



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال  
إدارة الموارد البشرية

## دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة

(بنك فلسطين)

The Role of Business Intelligence Systems in Developing  
Human Capital in the Palestinian Banking Sector (Case  
Study - Bank of Palestine)

إعداد الباحث/

**محمد منير عودة شبير**

إشراف الدكتور/

**د. خالد عبد دهليز**

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال-إدارة  
الموارد البشرية

2015م - 1436 هـ

نموذج رقم (1)

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### **دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة (بنك فلسطين)**

### **The Role of Business Intelligence Systems in Developing Human Capital in the Palestinian Banking Sector (Case Study - Bank of Palestine)**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: محمد منير عودة شبير

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2015/10/18



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد منير عودة شبير لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال - إدارة موارد بشرية وموضوعها:

دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني  
دراسة حالة (بنك فلسطين)

The Role of Business Intelligence Systems in Developing Human Capital in the Palestinian Banking Sector (Case Study – Bank of Palestine)

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 05 محرم 1437هـ، الموافق 2015/10/18م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. خالد عبد دهليز
.....	مناقشاً داخلياً	أ.د. ماجد محمد الفرا
.....	مناقشاً خارجياً	د. منصور محمد الأيوبي

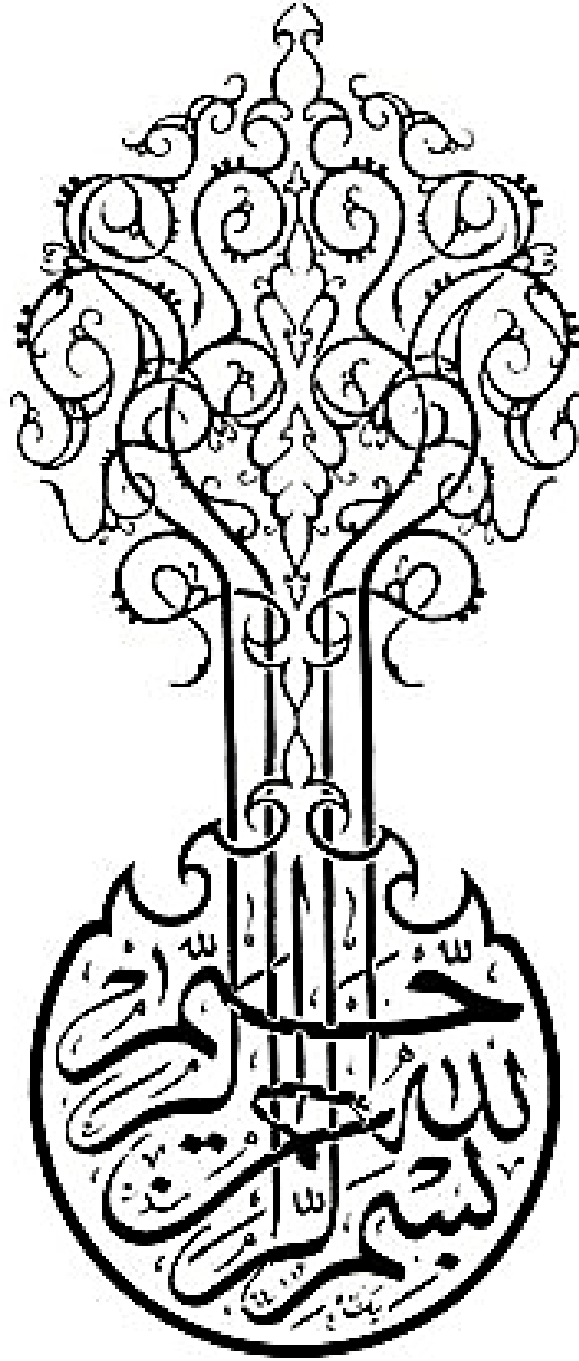
وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال - إدارة موارد بشرية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله وتزود طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعة



• قال الله تعالى

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ لَعَلَّ عَلِمْنَا إِلَّا مَا عَلَّمَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة: الآية (32)

• قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" لا تجلسوا عند كل عالم إلا في عالم يدعوكم من خمس إلى خمس: من الشك إلى اليقين ومن  
الرياء إلى الإخلاص ومن الرغبة إلى الزهد ومن الكبر إلى التواضع ومن العداوة إلى النصيحة "

• يقول الشافعي:

العلم مغرس كل فخر فافتخر ... واحذر يفوتك فخر ذاك المغرس  
فلعل يوماً إن حضرت مجلس ... كنت الرئيس وفخر ذاك المجلس

# إِهْدَاء

إلى من تجرعوا الكأس فارغاً ليسقياني قطرة حبٍ  
إلى من كلت أناملهم ليقدموا لنا لحظة سعادةٍ  
إلى من حصدوا الأشواك عن دربي ليمهدوا لي طريق العلم  
(والدي الأعزاء)

إلى الروح التي سكنت روعي  
(زوجتي)

إلى من يسعد قلبي بلقياها  
(أختي)

إلى من أحببتهم حباً لو مر على أرض قاحلةٍ  
لتفجرت منها ينابيع المحبة  
(إخوتي)

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء  
إلى من عرفت كيف أجدهم، وعلموني ألا أضيعهم  
(أصدقائي)

**أهدي ثمرة جهدي المتواضع**

**الباحث**

# شكرتكم

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، اللهم إني أسألك أن تلهمني شكر نفسك، وتجعل عملي مخلصاً لوجهك، فالحمْدُ والشُّكْرُ لجلالك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على من بعثه الله هادياً مبشراً ونذيراً محمدٍ صلى الله عليه وعلى آله وسلم تسليماً كثيراً.

انطلاقاً من قول رسول الله (ﷺ) من "لا يشكر الناس لا يشكر الله" واعترافاً مني بأهل الفضل الذين علموني الكثير، أتقدم بالشكر والثناء العاطر وجميل الوفاء لكل من أسدى لي علماً أو أفادني بتجربة أو قدم لي رأياً أو توجيهاً ونصحاً. وإني أجد لزاماً عليّ أن اثني على جميع اساتذتي في الجامعة الاسلامية الذين ما توانوا ولو للحظة في تقديم علمهم الوفير وعلموني الكثير. وأتقدم في هذا المقام بالشكر الواجب بين الطالب ومعلمه وهو شكر العرفان والامتنان لأستاذي الدكتور الفاضل/ خالد عبد دهليز المشرف على هذه الدراسة فلقد وجدته نعم المعلم والناصح والمعين، والذي منحني الكثير من وقته وصبره وأحاطني بملاحظاته القيمة.

ولا يزيدني إلا تشريفاً بأن اتقدم بجزيل الشكر للأستاذين الذين قبلا مناقشة هذه الدراسة أستاذي الدكتور الفاضل/ ماجد محمد الفراء والدكتور الفاضل/ منصور محمد الأيوبي. ويسعدني أن اتقدم بجزيل الشكر والعرفان للسادة المحكمين الذين تفضلوا وما بخلوا عليّ بوقتهم وأفادوني بتوجيهاتهم وآرائهم في تحكيم أداة الدراسة. كما وأتقدم بخالص الشكر للأستاذ/ محمد الربيعي على دوره في عملية المعالجة الإحصائية للبيانات.

ولا أنسي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لإدارة بنك فلسطين ممثلة في مديرها العام الاستاذ/هاشم هاني الشوا، ولزملائي الأعزاء في بنك فلسطين، على ما قدموه من جهد ومشاركة في تسهيل مهمتي في إعداد هذه الدراسة، وأخص بالذكر مديري الاستاذ/ أنور أبونحلة الذي وقف بجانبني ولم يبخل عليّ بأي مساعدة أو مشورة.

وأخيراً أبرق وميضاً غامراً من الثناء والتقدير إلى كل من تضافرت جهودهم معي قلباً وقالياً لإتمام هذا الجهد المتواضع.

أسأل الله أن يجزي الجميع عني خير الجزاء وأن يوفقهم لما يحب ويرضى

الباحث

محمد منير شبير

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، وقد تم اختيار بنك فلسطين ليكون حالة الدراسة، ذلك من خلال التعرف إلى مدى استخدام أدوات أنظمة ذكاء الأعمال (المعالجة التحليلية الفورية وإدارة أداء الأعمال والذكاء التنافسي)، ودراسة العلاقة بين استخدام تلك الأدوات وتنمية رأس المال البشري بمكوناته وهي (معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين، التدريب، روح الابتكار والتجديد).

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، كما وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بنك فلسطين بقطاع غزة والبالغ عددهم 479 موظفاً. ولكبر حجم عينة المجتمع فقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (230) استبيان تم إعداده لهذا الغرض على أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات أنظمة ذكاء الأعمال (المعالجة التحليلية الفورية، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي) وتنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين، وأن بنك فلسطين يمتلك مستوى مرتفعاً من تنمية رأس المال البشري. كما أوضحت الدراسة أن هناك تفاوتاً في دور أدوات أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، حيث إن إدارة أداء الأعمال تسهم بشكل كبير في تنمية رأس المال البشري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة توسيع نطاق استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي للمساعدة في تنمية رأس المال البشري، وضرورة أن تتعامل إدارة البنك مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي يمتلكها البنك، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر.



# Abstract

This study aims at identifying the role of business intelligence systems in development of human capital in the Palestinian banking sector. Bank of Palestine in Gaza Strip was chosen to be a case study. The study examines the relationship between business intelligence tools (On-line Analytical Processing, Business Performance Management, and the Competitive Intelligence) and the development of Human Capital (Staff Knowledge, Staff Experience, Staff Skills, Training, and Creativity and Innovation).

The study employs the descriptive analytical approach to achieve its objectives and the questionnaire was used as basic tool for data collection. Population of the study included all the employees in bank of Palestine (479 employees). The stratified random sampling technique was used. The questionnaires were distributed on a sample of 230 employees at the bank and then analyzed by using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study found that there is a significant relationship between using of Business Intelligence tools (On-line Analytical Processing, Business Performance Management, and the Competitive Intelligence) and the development of Human Capital. It also shows that Bank of Palestine has a high level in development of the Human Capital and there is variation in the role of Business Intelligence Systems in the development of human capital. Business Performance Management was found to contribute highest in development of the Human Capital.

The study concluded that there is a need for broadening the extent of employment of Business Intelligence tools in the banking sector to assist in the development of human capital. The bank's management is advised to treat Human Capital as a basic and strategic factor and hence keeps its development continuously.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	البسمة.....
ج	آية قرآنية.....
د	الإهداء.....
هـ	شكر وتقدير.....
و	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
ح	فهرس المحتويات.....
ل	فهرس الجداول.....
ف	فهرس الأشكال.....
ص	فهرس الملاحق.....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
2	مقدمة.....
3	مشكلة الدراسة.....
4	أهداف الدراسة.....
4	فرضيات الدراسة.....
6	أهمية الدراسة.....
7	متغيرات الدراسة.....
8	حدود الدراسة.....
8	مصطلحات الدراسة.....
10	ملخص الفصل الأول.....

الفصل الثاني	
الإطار النظري للدراسة	
الصفحة	الموضوع
12	أولاً: أنظمة ذكاء الأعمال.....
13	تمهيد.....
14	مفهوم أنظمة ذكاء الأعمال.....
16	أهمية أنظمة ذكاء الأعمال.....
18	المهام الأساسية لأنظمة ذكاء الأعمال.....
19	فوائد أنظمة ذكاء الأعمال.....
20	أنواع أنظمة ذكاء الأعمال.....
21	أدوات أنظمة ذكاء الأعمال.....
22	مكونات أنظمة ذكاء الأعمال.....
27	مراحل عمل أنظمة ذكاء الأعمال.....
29	عوامل نجاح ذكاء الأعمال.....
30	أخلاقيات جمع بيانات تطبيقات ذكاء الأعمال.....
31	ثانياً: رأس المال البشري.....
32	تمهيد.....
33	مفهوم تنمية رأس المال البشري.....
33	مفهوم رأس المال البشري.....
35	أهمية رأس المال البشري.....
37	مكونات رأس المال البشري.....
41	مصادر رأس المال البشري.....
42	خصائص رأس المال البشري.....
43	نظريات الاستثمار في رأس المال البشري.....
47	الانتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري.....
49	تطبيقات ذكاء الأعمال ورأس المال البشري.....
57	ثالثاً: القطاع المصرفي الفلسطيني.....
58	تمهيد.....

الصفحة	الموضوع
58	التطور التاريخي للقطاع المصرفي الفلسطيني.....
61	هيكلية القطاع المصرفي الفلسطيني.....
62	لمحة تاريخية عن بنك فلسطين.....
64	ملخص الفصل الثاني.....
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الدراسات السابقة</b>	
66	تمهيد.....
66	الدراسات العربية.....
75	الدراسات الأجنبية.....
81	ملخص الدراسات السابقة.....
83	التعليق على الدراسات السابقة.....
84	ملخص الفصل الثالث.....
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>الطريقة والإجراءات</b>	
86	تمهيد.....
86	منهجية الدراسة.....
87	مجتمع الدراسة.....
87	عينة الدراسة.....
88	أداة الدراسة.....
90	إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.....
91	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
91	صدق وثبات الاستبانة.....
98	خصائص وسمات عينة الدراسة.....
102	ملخص الفصل الرابع.....

الفصل الخامس	
تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
الصفحة	الموضوع
104	الإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة .....
110	الإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة .....
119	الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة .....
124	الإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة .....
148	مدى تحقق فرضيات الدراسة .....
الفصل السادس	
النتائج والتوصيات	
151	تمهيد.....
151	نتائج الدراسة.....
153	توصيات الدراسة.....
154	الدراسات المقترحة.....
157	مراجع الدراسة.....
169	الملاحق.....

# فكرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	أنواع ذكاء الأعمال .....	(1-2)
46	مصفوفة الموارد البشرية لأوديورن .....	(2-2)
59	عدد البنوك وفروعها خلال الفترة (1945-1925) .....	(3-2)
61	البنوك المرخصة حتى عام 2015 .....	(4-2)
81	أنظمة ذكاء الأعمال .....	(1-3)
82	تنمية رأس المال البشري .....	(2-3)
87	مجتمع الدراسة .....	(1-4)
89	المستويات المعتمدة في الدراسة .....	(2-4)
90	أبعاد أنظمة ذكاء الأعمال .....	(3-4)
90	أبعاد تنمية رأس المال البشري .....	(4-4)
92	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (المعالجة التحليلية الفورية) مع الدرجة الكلية للبعد .....	(5-4)
92	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني: (إدارة أداء الأعمال) مع الدرجة الكلية للبعد .....	(6-4)
92	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث: (الذكاء التنافسي) مع الدرجة الكلية للبعد .....	(7-4)
93	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة .....	(8-4)
93	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (معرفة العاملين) مع الدرجة الكلية للبعد .....	(9-4)
94	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني: (خبرة العاملين) مع الدرجة الكلية للبعد .....	(10-4)
94	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث: (مهارات العاملين) مع الدرجة الكلية للبعد .....	(11-4)
95	الدرجة الكلية للبعد .....	

