

تاريخ الإرسال (2018-06-26). تاريخ قبول النشر (2018-11-07)

د. محمد ابراهيم كامل صويص

اسم الباحث الأول:*

د. ابراهيم عبد سليم عابدين

اسم الباحث الثاني:2

قسم الإدارة الصناعية - كلية الأعمال والإقتصاد - جامعة
فلسطين التقنية (خضوري) - طولكرم - فلسطين

1 اسم الجامعة والبلد (للأول)

جامعة القدس المفتوحة - غزة - خان يونس

2 اسم الجامعة والبلد(للتاني)

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Swais2005@hotmail.com

دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين، واتخذت من البنوك الفلسطينية (بنك فلسطين، بنك القاهرة عمان، البنك الإسلامي العربي، البنك الإسلامي الفلسطيني) أنموذجاً للدراسة الميدانية، وقد تكونت عينة الدراسة من (120) مفردة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة؛ للتعرف على دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية، وأشارت النتائج حصول واقع تطبيق نظم ذكاء الأعمال على نسبة مرتفعة (79.25%)، وحصل مجال البراعة التنظيمية على نسبة (72.51%)، وتبين - أيضاً - وجود علاقة طردية بين مكونات نظم ذكاء الأعمال، وبناء البراعة التنظيمية، كما تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور نظم ذكاء الأعمال، وبناء البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، اسم البنك)، وبناء على نتائج البحث كانت أهم التوصيات ما يلي: ضرورة الاهتمام بعمل دورات تدريبية مستمرة لزيادة وعي العاملين في البنوك لتحقيق المزيد من فوائد استخدام نظم ذكاء الأعمال، وضرورة توجيه مشروعات البحث والتطوير في تطبيق نظم ذكاء الأعمال لبيئتنا الفلسطينية والعربية إلى البعد الابتكاري والإبداعي، والاهتمام من قبل إدارة البنوك بالأفكار الجديدة التي يقترحها العاملين والعمل على التحفيز الفكري والمادي المستمر لهم وتعزيز ثقافة تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع لتقديم آراء مبدعة، والعمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت جامعات أو مراكز أبحاث فلسطينية أم عربية لمعرفة كل ما هو جديد في مجال نظم ذكاء الأعمال.

كلمات مفتاحية: نظم ذكاء الأعمال، البراعة التنظيمية، البنوك.

The Role of Business Intelligence Systems in Building Organizational Ambidexterity- Applied on Banks Operating in Palestine

Abstract:

The study aimed to identify the role of business intelligence systems in building organizational ambidexterity in Palestinian banks (Bank of Palestine, Cairo Amman Bank, Arab Islamic Bank, Palestinian Islamic Bank). The study followed the descriptive analytical method, and operated the questionnaire as a research tool. The sample of the study consisted of (120) questionnaires. The results showed that applying business intelligence systems in Palestinian banks was high (79.25%) and the field of organizational ambidexterity was 72.51%. It also showed a positive relationship between the components of business intelligence systems and the building of organizational ambidexterity. The results revealed that there were no statistically significant differences in respondents' responses to the role of business intelligence systems, and the building of organizational ambidexterity due to the variables (age, job title, number of years of experience, name of the bank) and based on the results Study, The study recommendations were: The need to provide continuous training courses to increase the awareness of employees in banks to achieve more benefits of using business intelligence systems, The need to direct research and development projects to implement the business intelligence systems to our Palestinian and Arab environment to reach the innovative and creative dimension, Encouraging and motivating the employees in the bank institutions to share their creative and new ideas by facilitating intellectual motivation and providing them with incentives, To establish contacts with academic institutions universities or research centres In Palestine and Arab countries to find out what is new in the field of business intelligence systems.

Keywords: Business Intelligence Systems - Organizational Ambidexterity- Banks

مقدمة:

تعد نظم ذكاء الأعمال هي القدرة على العمل بكفاءة وفعالية في ظل بيئة الثابت فيها هو التغيير السريع من خلال دعم البرامج، والأنشطة التي من شأنها يمكن تحقيق النجاح، والبقاء في الأجل الطويل، وفي ظل هذه التغيرات يجب على المنظمات أن تبذل قصارى جهدها لاستغلال فرص النمو المحتملة.

وقد أصبح الانفتاح على التكنولوجيا الحديثة، والتطور المتسارع يشكل تحديات لمنظمات الأعمال التي تبحث عن التميز، وتحسين مركزها التنافسي، وإشباع رغبات مختلف الأطراف المرتبطة بها والمؤثرة فيها، مما يدفعها للاعتماد على نظم ومناهج إدارية تستطيع من خلالها مواكبة كافة التغيرات التي من أهمها وأحدثها نظم ذكاء الأعمال، وذلك نظراً لأن ذكاء الأعمال من المصطلحات الإدارية الحديثة التي تكتسي أهمية متزايدة في الاقتصاد والإدارة، لارتباطه وتفاعله مع عدة حقول معرفية، فهو وليد التطور التكنولوجي، وهذا ما يجعل تحليل هذا الحقل المعرفي الحديث ودراسته من أولويات الباحثين والمختصين في الإدارة، والممارسين لها، خاصة أنه يؤثر على التوجهات المستقبلية، والقرارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (وعلي، 2014: 186).

ولتحقيق النجاح والبقاء في الأجل الطويل يتطلب أن تكون المنظمات بارعة، أي قدرتها على استكشاف إمكانيات جديدة، واستغلال القدرات الحالية، حيث أن الوصول للبراعة ليس أمراً سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل: الابتكار، والفعالية، والاستكشاف، والاستغلال (محمد، وآخرون، 2014: 47).

ويعد القطاع المصرفي الفلسطيني من القطاعات الهامة التي قامت على تطوير إجراءات عملها، وتحديث أنظمتها بما يتماشى مع التغيرات التكنولوجية المتزايدة في القرن الواحد والعشرون، وذلك عبر حلول مصرفية ذكية Banking Intelligence Solutions من أجل العمل على بناء البراعة التنظيمية، والذي سينعكس بدوره على تقديم خدمات جديدة ومتميزة. وبذلك تسعى الدراسة الحالية للتعرف على أهمية دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة الفلسطينية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (إبراهيم، 2017). هدفت إلى بيان تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصرف الأهلي العراقي من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من (16) مدير قسم ومسئول شعبية، وكان من أهم نتائجها: وجود مستوى مرتفع لامتلاك القيادات في المصرف بالبراعة التنظيمية التي قادت المصرف نحو النجاح الاستراتيجي.
2. دراسة (Bader, 2017) هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج لقياس مدى جاهزية مؤسسات قطاع غزة لتطبيق برامج ذكاء الأعمال، وأظهرت الدراسة أهم النتائج التالية: هيمنة العوامل التنظيمية بنسبة أهمية بلغت 62.1% تليها العوامل التطبيقية بنسبة 25.1% بينما حصلت العوامل التكنولوجية على نسبة 12.8%، وقد بينت النتائج أن الوزارة جاهزة بنسبة 71.4%، من ناحية دعم الإدارة العليا، مهارة فريق التطوير، وجودة البيانات، بينما أتضح جوانب الضعف التالية: رؤية المؤسسة وتخطيطها، والقدرة على تخصيص الموارد، وحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وثقافة التحسين المستمر، والتي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتطوير لإنجاح تبني وتطبيق برامج ذكاء الأعمال.

