخمة لأنهما يجتمعان لنفس الهدف ويؤثر في بعضهما بعلاقة متبادلة. وبين (McDowell, 2009:7) أن اليقظة الاستراتيجية أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والمعقدة. وهي تشمل أربعة مجالات (اليقظة التجارية، والتكنولوجية، والتنافسية، والمحيطية).

### 2- الرشاقة الاستراتيجية:

تشكل السمة المميزة للمنظمات المعاصرة فهي تؤثر في كيفية تفسير المنظمة لأعمالها بسرعة ودقة، فقد وصفها (المحاميد، 2015) بأنها القدرة على الاستجابة بسرعة وكفاءة عالية للتغيرات المتوقعة في بيئة العمل من خلال إعادة ترتيب وتنظيم وتكامل أصول المنظمة للتكيف مع ظروف البيئة الجديدة. وعبر (Zheng, Venters and Cornford, 2011:303) عنها بأنها قدرة المنظمة على الإحساس والاستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على التعلم واستكشاف واستغلال المعرفة من خلال الكم الهائل من البيانات التي تمتلكها المنظمة. أما فيما يخص قدرات الرشاقة الاستراتيجية فيحددها (Doz & Kosonen, 2010:371) بالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وانسيابية الموارد.

**3- الذاكرة التنظيمية:**

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها الذاكرة التقريرية والإجرائية التي تحتفظ بها المنظمة والتي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات غير المتوقعة من قبل القادة الاستراتيجيين، إذ تتميز الذاكرة الإجرائية بوجود عدد كبير من الإجراءات المتنوعة تشكل في مجموعها القواعد الضرورية للقائد الاستراتيجي لبدء عملية إعادة تشكيل القدرات والارتقاء بفعالية، حيث قد لا تكون إعادة تصميم القدرات مبتكرة في ظل هذه الذاكرة، لأنها تستند إلى الروتين. في حين أن الذاكرة التقريرية تشير إلى المعرفة الأكثر عمومية دون تخصيص هذه الذاكرة لنشاط بحد ذاته، وبسبب التعميم النسبي لهذا النوع من الذاكرة فإن عمليات بناء القدرات تكون محدودة في إطار أدلة موثقة. (Levallet & Chan, 2016:3).

ويرى الباحث أن لأبعاد الارتجال الاستراتيجي دور مهم في دعم القائد الاستراتيجي في كافة الظروف والمواقف التي قد يتعرض لها، فاليقظة يجب توفرها في القائد لكي يتمتع ببصيرة وخلفية كاملة عن الأحداث والمستجدات البيئية الداخلية والخارجية في المنظمة. وأن يتمتع بالمرونة والرشاقة في الاستجابة بسرعة للتغيرات المحتملة في البيئة والتعامل معها بشكل علمي ومنظم من خلال الاعتماد على الأحداث التي واجهت المنظمة في فترات سابقة، من خلال قيام المنظمة بجمع بيانات عن هذه الأحداث وتخزينها وتحليلها والاستفادة منها في المواقف التي تكون قريبة من هذه المواقف.

**ثالثاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض: Empirical Study and Hypotheses Testing****1.3- مجتمع الدراسة وعينتها: Study Population and Sample**

تم أخذ مجتمع إحصائي مكون خمسة مصارف خاصة في محافظة حماة (الإسلامي، والشام، والعربي، والبركة، وبيبلوس)، وقد اختبرت نظراً لإمكانية الوصول إليها، وأخذت عينة عشوائية بسيطة من الإطار الإداري في كل بنك من هذه المصارف موضوع البحث. ووزعت (80) استبانة، منها اثنتان فارغتان، واستبعدت ثلاثة لاقتصار الإجابة على محور واحد أو محورين، ومنه يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (75) استبانة، وذلك بنسبة استجابة بلغت (95%) مما يعكس مدى تجاوب الموظفين مع البحث وهذا يدل على وعيهم لأهمية الدراسة.