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
95	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع: (التدريب) مع الدرجة الكلية للبعد .....	(12-4)
96	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس: (روح الابتكار والتجديد) مع الدرجة الكلية للبعد .....	(13-4)
96	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة .....	(14-4)
97	معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة .....	(15-4)
98	وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل .....	(16-4)
99	معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل .....	(17-4)
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .....	(18-4)
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر .....	(19-4)
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .....	(20-4)
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي .....	(21-4)
102	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في البنك .....	(22-4)
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي .....	(1-5)
105	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد أنظمة ذكاء الأعمال وكذلك ترتيبها .....	(2-5)
107	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد المعالجة التحليلية الفورية وكذلك ترتيبها .....	(3-5)
108	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد إدارة أداء الأعمال وكذلك ترتيبها .....	(4-5)
110	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من فقرات بعد الذكاء التنافسي وكذلك ترتيبها .....	(5-5)
110	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد تنمية رأس المال البشري وكذلك ترتيبها .....	

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
112	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد معرفة العاملين وكذلك ترتيبها .....	(5-6)
114	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد خبرة العاملين وكذلك ترتيبها .....	(5-7)
115	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد مهارة العاملين وكذلك ترتيبها .....	(5-8)
117	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد التدريب وكذلك ترتيبها .....	(5-9)
117	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد روح الابتكار والتجديد وكذلك ترتيبها .....	(5-10)
119	معامل الارتباط بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري .....	(5-11)
120	تأثير أنظمة ذكاء الأعمال وأبعادها في رأس المال البشري .....	(5-12)
124	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير النوع .....	(5-13)
126	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر .....	(5-14)
127	اختبار شيفيه في خبرة العاملين تعزى لمتغير العمر .....	(5-15)
127	اختبار شيفيه في التدريب تعزى لمتغير العمر .....	(5-16)
128	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....	(5-17)
129	اختبار شيفيه في الذكاء التنافسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....	(5-18)
129	اختبار شيفيه في خبرة العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....	(5-19)
130	اختبار شيفيه في مهارة العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....	(5-20)
130	اختبار شيفيه في التدريب تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....	(5-21)
130	اختبار شيفيه في روح الابتكار والتجديد تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....	(5-22)



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
131	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لرأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....	(23-5)
132	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير التخصص العلمي .....	(24-5)
133	اختبار شيفيه في إدارة أداء الأعمال تعزى لمتغير التخصص العلمي.	(25-5)
134	اختبار شيفيه في الذكاء التنافسي تعزى لمتغير التخصص العلمي.	(26-5)
134	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال تعزى لمتغير التخصص العلمي .....	(27-5)
135	اختبار شيفيه في خبرة العاملين تعزى لمتغير التخصص العلمي ....	(28-5)
135	اختبار شيفيه في خبرة العاملين تعزى لمتغير التخصص العلمي ....	(29-5)
136	اختبار شيفيه في مهارة العاملين تعزى لمتغير التخصص العلمي ....	(30-5)
136	اختبار شيفيه في التدريب تعزى لمتغير التخصص العلمي .....	(31-5)
137	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لرأس المال البشري تعزى لمتغير التخصص العلمي .....	(32-5)
138	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير مدة الخدمة في البنك .....	(33-5)
139	اختبار شيفيه في المعالجة التحليلية الفورية تعزى لمتغير الخبرة ....	(34-5)
139	اختبار شيفيه في إدارة أداء الأعمال تعزى لمتغير الخبرة .....	(35-5)
140	اختبار شيفيه في الذكاء التنافسي تعزى لمتغير الخبرة .....	(36-5)
140	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال تعزى لمتغير الخبرة .....	(37-5)
140	اختبار شيفيه في معرفة العاملين تعزى لمتغير الخبرة .....	(38-5)
141	اختبار شيفيه في خبرة العاملين تعزى لمتغير الخبرة .....	(39-5)
141	اختبار شيفيه في مهارة العاملين تعزى لمتغير الخبرة .....	(40-5)
142	اختبار شيفيه في التدريب تعزى لمتغير الخبرة .....	(41-5)
142	اختبار شيفيه في روح الابتكار والتجديد تعزى لمتغير الخبرة .....	(42-5)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
142	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لرأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة .....	(43-5)
143	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .....	(44-5)
144	اختبار شيفيه في المعالجة التحليلية الفورية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .....	(45-5)
145	اختبار شيفيه في إدارة أداء الأعمال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	(46-5)
145	اختبار شيفيه في الذكاء التنافسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ....	(47-5)
146	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .....	(48-5)
146	اختبار شيفيه في خبرة العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .....	(49-5)
147	اختبار شيفيه في روح الابتكار والتجديد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .....	(50-5)
147	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لرأس المال البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .....	(51-5)
148	مدى تحقق فرضيات الدراسة .....	(52-5)

# فكرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	..... نموذج الدراسة	(1-1)
18	..... المهام الأساسية لأنظمة ذكاء الأعمال	(1-2)
25	..... مكعب مستودع البيانات	(2-2)
26	..... التقارير	(3-2)
27	..... لوحة القياس	(4-2)
28	..... مراحل عمل ذكاء الأعمال	(5-2)
40	..... مصفوفة رأس المال البشري	(6-2)
53	..... الخطة الاستراتيجية لرأس المال البشري	(7-2)
55	..... نموذج إدارة رأس المال البشري في المنظمات	(8-2)

# فهرس الملائفة

الصفحة	الملق	رقم الملق
168	الاستبانة في صورتها الأولة .....	1
179	الاستبانة في شكلها النهائي .....	2
187	قائمة المحكين .....	3
188	كتاب تسهيل مهمة .....	4



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة



- ✿ المقدمة
- ✿ مشكلة الدراسة
- ✿ أهداف الدراسة
- ✿ فرضيات الدراسة
- ✿ أهمية الدراسة
- ✿ متغيرات الدراسة
- ✿ حدود الدراسة
- ✿ مصطلحات الدراسة

## أولاً: المقدمة

لقد أدرك الفلاسفة منذ آلاف السنين أن (الشيء الثابت في الحياة هو التغيير). فقد دفعت التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة بأنشطة المنظمة، وما تمخض عنها من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيدين النظري والتطبيقي للمنظمات، إلى جعل الباحثين والكتاب يبتعدون عن مفاهيم حقبة الثمانينيات وما سبقها. فقد ظهرت الحاجة لمفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الاستراتيجية المتلاحقة في استخدام الأنظمة الحديثة في تحسين مستوى ورفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة.

يلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في خدمة التنمية الاقتصادية، والاجتماعية في جميع بلدان العالم بلا استثناء، حيث يشكل رأس المال البشري أهم موارد المنظمات في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة، والذي يتطلب تراكماً كمياً ونوعياً في رأس المال البشري، ذلك نتيجة للخصائص النادرة التي يتحلى بها، وبشكل خاص ندرته وصعوبة محاكاة أو تقليده من قبل المنافسين الأمر الذي يدفع المنظمة لاحتكاره لنتيجه لتمييزه به مقارنة بالمنظمات الأخرى، وقد تزايد الاهتمام برأس المال البشري، نتيجة لدوره الكبير في المنظمة، والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة الابتكارات والإبداعات التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمات للاستجابة للتغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، مما يزيد من قدرتها في الاستجابة السريعة لمتطلبات زبائنها. لذا فهناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلى رأس مال بشري دائم الترقى، دائم النمو، سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات، حتى يمكن للجميع المشاركة في العالم الجديد من موقع الاقتدار وفي سياق تنافسي بالغ الحدة (القصاص، 2007:2).

وتأكيداً لأهميته فإن الله سبحانه وتعالى قد أفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعاً مهماً، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن البالغة (114) سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة، إذ تشير إلى أهمية الدور الذي يقومون بتأديته، عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا يزال غامضاً للكثيرين ولا يعرف معجزته إلا القليلون (حسين، 2007).

وخلال السنوات العشرين الأخيرة ظهرت في حقل الإدارة وتقانات المعلومات على حد سواء العديد من المصطلحات، التي أصبحت محط اهتمام الباحثين والشركات الكبرى، ومن هذه المصطلحات هو ذكاء الأعمال، الذي طُرح لأول مرة في عام 1958 من قبل ال " Hans Peter Luhn " من شركة "IBM" لصناعة الحواسيب والبرمجيات، وذلك في بحث نشر في

IBM journal " تحت عنوان " A Business Intelligence System " (اغا والقصيمي، 2012).

واليوم، قد تمكن الانسان من جمع الكم الكبير من البيانات والمعلومات المفيدة لاستخدامها باستخلاص النتائج والحلول منها بسرعة هائلة بعد إجراء عمليات التحليل والمعالجة والتبويب والخرن على شكل قواعد البيانات، فظهرت أنظمة ذكاء الأعمال في المنظمة والتي تضمنت كيفية التعامل مع هذه المعلومات باستخدام جميع أشكال وأنواع أنظمة الأعمال، وقد عززت أنظمة الأعمال من القيمة التنافسية للمنظمات من خلال تطبيقاتها المختلفة التي أدت الى تغيير الوظائف وعلاقات العمل داخل المنظمة وخارجها اذ تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في زيادة عمليات الابتكار والإبداع ورفع الأداء (جبوري، 2009:137) وبذلك تسعى الدراسة الحالية للتعرف على أهمية استخدام أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

إن واقع القطاع المصرفي الفلسطيني يمر بمرحلة تغيير جديدة بعد الثورة التكنولوجية المتزايدة في القرن الواحد والعشرون، فكان لا بد للمصارف من تطوير إجراءات عملها وتحديث أنظمتها؛ وذلك عبر حلول مصرفية ذكية Banking Intelligence Solutions من أجل تقديم العون والمساعدة في تنمية وتطوير رأس المال البشري، والذي سينعكس بدوره على تقديم خدمات جديدة ومتميزة.

ويعد بنك فلسطين من أكبر البنوك الوطنية، والأكثر انتشاراً من حيث عدد الفروع والمكاتب وأجهزة الصرافات الآلية، حيث يقدم خدماته لما يزيد عن 698,297 عميلاً من الأفراد والشركات والمؤسسات، من خلال طاقماً من الكوادر المؤهلة التي يبلغ عددهم 1280 موظفاً (التقرير السنوي لبنك فلسطين، 2014).

كما أن التحدي الأكبر الذي يواجهه الآن هو القدرة على جمع بيانات العملاء والموردين إضافة إلى البيانات التنظيمية الهامة والمبعثرة ضمن عشرات أنظمة العمليات والتحويلات الموجودة، كذلك تنمية وتطوير أداء وقدرات الموظفين باستخدام أنظمة ذكاء مختلفة ومتعددة، خصوصاً في ظل وجود الاحتلال وتقسيمه لشطري الوطن ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة، ووضع العديد من العقبات والتي بدورها تحول دون القدرة على أداء الأعمال بالشكل اليسير

وتنفيذ الخطط الاستراتيجية كما هو مخطط لها، فهنا تظهر الحاجة الماسة لاستخدام مثل هذه الأدوات في تنمية رأس المال البشري.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

" ما دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين؟ "

**ويتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية: -**

- ← ما مستوى اهتمام بنك فلسطين باستخدام أنظمة ذكاء الأعمال؟
- ← ما مستوى اهتمام بنك فلسطين في تنمية رأس المال البشري؟
- ← ما مدى مساهمة أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري؟
- ← ما مدى تأثير استجابات المبحوثين فيما يتعلق بمستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري بالمتغيرات المرتبطة بالسمات الشخصية والوظيفية؟

**ثالثاً: أهداف الدراسة**

**تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:**

- 1- التعرف إلى مدى اعتماد أنظمة ذكاء الأعمال في بنك فلسطين والاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية.
- 2- التعرف إلى أهم أساليب تنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين.
- 3- إبراز أهمية أنظمة ذكاء الأعمال كمفهوم استراتيجي وتأكيد دورها كأداة في تنمية رأس المال البشري.
- 4- تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث.

**رابعاً: فرضيات الدراسة**

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية؛ التي سيجري اختبارها:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:**

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري

عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$



### ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعالجة التحليلية الفورية كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أداء الأعمال كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ❖ الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى للسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (النوع - العمر - المؤهل العلمي - التخصص العلمي - مدة الخدمة في البنك - المسمى الوظيفي).

### ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).
- ← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30-أقل من 40 سنة، 40 - أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).
- ← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- ← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير التخصص العلمي (اقتصاد وعلوم مالية ومصرفية، إدارة أعمال، تكنولوجيا معلومات، محاسبة، أخرى).

← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير مدة الخدمة في البنك (أقل من خمس سنوات، من 5-أقل من 10 سنوات، من 10-أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير/نائب مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس دائرة، مدير فرع/مكتب، مراقب فرع، رئيس قسم، موظف).

### خامساً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة. إذ تشكل أنظمة ذكاء الأعمال إحدى التطبيقات الحديثة والتي من الممكن ان يعتمد نجاح المنظمة واستمراريتها على مدى قدرتها على الاستفادة من هذه التطبيقات، فضلاً عن ان المورد البشري يشكل أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى. وعليه تتبع أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي يمكن تحقيقها لأكثر من جهة على النحو التالي: -

#### ❖ الفوائد المرجوة لبنك فلسطين:

- 1- مساعدة إدارة البنك في تقييم أنظمة ذكاء الأعمال وإدراك أهميتها كعنصر رئيس في تنمية رأس المال البشري.
- 2- مساعدة القائمين على إدارة البنك على فهم العلاقة التي تربط مكونات رأس المال البشري وإدارتها بشكل فاعل مستخدمة أنظمة ذكاء الأعمال.
- 3- المساعدة في وضع البرامج والخطط، لتطوير أنظمة ذكاء الأعمال وتوضيح أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لما له دور جوهري في خلق القيمة للزبائن وتحقيق التميز.
- 4- توفير الفرصة الأكبر لكي يقف البنك على الصورة الحقيقية لأنظمة ذكاء الأعمال والتعرف إلى الإيجابيات وتعزيزها والسلبيات لتصويبها.