3. **دراسة (غرايبة، 2016)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة بأبعادها على تطوير العمل الإداري بأبعاده من خلال عملية ذكاء الأعمال بأبعاده التالية: خزن البيانات، التنقيب عن البيانات، والمعالجة التحليلية المباشرة، كما هدفت إلى التعرف على التكامل بين إدارة المعرفة وذكاء الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة، وكانت نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة وذكاء الأعمال على تطوير العمل الإداري، كما أظهرت الدراسة دور ذكاء الأعمال في تعزيز أثر إدارة المعرفة على تطوير العمل الإداري.
4. **دراسة (عويس، 2015):** تناولت الدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية متمثلة في التوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتصميم العمل، وتقييم الأداء، والمشاركة في بناء التوجه بالبراعة التنظيمية، والتعرف إلى الدور الوسيط للتوجه بالبراعة التنظيمية في تلك العلاقة، وأظهرت النتائج التالية: تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة (38.6%) في بناء وتفسير التوجه بالبراعة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق، ويتوسط التوجه بالبراعة التنظيمية جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف، والتدريب، ولا يتوسط التوجه بالبراعة التنظيمية العلاقة بين كل من التعويضات، وتقييم الأداء مع أداء الشركات موضع التطبيق.
5. **دراسة (البغدادى والجبوري، 2015):** تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة شركتي زين وآسيا سيل البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، كذلك بيان تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، هيكل تنظيمي مرن)، وأشارت نتائج الدراسة إلى: ارتفاع مستوى المتغيرات الرئيسية (البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية) والفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، الهيكل التنظيمي المرن، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في الشركتين، ووجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية .
6. **دراسة (شبير، 2015):** هدفت الدراسة لمعرفة دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي، حيث أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات أنظمة ذكاء الأعمال (المعالجة التحليلية الفورية، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي) وتنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين، وأوضحت أن هناك تفاوتاً في دور أدوات أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال، حيث إن إدارة أداء الأعمال تسهم بشكل كبير في تنمية رأس المال البشري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، ومدة الخدمة، والمسمى الوظيفي.
7. **دراسة (Muhammad & Waqas, 2014):** هدفت الدراسة التعرف على بلورة الطريقة التي يمكن أن يساعد فيها ذكاء الأعمال كأداة لإدارة المعرفة للاستشاريين الماليين في تقديم خدمات مهنية احترافية للقطاع المالي. حيث يمكن أن تمثل أنظمة ذكاء الأعمال ميزة تنافسية للاستشاريين إذا كانوا قادرين على توظيف واستغلال أدوات ذكاء الأعمال مثل مستودع البيانات، وعملية التنقيب عن البيانات، والمعالجة التحليلية المتصلة، وعملية قراءة وتحويل وكتابة البيانات، وكان من أهم نتائجها: أن أنظمة ذكاء الأعمال تلعب دورها كأداة لإدارة المعرفة، وتوفير الفائدة للقطاع المالي، والذي يتصف دائماً في السوق بسرعة التغيير، وبحجم هائل من البيانات.

8. دراسة (مكاوي، 2014): تهدف الدراسة إلى التعرف على نظم دعم القرارات ونظم ذكاء الأعمال وأثرهما في تحسين عملية اتخاذ القرارات في مستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي، وأسفرت نتائج الدراسة إلى أن نظم دعم القرارات ونظم ذكاء الأعمال تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة، كما أن مستوى عملية اتخاذ القرارات في المستشفى مرتفع أيضاً، ووجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين نظم دعم القرارات ونظم ذكاء الأعمال وعملية اتخاذ القرارات.

9. دراسة (العزاوي، 2013) هدفت الدراسة للتعرف على دور أنظمة الأعمال في تنمية رأس المال البشري، وأشارت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أنظمة ذكاء الأعمال، وتنمية رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة.

10. دراسة (السلوم، 2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على نماذج وحالات مستخدمة لذكاء الأعمال في المنظمات الصحية في مدينة سلطان بن عبد العزيز، ومن أهم نتائجها أن السياسات والإجراءات قد لا تلائم المنشأة أو طبيعة العمل فيها، وهذا ينعكس سلباً على أداء هذه النظم، ولتحقيق الفائدة الكاملة لنظم المعلومات يجب على منظمات الرعاية الصحية وضع خطط لتنفيذ الاستراتيجيات التي تم تصميمها لتعظيم الفوائد لذا يجب تحقيق التكامل بين النظام الإداري في المنشأة ونظام المعلومات الإلكتروني المبني على نظام ذكاء الأعمال.

11. دراسة (Chu et al, 2011) تناولت الدراسة معرفة الدور الوسيط للتوجه بالسوق من حيث (التوجه بالعميل، والتوجه بالمنافسين، والتنسيق بين الوظائف) على العلاقة بين تفاعل الاستغلال والاستكشاف، وأداء المنتجات الجديدة في السوق، وأظهرت نتائجها إلى: وجود أثر إيجابي لكل من الاستغلال والاستكشاف على أداء المنتجات الجديدة، وكذلك إلى توسط كلا من التوجه بالعميل، والتوجه بالمنافسين بعلاقة إيجابية بين الاستغلال والاستكشاف، وأداء المنتجات الجديدة.

12. دراسة (Nemanich & Vera, 2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحولية على البراعة التنظيمية، وكذلك أثر التعلم التنظيمي على البراعة التنظيمية، وكان من أهم نتائجها: وجود أثر إيجابي للقيادة التحولية، والتعلم التنظيمي على البراعة التنظيمية.

13. دراسة (Menguc & Auh, 2008) هدفت الدراسة إلى استكشاف التوجه بالسوق على العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الشركة وذلك بالتطبيق على الشركات التي تستخدم استراتيجيات دفاعية أو ريادية، وكان من أهم نتائجها: أن التوجه بالسوق يرتبط إيجابياً بالبراعة التنظيمية، وذلك بالنسبة للشركات التي تستخدم استراتيجيات ريادية، بينما يرتبط بعلاقة عكسية مع البراعة التنظيمية، وذلك بالنسبة للشركات التي تستخدم استراتيجيات دفاعية، وأيضاً علاقة التوسط بالتوجه بالسوق بين البراعة التنظيمية، وأداء الشركات التي تستخدم استراتيجيات ريادية.

تعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية، تعرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، وتوصل الباحثين إلى أن موضوع نظم ذكاء الأعمال قد حظي باهتمام الباحثين، حيث تناولت دراسات عديدة نظم ذكاء الأعمال، وعلاقته بمتغيرات عدة كتنمية رأس المال البشري، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، لدى فئات كثيرة على مستوى

القطاع المصرفي، والمنظمات الصحية، مثل دراسة (شبير، 2015)، ودراسة (Bader, 2017)، ودراسة (غرايية، 2016)، وكذلك دراسة (Muhammad & Waqas, 2014) التي تناولت التعرف على بلورة الطريقة التي يمكن أن يساعد فيها ذكاء الأعمال كأداة لإدارة المعرفة للاستشاريين الماليين في تقديم خدمات مهنية احترافية للقطاع المالي، ودراسة (العزاوي، 2013) التي تناولت التعرف على دور أنظمة الأعمال في تنمية رأس المال البشري. كما تناولت الدراسات أيضا البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة كاستغلال الموارد والاستكشاف على المرونة الإستراتيجية، ومعدل نمو المبيعات، والتعلم التنظيمي، ودور ممارسات الموارد البشرية، وأداء المنتجات الجديدة، والتوجه بالمنافسين كدراسة (عويس، 2015)، ودراسة (البغدادى والجوري، 2015)، ودراسة (Chu et al, 2011)، ودراسة (Menguc&Auh, 2008)، ودراسة (إبراهيم، 2017).
من حيث الهدف من الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية وواقعها في بعض المؤسسات ومستوى تطبيق ذكاء الأعمال وكيفية إدارته. ويلتقي هذا البحث مع الدراسات السابقة في منهجها، وبعض المتغيرات التي تناولتها، إلا أنها تتفرد عنها بأنها تناولت الربط بين ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية في البنوك العاملة في قطاع غزة، في ظل ظروف صعبة وبالغة التعقيد. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث مجال التطبيق، وطرق التحليل، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تم تناولها، والفئة المستهدفة.