**2.3- تصميم استمارة الاستقصاء:**

حرص الباحث على تصميم قائمة الاستبيان بحيث تكون أسئلته واضحة يمكن للمستقصي الإجابة عنها، وتتضمن القائمة خمسة أقسام، القسم الأول تتضمن أسئلة تقيس المتغير المستقل البيانات الضخمة وكانت بنوده موزعة (العبارات من 1-8) والقسم الثاني يقيس المتغير التابع الارتجال الاستراتيجي حيث كانت بنوده موزعة الجزء الأول اليقظة الاستراتيجية (العبارات من 9-13) والجزء الثاني الرشاقة الاستراتيجية (العبارات من 14-18) والجزء الثالث الذاكرة التنظيمية (العبارات من 19-23) وللإجابة عن أسئلة الاستقصاء استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد تم استرداد (75) قائمة استقصاء، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على العبارات لجميع متغيرات الدراسة وذلك لبيان درجات الموافقة.

### 3.3- صدق أداة الدراسة وثباتها:

وزعت الاستبانة على عدد من العاملين في المستويات العليا والوسطى في المصارف الخاصة في محافظة حماة كلاً على حدا لتحديد مدى صدق الاستبانة، ثم صيغت بصورتها النهائية لتتحقق الصدق الظاهري، وحسب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS 22.0 وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم(2) يبين نتائج ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
البيانات الضخمة في المصارف الخاصة بحماة.	8	0.844
اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي.	5	0.781
الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي.	5	0.708
الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي.	5	0.672
المعامل الكلي	23	0.911

كلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح زادت مصداقية البيانات في عكس نتائج مجتمع البحث، حسب هذا المعامل لهذه الاستبانة تراوحت قيمة ألفا بين (67.2- 84.4)، وحسب معامل الصدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا (Sekaran, 2004). ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جميعها أكبر من 60% ومن ثم يمكن القول بأن بيانات محاور الاستبانة تتمتع جميعها بالثبات والمصدقية.

### 4.3- الإحصاءات الوصفية:

يهدف هذا الجزء من البحث الى حساب وتحليل الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات المقاييس ولكل متغير من متغيرات البحث:

جدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول البيانات الضخمة X<sub>1</sub>

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1					
1	9	38	22	6	-	3.666	0.794	0.733	4	عالية
2	4	41	20	8	2	3.493	0.860	0.698	8	متوسطة
3	3	43	21	8	-	3.546	0.740	0.709	5	عالية
4	4	46	11	14	-	3.533	0.859	0.706	6	عالية
5	2	56	13	4	-	3.746	0.594	0.749	2	عالية
6	4	53	14	4	-	3.760	0.633	0.720	1	عالية
7	4	41	22	6	2	3.520	0.827	0.704	7	عالية
8	8	42	21	4	-	3.720	0.727	0.744	3	عالية
م. الكلي						3.623	0.754			عالية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الأسئلة من (1 إلى 8) واقع البيانات الضخمة في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.493-3.760) ويدل ذلك أن درجة الموافقة تتراوح بين المتوسطة والقوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من أسئلة هذا العنصر، وتدل هذه النتائج عن مدى

توافر البيانات الضخمة في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث من الملاحظ أنّ هناك نسبة كبيرة من إجابات عينة البحث على هذا العنصر تتراوح بين موافق ومحايد بدرجة أقل. جدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال

الاستراتيجي  $Y_1$ 

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5					
9	-	6	23	30	16	3.746	0.886	0.749	2	عالية
10	-	9	23	32	11	3.600	0.885	0.720	4	عالية
11	2	6	20	34	13	3.666	0.949	0.733	3	عالية
12	4	9	27	24	11	3.386	1.051	0.677	5	متوسطة
13	1	7	14	30	23	3.893	0.994	0.778	1	عالية
م. الكلي						3.658	0.953			عالية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الأسئلة من (9 إلى 13) واقع اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.893-3.386) ويدل على ذلك درجة الموافقة بين المتوسطة والقوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من أسئلة هذا العنصر، وتدل هذه النتائج عن مدى توافر اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث من الملاحظ ان هناك نسبة كبيرة من إجابات عينة البحث على هذا العنصر كانت بين موافق وبنسبة أقل محايد.

جدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال

الاستراتيجي  $Y_2$ 

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5					
14	2	3	17	42	11	3.760	0.851	0.752	1	عالية
15	2	8	15	40	10	3.640	0.939	0.728	3	عالية
16	-	6	23	35	11	3.680	0.824	0.736	2	عالية
17	-	4	30	37	4	3.546	0.683	0.709	4	عالية
18	2	3	35	24	11	3.520	0.890	0.704	5	عالية
م. الكلي						3.629	0.837			عالية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الأسئلة من (14 إلى 18) الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.760-3.520) ويدل على ذلك درجة الموافقة القوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا العنصر، وتدل هذه النتائج عن مدى توافر الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث من الملاحظ أنّ هناك نسبة كبيرة من الإجابات على هذا العنصر تتراوح بين موافق وبنسبة أقل محايد.

جدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال

الاستراتيجي  $Y_3$

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5					
19	-	5	21	32	17	3.813	0.865	0.762	2	عالية
20	2	8	26	34	5	3.426	0.872	0.685	5	متوسطة
21	1	4	16	42	12	3.800	0.821	0.760	3	عالية
22	-	6	11	40	18	3.933	0.843	0.786	1	عالية
23	2	-	30	32	11	3.666	0.827	0.733	4	عالية
م. الكلي						3.727	0.845			عالية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الاسئلة من (19 إلى 23) الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.426-3.933) ويدل على ذلك درجة الموافقة بين المتوسطة والقوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا البعد، وتدل هذه النتائج عن مدى توافر الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث من الملاحظ أن هناك نسبة كبيرة من إجابات عينة البحث على هذا البعد تتراوح بين موافق ومحايد بنسبة أقل.

### 5.3- اختبار العلاقة بين البيانات الضخمة والارتجال الاستراتيجي:

اختبار فرضيات البحث: قام الباحث باختبار فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار البسيط:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (7): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى.

Correlations		$Y_1$	X
$Y_1$	Pearson Correlation	1	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
X	Pearson Correlation	.682**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

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

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل  $X_1$  والمتغير التابع  $Y_1$ , أن قيمة معامل الارتباط هي (0.682) وهذا يدل على درجة ارتباط جيدة بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل جيد في المتغير الآخر والعكس صحيح.

## يبين الجدول رقم(8): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	a 0.682	0.279	0.269	0.59609		
ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
Regression	10.043	1	10.043	28.265	.000 <sup>b</sup>	
Residual	25.939	73	0.355			
Total	35.982	74				
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.120	0.483	.682	2.320	.023
	X <sub>1</sub>	0.701	0.132		5.317	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 22.0

كما بلغت قيمة معامل التحديد بلغت 0.279 أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 27.9% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 27,9% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية  $\text{sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين. ومن ثم تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$\hat{y} = 1.120 + 0.701XY = a + bX$$

ونلاحظ أن قيمة المؤشر F المحسوبة (28.265)، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية  $f(1-\alpha, 1, n-2) = f(0.99, 1, 73) = 6.99$  وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع لذا يُعدّ هذا النموذج هو النموذج الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي والمتغير المستقل البيانات الضخمة. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

## يبين الجدول رقم (9): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية.

Correlations			
		Y <sub>2</sub>	X
Y <sub>2</sub>	Pearson Correlation	1	.748**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
X	Pearson Correlation	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y<sub>2</sub>، أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.748) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند

مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل قوي في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم(10): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
2	a 0.748	0.560	0.554	0.38205	
ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13.560	1	13.560	92.901	.000 <sup>b</sup>
Residual	10.655	73	0.146		
Total	24.215	74			
Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.679	0.309	0.748	2.196	.031
X	0.814	0.084		9.639	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss 22.0

كما أن قيمة معامل التحديد 0.560، أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 56% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 56% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية  $\text{Sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين. ومن ثم تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$\hat{y} = 0.679 + 0.814X \quad Y = a + bX$$

ونلاحظ أن قيمة المؤشر F المحسوبة 92.901، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية  $f(0.99, 1, 73) = 6.99$   $f > (1 - \alpha, 1, n - 2)$  وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع وبالتالي يعتبر هذا النموذج هو الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي والمتغير المستقل البيانات الضخمة. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (11): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة.