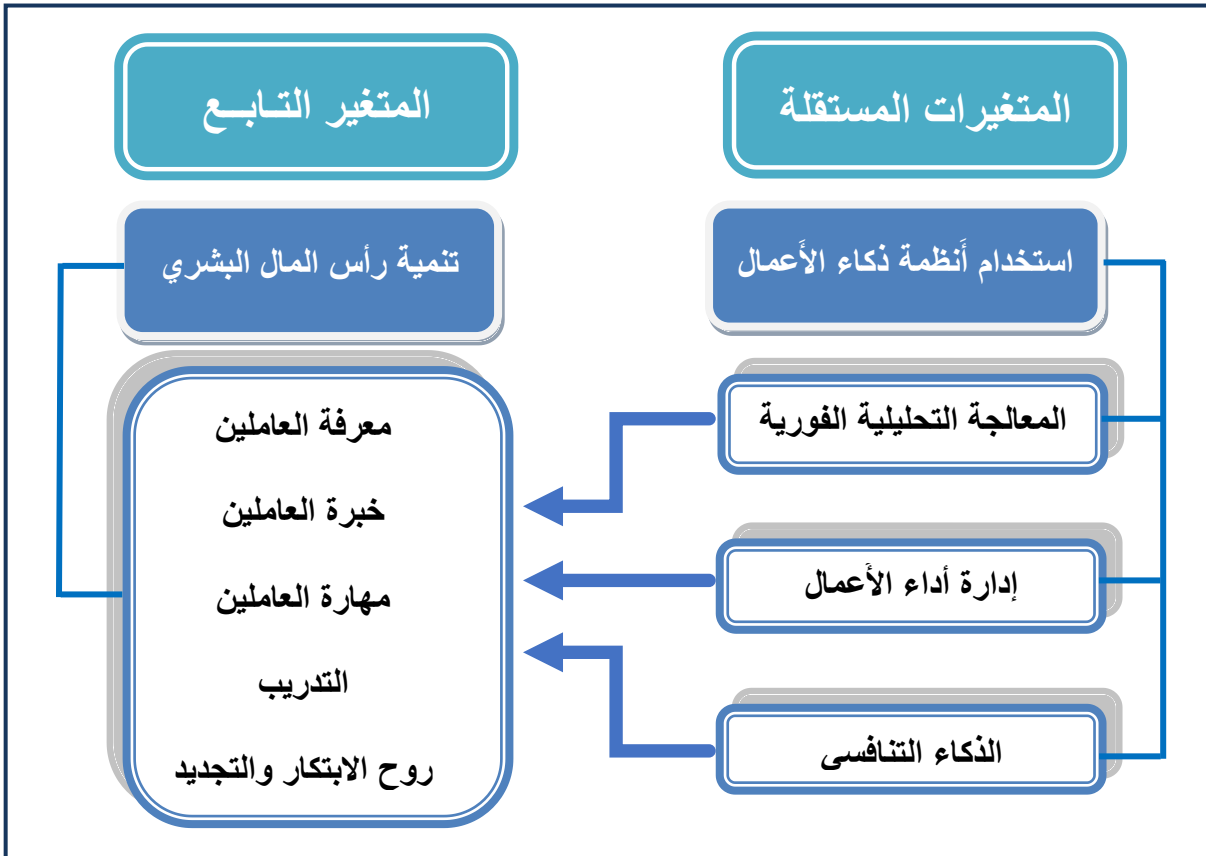
❖ **الأهمية بالنسبة للباحث:** يأمل الباحث في ان تسهم الدراسة في زيادة معرفته العملية والعملية في هذا المجال المهم من مجالات إدارة الأعمال خصوصاً وأنها ستكون وبإذن الله بداية لدراسة معمقة أكثر مستقبلاً.

❖ الأهمية بالنسبة للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة: قلة البحوث المحلية والعربية التي تتناول موضوع استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري فإنه قد يحقق الفائدة للباحثين والمهتمين من خلال الموضوعات التي سنتناولها الدراسة.

### سادساً: متغيرات الدراسة

- 1- المتغير المستقل: وهو أنظمة ذكاء الأعمال ويشتمل على المكونات التالية: المعالجة التحليلية الفورية، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي (شاهين، 2007:78).
  - 2- المتغير التابع: وهو رأس المال البشري ويشتمل على المكونات التالية: معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين، التدريب، روح الابتكار والتجديد (عبد والصفار، 2008:89).
- ويوضح الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: بواسطة الباحث من خلال المراجعات الأدبية بتصريف.

## سابعاً: حدود الدراسة

- ❖ **الحد الموضوعي:** اقتصر الحد الموضوعي للدراسة على دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني.
- ❖ **الحد البشري:** موظفي بنك فلسطين في قطاع غزة.
- ❖ **الحد المكاني:** بنك فلسطين بمحافظة غزة.
- ❖ **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في يوليو لعام 2015

## ثامناً: مصطلحات الدراسة

- ❖ **أنظمة ذكاء الأعمال (Business Intelligence):** هي " مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها الإنسان وتهدف إلى الوصول إلى المعلومات واستكشافها ثم تحليلها وتطوير طريق فهمها مما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرار " (هلال، 2010).
- ❖ **التنمية (Development):** هي "عملية تغيير مقصود وواعي للهيكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية القائمة في المجتمع المتخلف بلوغاً لمستويات أعلى من حيث الكم والنوع لإشباع الحاجات الأساسية لغالبية أفراد المجتمع" (سالم، 2005).
- ❖ **رأس المال البشري (Human Capital):** العاملون الذين يتميزون بمجموعة من الكفاءات والمهارات والخبرات القادرة على إدخال التعديلات أو التغييرات الجوهرية وإنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة على كل شيء في المنظمات بفضل التحسين والابتكار المتواصل، والعقول المدبرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التميز عالمياً من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرص المناسبة التي تتيحها التقنية (المياي، 2011).
- ❖ **القطاع المصرفي (Banking Sector):** هو عبارة عن مؤسسة مالية تقدم مجموعة من الخدمات المالية خاصة في مجال الائتمان والادخار وخدمات تسوية المدفوعات. ولها غرض رئيس هو العمل كوسيط بين رؤوس الأموال التي تسعى للبحث عن مجالات الاستثمار وبين مجالات الاستثمار التي تسعى للبحث عن رؤوس الأموال (ساسي، 2015).
- ❖ **المعالجة التحليلية الفورية (Online Analytical Processing):** "تقنية تساعد على إدارة ومعالجة وعرض البيانات في بيئة متعددة الأبعاد لأغراض التحليل، فضلاً عن دعم عمليات اتخاذ القرار وتوليد التقارير بالاستناد إلى مستودع البيانات" (Wang, 2006).

❖ **إدارة أداء الأعمال (Business Performance Management):** "الإطار المفاهيمي المعبر عن تنظيم وتحليل منهجيات الأعمال والعمليات والنظم ذات العلاقة لإرشاد وتوجيه الأداء العام للمنظمة، وهذا بدوره يقود لترجمة الأهداف وبلورتها في إطار خطط صالحة للتنفيذ". (Business Performance Standards Group, 2005).

❖ **الذكاء التنافسي (Competitive Intelligent):** "عملية جمع أخلاقي، وتحليل، ونشر لمعلومات ذكائية دقيقة، ومحددة، وذات صلة، وذات توقيت مناسب، ومتبصرة، وكافية فيما يتعلق بتطبيقات بيئة الأعمال والمنافسين والمؤسسة نفسها" (Chen & others, 2003).

## ☑ ملخص الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الحديث عن بداية ونشأة أنظمة ذكاء الأعمال، وأهمية رأس المال البشري في المؤسسة، وحاول الباحث إبراز مشكلة هذه الدراسة من خلال طرح سؤال عن دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين، كما وقام بصياغة فرضيات الدراسة وتصميم نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة بعد القيام بسرد عدة نقاط يذكر من خلالها الأهداف والأهمية لهذا البحث. ولتسهيل الفهم على القراء قام الباحث بذكر وتعريف مصطلحات الدراسة.

كما وسيتم تناول الجانب النظري في الفصل الثاني والخوض في تفاصيل الدراسة بإسهاب، حيث يشمل مفهوم أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري والقطاع المصرفي الفلسطيني. أما الفصل الثالث يستعرض الدراسات السابقة والتي تناولت الحديث عن متغيرات الدراسة الحالية، حيث تم تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، يلي ذلك الحديث عن إجراءات الدراسة وأدواتها والمنهجية المستخدمة وتقسيم مجتمع الدراسة وتحديد العينة ومواضيع أخرى في الفصل الرابع تحت عنوان الطريقة والإجراءات. الفصل الخامس اشتمل على تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومناقشتها، أما الفصل السادس فقد تناول الحديث عن النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة، والتوصيات التي خرج بها بعد الاطلاع على النتائج، ومن ثم اقتراح مواضيع، ليتم دراستها تتعلق بموضوع هذه الدراسة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة



- أولاً: أنظمة ذكاء الأعمال
- ثانياً: تنمية رأس المال البشري
- ثالثاً: القطاع المصرفي الفلسطيني

# أولاً أنظمة ذكاء الأعمال

- ✿ تمهيد
- ✿ مفهوم أنظمة ذكاء الأعمال
- ✿ أهمية أنظمة ذكاء الأعمال
- ✿ المهام الأساسية لأنظمة ذكاء الأعمال
- ✿ فوائد أنظمة ذكاء الأعمال
- ✿ أنواع أنظمة ذكاء الأعمال
- ✿ أدوات أنظمة ذكاء الأعمال
- ✿ مكونات أنظمة ذكاء الأعمال
- ✿ مراحل عمل أنظمة ذكاء الأعمال
- ✿ عوامل نجاح ذكاء الأعمال
- ✿ أخلاقيات جمع بيانات تطبيقات ذكاء الأعمال



يعتبر ذكاء الأعمال حقلاً متعدد التخصصات، متنوع الأوجه ومتكامل الأبعاد والذي يهدف إلى تحقيق تآلف الذكاء والأعمال والتكنولوجيا في توليفة واحدة تقوم على قاعدة وبنية نظم معلومات وتطبيقاتها.

وخلال العقد الأخير ظهرت هذه المصطلحات، التي أصبحت محط اهتمام الباحثين والشركات الكبرى على حد سواء، حيث طُرِح مصطلح ذكاء الأعمال لأول مرة في عام 1958 من الباحث (Hans Peter Luhn) من شركة IBM لصناعة الحواسيب والبرمجيات، وذلك في بحث نشر في (IBM journal) تحت عنوان (Business Intelligence System)، وكانت فكرة Luhn تدور حول بناء نظام مؤتمت لنشر المعلومات في أقسام المنظمة جميعها، وذلك بعد أن تقوم آلات لمعالجة البيانات بالتلخيص والترميز الذاتي للوثائق لخلق مستخلص يرتبط بإجراء معين في المنظمة، فكل من الوثائق الواردة أو المعدة داخلياً تلخص، وتميز أنماط الكلمات فيها، وترسل إلى الإجراء المناسب في المنظمة.

ومنذ ظهور هذا المصطلح في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي بقي مجرد فكرة يصعب تنفيذها على الواقع، حتى عام 1989 حين أعاد الباحث " Howard Dresner " هذا المصطلح إلى الواجهة، ومنذ ذلك الحين أصبح ذكاء الأعمال محط اهتمام العديد من الباحثين وشركات الأبحاث، أهمها مجموعة "Gartner" للأبحاث التي تبنت هذا المفهوم وطورته خلال السنوات الماضية، لتصبح المرجع الأول لأغلب الشركات الكبرى المصنعة لمنتجات ذكاء الأعمال (القصيمي واغا، 2012).

وعن التكهانات والتوقعات لمستقبل أنظمة ذكاء الأعمال كشفت Gartner في تقاريرها عن توقعها لوصول حجم سوق برمجيات ذكاء الأعمال في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى 182 مليون دولار أمريكي خلال عام 2013، بزيادة 11% عن العام السابق. وشملت هذه التوقعات عائدات برمجيات منصات ذكاء الأعمال، والتطبيقات التحليلية، وإدارة أداء الشركات. وقد علق دان سومر، محلل رئيسي في Gartner على تلك التوقعات " في ظل زيادة حجم البيانات، تحتاج نماذج الأعمال إلى التجديد، حيث أصبح من الواضح أن إجراء التحليلات على مجموعات البيانات كبيرة الحجم ستكون المحرك الرئيسي للدورة الاقتصادية القادمة. ولا يزال السوق يكتنز الكثير من الفرص لكن معظمها سيكون من خارج مجال تكنولوجيا المعلومات. وفي المدى القريب، فإن مجالات مثل الذاكرة، واكتشاف البيانات، والتحليلات الجاهزة للاستخدام من مزودي البرمجيات والخدمات، ستقود الاتجاه الشرائي الذي يركز على

الأعمال. أما على المدى الطويل، ستشكل التكنولوجيا المتنقلة والحوسبة السحابية والشبكات الاجتماعية والمعلومات قنوات للمساعدة على إطلاق إمكانيات مجموعة جديدة من المستخدمين وحالات الاستخدام"

ويبقى قطاع ذكاء الأعمال أحد أسرع أسواق البرمجيات نمواً في ظل الثورة التكنولوجية على الرغم من تباطؤ عجلة النمو الاقتصادي في بعض الدول، وذلك بسبب مواصلة الشركات اعتماد برمجيات ذكاء الأعمال كأداة حيوية لأعمال أكثر ذكاء ومرونة وكفاءة. ومن المرجح أن تنمو عائدات برمجيات ذكاء الأعمال إلى 260 مليون دولار بنهاية العام 2016 (عبد القادر، 2013).