مشكلة الدراسة:

يعد دور نظم ذكاء الأعمال من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على البنوك العاملة في فلسطين والعاملين بها، فمن خلال ما يقدمه ذكاء الأعمال من جمع وتحليل البيانات، وتحليل العمل، وإدارة أداء الأعمال، واتخاذ القرار، ودعم الموقف التنافسي (العزاوي، 2013)، و(شبير، 2015). وتحسين المناخ العام لصنع القرارات، وإثارة الأفكار الجديدة لديهم، فكان لا بد للبنوك الفلسطينية بفروعها المنتشرة على مستوى الوطن من تطوير إجراءات عملها، وتحديث أنظمتها من أجل تحقيق البراعة التنظيمية من حيث استغلال الموارد، واستكشاف الفرص من خلال هياكل تنظيمية مرنة تستطيع من خلالها تقديم خدمات تتسم بالتميز، حيث أن أغلب الأبحاث تستهدف العلاقة بين الاستكشاف والاستثمار في البراعة التنظيمية، (Ji et al., 2015).

وبالتالي تحاول الدراسة التعرف على دور نظم ذكاء الأعمال في البنوك العاملة في فلسطين من خلال التساؤل الرئيس التي يعبر في مجمله عن مشكلة الدراسة:

ما دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق نظم ذكاء الأعمال في البنوك العاملة في فلسطين؟
2. ما مستوى تطبيق البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين؟
3. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ذكاء الأعمال وبين البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين؟

5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول نظم ذكاء الأعمال وحول البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، اسم البنك)؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على واقع نظم ذكاء الأعمال في البنوك العاملة في فلسطين.
2. التعرف على مستوى البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين.
3. تحديد العلاقة بين نظم ذكاء الأعمال وبين البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين.
4. بيان أثر نظم ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين.
5. الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول نظم ذكاء الأعمال وحول البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، اسم البنك).

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من موضوعه العلمي وكذلك مجال تطبيقه العملي، لذلك يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الجوانب التالية:

الأهمية العلمية:

1. يتناول البحث أهمية نظم ذكاء الأعمال في البنوك العاملة في فلسطين، والتي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين، وبالتالي تساير التطور الإداري المنشود.
2. تبني البنوك بناء البراعة التنظيمية لتستطيع أن تتماشى مع متطلبات التنمية في الدول.
3. الاستفادة من نتائج هذا البحث لإعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة البنوك. لما لهذا القطاع تأثيراته الاجتماعية التي تمتد إلى مختلف شرائح المجتمع.

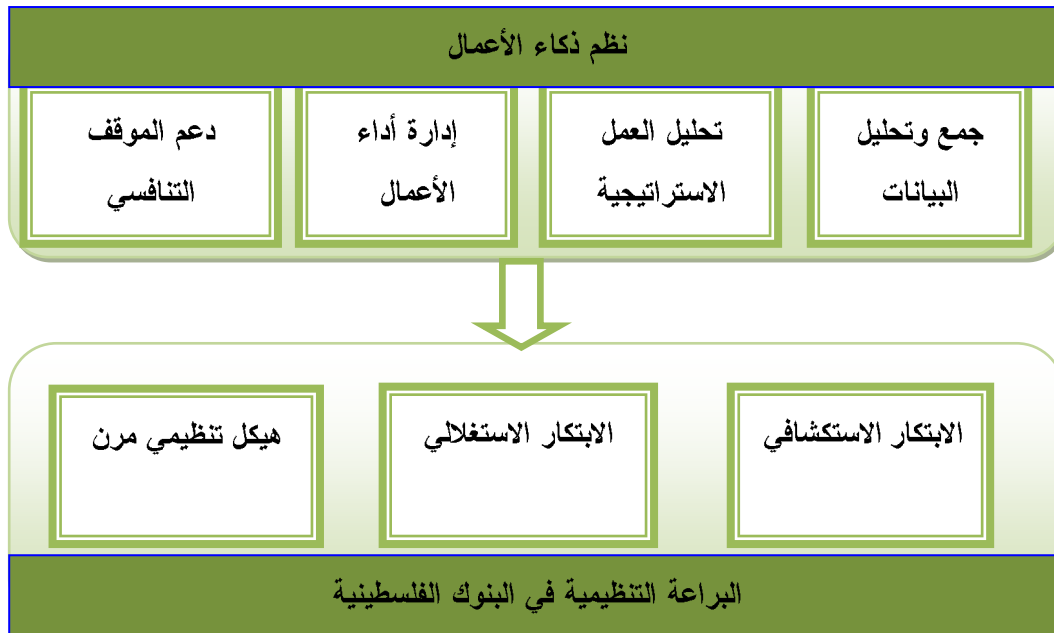
الأهمية العملية:

1. مساعدة البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في التكيف والتفاعل مع المتغيرات والتحويلات البيئية المتسارعة لتحسين المناخ العام لصنع القرارات، وإثارة الأفكار الجديدة لديهم، وتحديث أنظمتها من أجل تحقيق البراعة التنظيمية.
2. يقدم بنك فلسطين خدماته لما يزيد عن (750.000) عميلاً من الأفراد والشركات والمؤسسات، وبالتالي تطبيق نظم ذكاء الأعمال إحدى التطبيقات الحديثة، والتي من الممكن أن يعتمد نجاح البنوك واستمرارها على مدى قدرتها على الاستفادة من هذه التطبيقات.
3. إمكانية الاستفادة من تطبيق نظم ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، حيث يبلغ عدد موظفين بنك فلسطين (1280). كما يبلغ عدد موظفي البنك الإسلامي العربي (264)، وأيضاً البنك الإسلامي الفلسطيني (420)، وبنك القاهرة عمان (2050)،

فروض البحث:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم ذكاء الأعمال وبين البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول نظم ذكاء الأعمال وحول البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، اسم البنك).

أنموذج ومتغيرات البحث:



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين- محافظات غزة.
- الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة على العاملين في البنوك العاملة في محافظات غزة وهي: (بنك فلسطين، بنك القاهرة عمان، البنك الإسلامي العربي، البنك الإسلامي الفلسطيني).
- الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال شهري أبريل ومايو من العام 2018.
- الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على جميع العاملين في البنوك العاملة في محافظات غزة، والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (2018/5/30).

الإطار النظري للبحث

مفهوم نظم ذكاء الأعمال:

تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الكتاب، والباحثين حول مصطلح ذكاء الأعمال كل بحسب خلفيته العلمية أو وجهة النظر التي ينظر من خلالها إلى هذا المفهوم، إذ يرى Gartner أن أنظمة ذكاء الأعمال أنه "مجموعة من المناهج والعمليات، والتقنيات التي تحول المعلومة الخام إلى معلومة نهائية تستعمل في دعم الخطط الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية، وصنع القرار في المؤسسات" أنظمة تحتوي إجراءات موجهة نحو المستخدم، تسهل له الوصول إلى المعلومات واستكشافها، ثم تحليلها، وتطوير طريقة فهمها، مما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرارات" (Kimball et al, 2005: 12)، ويشير (هلال، 2010) أن ذكاء الأعمال يمثل "مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها الإنسان، وتهدف إلى الوصول إلى العمليات واستكشافها ثم تحليلها وتطوير طريق فهمها مما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرار"، كما أن ذكاء الأعمال يعرف على أنه المنهج المتبع من قبل الإدارة الذي يسمح للمنظمة بتحديد المعلومات المفيدة وذات الصلة بقراراتها" (Lloyd, 2011: 23). وبالتالي تشمل أنظمة ذكاء الأعمال مختلف الأنظمة الإدارية في المنظمة، وأن هدفها الأساسي هو دعم صنع أفضل القرارات بالنسبة للمنظمة بما تحتويه من برمجيات، وتطبيقات، وتكنولوجيا لتجميع البيانات، وتخزينها، وتحليلها، وتوفيرها عند الحاجة من أجل تحقيق استخدام المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.

