



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الثالث

سبتمبر 2023

الجزء الاول

الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات ذكاء
الأعمال والبراعة التنظيمية
(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية)

د. مروة محمد محمد علي البطريق

معهد مصر العالي للتجارة والحاسبات بالمنصورة، مصر.

الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية
(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية)

د. مروة محمد محمد علي البطريق

معهد مصر العالي للتجارة والحاسبات بالمنصورة، مصر.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية لدي العاملين في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. وتم إجراء البحث على عينة من العاملين بالبنوك التجارية حيث بلغ حجم العينة ٣٨٤ مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٩٢) قائمة بمعدل استجابة (٧٦٪)، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن هناك علاقة إرتباط معنوية وإيجابية بين متغيرات الدراسة. كما يوجد تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد كلاً من ذكاء الأعمال والكفاءات الوظيفية علي البراعة التنظيمية، ويوجد تأثير لبعد المعرفة في العلاقة بين كل أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية في حين لم تثبت معنوية تأثيره علي عملية اتخاذ القرار ومستودعات البيانات، ويوجد تأثير لبعد المهارة في العلاقة بين كل أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية في حين لم تثبت معنوية تأثيره علي تقنيات استعراض المعلومات والتتقيب عن البيانات، ويوجد تأثير لبعد القدرة في العلاقة بين كل أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية في حين لم تثبت معنوية تأثيره علي عملية اتخاذ القرار والتتقيب عن البيانات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات الوظيفية-ذكاء الأعمال-البراعة التنظيمية-البنوك التجارية.

**The modifying role of job competencies in the relationship between business intelligence practices and organizational dexterity.
(An applied study on commercial banks in the Arab Republic of Egypt)**

**Dr/ Marwa Mohamad Mohamad Ali El-Batreak
Misr Higher Institute of Commerce and Computers,
Mansoura, Egypt.**

Abstract: This study aimed to test the modifying role of job competencies in the relationship between business intelligence practices and organizational dexterity among employees of commercial banks in the Arab Republic of Egypt. The research was conducted on a sample of commercial bank employees, where the sample size was 384 items, and the primary data was collected using a survey list that was distributed to the sample items, and the number of valid survey lists was (292) with a response rate of (76%), and a survey list was used to collect the necessary field data for the study. The study reached a set of results, the most important of which was that there is a significant and positive correlation between the variables of the study. There is also a significant and positive effect of the dimensions of business intelligence and functional competencies on organizational dexterity, and there is an effect of the knowledge dimension on the relationship between all dimensions of business intelligence and organizational dexterity, while its impact on the decision-making process and data warehouses has not been proven significant. Decision making and data mining.

Keywords: functional competencies-business intelligence-organizational dexterity - commercial banks.

١- المقدمة

نعيش اليوم في بيئة أعمال متغيرة فيها تغيرات سريعة ومستمرة، مما جعل ضرورة حتمية على المنظمات إدراك تلك المتطلبات المستمرة، ومع مرور الوقت تزداد حاجة كل من القطاع الحكومي وحتى الخاص إلى تبني تقنيات جديدة كذكاء الأعمال لملاحقة التغيرات المستمرة في الوقت الحاضر، تطبق العديد من المنظمات المعاصرة أنظمة ذكاء الأعمال في معظم نشاطاتها، حيث يجلب تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال مزايا مثل تحسين عملية اتخاذ القرار وهو ما يعني في المقام الأول زيادة فعالية وكفاءة تحسين وظائف المنظمة. (Grabińska et al., 2019)

يكتسب ذكاء الأعمال أهمية خاصة نتيجة ما تشهده بيئة العمل من تغير سريع في البيانات التي يتم تخزينها وإنتاجها وشدة المنافسة على المستويات المحلية والدولية المختلفة، وعلى النحو الذي يستدعي توظيف برامج ذكية تساعد في مراقبة أداء العمل وتحديد التغيرات التي ينبغي إجرائها لمعرفة موقع المنظمة من الأهداف والاستراتيجيات التي وضعتها لنفسها، واتخاذ قرارات حاسمة وسريعة استجابة لهذه التغيرات والتي ينبغي احتوائها بشكل سريع (شبير، ٢٠١٥). ومن هنا ظهرت الحاجة إلى ضرورة اعتماد المنظمات على ذكاء الأعمال من أجل الاستمرار وتطوير استراتيجيات قادرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية وتحديد رؤيتها وأهدافها. (Al-Mawali et al., 2021).

أصبح إدراك متطلبات التطور ضرورة وليست رفاهية، ومع مرور الوقت زادت الحاجة للابتكار والإبداع في مؤسساتنا، حيث يعتبر الإبداع التنظيمي ضرورة أساسية لأبد منها، فرضتها علينا التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، ويعد الإبداع التنظيمي من أهم أدوات التعامل مع التطورات الدولية الجديدة ومفتاح أساسي، لما له من دور هام في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية (سالم، ٢٠٢١).

لتحقيق النجاح والبقاء في الأجل الطويل يتطلب أن تكون المنظمات بارعة، أي أن تكون لديها القدرة على استكشاف إمكانيات جديدة، واستغلال القدرات الحالية، حيث إن الوصول للبراعة ليس أمراً سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل: الابتكار، والفعالية، والاستكشاف، والاستغلال (صويص وعابدين، ٢٠١٩). وتعد البراعة التنظيمية أحد أهم

الخيارات التي تلجأ إليها منظمات الأعمال المعاصرة لمواكبة مستجدات البيئة المتغيرة ومواجهة التحديات وتعبير عن قدرة المنظمة في التعامل مع معطيات البيئة بذكاء من خلال قيامها في ذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية، ولكي تحقق المنظمة أهدافها عليها امتلاك قدر معين من البيانات يمكنها من الوقوف بنجاح أمام ما تتعرض له من تغييرات وتحديات مستمرة ومتجددة (حسين والعاني، ٢٠١٨).

وقد أشار (Niu et al., 2021) إلى أن البراعة التنظيمية يمكن أن تتحقق من خلال وجود نكاه الأعمال الذي يعمل على جمع المعلومات الأساسية التي تمكن المنظمة من استكشاف الإمكانيات الجديدة واستغلالها.

ووضح (وردية، ٢٠٢١) أن نكاه الأعمال يعد من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات، فمن خلال ما تقدمه نظم نكاه الاعمال من تجميع البيانات، تحليل العمليات، وإدارة أداء الأعمال، واتخاذ القرارات، ودعم الموقف التنافسي، يمكن للمنظمات أن تكون بارعة أي قادرة على استكشاف إمكانيات جديدة، واستغلال القدرات الحالية، وتطوير اجراءات عملها، وتحديث أنظمتها لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة التنافسية، وتبني هياكل تنظيمية مرنة. ذلك لأن الوصول إلى البراعة ليس بالأمر البسيط كونها مرتبطة بتحقيق مجموعة من الأهداف مثل الاستغلال، الاستكشاف، الفعالية، الكفاءة.

إن بناء كفاءات وظيفية هو ركن أساسي في سعي المنظمات للوصول إلى النضج والتميز في تحقيق أهدافها لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال. إن التنافس في ظل العولمة وسرعة التغيير بمنظمات الأعمال أصبح يعتمد على تنمية كفاءات الموارد البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير والتغيير واستثمار المعلومات، وإذا لم تسخر جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك فإن المنظمات لن تستطيع أن تميز نفسها أو تبقى في السوق. لأن مصدر الأداء والجودة العالية يتوقف على ما تملكه الموارد البشرية من كفاءات فردية وجماعية ومهارات، وقدرات، ومعارف وخبرات نادرة يصعب وجودها بالمنظمات الأخرى. (Vesna et al., 2015)

إن بناء الكفاءات الوظيفية هو مفهوم معقد يتضمن الحصول ليس فقط على المعرفة الكافية والمهارات، والقدرات، ولكن الحفاظ على ذلك طوال الحياة الوظيفية، (Verni Y et al., 2015)، ولقد تطور دور الموارد البشرية من مديري إدارة الموارد البشرية إلى كافة المديرين في المنظمة وإلى كل عنصر بشري فرد يعمل داخلها. فهي تركز عموماً على المعرفة والقدرات وكفاءات الموارد البشرية وإلى أي مدى يمكنهم استغلال ذلك لخلق نجاح الأعمال. في ضوء ما سبق تسعى الباحثة إلى تحليل دور وأثر ممارسات ذكاء الأعمال في تحقيق البراعة التنظيمية في وجود الكفاءات الوظيفية في أداء الأعمال، حيث تأمل الباحثة أن تساعد نتائج البحث قطاع البنوك التجارية في مصر إلى تحقيق البراعة التنظيمية باستخدام ممارسات ذكاء الأعمال فهي النواة التي يتم من خلالها بناء منظمات الأعمال الكبيرة والصغيرة التي تساهم في تطوير آليات عمل جديدة تعمل على تقليل الأخطاء والإستفادة من الفرص المتاحة في مجال بيئة العمل المتغيرة التي تتطلب سرعة الحصول على المعلومات ودقتها من خلال كوادرات وكفاءات وظيفية قادرة علي ذلك.

تعرض الباحثة فيما يلي الإطار النظري، والدراسات السابقة، ومشكلة البحث وأهدافه وأهميته، وفروضه، يلي ذلك توضيح لمنهجية البحث وتقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة به، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة هذه النتائج وتفسيرها، وأخيراً محددات البحث وتوجهاته للمستقبل.

١- الإطار النظري للبحث

وفيه تعرض الباحثة مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

(٢-١) ذكاء الأعمال

يعد ذكاء الأعمال من أبرز التقنيات الرقمية في عصرنا الحالي، فهو مجموعة من الأفكار والمنهجيات والعمليات والتقنيات التي تحول البيانات الخام إلى معلومات مهمة ومفيدة لأغراض الأعمال، وتمكن عملياته من التعامل مع كميات كبيرة من البيانات للمساعدة في تحديد فرص جديدة للمنظمات وتطويرها (العمرى وعقيلي، ٢٠٢٠). حيث ينظر لذكاء الأعمال على أنه مظلة تدمج كل من الأدوات وقواعد البيانات والأدوات التحليلية والتطبيقات

والمنهجيات، وتعتمد عملية ذكاء الأعمال على تحويل البيانات إلى معلومات، ثم إلى قرارات، وأخيراً إلى إجراءات. (Keshtegar et al., 2021)

أشار (Niu et al., 2021) إلى أن ذكاء الأعمال يمثل قدرة المنظمة على الاستخدام الفعال للمعلومات التي تم جمعها خلال الأنشطة اليومية والاستفادة من البيانات المتاحة بشكل مفيد. كما يساعد ذكاء الأعمال في جمع المعلومات الأساسية من مجموعة متنوعة البيانات غير المهيكلة وتحويلها إلى معلومات قابلة للتنفيذ تسمح للمنظمات باتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين كفاءة الأعمال والإنتاجية، تشمل التحديات التي تواجه أي منظمة في ذكاء الأعمال وإتخاذ القرار وفشل الخطة، ونقص الإعداد، وفشل الموارد، والقدرة على المخاطرة.

يعد ذكاء الأعمال مصطلح واسع يستخدم عادة للإشارة إلى أي جانب من جوانب تطبيقات الأعمال القائمة على الكمبيوتر بما في ذلك دعم القرار وإدارة المعلومات وأتمتة التسويق وتحليل البيانات الذكية (Dogan, 2021).

أكد (Dey et al., 2018) على أن ذكاء الأعمال هو الاتجاه التكنولوجي القائم على التحليل الهائل للبيانات التي لا يمكن معالجتها أو تحليلها باستخدام الأدوات.

هذا وقد تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الكتاب والباحثين حول مصطلح ذكاء الأعمال كل حسب خلفيته العلمية.

إذ يري (Langit) بأنه: طريقة لتخزين وعرض البيانات الأساسية للمؤسسة حيث أن أي شخص في المؤسسة يمكنه أن يطرح أسئلة بسرعة وبسهولة حول بيانات دقيقة وفي حينها. كما يسمح ذكاء الأعمال الفعال للمستخدمين النهائيين باستعمال البيانات لفهم لماذا تؤدي الأعمال إلى نتائج معينة كهذه، ويقرر حول الفعل المتوقع المبني على البيانات الماضية، والتنبؤ بدقة بالنتائج المستقبلية. (Keshtegar et al., 2021)

هذا وقد عرف (Popovič, 2019) ذكاء الأعمال أنه معلومات عالية الجودة في مخازن البيانات جيدة التصميم، إلى جانب أدوات البرامج التي توفر للمستخدمين الوصول في الوقت المناسب، والتحليل الفعال والعرض الجيد للمعلومات الصحيحة، والتي تمكن المديرين من اتخاذ الإجراءات أو القرارات الصحيحة.

يري (Al-Aqrabi, 2019) أن ذكاء الأعمال هو نظام يعتمد على جمع البيانات وتخزينها ومعالجتها، واستخراجها من مخازن البيانات لتساعد في دعم واتخاذ القرار، حيث يتم تحديث مستودعات البيانات على فترات متكررة من خلال الاستعلامات المناسبة التي يتم تنفيذها على قواعد البيانات.

أما (Maheshwari, 2015) فقد عرفه بأنه عبارة عن مصطلح شامل يتضمن مجموعه متنوعة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي يتم استخدامها لتحليل بيانات المنظمة وإيصالها إلى المستخدمين المعنيين. ومكوناته الرئيسية هي تخزين البيانات واستخراج البيانات والاستعلام عنها والإبلاغ عنها. وفي تعريف لـ (Pratt, 2019) أن ذكاء الأعمال هو الإستفادة من البرامج والخدمات لتحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ ودعم لقرارات الأعمال الاستراتيجية والتكتيكية الخاصة بالمنظمة. حيث تقوم أدوات ذكاء الأعمال بالوصول إلى البيانات وتحليلها وتقديم النتائج التحليلية في التقارير والملخصات ولوحات المعلومات والرسوم البيانية، والخرائط لتزويد المستخدمين بمعلومات مفصلة عن حالة العمل.

قد أشارت جمعية نظم معلومات الجامعات الأوروبية عام 2011 إلى أن ذكاء الأعمال في المؤسسات يمكن أن يطلق عليه الذكاء المؤسسي وهو يشير إلى التقنيات المعتمدة على الحاسب لاكتشاف بيانات الأعمال واستخراجها وتحليلها بهدف دعم إتخاذ القرارات، ويمكن تسميته كذلك بنظام دعم القرار، وأن الوظائف المشتركة لأنظمة ذكاء الأعمال هي: التقارير، المعالجة التحليلية (OLAP) لاستكشاف البيانات، التنقيب في البيانات، والتحليلات التنبؤية (EUNIS, 2020).