### أولاً: مفهوم ذكاء الأعمال

يشار إلى هذا المفهوم في اللغة الإنكليزية بالمصطلح (BI) وهي اختصار لـ (Business Intelligence) وقد تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون حول مصطلح ذكاء الأعمال كل بحسب خلفيته العلمية أو وجهة النظر التي ينظر من خلالها إلى هذا المفهوم فلا يوجد اتفاق محدد بين الباحثين حول تحديد مفهوم دقيق لأنظمة ذكاء الأعمال. إذ عرف (Luhn, 1958,1) مصطلح ذكاء الأعمال على أنه "مجموعة من المفاهيم والطرائق لتحسين اتخاذ قرار الأعمال باستخدام أنظمة دعم مستندة إلى الحقيقة"، وبشكل مقارب لتعريف Luhn عرفه Howard Dresner على أنه "مجموعة من المفاهيم والطرائق لتحسين عملية القرار باستخدام نظم دعم مستندة على الحقيقة" (Velicanu, 2008:1). وعرفت "Gartner" ذكاء الأعمال بأنه "القدرة على الوصول إلى المعلومات وتحليلها" (Gartner, 2006:2)، وكذلك عرفته Bergstra على أنه "عمليات تفاعلية لاستكشاف وتحليل معلومات مهيكلة وذات مجال محدد، لتمييز الاتجاهات والأنماط، وبذلك يمكن استنباط الاستنتاجات" (Bergstra, 2007:2). وبذات الاتجاه تقريبا عُرف بأنه "مجموعة من الأدوات التحليلية المستخدمة في فهم الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة والاتجاهات السائدة في السوق والتكنولوجيا المستخدمة في البيئة وأعمال المنافسين، لغرض توفير المعلومات اللازمة للمخططين ومنتخب القرار داخل المنظمة" (Negash, 2004: 177). في حين يرى (هلال، 2010) أن ذكاء الأعمال يمثل "مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها الإنسان وتهدف إلى الوصول إلى المعلومات واستكشافها ثم تحليلها وتطوير طريق فهمها مما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرار". كما ويرى (Watson, 2009:1) بأنه "فئة واسعة من البرامج التطبيقية والتقانات لجمع البيانات، وتخزينها، وتحليلها، والوصول إليها لمساعدة ممارسي

الأعمال في اتخاذ قرارات أفضل". أما Lloyd فعرفه "بأنه المنهج المتبع من قبل الإدارة الذي يسمح للمنظمة بتحديد المعلومات المفيدة وذات الصلة بقراراتها" (Lloyd, 2011:23). ومن جهة أخرى تم تعريفه بأنه "تطبيقات وتكنولوجيا تركز على تجميع وتخزين وتحليل وزيادة إمكانية الوصول إلى المعلومات المرتبطة بالمشكلة، لمساعدة المستخدمين في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم بشكل أفضل (النجار، 2010).

اختلف أغلب الباحثون في تفسير مصطلح ذكاء الأعمال كما هو الحال مع بدايات أي مصطلح علمي جديد. إذ تباينت الآراء في تبعيته هل هو للإدارة أم لتقانات المعلومات؟ كما اختلفوا في دوره أهو نظام لدعم القرار أم هو نظام لتوليد المعرفة وإدارتها أو غير ذلك؟ وكذلك اختلفوا في المستوى التنظيمي الذي يجب أن يدعمه هذا النظام. وحسب اعتقاد الباحث فإنه يمكن إرجاع هذا الخلاف بين الباحثين إلى سببين، الأول هو اختلاف الخلفية العلمية التي يمتلكها الباحثون، فغالباً ما يحاولون توظيف ذكاء الأعمال لدعم الحقل الذي ينتمون إليه، أما السبب الآخر فهو عدم وجود محددات واضحة لمدخلات ذكاء الأعمال، ومخرجاته، وكذلك مكوناته. فهذا ما جعل مفهوم ذكاء الأعمال من المفاهيم التي تتسم بعدم الوضوح.

ومهما تعددت مفاهيم ذكاء الأعمال إلا أنه يمكن النظر إليه من خلال ما يأتي: -

1- ينظر لذكاء الأعمال بأنه يدعم القرار: حيث إن عملية اتخاذ القرار يمثل العصب الرئيسي لنجاح العملية الإدارية والتي تتطلب السرعة في ظل عصر المعلومات وبناء على هذا المنظور يمكن تعريف ذكاء الأعمال على أنه عملية تحليل البيانات للمساعدة في اتخاذ القرار (الصواف، 2012).

2- ينظر لذكاء الأعمال على أنه جزء رئيس من إدارة معرفة (حيث يتم فيه تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة) (الصواف، 2012).

3- وأخيراً ينظر لذكاء الأعمال من منظور تقني حيث يتكون ذكاء الأعمال من الأدوات والتكنولوجيا والتطبيقات البرمجية التي تعمل كمنظومة من أجل تحقيق هدف وجود النظام (Turban, 1999).

وانطلاقاً من المفاهيم السابق ذكرها يرى الباحث أن الجانب التحليلي للمعلومات يعد المحور الأساس الذي تقوم عليه فكرة أنظمة ذكاء الأعمال، ويوضح مفهوم ذكاء الأعمال بوصفه (مصطلحاً يشير إلى استخدام التكنولوجيا في جمع البيانات ثم إعادة معالجتها لتساعد في تحليل البيانات المقدمة، واستخراج واستنتاج معلومات دقيقة لتقديمها بأشكال متعددة ومختلفة كالتقارير والمخططات البيانية وغيرها من الأشكال، وباستخدام طرق ذكية وسهلة في

العرض، مما يساعد في استعراض المعرفة بالسرعة والدقة المطلوبة لتزويد كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية بقيمة معرفية ذكية تساعدهم على اتخاذ القرارات الذكية بالكفاءة والسرعة الممكنة).

## ثانياً: أهمية ذكاء الأعمال

إن القوة في الترابط بين مجال أعمال المؤسسة، وطريقة إدارتها، والتحكم والتوظيف الفعال الناجح للتقنيات التكنولوجية، هو سر نجاحها بوجود التغيير السريع في آلية السوق. ولمحاولة فهم الصورة كاملة، تسعى معظم الشركات في العالم لرفع مستوى قدرتها التنافسية، أو على الأقل البقاء ضمن دائرة المنافسة ومحاولة إيجاد سبل أكثر ابتكاراً لجذب الزبائن، وذلك بتقديم خدمات جيدة وجديدة، كمتطلب من متطلبات الاستمرارية في العمل. ويتطلب هذا العمل الشاق اتخاذ قرارات صحيحة وبشكل سريع وحاسم واستجابة لهذه التغييرات التي يكون معظمها غير متوقع وغير محسوب النتائج، وهكذا تخضع المؤسسات لضغوط كبيرة من قبل المنافسين، وآلية السوق، ضغط تقديم المنتجات والخدمات الجديدة بجودة مرتفعة، إذ يجب احتواء هذه الضغوط بسرعة عالية. تمثل البنية الديناميكية لمؤسسة الأعمال أولى الشروط الأساسية للنجاح في احتواء هذه الضغوط، والصفة الرئيسية لهذه البنية تتمثل بالاستجابة السريعة للمتغيرات في إنجاز الأعمال (حمامي، 2007).

ويمكن تطبيق ذكاء الأعمال في مجالات عديدة ومتنوعة منها البنوك، والتسويق، والاتصالات، ومواقع الانترنت، وعمليات الإحصاء وغير ذلك.

ويمتاز العمل في القطاع المصرفي بالتغيرات العديدة والسريعة نتيجة لعدة عوامل مختلفة كالعولمة وعمليات إعادة التنظيم (Deregulation) والاندماجات وحدة المنافسة والابتكارات التكنولوجية، مما أجبر البنوك في إعادة النظر في استراتيجياتها وأساليب عملها واستخدام برامج ذكاء الأعمال من أجل تحقيق الميزة التنافسية خاصة بعد توافر هذه البرامج في الأسواق وبأسعار تستطيع تحملها جميع المنظمات حتى الصغيرة منها. يستخدم ذكاء الأعمال في العمل المصرفي بأشكال كثيرة ولأغراض مختلفة منها تحديد مصادر التمويل الممكنة وكلفتها، ومعرفة أكثر العملاء ربحية وتحديد أفضل الطرق لجذبهم والاحتفاظ بهم، والتعرف إلى متطلبات العملاء وحاجاتهم الأكثر طلباً، ومعرفة أكثر المنتجات ربحية، وتحديد ماهية الخدمات التي يمكن تسويقها لفئة معينة من العملاء، وإدارة المخاطر، ومكافحة تبييض الأموال والكشف عن العمليات المشبوهة، وتحليل ربحية العملاء Customer Profitability analysis، وتقسيم العملاء حسب فئات معينة Customer Segmentation، وتحليل قيمة

حياة العميل Customer Life Time Value، بهدف توسيع وصيانة علاقات العملاء  
الرابحين، وإدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management (CRM)،  
والتحليل الزمني للبيانات Chronological Analysis of Data من أجل وضع  
الاستراتيجيات للعمليات المستقبلية ومؤشرات الأداء الرئيسة، ومحاسبة الأداء Performance  
Accounting، والتأكد من الامتثال للقوانين والأنظمة، لتجنب العقوبات أو الغرامات التي  
تفرض في حالة عدم الالتزام بها (زويلف والحنيطي، 2012).

ويشير شاهين في دراسته (شاهين، 2007) إلى أهمية أنظمة ذكاء الأعمال، وهي: -

1- دعم الإدارة المستندة للمقاييس: فذكاء الأعمال يعمل على إلغاء الانحرافات في البيانات  
ويمكن من تحقيق التكامل لمصادر بيانات الشركة بتتبعها من لوائح الجداول (مصادر إدخالها)  
إلى قواعد البيانات وصولاً إلى مستودعات بيانات المشروع، ومن ثم عمل إزالة الانحرافات  
الحاصلة بالأنظمة التشغيلية، وبذلك يمارس نظام ذكاء الأعمال دور الشخص الوسيط ويساعد  
في معايرة مقاييس البيانات، مما يجعل الجميع يتفقون على المعلومات التي يحلوونها.

2- تطوير كفاءة العاملين في الخط الأول (التشغيليين): إذ يزود النظام بالبيانات الحديثة والدقيقة  
التي تمكن من تحديد الموارد الهامة وتقليل العدد المطلوب لأداء المهام عبر التحديث الكامل  
للأجهزة الجداول وكذلك توفير الملاك المطلوب لإجراء التحليلات للبيانات. أي إن مضامين  
تحقيق التكامل بين لائحة الجداول وذكاء الأعمال هي ليست كمية فقط وإنما نوعية أيضاً.

3- دعم البنية التحتية التنظيمية: أصبح ذكاء الأعمال جزءاً من البنية التحتية الأساسية للمنظمة  
كونه مصدراً للمعلومات، فكلما جلس الموظفون على مكاتبهم ومن بداية عملية الدخول للشبكة،  
والبريد الإلكتروني وممارسة أعمالهم المختلفة، يتم تزويدهم وبشكل متزايد بقابلية الدخول الميسر  
لمصادر البيانات الملائمة عبر أنظمة ذكاء الأعمال.

4- زيادة توسع وانتشار ممارسات الأعمال الجديدة: استناد المنظمة لممارسات مثل إدارة علاقة  
الزبون، محاسبة الكلف المستندة للنشاط، التحالفات الاستراتيجية، التوريد الخارجي استعمال فرق  
العمل يولد زيادة في الطلب على المعلومات، وهنا يظهر دور ذكاء الأعمال في تصنيف هذه  
الطلبات على المعلومات ومعالجتها بما يخدم إنجاح هذه الممارسات.

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

وفي الوقت الحالي تواجه مشاريع ذكاء الأعمال ضغوط متزايدة من قبل الشركات فيما يتعلق بمقدار عائداتها الاستثمارية، فقد بينت استطلاعات الرأي بأن العائد على الاستثمار (ROI) لتجهيزات ذكاء الأعمال يمكن أن تكون كبيرة. ففي دراسة لـ ( International Data Corporation) حول التأثير المالي لعلم تحليل الأعمال، تم استخدام مسح لعدد (43) منظمة في أمريكا الشمالية وأوروبا، توصلت الدراسة إلى أن متوسط العائد على الاستثمار الذي يبلغ حوالي 2 مليون دولار، ومستوى العائد يتراوح بين (17% إلى 2000%) بمتوسط عائد استثماري يبلغ حوالي (457%) (Negash, 2004).

### ثالثاً: المهام الأساسية لنظم ذكاء الأعمال

تقوم أنظمة ذكاء الأعمال بعدد من المهام الأساسية التي تساعد على تنفيذ واجبه اتجاه المنظمة وبالشكل الذي يساعدها على اتخاذ القرارات ودعم موقفها التنافسي، والشكل (2-1) يوضح هذه المهام: -



المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى أفكار (Laudon, 2014)

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المهام: -

- 1- **تجميع البيانات:** في هذه المرحلة تقوم أنظمة ذكاء الأعمال بجمع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية، وذلك وفق الأهداف المحددة لها وبما يخدم عملية اتخاذ القرار.
- 2- **تقييم البيانات:** في هذه المرحلة يتم تقييم البيانات لتحديد البيانات التي من الممكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار واستبعاد تلك التي لا يمكن الاستفادة منها.
- 3- **تحليل البيانات:** يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة للمنظمة وبما يعزز موقفها التنافسي.

- 4- **تخزين المعلومات:** يتم تخزين المعلومات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة في قواعد البيانات لكي تكون جاهزة لمتخذي القرار حين طلبها.
- 5- **اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي:** في هذه المرحلة يتم استرجاع المعلومات المخزونة في قواعد البيانات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة والتي تساهم في دعم الموقف التنافسي للمنظمة في ظل البيئة التي تعمل فيها.

### رابعاً: فوائد ذكاء الأعمال في المنظمة

تعتبر القرارات بالغة الأهمية في زيادة أداء المنظمة، لهذا كانت القرارات محل بحث العديد من مفكري الإدارة في إيجاد الطرق والأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة ويعتبر (Herbert Simon) واحداً من هؤلاء المفكرين الذي توصل من خلال أبحاثه إلى ما يلي (العنبي، 2005): -

- ❖ لا يستطيع متخذو القرارات في المنظمة معرفة كل بدائل القرارات الممكنة والنتائج الخاصة بكل بديل.
- ❖ يستجيب المدراء في كثير من الحالات للمشكلات على أساس خبرات ومفاهيم سابقة أو عادات متكررة.
- ❖ إن متخذي القرارات لا يمكن أن تتوفر لديهم المعلومات الكاملة والدقيقة عن المشكلة محل اتخاذ القرار.

ومن هنا برزت الحاجة الماسة إلى نظام ذكاء الأعمال كأداة فعالة لتوفير المعلومات اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات. فاهتمام المنظمات بذكاء الأعمال في تزايد مستمر، نظراً للفوائد العديدة لهذا النظام، فتكمن أهمية ذكاء الأعمال في أهمية اتخاذ القرارات بالنسبة للمدراء. وتكمن فوائد ذكاء الأعمال بالنسبة للمنظمة في الآتي (Loshin, 2003): -

- 1) **زيادة المبيعات:** يتيح نظام ذكاء الأعمال للمنظمة فرصة لتعظيم أرباحها على المدى القصير من خلال زيادة المبيعات، بحيث يمكن لذكاء الأعمال المنظمة من التعرف على أنماط واتجاهات زبائنها المرتقبين والمحتملين وكذلك زبائنها المريحين والذين يكونون فرصاً للبيع.
- 2) **تخفيض التكاليف:** يساعد ذكاء الأعمال على خفض تكاليف المنظمة من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات فيما لو عولجت تقليدياً.