وتعمل أنظمة ذكاء الأعمال على تسهيل وإتاحة التحكم في التكنولوجيا الحديثة لغير المتخصصين فيها، خاصة المدراء، وصناع القرار في المنظمات. فهي ببساطة تمكنهم من الاطلاع على البيانات، وتحويلها بسهولة إلى معلومات معالجة، وقابلة للاستعمال، والتفاعل معها، والمعالجة الإحصائية والتحليلية لها، بما يوفر عليهم الوقت، ويساعدهم على اتخاذ القرار السليم وفق مسار صحيح ودقيق (وعلي، 2012: 198).

أهمية نظم ذكاء الأعمال:

تبرز أهمية نظم ذكاء الأعمال من خلال المجالات التالية (شاهين، 2007: 51):

- دعم الإدارة المستندة للمقاييس: يعمل ذكاء الأعمال على إلغاء الانحرافات في البيانات، ويمكن تحقيق التكامل لمصادر بيانات المؤسسة بتبنيها من لوائح الجداول (مصادر إدخالها) إلى قواعد البيانات وصولاً إلى مستودع بيانات المشروع، وبالتالي يمارس نظم ذكاء الأعمال دور الوسيط مما يجعل الجميع يتفقون على المعلومات التي يحللونها.
- تطوير كفاءة العاملين في الخط الأول (التشغيليين): إذ يزود النظام بالبيانات الحديثة والدقيقة التي تمكن من تحديد الموارد الهامة، وتقليل العدد المطلوب لأداء المهام عبر التحديث الكامل للأنظمة الجداول.
- دعم البنية التحتية التنظيمية: أصبح ذكاء الأعمال جزء من البنية التحتية الأساسية للمنظمة كونه مصدر للمعلومات، فكلما جلس الموظفون على مكابهم، ومن بداية عملية الدخول للشبكة، والبريد الإلكتروني، وممارسة أعمالهم المختلفة، يتم تزويدهم وبشكل متزايد بقبالية الدخول الميسر لمصادر البيانات الملائمة عبر نظم ذكاء الأعمال.
- زيادة توسع وانتشار ممارسات الأعمال الجديدة: استناد المنظمة لممارسات مثل إدارة علاقة الزبون، محاسبة الكلف المستندة للنشاط، التحالفات الاستراتيجية، التوريد الخارجي، وبالتالي يظهر دور ذكاء الأعمال في تصنيف هذه الطلبات على المعلومات، ومعالجتها بما يخدم إنجاز هذه الممارسات.

- **المساهمة في زيادة ذكاء منظمات الأعمال:** يتضح من كيفية التعامل مع الزبائن، المجهزين، العمليات الداخلية، قابلية بناء هياكل البيانات التي تخلق الإدراك للأعمال، وذلك من خلال استعمال الأبعاد التي تحمل معاني مشتركة داخل المنظمة.

1. خطوات تحليل نظم ذكاء الأعمال:

تهدف خطوات تحليل نظم الأعمال معالجة البيانات بغرض إنتاج معلومة قابلة للاستعمال من قبل المستخدمين، تتمثل في (Kaplan & Norton, 2010: 21).

- **الخطوة الأولى: تجميع البيانات:** يتم تجميع البيانات وفرزها وتصنيفها من طرف أدوات مختصة تدعى ETL(Extract Transform and Load)، وهي من أحدث التقنيات المسهلة والمدعمة لقواعد البيانات، وتعمل على انتقاء المعلومة الأكثر ملائمة، والأكثر مصداقية وصحة، اعتمادا على أساليب علمية وإحصائية دقيقة.

- **الخطوة الثانية: تخزين البيانات:** يتم تخزين البيانات التي تم جمعها في قواعد، ومخازن خاصة بها (DATAMARTS) أو (DATA WAREHOUSES)، وهذا بهدف ضمان توافرها عند الحاجة إليها، وكمطلق لتحليلها، والاستفادة منها حاليا أو مستقبلا، وقد تكون هذه المعلومة نهائية أو بيانات يمكن معالجتها لاحقا أو الاستفادة منها بشكلها الخام.

- **الخطوة الثالثة: نشر المعلومات:** ويتم نشر هذه المعلومات على مختلف الأجزاء، والأقسام المكونة للمؤسسة، حيث أن كل جزء يستعمل المعلومة التي يحتاجها، وهذا عن طريق بوابة تضمن ذلك تدعى بوابة المعلومات الخاصة بالمؤسسة Eip(Enterprise Information Portal).

- **الخطوة الرابعة: استخدام المعلومات:** يتم استخدام هذه المعلومات بأشكال مختلفة ومتنوعة ومتعددة الأبعاد، حيث يتم استخدام جزء منها في تحليل OLAP، والجزء الآخر في الدراسات التسويقية، كما يظهر قسم منها على شكل تقارير مالية ومحاسبية، ويتم توضيح بعضها على شكل مؤشرات إحصائية، ويدعم جزء كبير منها لوحة القيادة المتوازنة (المستقبلية) (Balanced Scorecard)، خاصة أن هذه اللوحة تختلف عن نظيراتها التقليدية في أنها تشمل أربع محاور أساسية متعلقة بالأداء المالي، الزبائن، مسار العمليات الداخلية، إضافة إلى التمكين التنظيمي، ما يجعلها تحتاج إلى دعم هام من المعلومات المتنوعة التي توفرها أنظمة ذكاء الأعمال.

وتساعد آلية عمل نظم ذكاء الأعمال المؤسسة في النشاطات الهامة والرئيسية التالية: (وعلي، 2012: 203)

- **قياس الأداء:** وذلك عن طريق تسهيل استخدام الأدوات والتقنيات الكمية في قياسه، كمصفوفة الأداء والنماذج الإحصائية، إضافة إلى تطوير نماذج القياس المقارن.

- **تحليل المعلومات:** باستخدام أدوات التحليل المختلفة كالتحليل الإحصائي، نماذج التنبؤ، نماذج مسار الأعمال، والاعتماد على الأدوات الكمية في التحليل الاستراتيجي.

- **التخطيط الاستراتيجي:** وذلك بتوفير مختلف البيانات والتقارير المالية، وتقارير الأداء، ونماذج التنبؤ بمستقبل نشاط المؤسسة، وتوجهات القطاع الذي تنشط به.

- **التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة:** ضمان تقاسم وتشارك المعلومات بينها، إضافة إلى تدعيم التواصل بين المؤسسة والأطراف المرتبطة بها (STAKEHOLDERS).

- **إدارة المعرفة:** وذلك عن طريق تفعيل الاستفادة من مؤهلات، وكفاءات الأفراد في المؤسسة، واعتماد مدخل المعرفة كأساس لتمييزها، وتحقيقها لميزة تنافسية هامة تتيح لها خلق قيمة مضافة.

- **تفعيل هندسة القرار للمؤسسة:** وذلك من خلال ضمان وصول معلومة مناسبة في الوقت المناسب، تتيح اتخاذ القرار السليم في التوقيت السليم.

مكونات نظم ذكاء الأعمال:

تتكون نظم ذكاء الأعمال من أربعة مكونات رئيسية هي: (ملاوي، 2014: 150)

- **مخزن البيانات (Datawarehouse)** وهو عبارة عن مستودع ضخم من البيانات التاريخية المخزنة بطريقة منظمة.

- **تحليلات الأعمال (Business Analytics)** وتمثل الأدوات التي تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات ومن ثم إلى معرفة.

- **إدارة أداء الأعمال (Business Performance Management)** حيث تعمل على السيطرة على أداء المنظمة، وقياسه مقارنة مع مؤشرات الأداء الرئيسة والمعتمدة.

- **واجهة الاستخدام (Graphical User Interface)** وتعمل على تسهيل التخابط مع النظام واستخدامه مثل لوحات التحكم Dashboards.

مفهوم البراعة التنظيمية:

لقد تناول العديد من الباحثين والمختصين البراعة التنظيمية فقد عرفها Jansen, Tempelaar, Bosch, & Volberda (2009) بسعي المنظمة المتزامن لتحقيق الاستكشاف والاستغلال، ويرى Yigit (2013) بقدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معاً، ويشير Andriopoulos & Lewis (2010) أن المنظمات البارعة هي المتفوقة في استغلال المنتجات الحالية لتمكين الابتكار الإضافي، واستكشاف فرص جديدة لتعزيز ابتكارات أكثر جذرية، ويعرفها عويس (2015) بقدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة، والسوق، وظروف المنافسة.