بعد استعراض مفهوم ذكاء الأعمال تزي الباحثة بأن التعريفات التي توضح التطور الموضوعي له بدأت بعد ظهوره كفكرة في البداية وبأنه نظام مؤتمت يتعامل مع البيانات، وبعد تبني شركات الأبحاث والتطوير له، تم ربطه بتحليل البيانات ثم تطوره ليشمل مجموعة برامج لتحليل البيانات بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار ومن ثم ظهرت علاقته بالمعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهو تطور منطقي لتطور الموضوعات البحثية والمجالات بصفة عامة ويعكس التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات.

كما تتفق الباحثة من أن ذكاء الأعمال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور تقنية المعلومات بالتحديد حيث يشمل أدوات مختلفة تتطور بتطور التقنيات، ولذلك التعريفات الحديثة لم تحدد أداة معينة، بل عرفته كمجموعة من التقنيات أو الأدوات أو الحلول أو الممارسات التي تحلل البيانات، هذا بالإضافة إلي أن كل ما تم تناوله من تطور مفهوم ذكاء الأعمال وتعريفات يشمل ذكاء الاعمال والمؤسسات المصرفية تتفق مع دراسة (العمري وعقيلي، 2020) التي وضحت بأن ذكاء الأعمال مطلوب في جميع القطاعات والوظائف مع اختلاف طبيعة المعلومات وسرعة العمل بين المنظمات، إذ أن جميعها يحتاج اليوم إلى الوصول إلى ذكاء الأعمال فهو مكون رئيسي لنجاحها. تري الباحثة إلى أنه يمكن تعريف ذكاء الأعمال بأنه عبارة عن "مجموعة من الأدوات التي توفر وصولاً سريعاً وسهلاً إلى رؤي حول الحالة الحالية للمنظمة، استناداً إلى البيانات المتاح تحليلها لتقديم معلومات مفيدة تساهم في اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وتقديم الرؤي المستقبلية بشأنها".

(١-١-٢) تقنيات ذكاء الاعمال

إن ذكاء الأعمال يعتبر من بين أهم الأنظمة التي تحتاج إليها منظمات الأعمال في اتخاذ القرارات الصائبة التي تضمن من خلالها رفع التحدي وضمان الاستمرارية والمنافسة، إضافة إلى القرارات المتعلقة بتطوير منتجاتها ومواردها البشرية، والقرارات المتعلقة بوضع خططها الاستراتيجية، وذلك من خلال كمية ونوعية ودقة المعلومات التي يوفرها ذكاء الأعمال أمام متخذي القرارات الذين هم في حاجة دائمة لصناعة المعلومة المنيرة لرؤاهم. نتيجة لذلك فإن امتلاك المنظمات لذكاء الأعمال يؤدي إلى تميزها من خلال مساهمتها بتعدد التطبيقات والأدوات البرمجية التي تحتاجها تلك المنظمات، وبما يؤدي إلى اعتماد طرق معيارية عند تحليل أداء الأعمال، هذا وتتعدد تقنيات ذكاء الأعمال نستعرض أهمها فيما يلي:

أ- **مستودعات البيانات:** تتضمن مجموعة بيانات تاريخية متكاملة ودائمة تساهم في اتخاذ كافة القرارات الإدارية، إذ تساعد في الحصول على البيانات لإجراء التحليلات الزمنية لها واكتشاف المعرفة واستعمالها في اتخاذ القرارات (حمد، ٢٠١٢)، وتعد هذه التقنية القاعدة الصلبة لكافة أنظمة المعلومات التي تستند إلى الحاسب، وتعمل على الإستجابة السريعة والمرنة لأنشطة الاعمال وللمتطلبات المستفيدين في المؤسسة أو

في محيطها، وذلك لطبيعة نظم مستودعات البيانات التكاملية ولمصادر البيانات المعتمدة الداخلية منها والخارجية. (ياسين، ٢٠٠٦)

ب- **التنقيب عن البيانات**: تعرف بأنها البحث والتقصي عن المعلومات ذات القيمة في قواعد البيانات الضخمة، أو في مستودعات فرعية للبيانات، إذ يمكن التنقيب عن البيانات من خلال إجراء عمليتين رئيسيتين الأولى؛ توقع السلوكيات والاتجاهات، الثانية؛ تحديد أنماط غير مسبوقه (Turban & Rainer, 2009)، ويقصد بها أيضاً عملية توليد علاقات غير معروفة بين البيانات، إذ يتم اكتشاف العلاقات وعرضها بطريقة مفهومة ليتم استعمالها لاتخاذ القرارات، فهي تقنية متطورة لمساعدة المنظمات في استخراج أهم المعلومات من البيانات، وتعد أيضاً اكتشافاً للمعرفة من خلال استخدام الحاسب لتحليل مجموعات ضخمة من البيانات واستخراج المعنى منها، ويتم اكتشاف المعرفة عن طريق سلسلة متكررة من المراحل تتضمن تقنية البيانات وتكاملها واختبارها وتحويلها، والتنقيب في البيانات، أي استعمال طرق ذكية تنفذ لاستخلاص أنماط البيانات وتقييمها. (حمد، ٢٠١٢).

ج- **المعالجة التحليلية المباشرة**: تعتبر المعالجة التحليلية المباشرة هي التقنية التي تأتي وراء العديد من تطبيقات ذكاء الأعمال، فهي تقنية قوية لعرض التقارير غير المحدودة والحسابات التحليلية المعقدة والتخطيط التنبؤي وتحديد الاتجاهات المستقبلية. كما تتيح إجراء تحليل متعدد الأبعاد لبيانات الأعمال ويوفر القدرة على إجراء حسابات معقدة وتحليل الاتجاهات ونمذجة البيانات المعقدة، وهو الأساس لأنواع كثيرة من تطبيقات الأعمال مثل (إدارة أداء الأعمال، والتخطيط، والميزانية، والتنبؤ، والتقارير المالية، والتحليل، واكتشاف المعرفة، وإعداد تقارير مستودع البيانات)، وتتيح أيضاً للمستخدمين النهائيين إجراء تحليل مخصص للبيانات بأبعاد متعددة، قادرة على تحقيق الوصول السريع إلى المعلومات متعددة الأبعاد المشتركة، مما يفيد في تحقيق رؤية واضحة لاتخاذ قرارات بشكل أفضل (Zabadi et al., 2015)

د- **عملية اتخاذ القرارات**: يتمثل دور ذكاء الأعمال في عملية اتخاذ القرار من خلال تزويده لمتخذي القرارات بالمعلومات والمعارف التي يحتاجون إليها في إعداد ذلك،

لأنه كلما توفرت المعلومات المناسبة كلما زادت نسبة اتخاذ قرارات سليمة ورشيده، فبدون توفر المعلومات الكافية والمطلوبة يصبح اتخاذ القرار اعتباطياً ومكلفاً وليس في كل الأحوال صائباً، كما يجب على متخذي القرار لاتخاذ القرار الرشيد الاهتمام ليس فقط بقيمة المعلومة بالنسبة لمستخدميها بل أيضاً بتكلفة المعلومة للحصول عليها، بحيث تكون تلك المعلومات مجدية لمتخذي القرار (العائد أكبر من التكلفة)، وبصفة عامة فإن قيمة المعلومات تقاس بقيمة التغيير في سلوك القرار الناتج عن الحصول على تلك المعلومات ذلك بعد استبعاد تكلفة الحصول عليها، وتتبع نتائج نكء الأعمال علي منظمات الأعمال من خلال الفوائد التي تبديها. (كمال، ٢٠١٦) هـ- **تقنيات استعراض المعلومات:** وهي تقنية مهمة لنكء الاعمال يتم من خلالها عرض المخرجات وإيصالها للمحللين ومتخذي القرار ويوجد أنواع متنوعة من هذه التقنيات لها استعمالات متعددة منها منفردة أو متداخلة وتكون ملائمة للهدف (السامرائي والعكدي، ٢٠١٢)، نوضحها كما يلي:

- **لوحة القيادة:** تعرف بأنها تقديم مرئي لأهم المعلومات الضرورية لتحقيق هدف الوحدات، إذ يتم دمج المعلومات وترتيبها في شاشة واحدة يمكن من خلالها مراقبة المعلومات بنظرة سريعة أو ومضة (Few, 2006).
- **بطاقة الأداء:** وهي مجموعة من المقاييس توفر للإدارة لمحة سريعة لفهم الاعمال، وتعتبر من أحدث المناهج المستعملة في معرفة وقياس الأداء، وتهتم بشكل مستمر إما بشكل ألوان أحمر، أو أصفر، أو أخضر فضلاً عن الأسهم المتجهة إلى الأسفل أو إلى الأعلى لتوضيح اتجاه الأداء (Naveen, 2009).
- **التقارير:** يمكن إنشاء وتوليد تقارير متعددة وذات استخدامات مختلفة عن طريق تقنيات نكء الأعمال، ومهما كانت طبيعة وشكل هذه التقارير من حيث التعقيد فأنها تعمل على تحقيق الاهداف المطلوبة، وتأخذ هذه التقارير عدة أشكال كالرسوم والأشكال البيانية والجداول، والخرائط، والنتائج الإحصائية، وغيرها.

أكد (العمرى وعقيلي، ٢٠٢٠) على أن ذكاء الأعمال يوفر عرضاً مؤرخاً سواء من الماضي أو الحاضر وحتى التنبؤ بالمستقبل لعمليات الأعمال، وإعداد التقارير، والمعالجة التحليلية عبر الإنترنت، واستكشاف البيانات والعمليات، وإدارة أداء الأعمال، ووضع المعايير، واستخراج النصوص، والتحليلات التنبؤية، والراشدية. نخلص مما سبق أن الباحثة يمكنها تحديد أبعاد ذكاء الأعمال في خمسة أبعاد كما يلي: مستودعات البيانات، التنقيب عن البيانات، المعالجة التحليلية المباشرة، عملية اتخاذ القرارات، تقنيات استعراض المعلومات.

(٢-٢) البراعة التنظيمية

اكتسبت البراعة التنظيمية أهمية خاصة في الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي في مجالات التكنولوجيا والابتكار بغرض تحقيق التوافق بين المنظمة وبين التغيرات والمستجدات، وذلك من خلال قدرة المنظمة على المرونة والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال استكشاف الفرص والموارد وتحسين البيئة التنظيمية بما يمكنها من استغلال تلك الفرص (Kortmann et al., 2012)، بالإضافة إلى أن البراعة التنظيمية تعمل المنظمات على تجديد معارفها وأصولها المعرفية بصورة مستمرة وتمكنها من إدارة المخاطر التي من المتوقع مواجهتها بفاعلية (Kinnie, Swart 2010) & (أبو رحمة، ٢٠٢١).

تعددت التعريفات الخاصة بمصطلح البراعة التنظيمية حيث حدد كل من (Emery & Boukamel, 2017) ثلاثة مداخل لتعريف البراعة التنظيمية حيث ركز المدخل الأول على البراعة الهيكلية من جانب التصميم التنظيمي، بينما ركز الجانب الثاني على البراعة السياقية من حيث خلق البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين تجاه البراعة التنظيمية، وأخيراً البراعة الإدراكية اعتماداً على النشاطات التنظيمية من حيث التركيز على الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي.

تري (سالم، ٢٠٢١) البراعة التنظيمية أنها عملية تتمثل في ظهور إنتاج جديد ينشأ لما لدى الفرد من خصائص فريدة أو استثنائية، أي عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج وتوليد وخلق أفكار مفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعه صغيرة من الأفراد الذين يعملون معاً بحيث تتسم هذه الأفكار بالجدية والأصالة.

وأكد (وردية، ٢٠٢١) على أن البراعة التنظيمية تجعل المنظمات قادرة على اقتناصها وتنسم بقدرتها على خلق القدرات الجوهرية من خلال اقتناص الفرص وتقليل التهديدات الناتجة عن التغيرات البيئية وتمكنها من الاستغلال للفرص المتاحة. حيث تحتاج المنظمات أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين أنشطتها الاستكشافية، وأنشطتها الاستغلالية من أجل تحقيق أداء أفضل، وهذا يستلزم أن يتم ذلك في ظل وجود الأنشطة من أجل تحقيق أداء متميز داخل المنظمة، وهذا يمثل المزيد من العبء في أهمية توفير أنظمة وكفاءات تستطيع التعامل مع ذلك.

أما (أبو زيد، ٢٠٢٠) فيعرف البراعة التنظيمية بأنها مجموعة من الأساليب التنظيمية المتعددة والتي تتمثل في قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة في آن واحد، بما يحقق الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويخلق التوازن بينهما، وبما يتوافق مع الموارد المتاحة للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية.

واستناداً لما سبق تتفق الباحثة مع (Katou et al., 2021) حيث تعرف البراعة التنظيمية بأنها " قدرة منظمات الأعمال على إدارة أعمالها الحالية بكفاءة عالية، وفي الوقت ذاته قدرتها على التكيف مع احتياجات العمل المستقبلية الناتجة من التغيرات البيئية المختلفة".

ترى الباحثة أن البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على إدارة ومتابعة نشاطين متكاملين معاً، مختلفين فيما بينهما في آن واحد أحدهما هجومي يمثل مهارة الاستكشاف وأخر دفاعي يمثل مهارة الاستغلال وأن الهيكل التنظيمي المرن هو الذي يساعد المنظمة في تحديد أولوية نشاط على آخر وفقاً لمتطلبات كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة وذلك بما يعود على المنظمة بأعلى فائدة سواء كان النشاط حالياً أم مستقبلياً. وأن نجاح منظمات الأعمال أصبح يعتمد بشكل كبير على تحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، حتى تتمكن من تحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي الوقت نفسه البحث عن إمكانيات جديدة توظف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الكفاءة والفعالية (أبو رحمة، ٢٠٢١).