Correlations		Y <sub>3</sub>	X
Y <sub>3</sub>	Pearson Correlation	1	.566**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
X	Pearson Correlation	.566**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X والمتغير التابع  $y_3$ , أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.566) وهذا يدل على درجة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين, واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند مستوى المعنوية (0.01), وهذا يدل على أنّ أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بنفس المعدل في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
3	a 0.566	0.321	0.311	0.46191	
ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.356	1	7.356	34.478	.000 <sup>b</sup>
Residual	15.575	73	0.213		
Total	22.931	74			
Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.555	0.374	0.566	4.159	.000
X	0.600	0.102		5.872	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss 22.0

كما أنّ قيمة معامل التحديد 0.321، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 32.1% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إنّ التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 32.1% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أنّ قيمة معامل المعنوية  $\text{sig} = 0.00$ , وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين. لذا تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$\hat{y} = 1.555 + 0.600XY = a + bX$$

ونلاحظ أنّ قيمة المؤشر F المحسوبة 34.478، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية  $f(0.99, 1, 73) = 6.99$   $f > (1 - \alpha, 1, n - 2) = f$  وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأنّ هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع لذا يُعدّ هذا النموذج هو النموذج الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي والمتغير المستقل البيانات الضخمة.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (13): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الرئيسية.

Correlations		Y	X
Y	Pearson Correlation	1	.706**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
X	Pearson Correlation	.706**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y، أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.706) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أنّ أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل عالٍ في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
3	a 0.706	0.498	0.491	0.37444	
ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	10.163	1	10.163	72.485	.000 <sup>b</sup>
Residual	10.235	73	0.140		
Total	20.398	74			
Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.118	0.303	0.706	3.688	.000
X	0.705	0.083		8.514	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss 22.0

كما أنّ قيمة معامل التحديد 0.498، أي أنّ المتغير المستقل يؤثر بنسبة 49.8% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إنّ التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 49.8% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أنّ قيمة معامل المعنوية sig = 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين. لذا تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$\hat{y} = 1.118 + 0.705 XY = a + bX$$

ونلاحظ أنّ قيمة المؤشر F المحسوبة 28.265، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية 6.99 = f(0.99, 1, 73) = f(1 - α, 1, n - 2) وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين، وأنّ هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير

التابع لذا يُعدّ هذا النموذج هو الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع الارتجال الاستراتيجي والمتغير المستقل البيانات الضخمة.

#### رابعاً: تحليل نتائج الدراسة: Analyzing the Study Results

1- تبين أنّ العاملين في المصارف الخاصة لديهم القدرة على الارتجال الاستراتيجي ورؤية شاملة لنواحي المصارف بشكل نسبي ويظهر ذلك جلياً في ظل الظروف الصعبة التي تمرُّ بها البلاد، حيث أنّ التغييرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة على القيادات الاستراتيجية بأن تتمتع بالارتجال الاستراتيجي في ظل الكم الهائل من البيانات الضخمة لتواكب هذه التغييرات المتسارعة وتتأقلم معها.

2- يتوافر الارتجال الاستراتيجي بشكل جيد في المصارف الخاصة محل الدراسة، ولكن لا بد من الاهتمام بشكل أكثر من هذه الناحية وإجراء دراسات وأبحاث لاحقة ومعقدة.