أبعاد البراعة التنظيمية:

تم تحديد عدة أبعاد لقياس البراعة التنظيمية، تتمثل في (محمد وآخرون، 2014: 49).

- **الاستغلال:** ويشمل استغلال الإمكانيات الحالية، وإشباع حاجات العملاء الحاليين، والأسواق الحالية فهي تهدف إلى تحسين المنتجات، والعمليات الحالية.

- **الاستكشاف:** أي البحث عن إمكانيات، وفرص جديدة، وعملاء جدد، ودخول أسواق جديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة.

- **هيكل تنظيمي مرن:** وذلك من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف.

مداخل دراسة البراعة التنظيمية:

ركزت الأدبيات على ثلاثة مداخل فيما يتعلق بتمكين البراعة داخل المنظمة؛ تتمثل في الحلول الهيكلية التي تسمح بالاضطلاع بنشاطي الاستغلال والاستكشاف في وحدات تنظيمية مختلفة، والحلول السياقية التي تسمح بمتابعة هذين النشاطين في نفس الوحدة، والحلول القائمة على القيادة التي تجعل من فريق الإدارة العليا مسؤولاً عن التوفيق بين تلك التناقضات. ويمكن توضيح هذه المداخل على النحو التالي (عويس، 2015: 248):

- **البراعة الهيكلية:** تتحقق البراعة الهيكلية في المنظمة من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف، ويتمثل النهج المعياري لهذا المدخل في خلق هياكل منفصلة لأنواع مختلفة من الأنشطة؛ كأن يتم إعطاء الوحدات الأساسية المسؤولية عن خلق المواءمة مع المنتجات والأسواق القائمة، في حين يتم إعطاء قسم البحوث والتطوير، ومجموعة تطوير الأعمال مهمة الاستكشاف والتنقيب عن أسواق جديدة، وتطوير تكنولوجيات جديدة، وتتبع اتجاهات الصناعة. وبالتالي فإن الفصل الهيكلي ضروري؛ حيث تختلف مجموعتا الأنشطة بشكل واضح، ومن ثم لا يمكن أن يتعايشا معاً على نحو فعال. وقد يؤدي الانفصال إلى العزلة؛ فلم تقبل أفكار عديد من وحدات البحوث والتطوير، ومجموعات تطوير الأعمال بسبب افتقارها للانسجام مع الأعمال الأساسية للمنظمة (Birkinshaw & Gibson, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008) نقلاً عن (عويس، 2015: 248).

- **البراعة السياقية:** تُعرف البراعة السياقية بالقدرة السلوكية في وقت واحد لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة الأعمال بالكامل بدلاً من خلق الترتيبات الهيكلية المزدوجة. حيث يشير السياق إلى النظم، والعمليات، والمعاقات التي تشكل السلوكيات على المستوى الفردي في المنظمة، وينبغي تصميم هذا السياق لتمكين وتشجيع جميع الأفراد ليحددوا بأنفسهم كيف يوزعون وقتهم على النحو الأفضل بين متطلبات الاستغلال والاستكشاف وقد أوضح (Birkinshaw & Gibson, 2004) أنه رغم وجود اختلاف بين البراعة السياقية عن البراعة الهيكلية في عدة جوانب؛ إلا أنه يجب النظر إليهما كمدخلين مكملين لبعضهما، ويدعم ذلك عملياً استخدام العديد من الشركات الناجحة مثل Hewlett-Packard, 3M and Intel مزيجاً من المنهجين لتحقيق في نفس الوقت احتياجات المواءمة والقدرة على التكيف.

- **البراعة القائمة على القيادة:** يلعب القادة، وكبار المدراء التنفيذيين دوراً مهماً في تعزيز البراعة، حيث أن البراعة تُسهل من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا، وأن الدور المهم الذي يضطلع به كبار المدراء التنفيذيين في صنع السياق التنظيمي الفعال وتطوير البراعة.

الدراسة الميدانية

منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً وكيفياً.

مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافه فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في البنوك العاملة في فلسطين بقطاع غزة، وبعدها عاملين (3594) حسب إحصائيات سلطة النقد الفلسطينية في العام (2016).

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث بلغت (120) فرداً من العاملين في البنوك العاملة في فلسطين بقطاع غزة وزعت عليهم استبانة الدراسة، وتم استرداد (106) بنسبة استرداد (88.3%).

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وتتكون من مجموعة من المحاور والفقرات، تبين درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

صدق أداة البحث:

ونعني بصدق أداة البحث، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

1. الصدق من وجهة المحكمين: وقد تم التعديل بناء على آراء المحكمين.
2. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
	محاور نظم ذكاء الأعمال			
1	جمع وتحليل البيانات	0.817	0.000	دالة عند 0.01
2	تحليل العمل	0.974	0.000	دالة عند 0.01
3	إدارة أداء الأعمال	0.704	0.000	دالة عند 0.01
4	اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي	0.894	0.000	دالة عند 0.01
	محاور البراعة التنظيمية			
1	الابتكار الاستكشافي	0.862	0.000	دالة عند 0.01
2	الابتكار الاستغلالي	0.901	0.000	دالة عند 0.01
3	هيكل تنظيمي مرن	0.687	0.000	دالة عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

ثبات أداة البحث:

ونعني بثبات أداة البحث، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة البحث من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (2): معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	جمع وتحليل البيانات	0.704
2	تحليل العمل	0.923
3	إدارة أداء الأعمال	0.817
4	اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي	0.915
	محاور نظم نكاه الأعمال	0.960
1	الابتكار الاستكشافي	0.852
2	الابتكار الاستغلالي	0.928
3	هيكل تنظيمي مرن	0.933
	محاور البراعة التنظيمية	0.959

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية، اختبار "T" للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، تحليل الانحدار الخطي).

تحليل محاور البحث

نتائج البحث:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق نظم ذكاء الأعمال المتمثلة ب (جمع وتحليل البيانات، تحليل العمل، إدارة أداء الأعمال، اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي)؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3): تحليل محاور وفقرات نظم ذكاء الأعمال

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	جمع وتحليل البيانات	3.704	0.537	13.480	0.000	74.070	4	كبيرة
2	تحليل العمل	3.958	0.609	16.190	0.000	79.151	2	كبيرة
3	إدارة أداء الأعمال	4.255	0.636	20.317	0.000	85.094	1	كبيرة جدا
4	اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي	3.928	0.676	14.126	0.000	78.553	3	كبيرة
	نظم ذكاء الأعمال	3.963	0.505	19.638	0.000	79.253		كبيرة

تبين من الجدول السابق أن:

- جاء بعد واقع تطبيق إدارة أداء الأعمال في البنوك العاملة في قطاع غزة في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (85.094)، وهو بدرجة (كبيرة جدا). ويرجع ذلك إلى طبيعة البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة التي تتميز بمواكبة التطورات التكنولوجية والتعاطي معها.
- أما بعد واقع تطبيق جمع وتحليل البيانات في البنوك العاملة في قطاع غزة حل أخيراً بوزن نسبي (74.070)، وهو بدرجة (كبيرة). ويعزى ذلك إلى اعتماد أغلب البنوك لأساليب متطورة في تطبيق نظم ذكاء الأعمال، وتوفير الامكانيات المادية والبشرية في ممارسة أعمالها.
- بشكل عام حصل واقع تطبيق نظم ذكاء الأعمال في البنوك العاملة في قطاع غزة على وزن نسبي (79.253)، وهو بدرجة (كبيرة). وذلك يدل على توافر أبعاد نظم ذكاء الأعمال لدى الكوادر البشرية العاملة في هذه البنوك، وممارستها للمهام والواجبات المطلوبة منها بتبنيها هذه النظم، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية داخل البنوك، وأيضاً من خلال المعهد المصرفي التابع لسلطة النقد الفلسطينية لاطلاع عاملها على ما هو جديد من نظم لتستطيع تقديم خدماتها على أكمل وجه.
- تتفق هذه النتائج مع دراسة (Bader, 2017) التي بينت نتائجها أن الوزارة جاهزة بنسبة 71.4% من ناحية دعم الإدارة العليا، وجودة البيانات، (العزاوي، 2013)، وتتفق أيضاً مع دراسة (غرايبة، 2016) التي أظهرت بأن دور ذكاء الأعمال يعزز أثر إدارة المعرفة على تطوير العمل الإداري، وتتفق كذلك مع دراسة (Muhammad & Waqas, 2014): التي أوضحت أن أنظمة ذكاء الأعمال تلعب دورها كأداة لإدارة المعرفة، وتوفير الفائدة للقطاع المالي، والذي يتصف دائماً في السوق بسرعة التغيير، وبحجم هائل من البيانات.