(١-٢-٢) أبعاد البراعة التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات أبعاد البراعة التنظيمية فقد أشار (Simsek, 2009) إلى أنها تتطوي على ثلاثة أبعاد وهي الاستكشاف، الاستغلال، والهيكل التنظيمي المرن، أما دراسة (Chang et al., 2009) فقد ركزت على ثلاثة أبعاد أخرى وهي العلاقات غير الرسمية، التوجه الريادي، والدعم التنظيمي. وقد اعتمدت معظم الدراسات على بعدين أساسيين في قياس البراعة التنظيمية وهما بعد الاستكشاف وبعد الاستغلال (O'Reilly et al., 2013; Lubatkin et al., 2006 ; Fu et al., 2015; Ajayi et al., 2017; Siachou et al., 2018)

وأضاف (Tian et al., 2020) أن الاستكشاف والاستغلال ينطويان على التعلم، ولكن كل منهما يسعى لتحقيق أهداف مختلفة، حيث ينطوي التعلم الاستغلالي على تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز الفهم المتعمق للمعرفة الحالية مما يعزز من ترشيد اتخاذ القرارات الحالية وتنفيذها بكفاءة، بينما ينطوي التعلم الاستكشافي على تحقيق الفعالية على المدى الطويل مما يؤدي إلى ابتكار جذري يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الناشئة. تحتاج المنظمات إلي أن تتمتع بأكبر قدر من البراعة مما يعني أنها تحتاج إلي بعض القدرات تبرز أهمها فيما يلي:

- أ- التوافق مع البيئات التكنولوجية المستقرة أحياناً والمضطربة أحياناً أخرى وتلبية رغبات أصحاب المصلحة.
 - ب- استكشاف المعرفة واستغلالها.
 - ج- أن يتم ربط الاستكشاف والاستغلال بإحكام وإقرانهما بشكل مناسب.
 - د- تجنب فشل القرار والتعلم من الأخطاء.
 - هـ- عمل تغييرات جذرية لتحسين الوضع المستقبلي جنباً إلى جنب مع إجراء تغييرات روتينية لتحسين الوضع الحالي للشركة.
 - و- الحفاظ على الهوية المؤسسية وتغييرها بحذر وبمهارة عند الحاجة إلى ذلك.
- بناء على ما سبق نجد أن أبعاد البراعة التنظيمية تتمثل في بعدين رئيسيين حازا على اتفاق العديد من الدراسات والبحوث (O'Reilly et al., 2013; Lubatkin et al., 2006;

(Fu et al., 2015; Ajayi et al., 2017; Siachou et al., 2018) (Popadiuk & Bido, 2016: Tuan, 2016) وهي ذات الأبعاد التي تتبناها الباحثة والتي تتفق مع أهداف البحث:

أ- **الاستغلال:** يشمل استغلال الإمكانيات الحالية، وقدرة المنظمة على القيام بعمليات التحسين المستمر بغرض خلق القيمة في الأجل القريب، إذ يتم تصميم المنتجات بشكل يحقق رضا العملاء الحاليين في الأسواق الحالية عبر تحسين المهارات والمعرفة والقدرات الحالية وتوسيع قنوات التوزيع الحالية والعمل بالطاقة القصوى بغرض تحقيق مستوى الكفاءة المستهدفة.

ب- **الاستكشاف:** هو البحث عن الفرص والمعرفة الجديدة ويعبر عن امتلاك رؤية تركز على البحث عن الفرص التي تضطلع بتقديم المنتجات غير المألوفة بما يعزز من تنافسية المنظمة وامتلاك القدرة على التنبؤ بحاجات السوق المستهدفة أو البحث عن أسواق جديدة. وتتمثل أنشطة الاستكشاف في البحث عن المداخل الحديثة للمنتجات والعمليات والأعمال والتكنولوجيا فضلاً عن البحث عن طرق العمل الجديدة. ويرتبط الاستكشاف أو التنقيب بعدة أنشطة منها البحث والتغيير والتجريب والمخاطرة والإبداع، والتباين، والاكتشاف، والمرونة.

(٢-٣) الكفاءات الوظيفية

تعد الكفاءات الوظيفية ضرورية لتحقيق النجاحات في المنظمات، فالمنظمات العامة لاسيما الخاصة بحاجة إلى الكفاءات وخبرات عالية لتعكس ايجاباً على تعزيز الأداء وزيادة فاعليته وتحسين مستوى التنافسية في السوق وزيادة فرص التقدم والأرباح، ويمكن تعزيز الكفاءات الوظيفية من خلال إخضاع العاملين لبرامج تدريبية لزيادة كفاءتهم وقدراتهم بالإضافة إلى فتح مجال للتواصل مع مدراء الشركات وذلك كوسيلة لتعزيز العلاقات وتبادل الخبرات والأفكار والاستفادة من تجارب الآخرين والتي تساعد العاملين في توسيع إدراكهم الوظيفي الذي يحول دون الوقوع في الأخطاء ووضع خطط لمواجهة التحديات التي يمكن أن يتعرض لها أداء المنظمات في المستقبل (Laguna.et.al., 2012).

احتل مفهوم الكفاءات الوظيفية أهمية كبيرة في الدراسات والأبحاث في السنوات الأخيرة ورغم عدم اتفاق العلماء والباحثين حول تعريف محدد للكفاءات الوظيفية إلا أن هناك اتفاق عام لمعظم الباحثين على أن مفهوم الكفاءات الوظيفية يتعلق بالعوامل التي تساهم في تمكين العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة. (Paul, 2012). كما عرف (مولاي، ٢٠١٢) الكفاءة الوظيفية بأنها القدرات الخاصة التي يمتلكها العاملون لتوظيف الأصول بغاية تحقيق هدف معين، وتستغل بأعمال مقصودة، وغالبا تتكون وتثري بالتعلم والتدريب.

تمثل الكفاءة الوظيفية المقدرة على امتلاك العامل للمعارف والمهارات، والعلوم (النظرية والتطبيقية)، وامتلاكه إمكانية تطبيقها، بحيث تمكن العامل من التميز والإبداع في عمله، من خلال استثمارها بشكل يحقق الجودة والإتقان في منظمته (دراوشة، ٢٠١٧). ويمكن تعريف الكفاءة الوظيفية بأنها مجموع الكفاءة التشغيلية التي تمارس مهامها في الإطار التنظيمي، كما أنها تتكون عناصر بشرية فاعلة بخلاف الكفاءات، فهي كمصطلح مجرد تعني كل الخبرات والسلوكيات الوظيفية التي تتوفر في العنصر البشري الذي اكتسب هذه الصفات، وتعد الكفاءة الوظيفية في العصر الحالي مصطلح كثير التداول بالشكل الذي لا يمكن الاستغناء عنه في جميع العلوم سواءً كانت إنسانية أم اجتماعية أم علمية (عثمان، ٢٠١١).

وأوضح كل من (Akbar & Akbar, 2012) أن المنظمات تبحث عن الكفاءات في عناصرها البشرية وتحدد الكفاءات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية، وكانت المنظمات تلجأ إلى مديري الإدارة المباشرة لمعرفة ما الذي يتوقعونه من نشاط الموارد البشرية، ونوعية الكفاءات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين بها، أي ما يحتاجه هؤلاء المديرون من القائمين بنشاط الموارد البشرية، أي أن لكل منظمة توقعات خاصة بالقائمين على الموارد البشرية

(١-٣-٢) أبعاد الكفاءة الوظيفية

اتفقت العديد من الدراسات السابقة على أبعاد الكفاءة الوظيفية في ثلاثة أبعاد توضحهم الباحثة فيما يلي:

أ- المعرفة: فالجوهر في استخدام المعرفة في المنظمات هو في قدرة تلك المنظمات على ممارسة المعرفة من خلال التركيز على توظيف التراكم المعرفي والخبرة الموجودة

فيها للاستفادة من التفاعل بين أفراد الشركة الذين يمتلكون المعرفة لاستخدامها بالعمليات التنظيمية. (Borges, 2012)

ب- **المهارات:** ويرى (Jabbouri et al., 2014) أن توافر المهارات لدى العاملين في المنظمات تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والكفاءة ورفع معدلات الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف الشركة والعاملين على التوالي مما يؤدي إلى زيادة الرضا من قبل كل من إدارة المنظمة والعاملين فيها وتضمن استمرار الفعالية الإدارية والتنظيمية وبقاء المنظمات في السوق.

ج- **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة التي تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة. (عبد المقصود، ٢٠١٩)

٢- العلاقة بين متغيرات البحث وبناء الفروض

تعرض الباحثة أهم الدراسات والكتابات العلمية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث ويمكن تصنيفها كما يلي:

(٣-١) الدراسات التي تناولت العلاقة بين ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية:

تمت دراسة (الياس، ٢٠٢٢) لمعرفة تأثير متطلبات تقنية البيانات الضخمة على ذكاء الأعمال وانعكاسه على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي مباشر لمتطلبات تقنية البيانات الضخمة على ذكاء الأعمال، وأن متطلبات تقنية البيانات الضخمة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً وغير مباشراً على البراعة التنظيمية، وأن ذكاء الأعمال يتوسط جزئياً هذه العلاقة، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية.

وهدف دراسة (الغريب، ٢٠٢٢) إلى التعرف على ذكاء الأعمال بالقطاع الخاص ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي. طبق البحث دراسة ميدانية علي العاملين بقطاع البنوك التجارية الخاصة في محافظة دمياط، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات ومنها أن البنوك بالقطاع الخاص قيد البحث لديها تصور عن ذكاء الأعمال فيما يتعلق باستخدام نظام ذكاء الأعمال لتحديد الاتجاهات والفرص والتحديات في بيئة الأعمال فضلاً عن ذلك

المعلومات المستمدة من نظام ذكاء الأعمال تساعد بشكل كبير في صياغة الاستراتيجية التنظيمية ومساعدة المدراء التنفيذيين بشكل كبير من قبل نظام ذكاء الأعمال لإتخاذ القرارات إلا أن بعض المجالات تحتاج إلى فهم أفضل ممارسات التطبيق فيما يتعلق في استثمار المؤسسات للموارد اللازمة لاقتناء وصيانة البنية التحتية لذكاء الأعمال، والبنية التحتية لذكاء الأعمال يجب أن تحسن حتى تتمكن من الاستجابة السريعة لاستخدامات النظام.

وقامت الدراسة (وردية، ٢٠٢١) للتعرف على واقع نظم ذكاء الأعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومستوى البراعة التنظيمية بها، وكذلك تحديد العلاقة بين نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة المختارة، وأشارت النتائج المتوصل إليها في الأخير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة نموذج الدراسة. وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمام بعامل التكوين والتدريب المستمر لتعزيز درجة الوعي لدى العاملين والمسؤولين بالمؤسسة من أجل الاستغلال الأمثل لنظم ذكاء الأعمال وتحقيق نسب أكبر من فوائد استخدام هذه النظم، مع ضرورة تركيز التوجهات البحثية إلى البعد الإبداعي والابتكار واستغلال الأفكار الجديدة وتحفيز المبدعين معنويا وماديا، وبناء ثقافة ابتكارية بالمؤسسة.

وتمت دراسة (صالح، ٢٠٢١) إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، وقد توصلت البحث الى وجود علاقة استدلالية بين الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية ويوجد أيضاً أثر الذكاء الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، وقد أوصت البحث بضرورة اتساع الرؤيا بشأن أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في الشركة، وإتباع سياسات لتحفيز العاملين من خلال استعمال حوافز ومكافأة متنوعة.

كما استهدفت دراسة (Sarter, 2020) إلى التعرف على دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في شركات التأمين العاملة في كولومبيا وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مكونات أنظمة ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية.

وقامت دراسة (صويص وعابدين، ٢٠١٩) للتعرف على دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين، حيث أشارت النتائج حصول واقع تطبيق نظم ذكاء الاعمال على نسبة مرتفعة ٧٩.٢٥٪، وحصل مجال البراعة التنظيمية على نسبة

٧٢.٥١٪ وتبين أيضا 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 تعزي لمتغيرات العمر والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة واسم البنك.

اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) في وجود علاقة بين ممارسات ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية، وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض الأول من فروض البحث على النحو الآتي **الفرض الأول الرئيسي: يوجد تأثير معنوي وإيجابي مباشر لذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.** وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

ف ١/أ يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لمستودعات البيانات على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف ١/ب يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للتقريب عن البيانات على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف ١/ج يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للمعالجة التحليلية المباشرة على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف ١/د يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لعملية اتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف ١/هـ يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لتقنيات استعراض المعلومات على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

(٢-٣) الدراسات التي تناولت العلاقة بين الكفاءات الوظيفية والبراعة التنظيمية:

هدفت دراسة (المحمادي، ٢٠٢٢) إلى معرفة دور إدارة المعرفة بأبعادها في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، الاستكشاف) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

وتمت دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١) إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة ولتحقيق أهداف البحث، وقد توصل البحث الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعهه غزة وتؤثر البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي، وخلص البحث الى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في معالجة نقاط الضعف واثراء نقاط القوة، وقد أوصي البحث باهتمام الجامعة بالعاملين وتنميتهم مهنياً ويجب على الجامعة تحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص.

كما توصلت دراسة (عيشوش، ٢٠٢١) الى أن القدرات الديناميكية تساهم مساهمة فعالة في تحديث البراعة التنظيمية لدى العاملين في بعض البنوك بولاية الوادي، وأنها تعمل على تعزيز كل من الاستغلال والاستكشاف في تعزيز البراعة التنظيمية.

تهدف دراسة (بن حامد وآخرون، ٢٠٢١) إلى توضيح وفهم العلاقة بين تطوير الكفاءات وجودة الحياة الوظيفية وتحديد أفضل الآليات والمتغيرات المطلوبة لتطوير الكفاءات البشرية بغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية على مستوى المركز الجامعي محل البحث. خلص البحث إلى وجود علاقة طردية من متوسطة إلى جيدة بين كل من آليات تطوير الكفاءات وآليات تحسين الجودة الوظيفية.

وقامت دراسة (الخشالي، ٢٠٢٠) إلى توضيح أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية لشركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات تطبيق مرتفعة لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية من قبل شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (Ketabchi, 2020) إلى التعرف على كيف تسهل مرونة الموارد البشرية في الجامعة البراعة التنظيمية وتم تطبيق البحث على أعضاء هيئه التدريس في جامعة بايم نور في اصفهان، وتشير النتائج الى وجود مرونة للموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية، وعدم وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء لم يلاحظ أي تأثير

إيجابي لمرونة الموارد البشرية على أداء الجامعة سواء بشكل مباشر أو بواسطة البراعة التنظيمية، وأوصي البحث الى تقليل القيود وتوفير الفرص لمزيد من التعليم. سعت دراسة (Katter, 2018) إلى اختبار دور الإدارة العليا في دعم وتحقيق البراعة داخل فرق العمل وفهم طبيعة الدور الديناميكي المتعلق بتطوير البارعين داخل فرق العمل، حيث طبقت أسلوب دراسة الحالة لأحد الشركات التي تعمل في مجال الخدمات المالية في السوق النهائي وعن طريق ثلاثة مقابلات تمت مع أعضاء الإدارة العليا، وحيث أشارت النتائج إلى أن فرق العمل مقابلات مع أعضاء فريق العمل المختلفة تتطلب أنشطة مختلفة وهي التي تدعم البراعة بالطرق الملائمة، كما اوضحت النتائج توسط واحدا أو اكثر بين المستويات الهيكلية مثال المشرف أو قائد الفريق لما له من دور مركزي في دعم وتشجيع أعضاء فرق العمل تجاه سلوكيات البراعة، هنا لا تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في التقييم اليومي لأنشطة البراعة لأعمال فرق العمل ولكن كان لها دور ارشادي وتوجيهي عن طريق أدوات إدارة المعرفة ومقومات الثقافة التنظيمية.