- (3) **الحد من المخاطر:** إتاحة المعلومات للمنظمة يساعدها في تقديم خدمات توافق خصائصها مع حاجات العملاء، الشيء الذي ينقذ المنظمة من أخطار عدم البيع.
- (4) **دعم التخطيط الاستراتيجي:** توفير المعلومات الكافية يساعد على علمية التنبؤ بالأحداث في المستقبل التي تواجهها المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما تفيد في وضع البرامج اللازمة لتنفيذ هذه الاهداف.
- (5) التأقلم مع مختلف الأحداث سواء كانت الداخلية أو الخارجية والتي يكون لها تأثير على أنشطة المنظمة.

### خامساً: أنواع أنظمة ذكاء الأعمال

أشار (بسيم، 2012) في دراسته إلى أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية لذكاء الأعمال وهي: (الاستراتيجي، والتكتيكي، والتشغيلي). أما ذكاء الأعمال الاستراتيجي يستخدم لإدارة خطط وأهداف الأعمال الطويلة الأجل، ويستخدم فيه المدراء التنفيذيون والمدراء الكبار مصفوفة أداء الأعمال ذات المستوى العالي (تدعى أحياناً مؤشرات الأداء الرئيسية)، والمُنتجة بواسطة ذكاء الأعمال الاستراتيجي لمتابعة مدى تحسن العمل، وهي تعمل في اتجاه أهداف الأعمال طويلة الأجل، مثل: زيادة الحصة السوقية، وتخفيض التكاليف، وزيادة الإيرادات. وذلك كمبادرات أعمال انطلقت من أنشطة منها على سبيل المثال: (الحملات التسويقية، والمنتجات الجديدة) من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط. ويتم استخدام علم تحليلات ذكاء الأعمال التكتيكي بواسطة المدراء الكبار، ومحلي الأعمال، لقياس فاعلية الأداء لهذه المبادرات. بينما يحلل ذكاء الأعمال التكتيكي عمليات الأعمال على مدى أيام وأسابيع أو شهور. في حين يهتم ذكاء الأعمال التشغيلي بإدارة وتحسين العمليات اليومية من خلال تسليم المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لمستخدمي الأعمال المناسبين لتمكينهم من الرد بسرعة لحل مشاكل الأعمال، وتنفيذ شروط متطلبات الأعمال الجديدة. أي أنها تساعد المنظمات على العمل بشكل أذكى وتصبح أكثر سرعة، وذلك سوف يمكن المنظمات تبعاً لتكون أكثر تنافسية، وأكثر تحسين لرضا العميل، وأكثر كشف للاحتيالات، وأكثر إدارة للخطر، وأكثر تجزئة للعميل. والجدول رقم (2-1) يوضح الثلاثة أنواع من ذكاء الأعمال.



جدول رقم (1-2) أنواع ذكاء الأعمال

ذكاء الأعمال التشغيلي	ذكاء الأعمال التكتيكي	ذكاء الأعمال الاستراتيجي	
إدارة وفاعلية عمليات الأعمال اليومية	إدارة المبادرات التكتيكية للحصول على الأهداف الاستراتيجية	الحصول على أهداف الأعمال الطويلة الأجل	تركيز العمل
مستخدمي الأنظمة التشغيلية	المدراء الكبار ومحلي الأعمال	التنفيذيين ومحلي الأعمال	المستخدمين
يومي	أيام إلى أسابيع	شهور إلى سنوات	إطار الوقت
مصفوفات الوقت المناسب	مصفوفات تاريخية	مصفوفات تاريخية (مؤشرات الأداء الرئيسية)	البيانات

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى أفكار (White, 2006)

### سادساً: أدوات أنظمة ذكاء الأعمال

تساعد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال في تنفيذ المهام داخل المؤسسة بشكل أفضل مما لو كانت تستخدم أدوات تخطيط الموارد. ويذكر راينر بأن أحد الشركات النرويجية وهي (Toll post Globe) يمكن استخدامها كنموذج واضح لإبراز دور أنظمة ذكاء المؤسسة، حيث تحولت الشركة من شركة خاسرة إلى شركة رابحة، زادت أرباحها بنسبة 60% خلال خمس سنوات نتيجة تطبيقها لأدوات ذكاء الأعمال. وأنه كلما ازداد اهتمام واستخدام الشركات لحلول ذكاء الأعمال، أدى ذلك إلى تقليص عدد التطبيقات والأدوات البرمجية التي تحتاجها هذه الشركات،

فقلد بدأت اليوم الشركات باستخدام نفس الأدوات بين مختلف أقسام العمل للوصول إلى طريقة معيارية واحدة عند تحليل وقياس المعطيات، وكذلك لتحسين أداء الأعمال، على خلاف ما كانت عليه فيما سبق، حيث يقوم كل قسم بشراء حلول ذكاء الأعمال الخاصة به. مما أدى إلى وجود عدد كبير من هذه الأدوات ضمن المؤسسة (حمامي، 2007:2).

ولقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد أدوات ذكاء الأعمال. فعلى سبيل المثال يحدد (Kelly, 2005:5) أدوات ذكاء الأعمال بـ (ألواح القياس، متاجر البيانات، التنقيب عن البيانات، بطاقات الدرجات الموزونة، المعالجة التحليلية الفورية، تقنية مستودعات البيانات)، في

حين يذكر (Negash, 2004:187) أن أدوات ذكاء الأعمال تتكون من (تنقيب البيانات، الأتمتة، الاستشعار الاستثنائي، التنبيه الاستباقي، التعليم المؤتمت، أنظمة المعلومات الجغرافية، تقنية عرض البيانات).

ويشير (شاهين، 2007:78) بأن لذكاء الأعمال خمسة عشر أداة هي (إنشاء التقارير، التنقيب عن البيانات، المعالجة التحليلية الفورية، مستودعات البيانات، العملاء الأذكاء، البوابات الذكية، ألواح القياس، بطاقة الدرجات الموزونة، تقنية عرض البيانات، أنظمة المعلومات الجغرافية، إدارة أداء الأعمال، متابعة نشاط الأعمال، الذكاء التنافسي، التطبيقات التحليلية، إدارة علاقات الزبائن).

ويعرض الباحث ثلاثة عناصر رئيسية ضمن معمارية نظام ذكاء الأعمال وهي:

1- **المعالجة التحليلية الفورية OLAP**: "تقنية تساعد على إدارة ومعالجة وعرض البيانات في بيئة متعددة الأبعاد لأغراض التحليل، فضلاً عن دعم عمليات اتخاذ القرار وتوليد التقارير بالاستناد إلى مستودع البيانات" (Wang, 2006).

2- **إدارة أداء الأعمال Business Performance Management**: أشارت مجموعة (Business Performance Standards Group, 2005) إلى أن إدارة أداء الأعمال هو "الإطار المفاهيمي المعبر عن تنظيم وتحليل منهجيات الأعمال والعمليات والنظم ذات العلاقة لإرشاد وتوجيه الأداء العام للمنظمة، وهذا بدوره يقود لترجمة الأهداف وبلورتها في إطار خطط صالحة للتنفيذ".

3- **الذكاء التنافسي Competitive Intelligence**: وعرفته جمعية مهنيي الذكاء التنافسي بأنه: "عملية جمع أخلاقي، وتحليل، ونشر لمعلومات ذكائية دقيقة، ومحددة، وذات صلة، وذات توقيت مناسب، ومتبصرة، وكافية فيما يتعلق بتطبيقات بيئة الأعمال والمنافسين والمؤسسة نفسها". (Chen & others, 2003)

### سابعاً: مكونات أنظمة ذكاء الأعمال

إن التطور الكبير في بيئة الأعمال والمعمارية المرنة التي يتمتع بها ذكاء الأعمال تجعل نطاق مكوناته التقنية غير محصورة بعدد أو أنواع محددة، ولكن بشكل عام وعند النظر إلى معماريات ذكاء الأعمال المقدمة من الباحثين يمكن ملاحظة الاتفاق على تصنيف مكونات ذكاء الأعمال، وسيتم توضيح مجموعة مكونات واما يتناسب مع توجهات البحث الحالي وعلى النحو الآتي:

## ❖ تقنيات مصادر البيانات

تعد مصادر البيانات العنصر الأساسي في نجاح تطبيقات ذكاء الأعمال، وذلك لما تحنله من دور كبير في تزويد أنظمة المعلومات وتقنيات الخزن بالبيانات التي تساعد بشكل كبير في مساندة القرارات الإدارية. إذ تعد نظم المعالجة الفورية للمعاملات (OLTP Online transaction processing) أهم التقانات التي تعمل على تزويد تطبيقات ذكاء الأعمال بالبيانات اللازمة بوصفها مصدراً من مصادر المعلومات، وبشكل مختلف عن النظم التقليدية التي تتطلب عادة مصدراً أو عدة مصادر للبيانات تكون محددة وواضحة، وبصورة عامة لا يمكن حصر مصادر ذكاء الأعمال بإطار معين فأبي مصدر يحقق هدف النظام يمكن اعتماده، وهذا ما أكد عليه الباحث (Balaceanu, 2007:3). كذلك فإن تطبيقات ذكاء الأعمال غالباً ما تتطلب نطاقاً واسعاً من مصادر البيانات ومن جهات داخلية وخارجية متعددة لتحقيق أهدافها. إن تحديد مدخلات ذكاء الأعمال تعتمد بصورة كبيرة على تحديد المخرجات المستهدفة، وبذلك يمكن مراعاة نوع البيانات التي يجب تحليلها، ومما ينبغي الاهتمام به ديمومة مصادر البيانات واستقرارها (أغا، 2011).

وضعت الباحثة Elizabeth ثلاث نقاط رئيسة يمكن اعتمادها لتقييم مصادر البيانات والمعلومات وإمكانية استخدامها في نظم ذكاء الأعمال، وتحديد مدى قدرتها على الدعم العملي لتصميم النظام، كما يأتي: (Elizabeth, et al., 2002:172)

- 1) قدرة مصادر البيانات على دعم الأبعاد والمقاييس.
- 2) قدرة مصدر البيانات على دعم متطلبات تحديث البيانات والمتطلبات التاريخية.
- 3) جودة البيانات.

## ❖ تقانات خزن البيانات

تعد تقانات خزن البيانات من التقانات الرئيسة لتطبيقات ذكاء الأعمال والتي تقوم بدمج البيانات التي سبق الحصول عليها بواسطة تقنيات مصادر البيانات وتجهيزها للاستخدام من قبل الجهات المعنية، وقد طرح مصطلح مستودع البيانات لأول مرة في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي من قبل الباحثين "Devlin and Murphy" من شركة "IBM"، ولقد عدَّ (Ye, 2003:12) مستودعات البيانات نظاماً لدعم القرار يتكون من هيكلية مصممة لخزن وتحليل البيانات، إذ يتم نقل كل البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة من مصادرها المختلفة وتحديثها على نحو دوري خلال فترات زمنية مختلفة (السالم، 2010:24). إن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها مستودعات البيانات تتمثل بدمج البيانات من قواعد بيانات متعددة في قاعدة

بيانات موحدة، إلا أنها تختلف عن قاعدة بيانات المنظمة الاعتيادية في ثلاث جوانب أساسية هي (توفيق، 2002:25):

- 1) بقاء الأنظمة التشغيلية مستمرة في العمل على ما هي عليه.
- 2) استنساخ البيانات الاعتيادية في مستودع البيانات.
- 3) عدم اللجوء إلى تحديث مستودع البيانات بشكل فوري. إذ تتم عمليات التحديث خلال فترات دورية ثابتة.

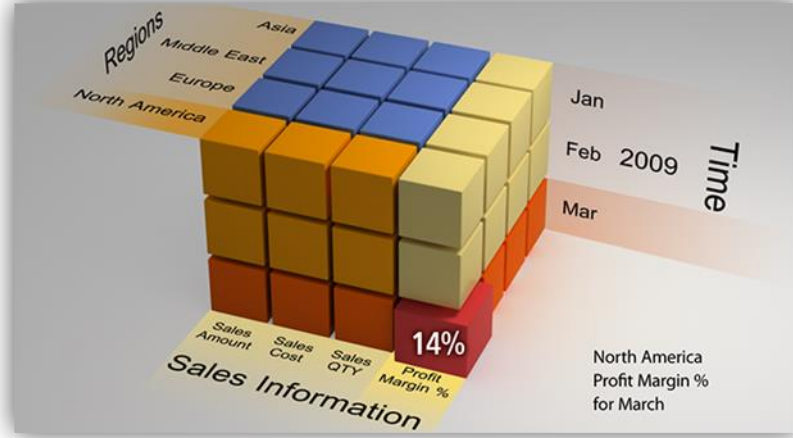
### ❖ تقنيات تحليل البيانات

تعد تقنيات تحليل البيانات من التقنيات التي تتسم بأهمية كبيرة في تطبيقات ذكاء الأعمال، وذلك لدورها في إعادة تشكيل المعلومات وتقديمها للمستفيد بصيغ وطرائق مختلفة والتي قد تحمل مفهوم القيمة المضافة على المعلومات التي تم الحصول عليها في مراحل سابقة. ويمكن تقسيم تقنيات تحليل البيانات على مجموعتين:

#### الأولى: المعالجة التحليلية الفورية OLAP

تعدّ هذه التقنية أحد المكونات الرئيسة لذكاء الأعمال، وتساعد هذه التقنية على إدارة ومعالجة وعرض البيانات في بيئة متعددة الأبعاد لأغراض التحليل، فضلاً عن دعم عمليات اتخاذ القرار وتوليد التقارير بالاستناد إلى مستودع البيانات. (Wang, 2006:339). ويطلق على هذه التقنية تسمية OLAP اختصاراً للمصطلح (Online Analytical Processing) وقدمت هذه التقنية من الباحث Codd وذلك في ورقة بحثية في عام 1993 وأشار إليها على أنها تقنية تؤدي تحليلات معقدة على مستودعات البيانات، ووصفها بأنها "خصائص أساسية تتضمن تحليل البيانات المتعددة الأبعاد" (Westerlund, 2008:13). يتمثل دور المعالجة التحليلية بتوفير قدرات التحليل المباشر للبيانات المطلوبة للإجابة على تساؤلات صانعي القرارات، وقد صممت المعالجة التحليلية الفورية OLAP لكي تعمل بكفاءة مع بيانات المنظمة تبعاً للأنموذج المتعدد الأبعاد من البيانات في أنموذج مصمم لتلبية الاستفسارات المعروضة من قبل المحللين وصانعي القرارات. وتقوم OLAP بتنظيم بيانات مستودع البيانات بشكل مكعب ذي أبعاد متعددة بالاعتماد على الأنموذج المتعدد الأبعاد، وبعدها يتم معالجة هذا المكعب لتوفير أكبر أداء ممكن للاستفسارات التي تلخص البيانات بطرائق مختلفة، مثال ذلك كما هو مبين في شكل رقم (2-2) الاستفسارات التي يطلب فيها هامش الربح الكلي لمجموعة من المنتجات في منطقة معينة وخلال مدة محددة يمكن تليبيتها خلال مدة وجيزة (توفيق، 2006:103).