• واختلفت دراسة (شبير، 2015)، في نتائجها التي بينت أن هناك تفاوت في دور أدوات أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال. وأيضاً مع دراسة (ملاوي، 2014) التي كان من أهم نتائجها أن نظم دعم القرارات ونظم ذكاء الأعمال تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة.

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4): تحليل محاور وفقرات البراعة التنظيمية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم التركيز على ابتكار أنشطة وخدمات جديدة في مجالات مستحدثة تماماً.	3.368	0.785	4.827	0.000	67.358	7	كبيرة
2	يتم الاستفادة من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة.	3.849	0.629	13.890	0.000	76.981	1	كبيرة
3	يتم تسويق الخدمات الجديدة.	3.689	0.785	9.031	0.000	73.774	5	كبيرة
4	يتم البحث والاقتراب من العملاء الجدد في اسواق جديدة.	3.764	0.868	9.064	0.000	75.283	2	كبيرة
5	يتم استخدام قنوات توزيع جديدة.	3.717	0.913	8.086	0.000	74.340	3	كبيرة
6	يتم البحث والتقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة.	3.698	0.853	8.429	0.000	73.962	4	كبيرة
7	يتم تطوير الأعمال، وتطوير التكنولوجيا، وإتباع اتجاهات الصناعة.	3.632	0.887	7.335	0.000	72.642	6	كبيرة
	الابتكار الاستكشافي	3.674	0.561	12.358	0.000	73.477		كبيرة
1	يتم في كثير من الأحيان بتحسين تقنية توفير الخدمات الحالية.	3.462	0.896	5.310	0.000	69.245	6	كبيرة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
2	يتم بانتظام بالتعديلات القليلة على الخدمات الحالية.	3.283	1.076	2.709	0.008	65.660	8	متوسطة
3	يتم تحسين الخدمات لتلبية احتياجات ورغبات السوق المحلية .	3.538	0.875	6.329	0.000	70.755	5	كبيرة
4	يتم تحسين كفاءة الخدمات بطريقيه محكمة.	3.585	0.935	6.443	0.000	71.698	4	كبيرة
5	يتم زيادة الخدمات المقدمة في الأسواق الحالية.	3.160	1.079	1.530	0.129	63.208	10	متوسطة
6	يتم التوسع في تقديم الخدمات للعملاء الحاليين.	3.679	0.879	7.958	0.000	73.585	2	كبيرة
7	يتم خفض تكاليف العمليات الداخلية كأحد أهدافه الهامة.	3.792	0.923	8.840	0.000	75.849	1	كبيرة
8	يتم الاستفادة من كل ما يسثمر من موارد للحفاظ على العمليات اليومية.	3.283	1.161	2.510	0.014	65.660	7	متوسطة
9	يتم خلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي.	3.255	1.130	2.320	0.022	65.094	9	متوسطة
10	يتم تعزيز سلوكيات العاملين نحو الابتكار الاستغلالي.	3.623	0.951	6.743	0.000	72.453	3	كبيرة
	الابتكار الاستغلالي	3.466	0.750	6.399	0.000	69.321		كبيرة
1	تستجيب أقسام البنك للتطورات والابتكارات الحديثة في مجال العمل البنكي.	3.387	1.001	3.980	0.000	67.736	9	متوسطة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
2	يتناسب نطاق الإشراف مع مستويات البنك.	3.557	0.996	5.754	0.000	71.132	6	كبيرة
3	يشترك العاملون بدورات تخصصية تتفق مع طبيعة العمل البنكي.	3.481	1.007	4.919	0.000	69.623	7	كبيرة
4	تسعى إدارة البنك على اكتشاف المهارات والابداعات في مجال العمل البنكي وتشجيعها.	4.491	0.665	23.063	0.000	89.811	1	كبيرة جدا
5	توجد إجراءات محددة، ومكتوبة لسير وانجاز العمل.	4.283	0.802	16.474	0.000	85.660	2	كبيرة جدا
6	تتسم الاستراتيجيات والسياسات والخطط بالتحديد والوضوح.	4.066	0.887	12.379	0.000	81.321	3	كبيرة
7	يتم إشراك العاملين في وضع الأهداف والخطط الخاصة بالبنك.	3.830	0.786	10.868	0.000	76.604	4	كبيرة
8	يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي في البنك.	3.302	1.006	3.088	0.003	66.038	10	متوسطة
9	يتوافق التغير في الهيكل التنظيمي مع التغير في استراتيجية البنك.	3.689	0.821	8.639	0.000	73.774	5	كبيرة
10	تتجز المعاملات بدون الرجوع الي المستويات الادارية الرسمية.	3.434	0.862	5.183	0.000	68.679	8	كبيرة
	هيكل تنظيمي مرن	3.752	0.548	14.123	0.000	75.038		كبيرة
	البراعة التنظيمية	3.626	0.542	11.893	0.000	72.516		كبيرة

تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تطبيق هيكل تنظيمي مرن في البنوك العاملة في قطاع غزة في المرتبة الأولى جاء بوزن نسبي (75.038)، وهو بدرجة (كبيرة). ويرجع ذلك أن القائمين في البنوك يقومون بتصميم هياكل تنظيمية مرنة من أجل التعاطي بشكل إيجابي مع المستجدات والمتغيرات في تطور التكنولوجيا. حيث جاءت فقرة رقم (1) استجابة أقسام البنك للتطورات والابتكارات الحديثة في مجال العمل البنكي بدرجة متوسطة، وكذلك فقرة رقم (8) يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي في البنك.
 - أما مستوى تطبيق الابتكار الاستكشافي في البنوك العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (73.477)، وهو بدرجة (كبيرة). ويتضح كذلك أن البنوك تعمل بروية واستراتيجية تجعلها في مقدمة المؤسسات المالية المتقدمة من خلال التوسع في تقديم الخدمات للعملاء الحاليين والمستقبليين، وأيضا العمل على تخفيض تكاليف العمليات الداخلية لدى البنوك. حيث جاءت فقرة رقم (2) يتم بانتظام بالتعديلات القليلة على الخدمات الحالية بدرجة متوسطة، وكذلك فقرة رقم (5) يتم زيادة الخدمات المقدمة في الأسواق الحالية، وفقرة رقم (8) يتم الاستفادة من كل ما يستثمر من موارد للحفاظ على العمليات اليومية، وفقرة رقم (9) يتم خلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي.
 - وأن مستوى تطبيق الابتكار الاستغلالي في البنوك العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (69.321)، وهو بدرجة (كبيرة). ويعزى ذلك بأن السياسات والخطط والإجراءات واضحة ومحددة، وكذلك العمل على إشراك العاملين في رسم الخطط والأهداف في تلك هذه المؤسسات. حيث جاءت فقرة رقم (1) تستجيب أقسام البنك للتطورات والابتكارات الحديثة في مجال العمل البنكي، وكذلك فقرة رقم (8) يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي في البنك.
 - بشكل عام حصل مستوى تطبيق البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في قطاع غزة على وزن نسبي (72.516)، وهو بدرجة (كبيرة). ويلاحظ الباحثان أن جميع محاور البراعة التنظيمية له الأثر الإيجابي على تحسين الخدمات المقدمة من قبل البنوك العاملة في قطاع غزة، وبالتالي هذا يعطي مجال أكبر للإبداع والابتكار من أجل تعزيز المركز التنافسي للبنوك.
 - واتفقت هذه النتائج مع دراسة (إبراهيم، 2017). التي كان من أهم نتائجها وجود مستوى مرتفع لامتلاك القيادات في المصرف بالبراعة التنظيمية التي قادت المصرف نحو النجاح الاستراتيجي، وكذلك اتفقت مع دراسة (البغدادي والجبوري، 2015)، التي أوضحت وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية، واتفقت مع دراسة (Chu et al, 2011).
 - اختلفت هذه النتائج مع دراسة (Menguc&Auh, 2008) التي بينت بوجود علاقة عكسية بين التوجه بالسوق مع البراعة التنظيمية، وكذلك اختلفت مع دراسة (عويس، 2015) التي أظهرت أن مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة (38.6%) في بناء وتفسير التوجه بالبراعة التنظيمية.
- السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ذكاء الأعمال وبين البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين؟
- وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم ذكاء الأعمال وبين البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5): معاملات ارتباط بيرسون بين نظم ذكاء الأعمال وبين البراعة التنظيمية