وهدفت دراسة (حامدى، ٢٠١٥) إلى التعرف على دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية، فقد توصل البحث إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أدور الكفاءات الوظيفية والوضع التنافسي للمنظمة.

واستهدفت دراسة (Chandrasekaran, 2009) للتعرف على دور القيادة في تعزيز البراعة التنظيمية، فانتهدت الي أن القائد الفعال هو الذي يسعى إلى الابتكار من خلال التركيز على الاكتشاف الجديد للموارد التي تحقق التميز المؤسسي بالإضافة إلى قدرته على استغلال ما هو متاح للمنظمة أفضل استغلال بشكل يجعلها متميزة عن المنظمات الأخرى وأن ذلك سوف يؤثر على سمعة المنظمة.

وفي ضوء ما سبق تبين وجود تأثير إيجابي لأبعاد الكفاءات الوظيفية متمثلة في المعرفة والقدرات ومرونة وتطوير الموارد البشرية على الوضع التنافسي وعلي التميز المؤسسي وجودة الحياة الوظيفية والبراعة التنظيمية. مما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض البحث على النحو الآتي: الفرض الثاني الرئيسي: يوجد تأثير معنوي وإيجابي للكفاءات

الوظيفية على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

ف٢/أ يوجد تأثير معنوي إيجابي للمعرفة على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٢/ب يوجد تأثير معنوي إيجابي للمهارة على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٢/ج يوجد تأثير معنوي إيجابي للقدرة على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

(٣-٣) الدراسات التي تناولت دور الكفاءات الوظيفية مع متغيرات أخرى.

قدمت العديد من الدراسات العربية والأجنبية مقاييس ونماذج للكفاءات الوظيفية مما يدل على أهمية الموضوع محل البحث لبناء المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، كما اهتمت الدراسات السابقة بدراسة علاقة العديد من المتغيرات على البراعة التنظيمية، كما أن لممارسات ذكاء الأعمال كثير من الفوائد والتي منها البراعة التنظيمية وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء مقاييس البحث الحالية، ومن بين هذه الأدبيات ما يلي:

دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) هدفت إلى قياس مدى دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية، وتوصلت نتائج البحث الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية كتحسين مستوى أداء شركات الادوية باختلاف كل من متغيرات تحديد التوجه الإستراتيجي، واستغلال القدرات والمواهب، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، والرقابة الإستراتيجية، والتي تمثل المتغيرات الستة لقياس الكفاءات الوظيفية عن ممارسات القيادة الاستراتيجية.

أظهرت دراسة (صالح، ٢٠٢١) أساليب تقنية وإدارية مختلفة لمواجهة التحديات التي ترتبط بالمعلومات، حيث إن المعلومات أصبحت مورداً هاماً لأي منظمة. ومن هذه الأساليب ذكاء الأعمال وهو عبارة عن مجموعة من التطبيقات، والأدوات، التي تمكن من الوصول إلى البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات ومن ثم إلى معرفة لتحسين الكفاءات الوظيفية من

حيث اتخاذ القرار وتحسين الأداء إلى أقصى حد في المنظمات، ومن بين هذه المنظمات المؤسسات الأكاديمية. تهدف هذه الورقة إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمجال ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية، وتلخيص اتجاهاتها وربطها ببعض وتتبعها زمنياً، وكذلك مراجعة وعرض البرامج الأكاديمية وهو ما يبرز أهمية المجال ودرجة الاهتمام به. وشملت المراجعة استعراض المصطلحات ذات الصلة بموضوع ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية، والتطور التاريخي للموضوع والمفاهيم المرتبطة به.

في حين قامت دراسة (أبو زيد، ٢٠٢٠) للتعرف على أثر القدرات الوظيفية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية في الاردن والدور الوسيط لإدارة المعرفة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها البحث أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، ومن ثم فإن جميع أبعاد القرارات الاستراتيجية لها تأثير على أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد البراعة، ويوصى البحث بأن المديرين وصناع القرار في البنوك التجارية بالتركيز على القدرات التنظيمية الاستراتيجية التي تعزز قدرتهم على تحديد واكتساب الفرص من بيئة الأعمال من خلال بناء علاقات جيدة مع كل العملاء والموردين.

وقد هدفت دراسة (Nazim, 2020) إلى التعرف على أثر القيادة الابتكارية على الأداء التنظيمي من خلال البرامج التنظيمية كمتغير وسيط، وتم تطبيق البحث على موظف القطاع الخاص والحكومي في باكستان، وتوصل البحث إلى أن قيادة الابتكار ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي الذي يظهر التأثير المباشر كما يظهر أن قيادة الابتكار ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالبراعة التنظيمية، وقد أوصت نتائج البحث بأخذ عينة كبيرة ومتنوعة في الاعتبار حيث ان ثقافة كل من المؤسسات الحكومية والخاصة في باكستان مختلفة تماماً لذا يجب إجراء بحث محدد على كل من المؤسسات الحكومية والخاصة بشكل منفصل.

هدفت دراسة (العمرى وعقيلي، ٢٠٢٠) إلى استجلاء مفهوم ذكاء الأعمال والمقصود من التطوير الإداري، ومعرفة دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز وبيان العلاقة بينهما، ومدى تطبيقه بالجامعة، وتقديم حلول ومقترحات تساهم في ذلك. وأهم ما نتج عن هذه البحث هو وجود علاقة مترابطة بين ذكاء الأعمال والتطوير الإداري. كما جاءت تصورات عينة البحث لمدى تطبيق ذكاء الأعمال في التطوير الإداري على نحو

متوسط. وكذلك وجود أهمية كبيرة للتدريب على ممارسات ذكاء الأعمال في التطوير الإداري. وتوصي نتائج البحث بدعم وتبني الإدارة العليا وبذل المزيد من الجهد لتطبيق ذكاء الأعمال في انجاز العمليات الإدارية. وكذلك ايلاء أهمية عالية للتدريب حول ذكاء الأعمال وتوجيه رسائل تعريفية وتوعوية الى القيادات بالجامعة. وضرورة السعي وراء مواكبة التطورات التكنولوجيات ذكاء الأعمال المستخدمة وتحديثها. كما توصي بإجراء المزيد من الدراسات التجريبية التي تعكس تطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات المحلية، لمعرفة مستوى ومعوقات تطبيق ذكاء الأعمال.

هدفت الدراسة (بن دومه، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية تمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تفويض السلطة، التدريب المستمر، الاتصال الفعال في تنمية الكفاءات البشرية لدى أفراد عينة الدراسة.

توصلت دراسة (الحواجزة، ٢٠١٨) إلى تحليل وقياس أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي عن طريق قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الاردنية الحكومية وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي، وكذلك في قدرات ذكاء الأعمال، بالإضافة الى وجود تأثير لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجي، ووجود تأثير غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي. وعلى ضوء النتائج أوصت هذه الدراسة بتعزيز الثقافة الريادية وربطها بالأهداف والأداء والاستراتيجيات، كما أوصت بتحويل الهيكل التنظيمي من هيكل بيروقراطي إلى هيكل عضوي مسطح يعتمد على قدرات ذكاء الأعمال، وتشجيع الأعمال الإبداعية.

استهدفت دراسة (Verni Y et al., 2015) تطوير تحليلي لمقياس الوظيفة ولنموذج كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية للأعمال المالية الجزئية واعتمد البحث على نموذج مقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية لكفاءات الموارد البشرية وهي: المجموعة الأولى الخاصة بالكفاءات المتعلقة بالنواحي الفنية وهي الخبرة الفنية وإدارة العمل. والمجموعة الثانية

الكفاءات المتعلقة بالنواحي الإنسانية وهي النزاهة والتوجه بالإنجاز والرقابة الذاتية. والمجموعة الثالثة الكفاءات المتعلقة بالعلاقات وتتضمن المشاركة في عمل الفريق، والتركيز على العميل، والاتصالات.

وتجدر الإشارة إلى أن اختبار تأثير ممارسات ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية من خلال المتغيرات المعدلة لم يلق الاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة سواء كان العربية أو الأجنبية. هذا ما دفع الباحثة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية من خلال الكفاءات التنظيمية كمتغير معدل سعياً لسد الفجوة البحثية المتمثلة في عدم الاهتمام بدراسة المتغير المعدل في تلك العلاقة. ومن ثم يمكن صياغة الفروض التالية من فروض البحث كما يلي: **الفرض الثالث الرئيسي: يوجد تأثير معدل للمعرفة على العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.** وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

ف٣/أ يوجد تأثير معدل للمعرفة على العلاقة بين مستودع البيانات والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٣/ب يوجد تأثير معدل للمعرفة على العلاقة بين التقيب على البيانات والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٣/ج يوجد تأثير معدل للمعرفة على العلاقة بين المعالجة التحليلية المباشرة والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٣/د يوجد تأثير معدل للمعرفة على العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٣/هـ يوجد تأثير معدل للمعرفة على العلاقة بين تقنيات استعراض المعلومات والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

الفرض الرابع الرئيسي: يوجد تأثير معدل للمهارة على العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

ف٤/أ يوجد تأثير معدل للمهارة على العلاقة بين مستودع البيانات والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٤/ب يوجد تأثير معدل للمهارة على العلاقة بين التنقيب على البيانات والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٤/ج يوجد تأثير معدل للمهارة على العلاقة بين المعالجة التحليلية المباشرة والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٤/د يوجد تأثير معدل للمهارة على العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٤/هـ يوجد تأثير معدل للمهارة على العلاقة بين تقنيات استعراض المعلومات والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

الفرض الخامس الرئيسي: يوجد تأثير معدل للقدرة على العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

ف٥/أ يوجد تأثير معدل للقدرة على العلاقة بين مستودع البيانات والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٥/ب يوجد تأثير معدل للقدرة على العلاقة بين التنقيب على البيانات والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

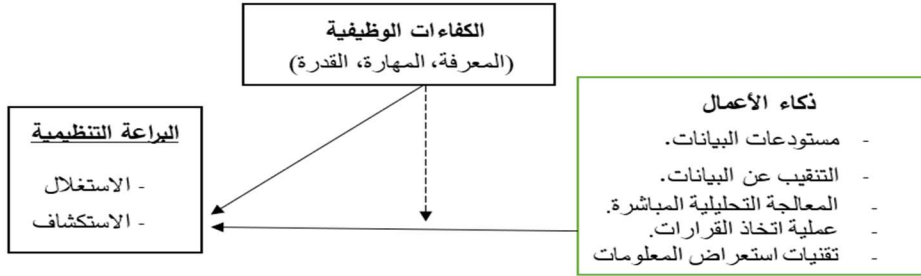
ف٥/ج يوجد تأثير معدل للقدرة على العلاقة بين المعالجة التحليلية المباشرة والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف٥/د يوجد تأثير معدل للقدرة على العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

ف/٥هـ يوجد تأثير معدل للقدرة على العلاقة بين تقنيات استعراض المعلومات والبراءة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

تخلص الباحثة من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة الي النقاط التالية:

١. أن البحث الحالي يقوم بربط ثلاث متغيرات رئيسية للدراسة هي الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات نكاه الأعمال ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، في حين اقتصرت الدراسات التي وردت في الدراسات السابقة على علاقة غير متكاملة من خلال تناولها إما لمتغير واحد أو لمتغيرين فقط.
٢. أكدت معظم الدراسات على وجود تأثير ايجابي لأسباب استخدام ممارسات نكاه الاعمال في المؤشرات الخاصة بالبراءة التنظيمية.
٣. حاولت الدراسة الحالية تقديم توجهات بحثية أكثر عمقاً وشمولاً لموضوع نكاه الأعمال وأبعادها في ضوء وجود الكفاءات الوظيفية وتأثير ذلك على تحقيق البراعة التنظيمية خاصة في ضوء قلة الأدبيات عن العلاقة بين نكاه الأعمال والبراءة التنظيمية بمنظور الكفاءات الوظيفية في حدود علم الباحثة.
٤. الاختلاف في المجال الزمني والعينة البحثية والأبعاد التي تناولتها.
٥. استقادت الباحثة من هذه الدراسات في وضع أبعاد لمتغيرات الدراسة.
٦. نقادي تكرار ما سبق دراسته علمياً.



وعليه يمكن توضيح الإطار المقترح للدراسة في الشكل رقم (١):

شكل رقم (١): الإطار المقترح للدراسة

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

بناء على الشكل السابق يتضح أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات والبحوث السابقة مما يدفعنا إلى وضع إطار مقترح للبحث نعرضه فيما يلي:

٣ - مشكلة وتساؤلات البحث

يعد دور نظم ذكاء الأعمال من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على البنوك التجارية في مصر، فمن خلال ما يقدمه ذكاء الأعمال من جمع وتحليل البيانات، وتحليل العمل، وإدارة أداء الأعمال، واتخاذ القرار، ودعم الموقف التنافسي (العزاوي، ٢٠١٣، شبير، ٢٠١٥)، وتحسين المناخ العام لصنع القرارات، وإثراء الأفكار الجديدة لديهم، فكان لابد للبنوك المصرية 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 إن أغلب الأبحاث تستهدف العلاقة بين الاستكشاف والاستثمار في البراعة التنظيمية، (Ji et al., 2015).

وفى ظل بيئة الأعمال ذات التعقيد والتنافسية يتعين على المنظمات وعلى رأسها قطاع البنوك التجارية في مصر أن تسعى لفهم الآثار المترتبة على التغيير في بيئة الأعمال (Vesna et al., 2015) من أجل صياغة حلول فعالة لأعمالها تتسم بالتنوع من خلال عمليات الدمج والاستحواذ أو غير ذلك. في كل هذه التغييرات التي تتطوي على نقلة نوعية، يجب أن تتكيف أبعاد استراتيجية أعمال المنظمات، ومنها تصميم المنظمة والأجور والهيكل التنظيمي والسياسات والعمليات والاتصالات لكي يصبح التغيير جزءاً لا يتجزأ من نسيج كل مؤسسة ناجحة والتوصل إلى إطار عمل لإدارة التغيير يعتمد على الكفاءات الوظيفية لتحديد طبيعة المشكلة قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال عدة مقابلات مع عينة عمدية ميسرة قوامها ٤٥ مفردة من العاملين بعدد من البنوك التجارية في محافظة الغربية، توصلت من خلالها إلى عدد من الظواهر يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- قلة دعم الكفاءات لدي العاملين وتقديم الفرصة لتعزيزها وتطويرها الذي يحول دون الحصول على نتائج إيجابية وتقديم الأداء والتميز في الأساليب الإدارية.
- إختلاف الآراء حول حرص إدارة البنك على تعيين الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية.