شكل رقم (2-2) مكعب مستودع البيانات



Source: (Manjunath, 2015)

### الثانية: تقنيات التنقيب عن البيانات

مصطلح التنقيب عن البيانات يمثل مظلة لعدد من التقانات والخوارزميات الإحصائية التي تطورت على مدى سنوات، وتعرّف بأنها "تقانة لاستخلاص المعرفة المفيدة والضمنية من كمية كبيرة من البيانات"، ويمكن القول بأن العلاقة بين ذكاء الأعمال وتقنيات التنقيب عن البيانات تتمثل بقدرة هذه التقنيات على القيام بتحليلات إحصائية ومنطقية لمجموعات كبيرة من البيانات والبحث عن الأنماط التي تستطيع دعم عملية اتخاذ القرار، كما تؤدي هذه التقنيات دوراً في ذكاء الأعمال من خلال إيجاد أسئلة ثم الإجابة عنها (Williams, et al., 2007:28).

وتعاني معظم نظم ذكاء الأعمال من ضعف اندماج تقانات التنقيب عن البيانات فيها، وذلك لسببين أساسيين، الأول هو أن المستخدمين في قطاع الأعمال لا يملكون المعرفة المطلوبة في الأساسيات الإحصائية لنظم التنقيب عن البيانات، والثاني هو أن الاتجاه العام لأغلب مصنعي منتجات ذكاء الأعمال لا يقدمون أدوات تنقيب عن البيانات تتسم بالبنية القوية (Hammergren and Simon, 2009:118).

### ❖ تقنيات عرض المعلومات

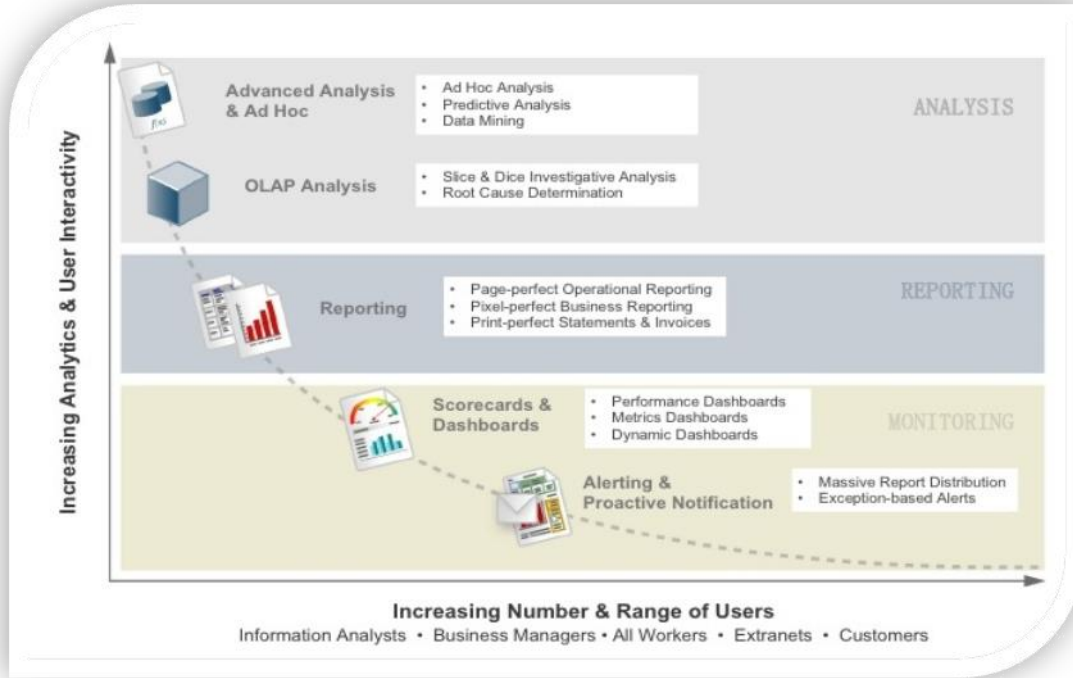
يعتمد نجاح ذكاء الأعمال في تحقيق أهدافه بشكل رئيسي على نجاح تقانات عرض المعلومات في إيصال مخرجات النظام بكفاءة، وتعتبر هذه التقانات الجزء الظاهر لنظام ذكاء الأعمال، وتقاس كفاءتها بقدرتها على عرض المعلومات بصورة تجعلها ذات معنى للمستخدم، وتعرّف هذه التقانات بأنها "عملية تحويل البيانات والمعلومات والمعرفة إلى رسوم تمثيلية لدعم

مهام محددة مثل تحليل البيانات، واستكشاف المعلومات، وتفسيرها، والتنبؤ بالاتجاه، وكشف الأنماط، واستكشاف التواتر" (Zhang, 2008:3). وهناك عدة أنواع من تقنيات العرض تستخدم بطرق مختلفة سواء كانت بشكل منفرد أو متداخل يتلاءم مع الهدف، وهي: -

## (1) التقارير (Reporting)

وتستخدم هذه التقارير استخداماً واسعاً في ذكاء الأعمال، ويمكن وصفها بأنها وثيقة تحتوي على بيانات يمكن قراءتها أو تصفحها، ويمكن أن تكون هذه التقارير بسيطة مثل جدول أو تكون معقدة مثل التقارير التي تعرض ملخصات يمكن التفاعل معها للحصول على التفاصيل المطلوب (Alexander, 2008, 10).

شكل رقم (2-3): التقارير



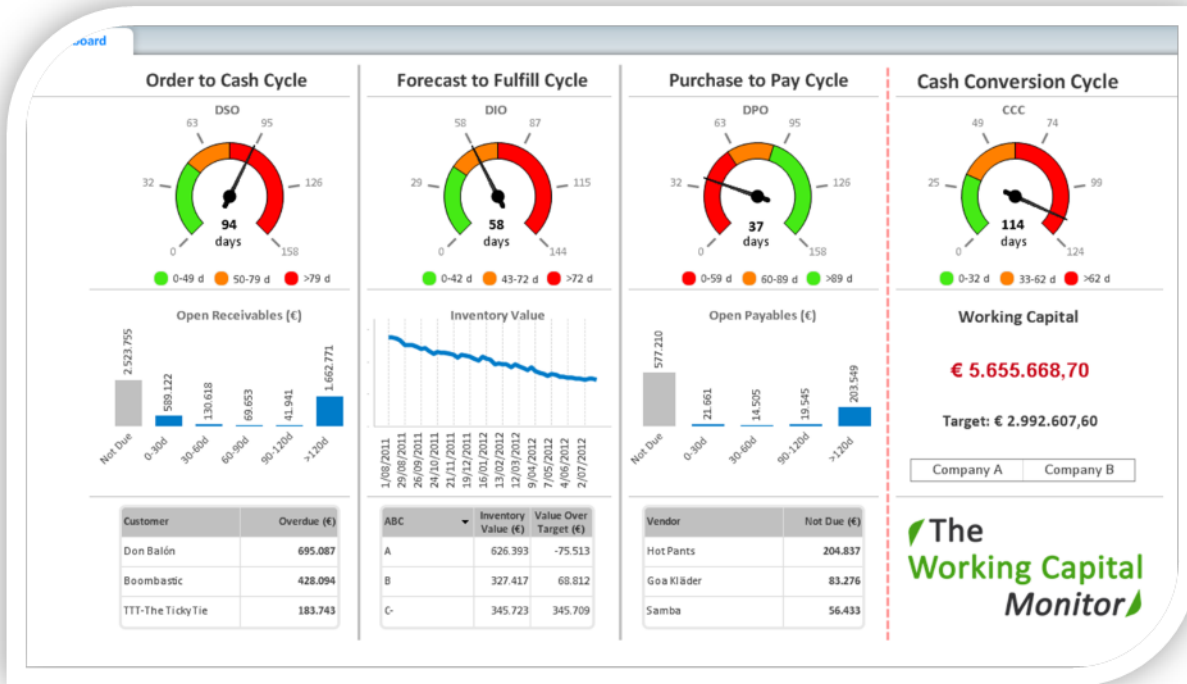
Source: (Zerbini, 2015)

## (2) لوحة القياس (Dashboard)

تتمثل لوحة القياس بمجموعة من الرسوم البيانية، والتقارير ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs التي تستطيع المساعدة في مراقبة أنشطة الأعمال مثل التقدم في مبادرة أو نشاط محدد (Hammergren and Simon, 2009:156).

ومن أهم وظائفها أنها تقوم بدمج البيانات من الأقسام والقطاعات المختلفة في المنظمة لتقدم وجهة نظر شمولية. وغالبا ما تتضمن الأرقام التي تعكس الجوانب المالية، وعمليات المراقبة التنظيمية للمجالات التي تتطلب التزاماً بالقوانين المتعلقة بالمنظمة، والاطلاع على سلسلة التجهيز، وأداء المبيعات حسب كل منطقة، وأهم جزء من هذه الأجزاء مؤشرات الأداء لكل قطاع من قطاعات الأعمال في المنظمة (Malik, 2005:97). كما هو مبين في الشكل رقم (4-2).

شكل رقم (4-2) لوحة قياس



Source: (Peeters, 2013)

### ثامناً: مراحل عمل نكء الأعمال

تتألف دورة الحياة من عدة مراحل تكون من نتيجتها هدفاً واحداً يجب الوصول إليه. يمكن تلخيص هذه المراحل بالآتي (السامرائي، 2012): -

#### 1- مرحلة تحديد المتطلبات:

- ❖ الوصول إلى أهداف مؤسسة الأعمال وتحديد لها بشكل مناسب.
- ❖ تحقيق الرؤية الاستراتيجية لمؤسسة الأعمال.
- ❖ تحديد احتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

- ❖ دراسة وتحديد إجراءات العمل التي يجب تعديلها، أو حذفها أو إضافتها.
- ❖ التأكد من بنية نظام المعلومات المستخدم حالياً في دعم المؤسسة بطريقة فعالة لزيادة عوائد الاستثمار.

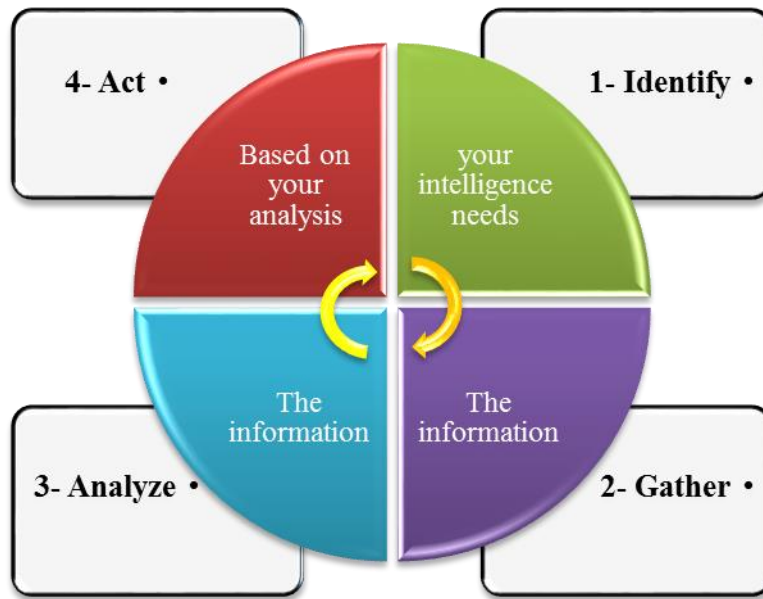
## 2- مرحلة جمع البيانات والمعلومات المناسبة؛ وهنا تبرز الأسئلة الهامة التالية:

- ❖ هل المعلومات المتوفرة حالياً من أنظمة المعلومات المختلفة صحيحة وكافية لفحص، وتحليل ومراقبة العمل لحظياً وإحداث تأثير إيجابي فيه؟
- ❖ ما المعلومات التي نحتاج إليها إضافة للمعلومات المتوفرة؟
- ❖ هل يمكن تغيير شكل المعلومات الواردة لتكون أشد فعالية؟

وهنا تبرز أهمية مرحلة ETL (Extraction, Transformation and Loading) Process التي هي عملية استخلاص البيانات ثم تحويلها إلى شكل مناسب، ثم تحميلها إلى مخزن البيانات (Data Warehouse).

- ## 3- استخدام أدوات تحليل البيانات والمعلومات: وذلك لجعل الموظفين قادرين على إنشاء تقارير مختلفة متنوعة، حسب الحاجات التي يرونها، بحيث تكون ذات فعالية أشد وفائدة أعظم، إضافة للتقارير الجاهزة المبنية داخل النظام.

- ## 4- القيام بالفعل المناسب تبعاً لنتائج هذا التحليل وقياس الأداء بعد إجراء الفعل.
- شكل رقم (2-5) مراحل عمل نكاء الأعمال



المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى أفكار (السامرائي، 2012)



## تاسعاً: عوامل نجاح ذكاء الأعمال

يوجد عدة عوامل تساهم مجتمعة في نجاح تطبيقات ذكاء الأعمال والتي يجب أن تأخذها المنظمات بعين الاعتبار، هذا ما أشارت إليه دراسة (Gabriela, 2009)، ونذكر منها:  
1) **رعاية الإدارة العليا:** يعتبر دعم الإدارة العليا أحد أهم العوامل في نجاح مشروع أنظمة ذكاء الأعمال، بحيث تتمثل هذه الرعاية في:

❖ توفير الدعم المالي اللازم للفريق المتكفل بإدارة ذكاء الأعمال.

❖ إلزام جميع أعضاء الفريق العاملين بالمشاركة في تنفيذ جميع مراحل المشروع

❖ تذليل العقبات والمعوقات التي تحد من نجاح المشروع.