المحور	جمع وتحليل البيانات	تحليل العمل	إدارة أداء الأعمال	اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي	نظم ذكاء الأعمال
الابتكار الاستكشافي	0.493	0.496	0.283	0.459	0.511
الابتكار الاستغلالي	0.601	0.499	0.292	0.534	0.573
هيكل تنظيمي مرن	0.500	0.442	0.252	0.477	0.497
البراعة التنظيمية	0.628	0.555	0.320	0.576	0.617

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (105) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين جمع وتحليل البيانات وبين البراعة التنظيمية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جمع وتحليل البيانات وبين البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في قطاع غزة. وهذا يعني بأنه كلما زاد الاهتمام في جمع وتحليل البيانات قد يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية.
- معاملات الارتباط بين تحليل العمل وبين البراعة التنظيمية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل العمل وبين البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في قطاع غزة. وهذا يعني بأنه كلما زاد الاهتمام في تطبيق تحليل العمل قد يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية.
- معاملات الارتباط بين إدارة أداء الأعمال وبين البراعة التنظيمية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أداء الأعمال وبين البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في قطاع غزة. وهذا يعني بأنه كلما زاد الاهتمام في تطبيق إدارة أداء الأعمال قد يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية.
- معاملات الارتباط بين اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي وبين البراعة التنظيمية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي وبين البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في قطاع غزة. وهذا يعني بأنه كلما زاد الاهتمام في تطبيق اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي قد يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية.
- معاملات الارتباط بين نظم ذكاء الأعمال وبين البراعة التنظيمية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ذكاء الأعمال وبين البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في قطاع غزة. وهذا يعني بأنه كلما زاد الاهتمام في تطبيق نظم ذكاء الأعمال، واتخاذ القرارات المناسبة قد يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية من (الابتكار الاستكشافي، الابتكار الاستغلالي، هيكل تنظيمي مرن) في البنوك العاملة في قطاع غزة.

نتائج السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين؟

للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6): تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
1	المتغير الثابت	1.020	3.280	0.001	دالة
2	جمع وتحليل البيانات	0.393	4.164	0.000	دالة
3	تحليل العمل	0.183	1.712	0.090	غير دالة
4	إدارة أداء الأعمال	-0.170	-1.951	0.054	غير دالة
5	اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي	0.293	3.746	0.000	دالة
معامل التحديد = (0.505) - معامل التحديد المعدل = (0.486)					

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• معامل التحديد = (0.505)، ومعامل التحديد المعدل = (0.486)، أي أن ما نسبته (48.60%) من التغير في (البراعة التنظيمية) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (51.40%) تعود للتغير في عوامل أخرى.

• المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، جمع وتحليل البيانات، اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي)، أي أنها تؤثر في (البراعة التنظيمية).

• المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (تحليل العمل، إدارة أداء الأعمال)، أي أنها لا تؤثر في (البراعة التنظيمية).

• معادلة الانحدار هي: (البراعة التنظيمية) = $1.020 + 0.393 * (\text{جمع وتحليل البيانات}) + 0.183 * (\text{تحليل العمل}) - 0.170 * (\text{إدارة أداء الأعمال}) + 0.293 * (\text{اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي})$.

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول نظم ذكاء الأعمال وحول البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، اسم البنك)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول نظم ذكاء الأعمال وحول البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، اسم البنك).

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test، واختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (7): اختبار T-Test لإيجاد الفروقات بالنسبة لمتغير: (النوع الاجتماعي)

المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
نظم ذكاء الأعمال	ذكر	56	3.921	0.541	-0.896	0.373	غير دالة
	أنثى	50	4.009	0.461			
البراعة التنظيمية	ذكر	56	3.624	0.561	-0.042	0.966	غير دالة
	أنثى	50	3.628	0.525			

جدول رقم (9): اختبار One-Way ANOVA لإيجاد الفروقات بالنسبة

لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، اسم البنك)

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
نظم ذكاء الأعمال	أقل من 35 عام	53	3.900	0.548	1.424	0.245	غير دالة
	من 36-40 عام	27	3.951	0.466			
	41 عام فأكثر	26	4.103	0.436			
البراعة التنظيمية	أقل من 35 عام	53	3.595	0.562	0.186	0.830	غير دالة
	من 36-40 عام	27	3.669	0.509			
	41 عام فأكثر	26	3.644	0.550			
نظم ذكاء الأعمال	دبلوم فما دون	25	4.127	0.378	1.762	0.17	غير دالة
	بكالوريوس	68	3.909	0.549			
	دراسات عليا	13	3.929	0.433			
البراعة التنظيمية	دبلوم فما دون	25	3.794	0.371	1.765	0.176	غير دالة
	بكالوريوس	68	3.589	0.516			
	دراسات عليا	13	3.496	0.850			
نظم ذكاء الأعمال	موظف	63	3.968	0.529	1.324	0.270	غير دالة
	رئيس قسم	24	3.844	0.524			
	مدير دائرة	19	4.094	0.365			
البراعة التنظيمية	موظف	63	3.660	0.490	1.643	0.198	غير دالة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
					قيمة "F"	قيمة "Sig."	
رئيس قسم	مدير دائرة	24	3.457	0.635			
		19	3.727	0.562			
المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
نظم ذكاء الأعمال	أقل من 5	43	3.911	0.571	1.036	0.358	غير دالة
	من 5-أقل من 10	38	4.057	0.394			
	10 فأكثر	25	3.908	0.532			
البراعة التنظيمية	أقل من 5	43	3.618	0.601	0.142	0.868	غير دالة
	من 5-أقل من 10	38	3.660	0.499			
	10 فأكثر	25	3.587	0.516			
المحور	اسم البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
نظم ذكاء الأعمال	بنك فلسطين	28	4.054	0.479	0.586	0.625	غير دالة
	البنك الإسلامي العربي	25	3.875	0.460			
	البنك الإسلامي الفلسطيني	27	3.934	0.605			
	بنك القاهرة عمان	26	3.979	0.470			
البراعة التنظيمية	بنك فلسطين	28	3.604	0.566	0.099	0.960	غير دالة
	البنك الإسلامي العربي	25	3.641	0.525			
	البنك الإسلامي الفلسطيني	27	3.665	0.492			
	بنك القاهرة عمان	26	3.593	0.606			

تبيين من الجدولين السابقين أن:

في محور نظم ذكاء الأعمال:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول نظم ذكاء الأعمال في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، اسم البنك). ويعزى ذلك لتقارب أعداد الذكور والإناث إضافة إلى التركيز على استقطاب الكوادر البشرية ذات المؤهلات العلمية والكفاءات، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (شبير، 2015) التي أظهرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، ومدة الخدمة، والمسمى الوظيفي.