3- أظهرت الدراسة علاقة ارتباط معنوية قوية وإيجابية بين البيانات الضخمة والارتجال الاستراتيجي بأبعاده للعاملين في المصارف الخاصة مدار البحث والتي ساعدت في النهوض الاقتصادي وإعادة الإعمار. وناقش النتائج وفق الآتي:

- بينت المعطيات الميدانية أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيانات الضخمة واليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي وهذا ما يتوافق مع دراسات سابقة مثل (الباشقالي & سلطان، 2021) فالقادة يقومون بتطوير رؤية استراتيجية واضحة من خلال البيانات الهائلة التي يحصلون عليها بما يعزز من أدائهم الارتجال ويمكن القادة من القدرة على البحث عن المعلومات وجمعها وتحليلها والاستفادة منها في الوقت المناسب لتمكين القادة من اتخاذ القرارات الإدارية بشأن القضايا الهامة والشاملة، والاعتماد على هذا الكم الهائل من البيانات يسرع تطور المصارف ويمكنها من تلافي الصعاب التي قد تواجهها.

- تبين وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين البيانات الضخمة والرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة في محافظة حماة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (Hallikainen et al, 2020)، حيث أنّ الاعتماد على الكم الهائل من البيانات ساعد المصارف محل الدراسة على تفسير كيفية أداء عمله بسرعة ودقة وأمكنها من التفوق على منافسيها في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد وكذلك تمكين المصارف محل الدراسة من القدرة على التعلم واستكشاف الفرص واستغلال المعرفة من خلال ما يتوفر لديها من كم كبير من البيانات.

- ظهرت علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين البيانات الضخمة والذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة في محافظة حماة. وهذا ما يتوافق مع دراسة (البلاغي & الزبيدي، 2021)، إنّ أهم الجوانب التي يمكن للمصارف التميز بها هو الذاكرة التنظيمية التي تملكها لما تحتويه من تقارير وإجراءات تساعد القادة على اتخاذ القرارات التي تكون معقدة وغير مهيكلية وهذا ما يعزز الارتجال الاستراتيجي فمن خلال الكم الهائل من البيانات الضخمة تستطيع المصارف من تعزيز ذاكرتها التنظيمية التي تعتبر أحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي.

### خامساً: مقترحات الدراسة: Study Suggestions

في ضوء النتائج الميدانية والإحصائية، يقدم الباحث المقترحات الآتية:

- 1- دعم الارتجال الاستراتيجية للقادة وذلك من خلال القدرة على الاستفادة من الكم الهائل من البيانات وتوظيفها في هذا الاتجاه بما يجعل المصارف محل الدراسة أقوى من منافسيها وفي ظل أي ظرف قد تتعرض له.
- 2- ضرورة أن تراقب إدارة المصارف محل الدراسة أنشطة المنافسين للتعرف على قدراتهم الاستراتيجية من خلال الحصول على البيانات الخاصة بالمنافسين، وتعتمد آلية الإنذار المبكر في فتح المنافذ الاستباقية لاكتشاف الفرص البيئية واستغلالها وسرعة التصدي للمخاطر والتقليل من آثارها الضارة في إطار مضمون اليقظة الاستراتيجية لها.
- 3- أن تعمل إدارة المصارف محل الدراسة من إعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة تغيرات البيئة، من خلال الاعتماد على الكم الهائل من البيانات الضخمة التي قامت بجمعها وتحليلها وتوظيفها لهذا النحو، وكذلك إعادة النظر بطرق تنوع الخيارات الاستراتيجية الحالية التي تعتمد عليها المصارف والبحث عن خيارات أخرى كل فترة بالاعتماد على الكم الكبير من البيانات والمعلومات التي تحصل عليها بما يعزز الارتجال الاستراتيجي ويضمن المرونة والسرعة في مواجهة التغيرات المحيطة واعتماد ذلك كالرشاقة الاستراتيجية لها.
- 4- ضرورة أن تعمل القيادات الإدارية في المصارف محل الدراسة على توجيه الاهتمام المناسب في بُعد الذاكرة التنظيمية وذلك من خلال اعتماد قواعد البيانات لتخزين المعلومات والاستفادة منها بعد تحليلها في أوقات أخرى والسماح للقادة الوصول لها في أي وقت مع الحفاظ بالقدر الكافي للمعلومات والمعارف في أنظمة المصارف لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.
- 5- ضرورة أن تعمل المنظمات على الاستفادة من البيانات الضخمة وإحداث إدارات مختصة بها المجال ضمنها والتي تساعد في دعم قدراتها التنافسية وتعزز دور القادة الاستراتيجيين في اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل أي ظرف قد تتعرض له هذه المنظمات والذي بدوره يساعد في دعم النهوض الاقتصادي وإعادة الإعمار في سوريا.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- الأكلبي، علي (2018)، البيانات الضخمة واتخاذ القرار في جامعة الملك سعود: دراسة تقييمية لنظام اتقان، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، مجلد (2)، العدد (15)، ص 5.
- 2- أميرهم، جيهان (2020)، أثر تحليل البيانات الضخمة على الأداء المالي والتشغيلي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث المالية والتجارية. مصر، المجلد (21)، العدد (2)، ص 150-200.
- 3- أمين، علي (2018)، الإطار المفاهيمي المقترح لاختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية بين عاملي البيانات الضخمة وعامل اتخاذ القرار، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، مجلد (2)، العدد (2)، ص 39.
- 4- الباشقالي، محمود؛ سلطان، حكمت (2021)، دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، المجلة العربية للإدارة: العراق، المجلد (41)، العدد (1)، ص.ص 95-126.
- 5- البلاغي، نور؛ الزبيدي، سماء (2021)، دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي، مجلة اقتصاديات الأعمال: العراق، المجلد (2)، العدد (1)، ص.ص 309-325.
- 6- حسين، هدى (2018)، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (24)، العدد (105)، ص 274.
- 7- رشوان، عبدالرحمن (2018)، دور تحليل البيانات الضخمة في ترشيد اتخاذ القرارات المالية والإدارية في الجامعات الفلسطينية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، غزة، المجلد (11)، العدد (1)، ص 22-41.
- 8- العشي، شهد؛ البادي، ضحى (2021)، تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية كعامل تمكين لإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية، مجلة الدراسات والمعلومات والتكنولوجيا جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، المجلد (8)، العدد (4)، ص 1-12.
- 9- المحاميد، سعود محمد (2015)، "أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي". دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: عمان، المجلد (11)، العدد (2).
- 10- السالمي، جمال (2018)، البيانات الضخمة ودورها في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي: دراسة وصفية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرين لجمعية المكتبات المتخصصة/ فرع الخليج العربي، "البيانات الضخمة وآفاق استثمارها: الطريق نحو التكامل المعرفي"، سلطنة عمان: مسقط، ص 1-13. <https://www.researchgate.net/publication/334194323>.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abu Bakar, Hatinah & Mahmood, Rosli (2015), Fostering Small and Medium Enterprises through Entrepreneurial Orientation and Strategic Improvisation, Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol (6), No (4), PP481-487.

- 2- Bakar Hatinah; Ismail Nik Nor Hasimah(2015),“Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia”, **Asian Social Science**; Vol. 11, No. 9, pp. 207-214.
- 3- Braun, T. and Martz, B(2007), **Business Continuity Preparedness and Mindfulness State of Mind** , Amcis Proceedings paper 302. Clar, G; Acheson, H.; Hafener-Zemmermann, S; Sautter, B.
- 4- Bucezek, M. and Allan, J(2008), **Strategic Policy Intelligence Tools, Enabling Better RTDI Policy-making Europe’s Regions**, Steinbei Edition, Stuttgart/Berlin.
- 5- Darwina, Arshad; Ahmad Hartini and Mahmood Rosli(2015),“Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations”, **Asian Social Science**; Vol.11, No.24, pp. 105-112.
- 6- Daniel E. O’Leary(2018), "**Big Data and Knowledge Management with Applications in Accounting and Auditing: The Case of Watson**", Electronic Copy Available at: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3203842>.
- 7- Deniz Appelbaum(2016), "Securing Big Data Provenance for Auditors: The Big Data Provenance Black Box as Reliable Evidence", **Journal of Emerging Technologies in Accounting**, Vol. (13), No. (1), Spring.
- 8- Doz, Y. & Kosonen, M(2010),“**Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal**”, Long Range Planning, 43, pp. 370-382.
- 9- Falkheimer, Jesper and Sandberg Katarina Gentzel(2018), “The Art of Strategic Improvisation: A Professional Concept for Contemporary Communication Managers”, **Journal of Communication Management**, Vol. 22 Issue: 2, pp.253-258.
- 10- Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T.(2020). **Fostering B2B sales with customer big data analytics. Industrial Marketing Management**, 86, 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.005>.
- 11- Ibrahim, Najafi Auwalu, Mahmood, Muhammad Shukri(2016), “Linking Strategic Improvisation and Entrepreneurial Self-efficacy to Corporate