2) **التسيير الجيد من الإدارة المكلفة بتنفيذ المشروع:** نجاح مشروع ذكاء الأعمال مرتبط بنجاح

تسييره من قبل الإدارة المشرفة عليه، وذلك يتطلب:

❖ اقتناء التقنية التكنولوجية ذات الكفاءة العالية.

❖ الحرص على التوطين الجيد لمشروع ذكاء الأعمال.

❖ قيادة المشروع نحو النجاح بالأسلوب الذي يضمن تحقيق أهدافه.

3) **تحديد التوقعات المنتظرة من تنفيذ المشروع:** من المهم تحديد ما تحمل التوقعات المنتظرة من

تنفيذ ذكاء الأعمال وتخص هذه التوقعات ما يلي:

❖ **التوقعات الوظيفية:** يجب تحديد وظيفة كل مكون من مكونات ذكاء الأعمال على حدة،

فالمعلومة تزداد أهميتها كلما توجهنا من قاعدة النظام إلى أعلى مستوياته، وفي كل مستوى

من الإدارة هناك حاجة إلى نوع معين من المعلومات.

❖ **توقعات الحماية:** يجب تحديد المستخدمين الذين يحتاجون إلى استخدام مختلف تطبيقات

ذكاء الأعمال مع وضع قيود أمنية تحد من تدخل غير المسموح لهم من دخول النظام،

كما يجب أن يتميز النظام بسهولة الوصول الشفاف إلى مختلف المعلومات في كل

مستويات النظام.

❖ **توقعات الأداء:** يجب تحديد مقاييس الأداء لتطبيقات ذكاء الأعمال لمعرفة تحقيقه

لأهدافه، مع إمكانية التوسيع في نوع البيانات المجمعة.

❖ **توقعات خاصة بالجودة:** يجب تحديد معايير الجودة الخاصة بالبيانات والتقارير.

❖ **توقعات عمل النظام:** وهنا يجب مقارنة النتائج الفعلية لعمل ذكاء الأعمال مع أهدافه

التقديرية (خفض التكاليف، وزيادة الربحية والمردودية).

## عاشراً: أخلاقيات جمع بيانات تطبيقات ذكاء الأعمال

سبق بالذكر أن كما كبيراً من البيانات والمعلومات يتم الحصول عليه من البيئة الخارجية للمؤسسة إلى جانب البيانات المجمعّة من الداخل، ويعتمد نجاح أي نظام يستخدم ذكاء الأعمال على دقة المعلومات والبيانات المستخدمة وجودتها وصحتها وحدائتها، وهنا تبرز أهمية أخلاقيات هذا النظام التي يجب التحلي بها عند الحصول على هذه البيانات. ومن أهم تلك الأمور التي يجب ان يتحلى بها الاشخاص الذين يقومون بجمع البيانات هي: -

❖ التعريف الواضح والصادق بالنفس عند إجراء المقابلات مع أي جهة أخرى بهدف استخلاص المعلومات.

❖ استخدام المعلومات الخاصة فقط عند الحصول على الإذن بذلك من الشركات الأخرى.

❖ احترام طلب الجهات الاخرى بشأن خصوصية المعلومات.

إن هذه الأمور هامة جداً، لأن تطبيقات ذكاء الأعمال ليست:

❖ جاسوسية على أي طرف آخر.

❖ مراقبة جهات أخرى أو منافسين بصورة غير شرعية.

❖ استخلاًصاً للمعلومات بصورة غير قانونية من أي جهة كانت، سواءاً في التقديم أو الاستخدام الختاً للبيانات بما يضر أطرفاً أخرى.

تجدر الإشارة إلى أن كثيراً من المعلومات المجانية يمكن استخلاصها من الكتب المنشورة، والمجلات الخاصة والعامة، ومواقع الإنترنت وهذه المعلومات كما هو واضح يمكن استخدامها بكل حرية لخدمة النظام المقترح.

من ناحية أخرى تعد المعلومات والبيانات المتوفرة ضمن مؤسسة الأعمال أهم أصل من الأصول الموجودة فيها. تفيد هذه المعلومات والبيانات والخبرات في تطوير قواعد العمل من ثم التميز عن بقية المنافسين بها. لذا فهي مصدر رئيس مفيد من رفع أدائها وإنتاجيتها، وذلك إذا استغلت خبرات الموظفين أنفسهم، ومعلوماتهم، وعلاقتهم بالزبائن والمزودين، إضافة للبيانات التي يمكن الاستفادة منها في هذه العلاقات بصورة صحيحة وفعالة تخدم المؤسسة نفسها، عن طريق جعل كل إجراء من إجراءات العمل المطلوب أكثر وضوحاً، وأقل تكلفة بحيث تنفذ بوقت أقل للوصول إلى الهدف المنشود. (حمامي، 2007)

## ثانياً رأس المال البشري

❖ تمهيد

❖ مفهوم تنمية رأس المال البشري

❖ تعريف رأس المال البشري

❖ مكونات رأس المال البشري

❖ مصادر رأس المال البشري

❖ خصائص رأس المال البشري

❖ أهمية رأس المال البشري

❖ نظريات الاستثمار في رأس المال

❖ الانتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري

❖ تطبيقات ذكاء الأعمال ورأس المال البشري

يعد العنصر البشري أحد أهم المحركات الأساسية والرئيسية لعملية التنمية وقائدها في مختلف القطاعات سواء أكان على المستوى الإداري أم السياسي أم الاقتصادي، فبدون العنصر البشري لا يمكن إنجاز الأعمال في الحياة اليومية، ومن هنا يحتل موضوع تنمية رأس المال البشري أهمية خاصة في ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من مقومات تحقيق تنمية بشرية مستدامة، وهذا ما تؤكد نظرياً خلاصة الأدبيات الحديثة المستندة إلى نظرية رأس المال البشري.

التميز مصدر تملكه منظمة دون الأخرى، يمكن لهذا المصدر أن يكون تكنولوجيا متميزة أو طريقة عمل لا يكون في مقدور المنافسين تقليدها، وقد أصبح مؤكداً أن الرأسمال البشري يمكن أن يشكل مصدر التميز في المنظمات. ويرى المفكرون أن أفضل استثمار هو الاستثمار في المادة الرمادية في الدماغ البشري، وأن الهوة بين الدول النامية والمتقدمة هي بسبب تنظيم استخدام العقل البشري وتوظيفه التوظيف المثالي، كما أن المعركة الاقتصادية القادمة بين الدول المتقدمة ستعتمد على التكنولوجيا والمعرفة، أي ستعتمد على القوة العقلية محل الميزات النسبية الناتجة عن المصادر الطبيعية والغنى الموروث. (بوخمخ، 2013)

أما عن ظهور مصطلح رأس المال البشري فقد تباينت الآراء، إذ هناك من يرى أن بداية الاهتمام برأس المال البشري تعود إلى العصور القديمة، عصور (أفلاطون)، (أرسطو)، و(أكونيس). فقد نادى أفلاطون بتقسيم العمل في نظرية (الدولة المثلى) بناء على اختلاف المواهب الطبيعية من البشر، كما أن للحضارة الإسلامية دوراً بارزاً في تطوير المعرفة الإنسانية، فهناك آيات قرآنية، وأحاديث نبوية شريفة تأمر وتحث على طلب العلم، كما ميز الإمام علي بن اب طالب - رضي الله عنه - بين المال والمعرفة وفضل المعرفة على المال (المالكي وعبيد، 2005:26).

هذا وتعرف مرحلة الخمسينات بمرحلة التشكيك في استخدام معادلة (دوجلاس) الاقتصادية الكلاسيكية الشهيرة  $(Y=A+L)$  وتطويرها على يد عالم الاقتصاد (سولو) في ضوء أبحاثه على الاقتصاد الأمريكي من عام 1950 إلى 1960، حيث اكتشف أن  $(Y)$  والتي تمثل كفة الإنتاج القومي (GNP) أكبر من كفة (رأس المال + العمل)، والتي يمثلها الشق الثاني من المعادلة  $(L+A)$ ، ويعتبر هذا الاكتشاف بمثابة الميلاد الحقيقي لنظرية رأس المال البشري، ونجح (سولو) من خلال هذا الاكتشاف توليد ونشر بحوث عالمية تفسر زيادة الإنتاج بالتقدم التكنولوجي في ذلك الوقت وسميت نظريته باسم (العامل المتبقي) وتطورت المعادلة إلى الشكل

التالي (Y= A+ L+ E)، وهي تعني أن كفة الإنتاج القومي = رأس المال + العمل + التقدم التكنولوجي (غنيمة، 2009:29).

### أولاً: مفهوم تنمية رأس المال البشري

إن تنمية رأس المال البشري هي عبارة عن تعبئة للطاقات البشرية وبلورة لإمكاناتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها، ليتمكن استخدامها بصورة مبدعة في طريق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية (عرقوب، 2014).

ومن خلال تحليل المقومات الأساسية لمفهوم رأس المال البشري نلاحظ أنها تدور حول بناء الإنسان وتوفير الشروط الدائمة لضمان وجود أفراد في المجتمع قادرين على إحداث التطور بصورة مستمرة لمسايرة تغيرات العصر، وهذا لن يتم إلا من خلال استراتيجية تنمية لرأس المال البشري بحيث تعتمد الوسائل والأساليب العملية والفنية والتربوية الحديثة القادرة على خلق وتطوير المعرفة العلمية ونشر الخبرات والمعارف والقيم الحضارية بين السكان لرفع أكبر قدر ممكن منهم إلى قوى ذات مستوى أعلى في ضوء الوسائل والمهام التي نضطلع بها عملية تنمية رأس المال البشري كاستثمارات في الإنسان تتوخى أهدافاً اقتصادية واجتماعية (علي أحمد، 2010).

إن تنمية رأس المال البشري أضحت من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً باعتبارها العملية الضرورية، لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية أو العملية والفنية والسلوكية، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو مبادئ أو فلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج وهي أيضاً وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية، إضافة إلى كونها وسيلة سلوكية تعيد النظر في مسلكه الوظيفي والاجتماعي. (شابط، 2013)

### ثانياً: مفهوم رأس المال البشري

رجال الاقتصاد في التسعينات من القرن الماضي، وبداية بروز ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة أول من اهتم بهذا المفهوم أمثال شولتز (Schultz) وغاري بيكر (Gary Becker). الباحث بيكر كان السباق إلى استخدام هذا المصطلح في كتاباته في سنة 1964، استخدم المفهوم لاحقاً من قبل باحثين آخرين أمثال ليف أدفينسن (Leif Edvinsson) مدير الرأسمال الفكري في شركة التأمينات السويدية. تعتبر نقطة الانطلاق الفعلي في دراسة الرأسمال

البشري في أعمال الباحث باروش ليف (Baruch Lev) استاذ في جامعة نيويورك (بوخمخم، 2013).

هذا ويعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، وقد أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا المفهوم بالبحث والدراسة، وأوردوا الكثير من التعاريف لتحديد مفهومه، وقد اختلفت هذه التعاريف من حيث النظر إلى رأس المال البشري، فبعضهم اعتبره جزءاً من عمل المنظمة، وآخرون ينظرون إليه بأنه يتضمن مجموعة مكونات ترتبط بالإنسان، ومجموعة ثالثة ترى بأنه يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة، فيما اعتبره بعضهم بأنه يرتبط مباشرة بالعمل (جرادات، 2008: 43).

كما ويعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2013 أن رأس المال البشري ... هو النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفي.

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة. ومن الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته، أي ليس له مثل الآلات والمعدات والأبنية عرضاً وارتفاعاً وكثافةً، فلا يمكن قياسه مادياً مثلها، على الرغم من الدور الكبير لرأس المال البشري في زيادة الإنتاج الاقتصادي من سلع وخدمات. مثلاً يمكن اعتبار المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو الجراح أو المهندس أو المحامي (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003).

أما منظمة الأمم المتحدة للطفولة فتعرف الرأس مال البشري بأنه " المخزون الذي تمتلكه دولة ما من السكان الأصحاء، المتعلمين الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيسياً في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية. ويرى بيكر (Becker, 1964) أن رأس المال البشري مماثل " للوسائل المادية للإنتاج " مثل المصانع والآلات ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري (من خلال التعليم والتدريب والرعاية الطبية). وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر. وعلى هذا، فإن رأس المال البشري هو بمثابة وسيلة للإنتاج تتمخض عنها مخرجات إضافية عند زيادة الاستثمار فيها. ويتميز رأس المال البشري بالاستقرار وليس بالتحول مثل الأرض والعمل ورأس المال المادي.

وقد عرفه (الطنبور، 2007) بأنه مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل وأن مفهوم رأس

المال البشري يقصد به عمليات الإنفاق على عملية إعداد البشر لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تسهم في بناء الإنسان بديناً وعقلياً ومهارياً من طفولته حتى بلوغ سن العمل وتشمل الإنفاق على الصحة والتغذية والتدريب والتعليم. فيما يرى (Peters, 2008:3) بأنه مجموعة المهارات الشخصية والقدرات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها الفرد والتي يكتسبها خلال الوقت ويتم الحصول على رأس المال البشري من خلال مجموعة من الوسائل التعليمية، تجارب الحياة، التدريب. ووصفه (النجار، 2006:16) بأنه "كفاءة جماعية للمنظمة وظيفته وضع أفضل الحلول للزبائن من خلال معرفة يمتلكها الأفراد العاملين، وهذا يعني بأنه يشمل جميع الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة ويعملون فيها يومياً". ومن جهة أخرى يعرف كل من (المفرجي وصالح، 2003) رأس المال البشري على أنه مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهاج للعمل مستقبلاً، أو المعطلة منها بسبب حوادث أو إصابات العمل أو الإجازات أو الغياب اللارادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من موصفات الوظيفة وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة. ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن رأس المال البشري يتكون من جزئين أساسيين هما: جزء فطري وجزء مكتسب؛ الجزء الفطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، أما الجزء المكتسب فهو الجزء الأهم في رأس المال البشري فيعبر عن مجمل المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة (يوسف، 2015).

أما من وجهة نظر الباحث، يمثل رأس المال البشري العاملين الذين يتميزون بمجموعة من الكفاءات والمهارات والخبرات القادرة على إدخال التعديلات أو التغييرات الجوهرية وإنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة على كل شيء في المنظمات بفضل التحسين والابتكار المتواصل، والعقول المدبرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التميز عالمياً من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرص المناسبة التي تتيحها التقنة.