في محور البراعة التنظيمية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، اسم البنك).

• ويعزى الباحثين ذلك إلى فهم جميع العاملين في البنوك الفلسطينية على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية، وعدد سنوات خدمتهم بأهمية تعزيز بناء البراعة التنظيمية، وكذلك وضوح الهياكل التنظيمية من خلال ما هو معن عليه من قبل البنوك والتي يقوم بتحديثها بشكل مستمر.

نتائج وتوصيات البحث:

في إطار البحث النظري، وفي ضوء نتائج البحث الميداني في البنوك الفلسطينية. يمكن للباحثين تحديد نتائج البحث والتوصيات المقترحة على النحو التالي:

نتائج البحث:

1. بلغ واقع تطبيق نظم ذكاء الأعمال في البنوك العاملة في فلسطين (79.253)، وبلغ مستوى تطبيق البراعة التنظيمية (72.516).
2. فيما يتعلق باختبار الفرض الأول: والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم ذكاء الأعمال وبين البراعة التنظيمية في البنوك موضع الدراسة". وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط بين نظم ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية
3. فيما يتعلق باختبار الفرض الثاني: والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في البنوك موضع الدراسة. توصل الباحثين إلى وجود أثر إيجابي في أحد أبعاد نظم ذكاء الأعمال، جمع وتحليل البيانات، اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي على البراعة التنظيمية. بينما لم تثبت معنوية باقي الأبعاد بشكل مستقل على بعد تحليل العمل، وإدارة أداء الأعمال.
4. فيما يتعلق بالفرض الثالث: والذي ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول نظم ذكاء الأعمال في البنوك موضع الدراسة تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، اسم البنك)". توصل الباحثين لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات.
5. فيما يتعلق بالفرض الرابع: والذي ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول البراعة التنظيمية في البنوك موضع الدراسة تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، اسم البنك)". توصل الباحثين لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات.

توصيات البحث المقترحة:

يقدم هذا البحث توصيات تركز بصفة أساسية على تطوير نظم ذكاء الأعمال، ودورها في تحقيق بناء البراعة التنظيمية، وذلك من خلال ما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بالتعديلات على الخدمات المقدمة للمستخدمين من قبل إدارة البنوك لتحقيق المزيد من فوائد استخدام نظم ذكاء الأعمال لتطوير أداء العاملين مما يضمن للبنوك النمو والبقاء والتميز.
2. ضرورة العمل على الاستفادة من خلال الاستثمار في الموارد للحفاظ على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستخدمين بشكل يومي، والعمل على زيادة الخدمات المقدمة.
3. عقد ورش عمل لتوعية العاملين بمفهوم البراعة التنظيمية، وأهميتها من خلال خلق توازن بين الأداء الاستغلالي، والأداء الاستكشافي.
4. على إدارة البنوك موضع الدراسة الاستجابة لمدراء الأقسام في تحسين التطورات والابتكارات في مجال العمل البنكي.
5. العمل على وضع هياكل تنظيمية مرنة حتى تستطيع إدارة البنوك الاستجابة للتغيرات المتلاحقة لإحداث تغييرات من شأنها تعزيز موقفها في تطبيق نظم ذكاء الأعمال لتحقيق البراعة التنظيمية.
6. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت جامعات أو مراكز البحوث، فلسطينية أم عربية لمعرفة كل ما هو جديد في مجال نظم ذكاء الأعمال.
7. العمل على نشر البراعة التنظيمية لجميع العاملين في البنوك العاملة في فلسطين.
8. إجراء المزيد من الدراسات لتأكيد أو نفي النتائج التي توصلت إليها الدراسة وخصوصاً علاقات الارتباط، والأثر بين أبعاد نظم ذكاء الأعمال، والبراعة التنظيمية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، مها صباح، (2017). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد (39)، مجلد (12)، العراق.
- البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيدر جاسم، (2015)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية-دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات(زين وآسيا) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (17)، العدد (1).
- الجرجراوي، زياد(2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- السلوم، عثمان إبراهيم، (2013)، تطبيقات أنظمة ذكاء الأعمال في مدينة سلطان بن عبد العزيز للخدمات الإنسانية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد (25) العدد (1)، الرياض.
- شاهين، مازن إسماعيل، (2007)، تقييم المنافع المتحققة من أنظمة ذكاء الأعمال في خلق القيمة للمنظمات-دراسة تشخيصية وتحليلية لشركتي عراقنا والأثير للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- شبير، محمد منير، (2015)، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني-دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- العزاوي، غانم رزوقي، (2013)، استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية-كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، عدد (28)، العراق.
- عويس، ممدوح زكي، (2015)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد (55)، العدد (2).
- غرايبة، أنس محمد، (2016). أثر إدارة المعرفة على تطوير العمل الإداري من خلال عمليات ذكاء الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- محمد، نظير رياض، والسنتي، لمياء السعيد، والزهارة، رضوه محمد، (2014)، أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة-جامعة طنطا)، العدد (3)، مصر.
- ملكاوي، نازم محمود، (2014)، نظم دعم القرارات ونظم ذكاء الأعمال وأثرهما في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات اقتصادية-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة عبد الحميد مهري، العدد (1)، الجزائر.
- هلال، محمد عبد الغني، (2010)، ذكاء الأعمال، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
- وعلي، عرقوب، (2012)، أنظمة ذكاء الأعمال وهندسة القرار في المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، العدد (2)، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2010). "Managing innovation paradoxes: ambidexterity lessons from leading product design companies", *Long Range Planning*, 43(1): 104-122.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). "Building ambidexterity into an organization Sloan Management Review, 45(4): 46-55.
- Chu, Chih-Peng, Li, Ci-Rong and Lin, Chen-Ju, (2011), "The joint effect of project-level exploratory and exploitative learning in new product development" *European Journal of Marketing*, Vol. (45) No. 4, pp. 53-550.
- Gibson, Cristina B and Birkinshaw, Julian, (2004), "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. (47), No. 2, pp. 209-226.
- He, Zi-Lin and Wong, Poh-Kam, (2004), "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, Vol. (15), No. 4. Pp. 481-494.
- Jansen, J., Tempelaar, M., Bosch, F., & Volberda, H. (2009). "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms". *Organization Science*, 20(4): 797-811.
- Kaplan R.S. & Norton D.P., (2010). *Le tableau de bord prospectif*, ed. Eyrolles, Paris, France.
- Kimball R. et al, (2005), *The data warehouse: Guide de conduit de project*, ed. Eyrolles, Paris, France.
- Lloyd, John, (2011). "Identifying Key Components of Business Intelligence Systems and Their Role in Managerial Decision making", *Master of Applied Information Management program*, University of Oregon.
- Menguc, Bulent and Auh, Seigyoung, (2008), "The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders" *Industrial Marketing Management*, Vol.(37), pp. 455-470.
- Muhammad, G., Ibrahim, J., Bhatti, Z., & Waqas, A. (2014). "Business Intelligence as a Knowledge Management Tool in Providing Financial Consultancy Services" *American Journal of Information Systems*, 2(2).
- Nemanich, Louise A, Vera, Dusya, (2009), "Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition", *The Leadership Quarterly*, Vol. (20), pp. 19-33.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators", *Journal of Management*, 34: 375-409.
- Yigit, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations*, Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management.
- Ji H., Jin Y., Li J., Tian H. & Feng S., (2015) , " The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment – An Empirical Study based on E-Commerce Enterprises in china " , *International Journal of u-and e –Service , Science and Technology*, Vol.(8), No.(11), PP.(357-378).
- Bader Ahmed Bader. (2017). *Organizational Readiness Toward Business Intelligence Implementation. Case Study: Ministry of Education & Higher Education – Gaza*, Master Thesis, Faculty of Commerce, The Islamic University – Gaza