- ضعف الآليات التي تستخدمها بعض البنوك في إكتشاف وإستقطاب الكفاءات الوظيفية.
- ضعف أدوات ومعايير التقييم وعدم الحرص على تقييم الكفاءات الوظيفية بشكل دوري.
- ضعف القدرة على إستغلال الفرص المتاحة نتيجة التغيرات في المجال المصرفي.
- تحرص إدارة البنوك على متابعة كافة التقنيات والمستجدات الحديثة في المجال المصرفي.

مما سبق يحاول البحث التعرف على دور نظم ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في مصر من خلال التساؤل الرئيسي الذي يعبر في مجمله عن مشكلة البحث:
ما هو الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات ذكاء الأعمال في تحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر؟
ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- أ- ما أثر ممارسات ذكاء الأعمال في تحقيق البراعة التنظيمية لقطاع البنوك التجارية في مصر؟
- ب- ما أثر الكفاءات الوظيفية في تحقيق البراعة التنظيمية لقطاع البنوك التجارية في مصر؟
- ج- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في ضوء وجود الكفاءات الوظيفية لقطاع البنوك التجارية في مصر؟
- ٤- أهداف البحث

اكتسبت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مكاناً بارزاً سواء على الصعيد الدولي عامة أو على صعيد منظمات الأعمال خاصة، حيث دفعت بالمعلومات إلى وضع صارت فيه تمثل واحد من أهم مصادر الثروة، فبالرغم من الفرص الضعيفة التي كانت تمتلكها منظمات الأعمال في الحصول على معلوماتها الضرورية إلا أن الموازين انقلبت في الوقت الحالي بسبب الثروة الرقمية المكتسبة التي أزلت القيود من أمام تلك المنظمات، وجعلت إمكانية حصولها على

القدر الكافي من المعلومات حقيقية ممكنة، ويعد ذكاء الأعمال أحد الوسائل التي تكتسب أهمية كبرى في تلك الأعمال. (كمال، ٢٠١٦)

تعتبر البراعة التنظيمية من المتغيرات الهامة في حياة منظمات الأعمال، حيث تواجه منظمات اليوم ظروفًا ومتغيرات متلاحقة في سعيها لأداء الأنشطة بكفاءة وفاعلية، فلقد زادت حاجات العملاء وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين المنظمات، بالإضافة إلى زيادة طموحات العاملين وتوقعاتهم، وتعتبر هذه التحديات المحرك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري علي التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواجهة هذه التطورات، ومن أهم الاستجابات لمواجهة هذه التحديات الاهتمام بالموارد البشرية وبيئة العمل الوظيفية باعتبارها أحد العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة وتطورها (عبد، ٢٠٢٢).

ولما كانت الكفاءات الوظيفية أهم الموارد بالمنظمة، فإن ذلك يتطلب القيام بتغيير قيم واتجاهات هذه الكفاءات بما يزيد من ولائهم وانتمائهم للمنظمة، من هنا يتمثل الهدف الرئيسي للبحث محاولة التعرف على الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات ذكاء الأعمال في تحقيق البراعة التنظيمية في البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

أ- التعرف على طبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال والكفاءات التنظيمية والوقوف على قدرة العاملين من استخدام ممارسات ذكاء الأعمال في قطاع البنوك التجارية المصري.

ب- قياس التأثيرات المباشرة لأبعاد ذكاء الأعمال على أبعاد البراعة التنظيمية في قطاع البنوك التجارية المصري.

ج- قياس التأثيرات المباشرة لأبعاد الكفاءات الوظيفية على أبعاد البراعة التنظيمية في قطاع البنوك التجارية المصري.

د- قياس وتحديد التأثيرات غير مباشرة بين الكفاءات الوظيفية وأبعاد ذكاء الأعمال على أبعاد البراعة لتنظيمية في قطاع البنوك التجارية.

هـ- الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الكفاءات الوظيفية لأبعاد ذكاء الأعمال لتحقيق البراعة التنظيمية.

٥- أهمية البحث

يعد ذكاء الأعمال أحد أنواع الحس الإداري والتنافسي، ولكي تتمكن المنظمة من الابداع والمنافسة فهي تحتاج إلى معلومات مؤكدة كاملة، وقابلة للاستثمار، كما أنها بحاجة إلى عمليات أكثر أهمية وهي تحليل وتنظيم المعلومات، ومعرفة الأسواق والمنافسة، ومدى انفتاحها على البيئة ومعرفة ظروف عملها، إضافة إلى التقنيات والإبداعات (بن الطيب، ٢٠١٦). نجد أن أهمية البحث ومبرراته تتمثل في الآتي:

أ- يتناول البحث موضوعاً في غاية الأهمية يستمد من حداثة موضوع ذكاء الأعمال، وحاجته إلى المزيد من البحث والتحليل، فهو يمثل واحدة من أهم تحديات التحول الرقمي التي تواجه المنظمات.

ب- تعمل البنوك بناء البراعة التنظيمية لتستطيع أن تتماشى مع متطلبات التنمية في الدول.

ج- إن دراسة كفاءات الموارد البشرية لدي العاملين سوف يتيح للمنظمات الحصول علي أقصى ما لديهم من طاقات وأفكار وقدرات لما لها من أثر في تحسين الأداء وبالتالي الوصول إلى البراعة من خلال مواكبة التطورات والمستجدات المعاصرة.

د- أن مستوي أداء أي نظام مؤسسي يتأثر بمستوي أداء ودرجة كفاءة العاملين فيه، وأن عمليات التطوير التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين مستوي الأداء دائماً في المقام الأول بالعنصر البشري والرفع من كفاءته وأن التخطيط والتنفيذ لبرامج التنمية والتطوير سيتيح للمنظمة إعداد مواردها البشرية وتكوينها وتأهيلها لتحقيق البراعة في الأداء.

هـ- مازال هناك ندرة في الدراسات العربية التي تعرضت لهذا الموضوع، لذا فإن تناول هذا الموضوع يمثل مجالاً خصباً يساهم في التعرف على الكفاءات الوظيفية وإستقطابها وتطويرها والحفاظ عليها مما يدعم الأداء الوظيفي للعاملين.

و- بالرغم من تناول البراعة التنظيمية في عدد من الدراسات إلا أنها تعد من المفاهيم الحديثة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات لمعرفة وفهم جوانبها المختلفة.

ز- يقدم البحث إطاراً عاماً يساعد إدارة البنوك التجارية محل الدراسة وأيضاً المستفيدين من الخدمات المقدمة فيها والمجتمع ككل.

ح- يقدم هذا البحث نموذج عملي يساعد القائمين على إدارة البنوك بالإلمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بالبراعة التنظيمية وكيفية الإستفادة منها في استقطاب الكفاءات الوظيفية بصورة تعزز من قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة التحديات.

ط- على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت متغيرات البحث، إلا أنه في حدود علم الباحثة لا توجد دراسات جمعت بين متغيرات البحث في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة المصرية بشكل خاص لذلك تسعى هذه البحث المساعدة في تحديد طبيعة الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات ذكاء الاعمال وتحقيق البراعة التنظيمية في البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية.

٦- منهج الدراسة

يتضمن منهج الدراسة العناصر الآتية:

٧-١ مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية العامة والخاصة والبالغ عددهم وفقاً للإحصائيات البنك ٤٠ بنك لعام ٢٠٢٢ مقسمة إلي ثلاثة بنوك قطاع عام و٣٧ بنك قطاع خاص، وقد تم أخذ عينة عشوائية من البنوك، ونظراً لكبر حجم المجتمع للعاملين بالبنوك التجارية والذي تجاوز ١٨٠٠٠٠٠ موظف علي مستوي الجمهورية فقد اعتمدت الباحثة علي المراكز الرئيسية للبنوك العامة والخاصة بمحافظة الغربية معتمدة في ذلك علي أسلوب العينة العشوائية الميسرة، ولتحديد حجم العينة تم الاستعانة بالجدول الإلكتروني المعدة لتحديد حجم العينات (The Research Advisor, 2006) بحدود خطأ (٥%) ومعامل ثقة (٩٥%) مع افتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوافرة بنسبة (٥٠%)، وبناءً عليه يصبح حجم العينة المسحوبة من مجتمع البحث (٣٨٤) مفردة، ويوضح الجدول التالي رقم (١) أعداد العاملين ومفردات العينة.

جدول رقم (1)

عدد العاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة

اسم البنك	القوائم الموزعة	القوائم الصحيحة
بنك مصر	٩٠	٦٠
البنك الأهلي	١١٠	٩٥
بنك القاهرة	٦٠	٤٢
بنك كريدي اجريكول مصر	٨٠	٦٦
بنك الإسكندرية	٤٤	٢٩
الإجمالي	٣٨٤	٢٩٢

المصدر: إعداد الباحثة.

هذا وقد بلغت نسبة استجابة أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد القوائم الصحيحة ٧٦٪.

٧-٢ تصميم الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم علي الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية، حيث اعتمدت الدراسة النظرية علي مراجعة الأدبيات السابقة لبناء الإطار النظري، بينما اعتمدت الدراسة الميدانية علي تصميم قائمة استبيان المطلوبة لاختبار الإطار المقترح للدراسة والتحقق من صحة أو عدم صحة كل فرض من فروض الدراسة.

٧-٣ أداة جمع البيانات وأساليب القياس:

تم جمع البيانات باستخدام استبانة صممت في مجال البحث الحالي. وقد قامت الباحثة بترجمة مقاييس الدراسة من الإنجليزية إلى العربية. بعد ذلك تم عرض المقاييس بصورتها المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لإبداء آرائهم فيها من حيث دقتها من الناحية العلمية واللغوية. بعدها تم عرضها على بعض العاملين في البنوك التجارية في محافظة الغربية للتأكد من سهولة فهمها. وبناءً على ذلك تم إجراء التعديلات المناسبة، وإعادة صياغة الاستبيان في صورته النهائية. وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط لقياس بنود المقاييس متغيرات الدراسة. وتتراوح درجاته بين (١) و(٥)، واستغرقت عملية جمع البيانات أربعة أشهر وذلك خلال الفترة من بداية نوفمبر ٢٠٢٢ إلى نهاية فبراير ٢٠٢٣.

٧-٤ المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد المقاييس المستخدمة لتحديد أثر الكفاءات الوظيفية كمتغير معدل على العلاقة بين ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، بناء على مراجعة الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

-الكفاءات الوظيفية: استند نموذج الدراسة الحالية على التصنيف (Harrison and John, 1998) والتي يتكون من (١٦) عبارة موزعة على الكفاءات الأساسية حيث أشار الباحث إلى أن الكفاءات الأساسية تعني استخدام الموارد والقدرات بالطريقة التي تمنح قدرة المنظمة وتتضمن: (المعرفة، المهارة، القدرة).

- ذكاء الأعمال: اعتمدت الباحثة على دراسة (صويص وعابدين، ٢٠١٩) و (العزاوي، ٢٠١٣) و (Gauzelin & Bentz, 2017) لقياس أبعاد ذكاء الأعمال (مستودعات البيانات- التقيب عن البيانات- المعالجة التحليلية المباشرة، عملية اتخاذ القرارات-تقنيات استعراض المعلومات)

-البراعة التنظيمية: هو المتغير التابع للدراسة والذي يتضمن بعدين وهما (الاستكشاف، الاستغلال) واعتمدت الباحثة على مقاييس (Lubatkin et al., 2006; Jansen et al., 2009; Cao et al., 2009). والتي استخدمت في عده دراسات منها دراسة (السلنتي، ٢٠١٥) ودراسة (الباشقالي، ٢٠١٥). وقد تم اجراء تعديل على بعض العبارات ليتضمن المقياس ١٢ عبارة بواقع ٦ عبارات لقياس كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية.

٧-٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الباحثة علي أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS) Partial Least Squares اختبار نموذج وفروض الدراسة، والتي تعد أحد طرق نماذج المعادلات البنائية. يتميز هذا الأسلوب بقدرته على اختبار النماذج المعقدة التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات بشكل أفضل، ولأنه يتجنب مشاكل التعددية الخطية والتوزيع الطبيعي، مقارنة بنمذجة المعادلة الهيكلية بالتغاير المشترك (Hair et al., 2019).

٧- نتائج الدراسة

يتضمن أسلوب نمذجة المعادلة البنائية باستخدام برنامج WarpPLS.7 لتقييم نموذج البحث المقترح على مرحلتين رئيسيتين. تتمثل المرحلة الأولى في تقييم صدق وثبات

المقاييس. بينما تتمثل المرحلة الثانية في تقييم النموذج البنائي المقترح واختبار فروض الدراسة ويمكن تناول هاتين المرحلتين على النحو التالي:

٨-١ تقييم صدق وثبات مقاييس البحث:

ويشتمل على اختبار صدق والثبات لأداة البحث، على النحو الآتي:

٨-١-١ اختبار الصدق **Validity Assessment**

ويستخدم لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستبانة في قياس ما صممت من أجله. وقد اعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق على الآتي:

أ- **صدق المحتوي Content Validity**: للتأكد من صلاحية قائمة الاستبيان من الناحية العلمية فقد تم عرضها على عدد من السادة أعضاء هيئة التدريس في التخصص. كما تم عرضها على مجموعه من مفردات عينة البحث للتأكد من فهمهم لبنود المقياس، وقد قامت الباحثة بتعديل قائمة الاستبيان النهائية وفقاً لملاحظاتهم.

ب- **الصدق التقاربي Convergent Validity**: يشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط بين عبارات المتغير المراد قياسه. ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخلص لكل بعد أو متغير يتم قياسه. أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج أكبر الحد الأدنى للقبول احصائياً ٠.٥٠.