- Entrepreneurship in Nigerian Higher Education Institutions (HEIs)", **Management Science Letters**, 6, pp. 745–752.
- 12- KANKANHALLI, A, ET AL(2016), **BIG DATA AND ANALYTICS IN HEALTHCARE: INTRODUCTION TO THE SPECIAL SECTION**, INF SYST FRONT, (18), PP233.
- 13- KLIEVINK ,B. ROMIJEN, B. CUNNINGHAM, S. BRUJIN, H(2017), BIG DATA IN THE PUBLIC SECTOR: UNCERTAINTIES AND READINESS ,**INF SYST FRONT**, **SPRINGER**, NO(19), PP267–283.
- 14- Levallet, Nadège and Chan, Yolande E(2016), "IT Capabilities and Strategic Improvisation: A Multi-method Investigation", 22nd Americas Conference on Information Systems, San Diego.
- 15- McDowell, Don(2009), **Strategic Intelligence: A Hand Book for Practitioners' Managers and Users**. United States of America, Scarecrow Press, Inc.
- 16- Mishra, A(2015),Information professionals and Big data, **international journal of advanced research in computer science and software engineering(IJARCSSE)**, vol(5), issue(9), pp123–129.
- 17- Perry, L. T(1991), "Strategic Improvisation: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert", **Organizational Dynamics**, Vol. 19, No. 1, pp. 51 – 64.
- 18- Shabbir, M. Q.,& Gardezi, S. B(2020). Application of big data analytics and organizational performance: The mediating role of knowledge management practices. **Journal of Big Data**, VOL(7) .NO(47), PP1–17. <https://doi.org/10.1186/s40537-020-00317-6>.
- 19- Trifu, M(2014), Big Data: present and future, **Database Systems Journal**, vol (7),no(1). Pp32–41.
- 20- Uma Sikaran(2004), **Research Methods for Business: A Skill-building Approach**. P. p 290–300.
- 21- Vera, D. and Crossan, M(2007), "Reconciling Learning Paradoxes Through Improvisation", **In: International Conference on Organizational Learning**, No. 519, pp. 992–1013.

- 22- WANG .C, XU .S ,CHEN .L, CHEN.X(2016), **EXPOSING LIBRARY DATA WITH BIG DATA TECHNOLOGY A REVIEW** ,IN COMPUTER AND INFORMATION SCIENCE (ICIS) ,IEEEVACIS 15TH ,INTERNATIONAL CONFERENCE ,P3.
- 23- WATSON, H.J.N(2014), BIG DATA ANALYTICS: CONCEPTS, TECHNOLOGIES, AND APPLICATIONS. **COMMUNICATIONS OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS**, VOL(34), ARTICLE(65), PP1247-1268.
- 24- Weldon, E(2003), **The Nimble Manager: Using Strategic Improvisation to Become Fast and Flexible: An IMD Action Guide**, IMD International.
- 25- Zheng, Yingqin; Venters, Will and Cornford, Tony( 2011), "Collective Agility, Paradox and Organizational Improvisation: The Development of a Particle Physics Grid", **Information Systems Journal**, 21(4), pp.303-333.
- 26- Zicari(2017), "**Big Data: Challenges and Opportunities**", Electronic Copy Available at: <http://odbms.org>, 5th December.