ج- **الصدق التمايزي Discriminant Validity**: ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بُعد أو متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر. قامت الباحثة باستخدام مقياس فورنيل ولوركر (Fornell and Lorker) ويتم حسابة عن طريق قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص، ويتم قبوله إحصائياً عندما يكون مقياس فورنيل ولوركر لكل متغير أكبر من معاملات الارتباط بين هذا المتغير وباقي متغيرات الدراسة. الجدول رقم (٣) يعرض هذا المقياس بالخط الغامق في القطر الرئيسي للمصفوفة، وباقي القيم خارج القطر الرئيسي تمثل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة. تلك النتائج تشير إلى أن المقاييس تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

٢-١-٨ اختبار الثبات **Assessment Reliability**:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ويشير الثبات إلى قدرة الاستبانة على استخلاص نفس النتائج إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة محددة من الزمن، ولكن في ظل ظروف مماثلة واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الثبات على:

أ- ثبات المؤشر/ المقياس **Indicator Reliability – Individual Item**

Reliability: يتم حسابه عن طريق معاملات التشبع المعيارية الموضحة

بالجدول رقم (٢) وتشير هذه النتائج إلى أنه يمكن الوثوق بالمقاييس المستخدمة حيث أن قيم معاملات التشبع المعيارية التي يعرضها الجدول أكبر من ٠.٥.

ب- ثبات الاتساق الداخلي **Internal Consistent Reliability**: يمكن قياسه

من خلال معاملي ألفا لكرونباخ والثبات المركب وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ، ومعاملات الثبات المركب مقبولة أكبر من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو ٠.٧٠. وذلك يؤكد على أن المقاييس المستخدمة في البحث تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية (Hair et al., 2016).

جدول رقم (٢)

معاملات التشبع المعيارية والصدق والثبات لمتغيرات البحث.

الصدق التقاربي	الثبات المركب	معامل ألفا	معاملات التشبع المعيارية	البعد	المتغير
0.737	0.825	0.760	0.912	مستودعات البيانات	أ) نكاه الأعمال
			0.865		
0.765	0.810	0.701	0.776	التنقيب عن البيانات	
			0.802		
			0.712		
			0.850		
0.920	0.850	0.863	0.738	المعالجة التحليلية المباشرة	
			0.945		
			0.803		
0.804	0.885	0.711	0.820	عملية اتخاذ القرارات	
			0.821		
			0.801		
0.826	0.947	0.818	0.892	تقنيات استعراض المعلومات	
			0.904		
			0.912		
			0.911		
0.849	0.909	0.770	0.873	المعرفة	
			0.940		
			0.815		
0.918	0.942	0.804	0.927	المهارة	ب) الكفاءات الوظيفية
			0.903		
			0.907		
			0.847		
0.830	0.890	0.776	0.764	القدرة	
			0.902		
			0.893		
			0.881		
0.505	0.801	0.701	0.709	الاستغلال	ج) البراعة التنظيمية
			0.750		
			0.702		
			0.784		
0.681	0.914	0.881	0.765	الاستكشاف	
			0.863		
			0.884		
			0.885		
			0.750		
			0.735		

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين متغيرات البحث (خارج القطر)

وصدق التمايز باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (بالخط الغامق)

المتغير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)	(١٠)
1- مستودعات البيانات	0.858									
2- التنقيب عن البيانات	0.693	0.875								
3- المعالجة التحليلية المباشرة	0.662	0.684	0.959							
4- عملية اتخاذ القرارات	0.704	0.740	0.684	0.897						
5- تقنيات استعراض المعلومات	0.809	0.607	0.523	0.676	0.909					
6- المعرفة	0.521	0.677	0.567	0.723	0.656	0.912				
7- المهارة	0.752	0.530	0.777	0.623	0.565	0.784	0.958			
8- القدرة	0.557	0.629	0.523	0.765	0.613	0.640	0.743	0.911		
9- الاستغلال	0.627	0.684	0.729	0.654	0.723	0.854	0.512	0.784	0.710	
10- الاستكشاف	0.752	0.530	0.677	0.676	0.660	0.543	0.611	0.629	0.529	0.825

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

٨-٢ المرحلة الثانية تقييم النموذج البنائي Structure Model Assessment

وتتضمن هذه المرحلة تقييم مدى ملاءمة نموذج البحث المقترح واختبار فروض الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

٨-٢-١ جودة ملاءمة نموذج البحث المقترح للدراسة Model Fit

وفقاً لهذا الأسلوب، يتم اختبار جودة ملاءمة النموذج النظري للدراسة مع النتائج الميدانية من خلال ثلاث مؤشرات وهي متوسط معامل المسار Average Path Coefficient، ومتوسط معامل الارتباط Average R-squared، ومتوسط التباين لمعامل التضخم Average Variance Inflation Factor . حيث يكون الحد الأدنى

للقبول احصائياً لكل من قيم متوسط معامل المسار ومتوسط معامل الارتباط عند مستوى معنوية أقل من 0.001، ويقبل مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من (٥). وقد أوضحت نتائج التحليل أن قيم متوسط معامل المسار تساوى 0.234 كما أن متوسط معامل الارتباط يساوى 0.565 عند مستوى معنوية أقل من 0.001. في حين أن متوسط التباين لمعامل التضخم يساوى 4.132، وهو ما يشير إلى أن نموذج البحث يتمتع بجودة ملائمة مقبولة. ومن ثم يمكن القول بأن النموذج الكلي للإطار المقترح يُفسر وبدرجة مرتفعة العلاقات بين متغيرات البحث، ومن ثم فهو يمكن الاعتماد عليه.

كما قامت الباحثة باختبار القدرة التنبؤية للنموذج الهيكلي من خلال حساب معامل التحديد R^2 ، ويمكن القول بأن النموذج الحالي للدراسة لديه قوة تنبؤية مناسبة حيث أن قيمة R^2 للبراعة التنظيمية هو ٠,٦٨٧.

٢-٢-٨ جودة نتائج اختبار الفروض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

٨-٢-٢-١ نتائج اختبار الفروض المباشرة

تشير النتائج إلى قبول فروض البحث المباشرة كما هو موضح بالجدول رقم (٤). حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد نكاء الأعمال (مستودعات البيانات، التنقيب عن البيانات، المعالجة التحليلية المباشرة، عملية اتخاذ القرارات، تقنيات استعراض المعلومات) على البراعة التنظيمية. هذه النتائج تدل على قبول الفروض الفرعية (ف/أ، ف/ب، ف/ج، ف/د، ف/هـ) بالتالي قبول الفرض الرئيسي الأول كلياً: يوجد تأثير معنوي وإيجابي مباشر لنكاء الأعمال على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية

جدول رقم (٤)

معاملات مسارات التأثيرات المباشرة بين أبعاد ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية.

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-value	نتيجة اختبار الفرض
ف١/أ	مستودعات البيانات	البراعة التنظيمية	*٠.١٢٠	٠.٠١٠	قبول
ف١/ب	التنقيب عن البيانات	البراعة التنظيمية	***٠.١٦٧	٠.٠٠١>	قبول
ف١/ج	المعالجة التحليلية المباشرة	البراعة التنظيمية	***٠.٤٣٥	٠.٠٠١>	قبول
ف١/د	عملية اتخاذ القرارات	البراعة التنظيمية	*٠.١٢٣	٠.٠١٧	قبول
ف١/هـ	تقنيات استعراض المعلومات	البراعة التنظيمية	***٠.٢٤٤	٠.٠٠١>	قبول

***معنوية عند ٠.٠٠١، **معنوية عند ٠.٠٠١، *معنوية عند ٠.٠٥٠.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

كذلك تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٥). إلى أن أبعاد الكفاءات الوظيفية (المعرفة، والمهارة، والقدرة) تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على البراعة التنظيمية، مما يدعم صحة الفروض الفرعية (ف٢/أ، ف٢/ب، ف٢/ج) (بالتالي قبول الفرض الرئيسي الثاني كلياً: يوجد تأثير معنوي وإيجابي للكفاءات الوظيفية على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية).

جدول رقم (٥)

معاملات مسارات التأثيرات المباشرة بين أبعاد الكفاءات الوظيفية والبراعة التنظيمية.

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-value	نتيجة اختبار الفرض
ف٢/أ	المعرفة	البراعة التنظيمية	**٠.١٨٧	٠.٠٠١	قبول
ف٢/ب	المهارة	البراعة التنظيمية	***٠.٤٤١	٠.٠٠١>	قبول
ف٢/ج	القدرة	البراعة التنظيمية	*٠.٣٤٢	٠.٠٠١>	قبول

***معنوية عند ٠.٠٠١، **معنوية عند ٠.٠٠١، *معنوية عند ٠.٠٥٠.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

٢-٢-٨ نتائج اختبار الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية:

فيما يلي اختبار الدور المعدل لكل بعد من أبعاد الكفاءات الوظيفية (المعرفة والمهارة والقدرة) للعلاقة بين ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية.

النتائج الموضحة بالجدول رقم (٦) تشير إلى أن العلاقة بين بعض أبعاد ذكاء الأعمال (التنقيب عن البيانات، والمعالجة التحليلية المباشرة، وتقنيات استعراض المعلومات) والبراعة التنظيمية تزداد لدي العاملين ذوي المعرفة المرتفعة والعكس صحيح، بالتالي قبول الفروض الفرعية (ف٣/ب، ف٣/ج، ف٣/هـ) ورفض الفروض الفرعية (ف٣/أ، ف٣/د). بالتالي يتم قبول الفرض الرئيسي الثالث جزئياً: يوجد تأثير معدل للمعرفة على العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

جدول رقم (٦)

معاملات المسار المتعلقة بالتأثيرات المعدلة لبعد (المعرفة).

الفرض	المتغير المستقل	المتغير المعدل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	P-value	نتيجة اختبار الفرض
ف٣/أ	مستودعات البيانات	المعرفة	البراعة التنظيمية	0.036ns	0.543	رفض
ف٣/ب	التنقيب عن البيانات	المعرفة	البراعة التنظيمية	0.225***	<0.001	قبول
ف٣/ج	المعالجة التحليلية المباشرة	المعرفة	البراعة التنظيمية	0.129*	0.011	قبول
ف٣/د	عملية اتخاذ القرارات	المعرفة	البراعة التنظيمية	0.023ns	0.469	رفض
ف٣/هـ	تقنيات استعراض المعلومات	المعرفة	البراعة التنظيمية	0.372***	<0.001	قبول

***معنوية عند ٠.٠٠١، **معنوية عند ٠.٠٠١، *معنوية عند ٠.٠٠٥، ns غير معنوية.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

كما تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٧) إلى أن العلاقة بين بعض أبعاد ذكاء الأعمال (مستودعات البيانات، والمعالجة التحليلية المباشرة، وعملية اتخاذ القرارات) والبراعة التنظيمية تزداد لدي العاملين ذوي المهارة المرتفعة والعكس صحيح. بالتالي قبول الفروض الفرعية (ف٤/أ، ف٤/ج، ف٤/د) ورفض الفروض الفرعية (ف٤/ب، ف٤/هـ). بالتالي يتم قبول الفرض الرئيسي الرابع جزئياً: يوجد تأثير معدل للمهارة على العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

جدول رقم (٧)

معاملات المسار المتعلقة بالتأثيرات المعدلة لبعد (المهارة).

الفرض	المتغير المستقل	المتغير المعدل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	P-value	نتيجة اختبار الفرض
ف/٤/أ	مستودعات البيانات	المهارة	البراعة التنظيمية	0.132*	0.025	قبول
ف/٤/ب	التقيب عن البيانات	المهارة	البراعة التنظيمية	0.033ns	0.360	رفض
ف/٤/ج	المعالجة التحليلية المباشرة	المهارة	البراعة التنظيمية	0.160**	0.002	قبول
ف/٤/د	عملية اتخاذ القرارات	المهارة	البراعة التنظيمية	0.079*	0.046	قبول
ف/٤/هـ	تقنيات استعراض المعلومات	المهارة	البراعة التنظيمية	-0.058ns	0.187	رفض

***معنوية عند ٠.٠٠١، **معنوية عند ٠.٠١، *معنوية عند ٠.٠٥، ns غير معنوي.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

كما تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٨) إلى فإن العلاقة بين بعض أبعاد ذكاء الأعمال (مستودعات البيانات، والمعالجة التحليلية المباشرة، وتقنيات استعراض المعلومات) والبراعة التنظيمية. تزداد لدي العاملين ذوي القدرة المرتفعة والعكس صحيح. بالتالي قبول الفروض الفرعية (ف/٥/أ، ف/٥/ج، ف/٥/هـ) ورفض الفروض الفرعية (ف/٥/ب، ف/٥/د). بالتالي يتم قبول الفرض الرئيسي الخامس جزئياً: يوجد تأثير معدل للقدرة على العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

جدول رقم (٨)

معاملات المسار المتعلقة بالتأثيرات المعدلة لبعد (القدرة).

الفرض	المتغير المستقل	المتغير المعدل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	P-value	نتيجة اختبار الفرض
ف/٥/أ	مستودعات البيانات	القدرة	البراعة التنظيمية	0.321***	<0.001	قبول
ف/٥/ب	التقيب عن البيانات	القدرة	البراعة التنظيمية	0.056ns	0.713	رفض
ف/٥/ج	المعالجة التحليلية المباشرة	القدرة	البراعة التنظيمية	0.087*	0.041	قبول
ف/٥/د	عملية اتخاذ القرارات	القدرة	البراعة التنظيمية	0.033ns	0.343	رفض
ف/٥/هـ	تقنيات استعراض المعلومات	القدرة	البراعة التنظيمية	0.389*	0.001	قبول

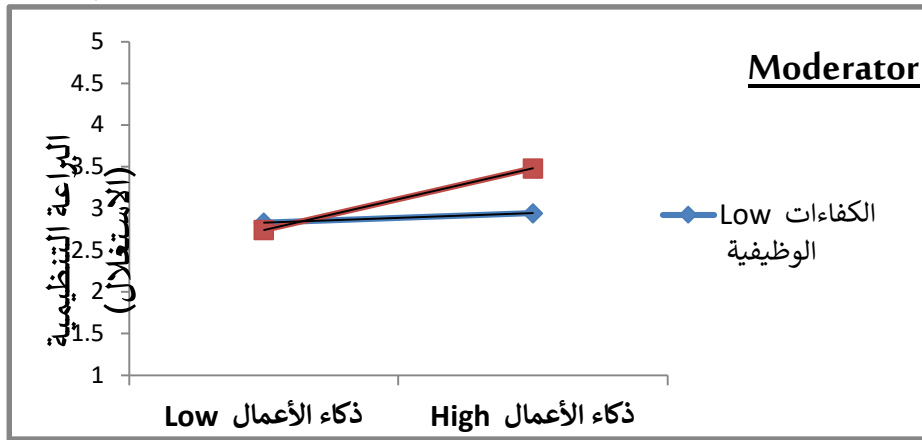
***معنوية عند ٠.٠٠١، **معنوية عند ٠.٠١، *معنوية عند ٠.٠٥، ns غير معنوي.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وتدل النتائج السابقة على الدور المعدل الإيجابي لكل من أبعاد الكفاءات الوظيفية في سياق العلاقات التي تم اختبارها، أي أن العلاقة بين تلك المتغيرات تزداد درجة قوتها بوجود الكفاءات الوظيفية (المعرفة، والمهارة، والقدرة) والعكس صحيح. كما هو موضح بيانياً في الشكل رقم (٢ و٣).

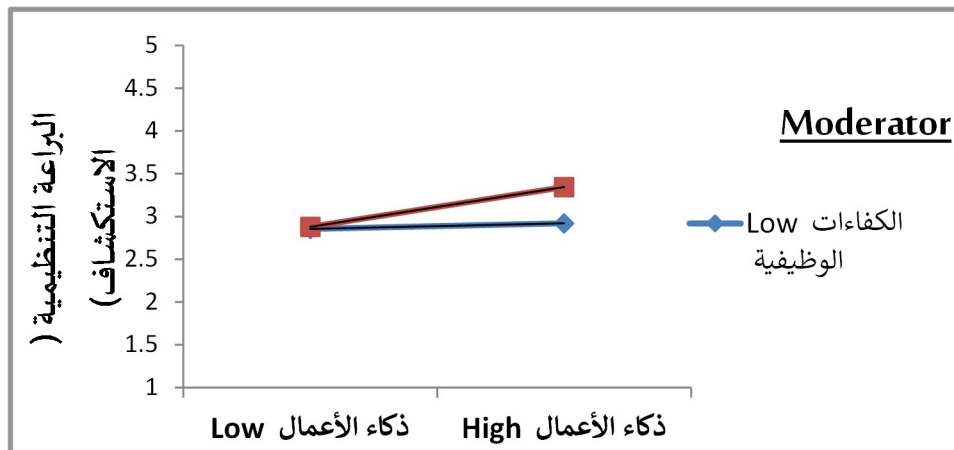
شكل رقم (٢)

الدور المعدل للكفاءات الوظيفية على العلاقة بين ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية (الاستغلال).



شكل رقم (٣)

الدور المعدل للكفاءات الوظيفية على العلاقة بين ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية (الاستكشاف).



النتائج والتوصيات

٩-١ ملخص النتائج:

- أ- فيما يتعلق بإختبار الفرض الاول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي وإيجابي مباشر لذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية". أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي وإيجابي بين كل أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية علي العاملين محل الدراسة.
- ب- فيما يتعلق بإختبار الفرض الثاني والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي وإيجابي للكفاءات الوظيفية على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ". توصلت الباحثة على وجود أثر معنوي وإيجابي بين كل أبعاد الكفاءات الوظيفية والبراعة التنظيمية علي العاملين محل الدراسة.
- ج- فيما يتعلق بإختبار الفرض الثالث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معدل للمعرفة على العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية " توصلت الباحثة إلى وجود أثر معنوي لبعد المعرفة في العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية علي العاملين محل الدراسة ،بينما لم تثبت معنوية تأثيره علي بعدي (مستودعات البيانات وعملية اتخاذ القرار) في علاقتهم بالبراعة التنظيمية.
- د- فيما يتعلق بإختبار الفرض الرابع والذي ينص على " يوجد تأثير معدل للمهارة على العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية". توصلت الباحثة إلى وجود أثر معنوي لبعد المهارة في العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية علي العاملين محل الدراسة ،بينما لم تثبت معنوية تأثيره علي بعدي (التنقيب عن البيانات وتقنيات استعراض المعلومات) في علاقتهم بالبراعة التنظيمية.
- هـ- فيما يتعلق بإختبار الفرض الخامس والذي ينص على " يوجد تأثير معدل للقدرة على العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية". توصلت الباحثة إلى وجود أثر معنوي لبعد المهارة في العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية علي العاملين محل الدراسة ،بينما لم تثبت معنوية تأثيره علي بعدي (التنقيب عن البيانات وعملية اتخاذ القرارات) في علاقتهم بالبراعة التنظيمية.

٩-٢ التوصيات:

- أ- العمل على وضع هياكل تنظيمية مرنة حتى تستطيع إدارة البنوك الاستجابة للتغيرات المتلاحقة لإحداث تغييرات من شأنها تعزز موقفها في تطبيق نظم ذكاء الأعمال لتحقيق البراعة التنظيمية.
- ب- عقد ورش عمل لتوعية العاملين بمفهوم البراعة التنظيمية، وأهميتها من خلال خلق التوازن بين الأداء الاستغلالي، والأداء الاستكشافي من خلال العمل على نشر رؤية الإدارة العليا للبنك لكافة العاملين، وتكوين ورش العمل ودعم العمل الجماعي من خلال اللقاءات التعريفية بهذه الندوات وتشجيع العاملين على إبداء الرأي وحرية التعبير عن أفكارهم وتطلعاتهم.
- ت- القيام بوضع نظام تقييم دوري للكفاءات الوظيفية لكل قطاع من قطاعات العمل وفق متطلبات الوظيفة والعمل على زيادة وتنوع البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في البنوك التجارية لتنمية كفاءة المهارات والقدرات المهنية لديهم.
- ث- وضع نظام للحوافز وكذلك نظام للجزاء المهنية أيضاً مرتبطاً بمستوى الكفاءات الوظيفية والأساسية للعاملين في البنوك التجارية.
- ج- التواصل مع المنظمات الأكاديمية سواء كانت: "جامعات أو مراكز البحوث"، محلية كانت أو إقليمية أو عالمية، للتعرف على كل ما هو جديد في مجالات ذكاء الأعمال.
- ح- ضرورة تبني ذكاء الأعمال في المؤسسات الحالية لأنه أصبح ضرورة تحتاجها كل المؤسسات لمواجهة التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الصائبة.
- خ- ضرورة توفر تكنولوجيا المعلومات ذات السرعة والكفاءة العالية، وضمان استخدامها في جميع أقسام البنك.
- د- حرص الإدارة العليا بالبنك على إجراء قياس دوري لمستوى البراعة التنظيمية وضرورة تمتيتها باستمرار من خلال عقد البرامج التدريبية التي تساهم في زيادة مهارات ومعارف العاملين بالإضافة الى تهيئه البيئة التنظيمية المشجعة على الابتكار.
- ذ- العمل على تحسين مستوى الاستكشاف والاستغلال للموارد والفرص الجديدة للحفاظ على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين بشكل يومي، والعمل على زيادة الخدمات

المقدمة وذلك من خلال تشجيع العاملين على تنميه وتقديم الافكار الجديدة والطرق والاساليب المبتكرة في تقديم خدمات البنك.

ر- السعي المستمر نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال تطبيق نظم ذكاء الاعمال، ومن خلال تبني أساليب أخرى نظرا لأهمية البراعة التنظيمية في أداء البنوك والحفاظ على استمراريتها للمدى الطويل .

ز- ضرورة نشر ثقافة أهمية البراعة التنظيمية للعاملين في البنوك التجارية، من خلال وضع نظام فعال للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين الموهوبين، وان تتناسب الحوافز والمكافآت مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء في العمل، مما يعكس القدرات الاستكشافية والاستغلالية والتوازن بينهما، للحفاظ على أداء البنوك التجارية واستمراريتها على الاجل الطويل، وذلك بدعم إدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية لتوفير الموازنات المالية لتحقيق ذلك.

س- ضرورة اهتمام البنوك التجارية بالمتطلبات المختلفة لتقنية البيانات الضخمة، من خلال توفير البنية التحتية اللازمة من حواسيب وبرمجيات ومحللين بيانات لتعزيز أداء البنوك، مع ضرورة مشاركة قواعد البيانات الضخمة بين الاقسام المختلفة وبالتعاون بين إدارة نظم المعلومات والإدارة المالية، مع توفير الدعم من الإدارة العليا بالبنوك

ش- ضرورة قيام البنوك التجارية باستقطاب واختيار محللين للبيانات الضخمة على نحو كاف من الخبرة والمعرفة، من خلال انشاء وحدة مستقلة لتحليل البيانات الضخمة بالهيكل التنظيمي، مع ادراج تبعيتها الى إدارة نظم تكنولوجيا المعلومات او إدارة البحوث والتطوير بالبنوك التجارية، وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

ص- ضرورة اهتمام البنوك التجارية بنشر ثقافة تطبيق ذكاء الاعمال لتحليل تقنية البيانات الضخمة للاستفادة منها في زيادة الكفاءة والفعالية في ادائها، وتسهيل تبادل البيانات والمعلومات بما يساعد في تحسين عملية صنع القرارات، من خلال التدريب المستمر للمتعاملين على الانظمة الالكترونية الخاصة بتحميل البيانات الضخمة، وعقد ورش عمل بصفة مستمر وتبادل الخبرات بين العاملين بالبنوك ومتابعة التغييرات الحديثة في البيئة التنافسية، وضرورة دعم إدارة الموارد البشرية الالكترونية مع إدارة نظم المعلومات والإدارة العليا.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

- أسهمت الدراسة الحالية في التعرف على الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية، وفي ضوء نتائج هذه الدراسة تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة على النحو التالي:
- توسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات ذكاء الأعمال والأداء الابتكاري.
 - إعادة إختبار نتائج الدراسة في المنشآت الصناعية.
 - دراسة دور ممارسات ذكاء الأعمال في تحقيق الفاعلية التنظيمية والبراعة التنظيمية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو رحمة، ابراهيم (٢٠٢١)، دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة، مجلة جامعه الاسراء للعلوم الانسانية، ع١٠، ص.ص ٤٤٣-٤٧٧.
- أبو زيد، حمادة فوزي (٢٠٢٠)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، كلية تجارة، جامعة بنها، مج١٢، ع١، ص.ص ٣٤-١.
- إبراهيم، وليد محمد ميلاد (٢٠٢١)، دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة دراسة ميدانية، جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١٢، ع١، ص.ص ٢١٣-١٨٩.
- إلياس، أحمد فاروق (٢٠٢٢)، متطلبات تقنية البيانات الضخمة وتأثيرها على ذكاء الأعمال وانعكاسه على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج ٤٦، ع ٣، ص.ص ٦٣٣-٦٨٠.
- الباشقالى، محمود أمين عثمان (٢٠١٥)، دور البراعة التنظيمية في الحد من الإنهيار التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كلية جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، مج٣٥، ع٢، ص.ص ٣٢٩-٣٥٦.

الحواجز، كامل محمد (٢٠١٨)، الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٤، ع ٣، ص.ص ٤١٣-٤٤٤.

الخشالي، شاكر جار الله محمود، والشاعر، سوسن عبد الله حمدالله (٢٠٢٠)، مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمة: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٦، ع ٣، ص.ص ٥٦١-٥٨٧.

السامرائي، سلوى امين؛ والعقدي، عبد الستار عبد الجبار (٢٠١٢)، مستقبل ذكاء الاعمال في

ظل ثورة الحوسبة السحابية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال

واققتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن، ص.ص ٣٢٣-٣٤٣.

السلنتي، لمياء السعيد (٢٠١٥)، أثر جود عالقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مصر، مج ٣، ع ٢، ص.ص ١٢٢-٨٥.

الغزوي، غانم ارزوقي (٢٠١٣)، استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مج ٩، ع ٢٨، ص.ص ٤٩-٧٤.

العمرى، محمد بن عبد الله، وعقيلي، عثمان بن موسى (٢٠٢٠)، دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الآداب والعلوم الإنسانية، مج ٢٨، ع ١٣، ص.ص ٧٧-١١٠.

الغريب، أيمن فاروق أنور (٢٠٢٢)، دور ذكاء الأعمال بالقطاع الخاص في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٣، ع ٢، ص.ص ٤٢١-٤٥٧.

المحمادي، أمجاد رجا الله، والقرشي، سوزان بنت محمد (٢٠٢٢)، دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ١٤، ص.ص ١-٢١.

بن الطيب، ابراهيم (٢٠١٦)، دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الاعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، مج ٢، ع ٣، ص.ص ٥٢-٦٨.

- بن حامد، سيدي محمد؛ وترش، محمد (٢٠٢١)، تطوير الكفاءات كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة المركز الجامعي مغنية، دراسات اقتصادية، مج ٢١، ع ٢، ص.ص ١٩٣-٢١٥.
- بن دومه، صفية؛ والعيدي، إلياس (٢٠٢٠)، دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط، مجلة دراسات ع الاقتصادي، مج ١١، ع ٢، ص.ص ١٢٥-١٤١.
- حامدي، عبد الحميد (٢٠١٥)، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقرت ورقلة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاساسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية.
- حسين، هدى؛ العاني، الاء (٢٠١٨)، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٤، ع 105، ص.ص ٢١٦-٢٩٣.
- حمد، محمد نجيب (٢٠١٢)، الدور التأثيري لاستخدام تطبيقات ذكاء الاعمال في تحسين مصداقية المعلومات المحاسبية بهدف دعم فاعلية اتخاذ القرارات، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن، ع ١، ص.ص ٤٤٧-٤٧٠.
- دراوشة، نجوى عبدالحميد (٢٠١٧)، مستوى إمتلاك الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ضوء المتغيرات الديمغرافية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، مج ٨، ع ٤، ص.ص ١٣-٢٧.
- سالم، أسيل نظام (٢٠٢١)، الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة القدس المفتوحة.
- شبير، محمد منير عودة (٢٠١٥)، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة (الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر).
- صالح، عهود عبد العزيز (٢٠٢١)، مراجعة أدبيات موضوع: ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية، جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مج ٢، ع ٣، ص.ص ٦١-٩٢.

صويص محمد، عابدين، ابراهيم، (٢٠١٩)، دور نظم ذكاء الاعمال في بناء البراعة التنظيمية: بالتطبيق عمى البنوك العامة في فلسطين"، مجله الجامعة الاسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٧، ع ١، ص.ص ١٧٦ - ٢٠١.

عبد المقصود، ابتسام حسن (٢٠١٩)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث.
عبد، مثال جواد (٢٠٢٢)، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية بحث استطلاعي تحليلي لآراء العاملين في رئاسة جامعة كربلا، مجلة واسط للعلوم الانسانية، مج ١٨، ع ٥١.

عثمان، غادة هاشم أحمد (٢٠١١)، درجة امتلاك المرشد التربوي لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالأمن النفسي لدى الطلبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.

عيشوش، عواطف (2021)، القدرات الديناميكية كألية لتعزيز البراعة التنظيمية دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج 1١، ع 2، ص.ص ١٤٥-١٦٤.
كمال، بايزيد (٢٠١٦)، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، جامعة الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مج ٣، ع ١، ص.ص ٣٣ - ٤٨.

مولاي، بن فرحات (٢٠١٢)، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، واقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الحاج لخضر، باننة، الجزائر.
وردية، بوقابة (٢٠٢١)، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP" ورقلة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج ٨، ع ١، ص.ص ٢٤٩-٢٧٠.
ياسين، سعد غالب (٢٠٠٦)، اساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الاردن.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Ajayi, O. M., Odusanya, K., & Morton, S: (2017)," **Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs**", Management Decision, Vol.55, No.4: 662-680.
- Akbar. R.M & Akbar. A (2012), Human resources management competency model for Pakistan banking companies, African Journal OF Business Management, vol.6(38),pp.10396-10407.
- Al-Aqrabi, H., Liu, L., Hill, R., & Antonopoulos, N. (2019), **Cloud BI: Future of Business Intelligence in the Cloud**, Journal of Computer and System Sciences, 81(1), 85-96.
- Al-Mawali, Nasser; Moosa, Anis; Ananda S; (2021), "**Fourth Industrial Revolution and Business Dynamics: Issues and Implications**", Nature Singapore Pte Ltd, London.
- Borges, R. (2012), **Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment**, Management Research Review, vol.36, No.1.
- Cao, Qing, Simsek, Zeki and Zhang, Hongping (2009), "**Modeling the joint impact of the CEO and the TMT on organizationa** ambidexterity, Journal of Management Studies, 47(7), 1272-1296.
- Chandrasekaran, Aravind, (2009), '**Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations**', Ph.D. Dissertation, University of Minnesota: The faculty of the Graduate school.
- Chang, Yuan-Chieh & Yang, Phil Y. & Chen, Ming-Huei (2009), "The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective", **Research Policy journal**, 38(6), 936-946
- Dey, Nilanjan; Hassanien, Aboul; Bhatt, Chintan; Ashour, Amira, (2018), "**Internet of Things and Big Data Analytics Toward Next-Generation Intelligence**", Springer Nature, Egypt.
- Dogan, A., & Birant, D. (2021), **Machine learning and data mining in manufacturing**, Expert Systems with Applications, 166, 114060.
- Emery, Yves, and Boukamel, Owen (2017), "Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities", **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Vol.22, No. 2, p.p 1-27.
- EUNIS (2020), **Business Intelligence (BI)**, Available at: <https://www.eunis.org/task-forces/business-intelligence-bi/>.

- Few, Stephen (2006), **Information Dashboard Design** the effective visual communication of data. O'Reilly Media, Oreilly Publishing, USA
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015), Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms, **Journal of Chinese Human Resource Management**, 6(1), 52-70.
- Gauzelin, S., & Bentz, H.(2017),”An examination of the impact of business intelligence systems on organizational decision making and performance: The case of France“, **Journal of Intelligence Studies in Business**, Vol7, No2, 40-50.
- Grabińska, A., & Ziora, L. (2019), **The application of Business Intelligence systems in logistics, Review of selected practical examples**, System Safety: Human-Technical Facility Environment, 1(1), 1028-1035.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019), **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, Sage Publications.
- Hair Jr, J.F.,Hult,G.T.M.,Ringle C.,& Sarsted,M.(2016), “**A primer on partial least squares stricter-al equation modeling (Pls-SEM)**” Sage Publications, printed in the United States of America
- Harrison, J. S., & John, C. H. S. (1998), **Foundation strategic management**, Cengage Learning, South western Pub. USA
- Jabbouri, N., Zahari, I. (2014), The Role of Core Competencies On Organizational Performance: An Empirical Study in The Iraqi Private Banking Sector, **European Scientific Journal**, 1(4), 130-139.
- Jansen, J.J.p., George, G., van Den Bosch, F.A.J.&Volberda, - H. W. (2008), Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating role of Transformational Leadership, **Journal of Management Studies**, 45(5), 982-1007.
- 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).
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021), A trilogy of organizational ambidexterity: Leader’s social intelligence, employee work engagement and environmental changes, **Journal of Business Research**,128, 688-700
- Katter, Kia (2018), **Supporting ambidextrous teams the role of top management in team ambidexterity**, Master's thesis, Management and organization, Hanken school of Economics, Vasa, PP1-85

- Keshtegar, A., Ghasemi, M., Hosseini, A., Ahang, F., & Ghaffari, H. (2021), The impact of business intelligence on enablers of EFQM excellence model with mediating role of knowledge sharing. *International, Journal of Human Capital in Urban Management*, 6(2), 173-184.
- Ketabchi, M. (2020), **A descriptive study for the Strategic role of Human Resource Flexibility as a full model of Organizational Ambidexterity in Isfahan Payame Noor University**, *Dysona –Life science*, 1(1), 25-35.
- Kinnie, N., & Swart, J (2010), Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms, *Human Resource Management Journal*, 20(1), 64-79.
- Kortmann, S., Schwarzlose, J., & Leker, J. (2012), **The Influence of Integration Mechanisms on Organizational Ambidexterity**, In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Laguna, M., Wiechetek, M., & Talik, W. (2012), **THE COMPETENCIES OF MANAGERS AND THEIR BUSINESS SUCCESS**, *Central European Business Review*, vol.1, No.3.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F: (2006),"Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration", *Journal of management*, Vol. 32, No.5: 646-672.
- Maheshwari. Anil K. (2015), **Business Intelligence and Data Mining**, New York: Business Expert Press, LLC.
- Naveen, K. Vodapalli (2009), **Critical Success Factors of BI Implementation**, master's thesis of Copenhagen, IT University.
- Nazim, M., Nadeem, A. H., Sharif, M. s., & Zeb, N., (2020), **The Impact of Innovation Leadership on Organizational Performance: Mediated Role of Organizational Ambidexterity**, *Al-qalam*, 25(1).
- Niu, Y., Ying, L., Yang, J., Bao, M., & Sivaparthipan, C. B. (2021), **Organizational business intelligence and decision making using big data analytics**, *Information Processing & Management*, 58(6), 58(6), 102725.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013), Organizational ambidexterity: Past, present, and future, *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Paul Koenigsfeld.Jason.et.el (2012)," Revised competencies for private clubmanagers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.24, No.7, 24(7), 1066-1087.

- Popadiuk, Silvio & Bido, Diógenes, (2016), "Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms", **Rio de Janeiro**, Vol. 20, No. 2, p.p 238-260.
- Popović, A., Puklavec, B., & Oliveira, T. (2019), **Justifying business intelligence systems adoption in SMEs**, *Industrial Management & Data Systems*, 119(1), 210-228.
- Pratt, Mary K. and Fruhlinger. Josh (2019), **What is business intelligence? Transforming data into business insights**, cio.com
- Sarter, M (2020), The role of business intelligence systems in building of organizational ambidexterity", **European Business Review**, 38/7.
- Siachou, E., & Gkorezis, P. (2018), **Empowering leadership and organizational ambidexterity: a moderated mediation model**, In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 6, No. 1, pp. 94-116.
- Simsek, Zeki (2009), 'Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding', **Journal of Management Studies**, Vol. (46), No.4, pp. 597-624.
- The Research Advisor (2006), "Sample Size Calculator", <http://research-advisors.com/tools/samplesize.htm>.
- Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020), Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance, **European Journal of Innovation Management**, 24(2), 414-438.
- Tuan, Luu, (2016), "Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence", **international journal of logistics: research and applications**, 19(6), 583-603.
- Turban, Efraim and others (2011), **Business Intelligence a Managerial Approach**. – 2nd Edition, - New Jersey: Prentice Hall, pp. 58-59
- Verni Y. Ismail., & Zain, E. (2015), The Optimization of Human Resource's Performance in Islamic Microfinance Institutions Through Job Analysis and Competency Model, **The Asian Journal of Technology Management**, 8(1), 56.
- Vesna, Novak., Žnidaršič, Anja., & Šprajc, Polona., (2015), **Students' Perception of HR Competencies**, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Organizacija, 48(1), 33-44
- Zabadi, M., Rahim, Abdel and others (2015), **Impact of Business Intelligence on Employee Knowledge sharing In Jordanian Telecommunication Company**, *International Journal of Educatio* (IJE). Vol 3, No 3.

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد/.....

تحية طيبة وبعد

يمثل الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات دراسة بعنوان " الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية " الرجاء التكرم بالإجابة على جميع العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بدقة وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع بيئة العمل التي تعملون فيها.

ولا شك أنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي، من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء، حيث تمثل اجاباتكم احدى الدعائم الأساسية للدراسة، وما تسفر عنه من نتائج علما بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم.

الباحثة

القسم الأول: يتناول هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد نكاء الأعمال. يرجى من سيادتكم قراءة كل عبارة من العبارات التالية مع وضع (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظرکم أمام كل عبارة.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
مستودعات البيانات						
١	يستخدم البنك تكنولوجيا الاتصالات في جمع البيانات الداخلية والخارجية وتخزينها.					
٢	يستخدم البنك برامج ذكاء لهيكلية المعلومات المحصل عليها.					
٣	هناك أساليب معينة يستخدمها البنك في جمع المعلومات (الملاحظة، استطلاع الآراء، التجربة، الاستنتاجات، استبيان).					
٤	يتم حفظ واستخدام المعلومات المحصل عليها.					
٥	يعتمد البنك على قواعد بيانات تتصف بالدقة والموثوقية.					
التعقيب عن البيانات						
٦	تتوفر قواعد البيانات في البنك على معلومات من مصادر داخلية وخارجية.					
٧	وفر نظام المعلومات أدوات مختلفة لتحليل المعلومات واكتشاف معارف جديدة.					
٨	لدى البنك القدرة على تصور الاتجاهات الغير مرئية والكشف عنها.					
٩	لدى البنك قواعد بيانات تساعد في خدمة العميل.					
المعالجة التحليلية المباشرة						
١٠	يقوم نظام تحليل البيانات في البنك بتزويد المستخدم بالمعلومات عدد الحاجة اليها					
١١	يُزود نظام تحليل البيانات في البنك متخذ القرار في بمعلومات ذات دقة وسرعة عالية					
١٢	يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية عن مستوى الأداء في البنك					
١٣	يستخدم البنك نظام تحليل لمعالجة البيانات وإصدار التقارير التي تدعم اتخاذ القرارات					
عملية اتخاذ القرارات						
١٤	يسمى البنك الى توظيف المعلومات بعد تنقيتها لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية.					
١٥	يدعم ذكاء الاعمال عملية صناعة القرار المتخذ في البنك بصدد كافة العوامل البيئية والتحديات المحيطة به.					
١٦	يعمل البنك على تحويل المعرفة والمعلومات الى ذكاء ذو قيمة وتركيزه على توفير المعلومات عن بيئة العمل بأكملها لاتخاذ قرارات بما يتيح له مواجه القوى المحيطة به من (زيائن، منافسين.... الخ)					
١٧	يتيح استعمال أنظمة ذكاء الاعمال للبنك الكثير من ادوات التنقي في العمل					
١٨	يستخدم البنك تكنولوجيا ذكاء الاعمال لمساعدته في جمع وتحليل البيانات وتوليد التقارير الخاصة به.					

تقنيات استعراض المعلومات					
				يساعد نظام المعلومات على إصدار مختلف التقارير التي يمكن استغلالها في التحليل.	١٩
				يساعد نظام المعلومات على إنتاج لوحات قيادة (Tableau de bord) تساعد على اتخاذ القرار المناسب.	٢٠
				يتوفر البنك على نظام معلومات ذكي يساعد المدراء على اتخاذ القرار الذي يعطيها درجة من التنافسية.	٢١
				لدى البنك لوحة عرض Panneau d'affichage لمؤشرات الأداء الرئيسية تساعد في مراقبة أنشطة الاعمال.	٢٢
				توفر التقارير ملخصات يمكن التفاعل معها للحصول على التفصيل المطلوب.	٢٣

القسم الثاني: يتناول هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الكفاءات الوظيفية. يرجى من سيادتكم قراءة كل عبارة من العبارات التالية مع وضع (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم أمام كل عبارة.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
المعرفة						
١	يحقّق البنك أفضل ما يليس إحتياجات العميل.					
٢	يسعى البنك لتحقيق كفاءة عالية في أداء العاملين.					
٣	قدرة تحقيق شاملة مقارنة بالطالب المستقبلي.					
٤	يتبع البنك اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين.					
المهارة						
٥	يتمتع الموظفون لدينا بمهارات ومعرفة عالية في مجال تكنولوجيا المعلومات.					
٦	العمل بروح الفريق الواحد.					
٧	الحفاظ على الموارد البشرية المختصة.					
٨	تطبيق تقنيات مختلفة لتقديم خدمات جيدة.					
٩	استقطاب المهارات المختلفة لتحقيق ميزة تنافسية					
١٠	الاستفادة من الأفكار الإبداعية للموظفين.					
القدرة						
١١	يستغل البنك فرص الاستثمار المتاحة لديه					
١٢	يملك البنك القدرة على جذب ذوي المهارات المميزة					
١٣	لدى البنك قدرات فريدة التي تضمن تحقيق أفضل أداء.					
١٤	القدرة على الابتكار ودخول مجالات جديدة.					
١٥	يستخدم البنك مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال.					
١٦	القدرة على تقليل تكلفة الخدمة.					

القسم الثالث: يتناول هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد البراعة التنظيمية. يرجى من سيادتكم قراءة كل عبارة من العبارات التالية مع وضع (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم أمام كل عبارة.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الاستغلال						
١	تبذل الإدارة الجهود المناسبة من أجل استغلال الفرص المتاحة.					
٢	هناك توسع مستمر في الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه.					
٣	تحرص إدارة البنك على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة					
٤	تهتم الإدارة بقياس مستوى رضا العملاء الحاليين.					
٥	يستخدم البنك أساليب وتقنيات حديثة للتعرف على احتياجات ورغبات كافة المتعاملين معه.					
٦	تعتمد إدارة البنك على طرق وأساليب عمل مستحدثة لتحقيق النتائج المرغوبة.					
الاستكشاف						
٧	تحرص إدارة البنك على البحث المستمر عن الفرص الجديدة.					
٨	يوجد اهتمام مستمر من الإدارة بالبحوث والتطوير لأفكار وخدمات وتكنولوجيا حديثة.					
٩	لدى البنك قدرة على استيعاب الزيادة في الطلب على الخدمات المصرفية.					
١٠	تسعى إدارة البنك على جذب مجموعات جديدة من العملاء.					
١١	تبحث الإدارة عن طرق مبتكرة للوفاء باحتياجات العميل.					
١٢	لدى البنك القدرة على الاستجابة السريعة لأي تغيرات بيئية.					