### ثالثاً: أهمية رأس المال البشري

يعتقد الباحثون بأن من أهم نتائج ثورة المعلومات والتكنولوجيا وحركة المتغيرات العالمية، أن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات البشرية أكثر من الموجودات المادية. إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر من أصولها، لأن الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات البشرية، وهذا الموضوع بأبعاده الجديدة هو رأس المال البشري (نعمة، 2010:3)

وأكد علماء المستقبليات، أن القرن الـ 21 سيكون العنصر الحاكم والفعال فيه هو الإنسان المتعلم والقادر على أن يستمر متعلماً ومتعدد المهارات وأن المعرفة قوة، ومن ثم فالأمة القوية هي الأمة العارفة، أما الأمة التي ستتخلف عن استثمار مواردها البشرية فستبقى في خطر خصوصاً إذا علمنا أن السرعة التي تتغير بها التكنولوجيا تكاد تكون تقريباً يومية (عبد الصمد والعقون، 2011:6).

وفي هذا الصدد يقول الحكيم الصيني "كيواه تزو" في القرن الخامس قبل الميلاد: " إذا كنت تخطط لسنة فاغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فازرع شجرة، وإذا كنت تخطط لمائة عام فعلم إنساناً. لأنك عندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصولاً واحداً، وعندما تعلم الناس تحصد مئة محصول" (بن صوشة، 2009).

وتتجسد أهمية رأس المال البشري كما أشار إليها (المصباح، 2005:6) فيما يلي:

- ❖ يسهم بشكل مباشر في التقدم التقني حيث يعد مصدراً مهماً من مصادر النمو المستدام.
- ❖ لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري.
- ❖ يؤثر رأس المال البشري على الإنتاجية بشكل مباشر من خلال التأثير على الصحة، فقد أثبتت الدراسات أن الأمية والجهل يؤثران تأثيراً فعالاً على مستويات الصحة الفردية والعامية.
- ❖ يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات النمو المستديم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب.

وقد أكد (قصاص، 2008:56) على أن الالتفات إلى الأهمية البالغة لمفهوم رأس المال البشري وتراكمه في نهضة المجتمع وتقدمه إلى إعطاء أولوية متقدمة للتنمية البشرية، كماً وكيفاً وعمقاً. وفي ظل التقدم التقني الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارات عالية، ويخلق في مقابل ذلك وظائف جديدة ترتكز على المعرفة، وتعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج يتطلب ذلك تنمية رأس المال البشري من حيث الكم وكيف.

في حين أوضحت (خديجة، 2011:2) أن رأس المال البشري يمثل الثروة الحقيقية للمنظمة وأهم عوامل الإنتاج فيها، فالتركيز على هذا المورد والرفع من قدراته في الإبداع والمساهمة في التجديد والابتكار بطريقة تجعل هذه الشركة قادرة على تحسين الأداء من جهة ومن جهة أخرى تكون قادرة على مواجهة التغيرات المحيطة وبالأخص مواجهة الشركات المنافسة سواء الناشئة في نفس المجال أو المنتجة للسلع البديلة، فكلاهما يشكل مصدر تهديد حقيقي لمكانتها.



ويرى الباحث أن رأس المال البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، من خلال إدارته لكل عوامل الإنتاج، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة. ويعتبر الرأس المال البشري العنصر الحيوي ضمن الاستراتيجيات الحديثة، وهو يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة من خلال عمليات التكوين المستمر ومن خلال المهارات المكتسبة أثناء تأدية العمل. وأن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات تلقي قبولاً في السوق بشكل مستمر يتطلب منها إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع، التجديد والابتكار، وعليه فإن امتلاك المؤسسات لمثل هذه الميزة أصبح حتمية لتحقيق أهدافها المنشودة.

## رابعاً: مكونات رأس المال البشري

يتضمن رأس المال البشري مكونات متعددة ومختلفة وهي كالتالي:

❖ **معرفة العاملين:** وتشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة، والاستفادة منها. ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما: -

(1) **المعرفة الصريحة:** التي يمكن تجسيدها عن طريق النصوص، الرسوم، الصور أو الرموز، ويقصد بها معرفة المنظمة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات ومعايير العمليات والتشغيل والنماذج والمستندات. ويمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب وغيرها (عيشاوي، 2005:310)

(2) **المعرفة الضمنية:** وهي ثمرة الخبرة الشخصية، ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.

إن المنظمات المعاصرة في سعيها لأن تكون منظمات متعلمة، لا بد لها أن تركز على التنمية المستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدراتاً من المرونة في التفكير والتعليم المستمر بما ينتشر بينهم الدافع والطموح لابتكار نماذج وطرق حديثة لإنجاز النتائج المرغوبة للمنظمة. ولا بد للمنظمات لكي تبقى منافسة وناجحة من أن تصبح (منظمات تعليمية) والتي تعرف بأنها "منظمات تملك مهارة إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها"

❖ **خبرة العاملين:** ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة. ويرى (المغربي، 2004) إن هناك أسباباً عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الفرد في التنظيم وهي:

(1) تخفض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب.

2) تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي، حيث يكون الفرد قد تعلم في المنظمات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب.

3) إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبرراً قوياً لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته.

❖ **مهارة العاملين:** وتمثل القدرات التي تُكتسب بالتمرين والتجربة في العمل. وتكمن القدرات الإنسانية كما يراها (المغربي، 2004) بما يلي: -

1) القدرات العقلية والقدرة الكلامية (اللفظية) والرياضية وقدرة المنطق والإبداع.

2) القدرة الحركية.

3) القدرة الميكانيكية.

4) القدرة الخلاقة وتشمل القدرة على تحريك وتنظيم وتجميع الرموز في أوضاع جديدة ومختلفة. وإن أهم مسؤوليات إدارة المنظمة هي التعرف إلى الفروقات في قدرات الأفراد وتدريبهم حتى تنمو مهاراتهم إلى المستوى المطلوب لأداء العمل.

يشير (الطراونة والصالحي، 2004) إلى أنواع المهارات التي ينبغي توافرها في العاملين وهي (مهارة التنفيذ - مهارة التنسيق - مهارة الدعم - مهارة التحقيق - مهارة التجديد - مهارة التقييم - مهارة التركيز - مهارة الإنهاء). كما أكد الكاتبان على وجود علاقات ارتباط قوية وهامة بين تلك المهارات الإبداعية، مما يدل على صعوبة فصل هذه المهارات عن بعضها البعض.

❖ **معنويات العاملين:** يقصد بالمعنويات الحالات النفسية والذهنية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتحدد رغبتهم في التعاون، فالمعنويات هي مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، وتعكس مدى الرغبة والاستعداد الذي يظهره العامل تجاه عمله ورؤسائه وزملائه وتجاه أهداف المشروع بصفة عامة. وتعكس المعنويات العالية حماس العاملين ومدى اهتمامهم الزائد بعملهم وحبهم للابتكار وامتنالهم الطوعي أو الاختياري للتعليمات واللوائح والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة، والولاء للمنظمة وإدارته والإشادة بها في المجتمع الخارجي والشعور بالفخر والانتماء للمشروع (سلامة، 2003:47).

هناك علاقة موجبة بين معنويات العاملين والإنتاجية. فيمكن الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة عندما يكون بالإمكان خلق جو من التعاون والشعور بالإخلاص والرضا عن العمل، وإيجاد علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الإدارة والعاملين. وقد دلت الأبحاث

والدراسات أن الأجور والمحفزات النقدية ليست هي الدوافع الوحيدة للعمل، بل إن الحوافز المعنوية هي الأكثر أهمية.

ويقصد بالروح المعنوية في العمل ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب، وهذا الاستعداد في جوهره متعلق بشعور العامل نحو عمله ونحو رؤسائه ونحو منشأته (Jamil, 2004).

❖ **الابتكار والتجديد للعاملين:** ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، وهذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين ولمقدرة المنظمة على التكيف مع المواقف الجديدة. ويرى (الصرن، 2000:28) بأن الابتكار يتمثل في تقديم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته وأن المبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة.

ويصنف الابتكار إلى أنواع متعددة هي:

(1) الابتكار الفني.

(2) ابتكار السلعة.

(3) ابتكار العملية.

(4) الابتكار الإداري.

وما زال فهم عملية الابتكار ومراحلها محط خلاف، ولكن يكاد يجمع الكثير على وجود أربع

مراحل تمر بها عملية الابتكار وهي: (المعايطة، 2000:173)

1- **مرحلة الإعداد:** وعرفها بأنها: "مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه"، ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة وتحديد المشكلة بدقة ودراسة الظروف المحيطة بها وتسجيل الملاحظات.

2- **مرحلة الحضانة:** ويتم في هذه المرحلة تنظيم وترتيب الأفكار، حيث يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن استيعاباً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، مع تقديم طروحات غير نهائية لحلها.

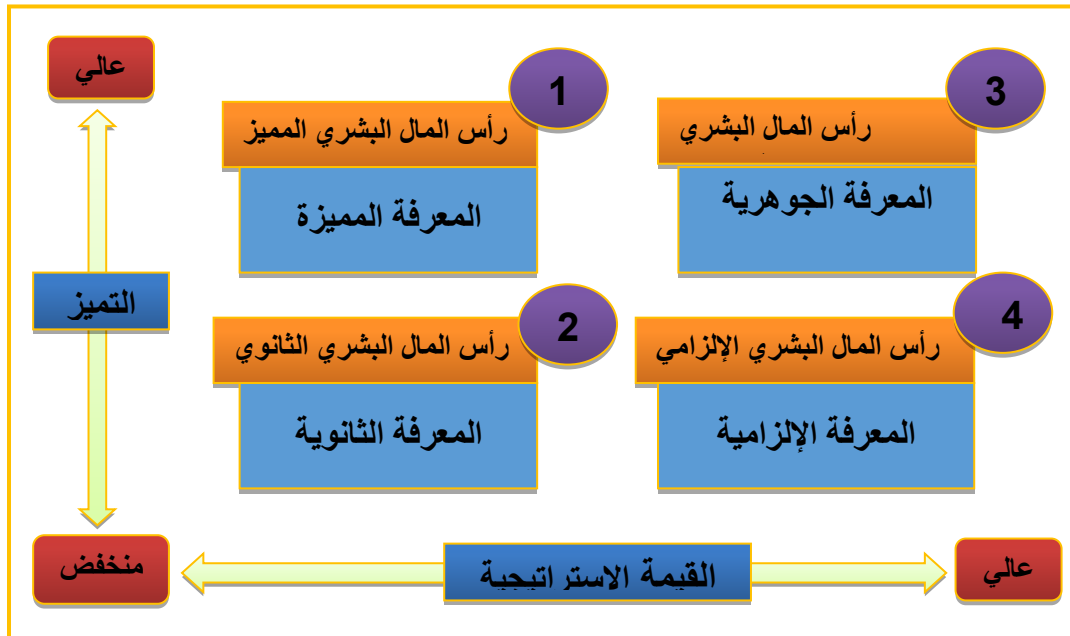
3- **مرحلة الإشراق:** وتسمى بلحظة الإلهام لحل المشكلة، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً، وتلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً في تحريكها. ويفسر المعايطة بأنها: "الحالة التي تحدث فيها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما في مكان ما لدى الفرد دون سابق إنذار".

4- **مرحلة التحقيق:** وفي هذه المرحلة يتم التأكيد والتحقيق والتقويم لما وصل اليه الفرد من حلول أو وضع الأفكار للمشكلة بحيث تخضع هذه الأفكار لدراسة واختبار مدى صحتها لحل المشكلة والتحقق من منطقية التفكير أو الحل مع الأخذ في الاعتبار اختلاف نوع التقييم باختلاف المجال الذي يتم فيه الابتكار، فالابتكار في الفن مثلاً يعتمد على بعض المعايير قد تختلف من فرد لآخر وهي المرحلة النهائية ومرحلة الحصول على الإنتاج الجديد المختلف عملاً أو فكراً ويتجلى فيها الأداء ملموساً.

ولأجل تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي، لا بد من توفر رأس المال، وبالأخص رأس المال البشري المتمثل بالقدرات والمهارات والخبرات، فضلاً عن الموارد المالية الضروريين لتحقيق الهدف المطلوب. هذا فضلاً عن توافر مجموعة عوامل أخرى تساعد على الإبداع وتنميته وهي (عوامل الطلاقة -عوامل المرونة -عوامل التوسع -عوامل الكم والكيف -التفكير الجماعي والتفكير الفردي -سياق الإبداع -التميز (الإدراك والذاكرة).

وفي هذا المجال أشار (فوزي، 2008) إلى أربعة تصنيفات جديدة لفئات رأس المال البشري الذي قد يوجد في المنظمة اعتماداً على بعدي التميز والقيمة، وإن إطار عمل هذا المدخل يفيد في دراسة كيفية وجوب إدارة هذه الأشكال من رأس المال البشري، لكي ترفع من مساهمتها للمنظمة، الموضحة في الشكل رقم (2-6) وهي:

شكل رقم (2-6) مصفوفة رأس المال البشري



المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى أفكار (فوزي، 2008)

مستقيداً من فكرة نموذج مصفوفة (BCG) وهي: -

- ❖ **النجوم والعقول:** وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة، التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويشكلون نسبة 75% من إجمالي العاملين.
- ❖ **المتعلمون الجدد:** وهم فئة العاملين الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين والمتقنين إلى وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما يصل أداؤهم للمستوى المرغوب لها، بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها، ويحتلون نسبة 2.5%.
- ❖ **العاملون الطبيعيون:** وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بقوة انتمائهم للمنظمة بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرون لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها، وحدوداً بنسبة 20%.
- ❖ **العاملون صعبى المراس:** وتشمل فئة العاملين أصحاب المشاكل في العمل والتأثير السلبي في الإنتاجية، ويفضل ان تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة لارتفاع كلفتهم المؤثرة في الاستثمار، ويمثلون نسبة 2.5%.

## خامساً: مصادر رأس المال البشري

من خلال تعريف رأس المال البشري، قام (الحنوي، 2006:8) بتحديد مصادر رأس المال البشري وهي:

- 1- **التعليم والتعلم من خلال العمل:** حيث يلعب التعليم والتعلم من خلال العمل أدواراً لا تتفصل، كمصادر لرأس المال البشري، فمن ناحية ينبغي دائماً استكمال ما يدرس بالمدرسة بالممارسة العملية حيث يحدث التعلم من خلال العمل أثره، ومن ناحية أخرى تتطور العملية التعليمية ذاتها باستيعاب كل المهارات والمعارف الهامة التي قد تظهر بشكل مستقل أثناء التعلم من خلال العمل، ولا ينبغي التقليل من أهمية هذا الاستيعاب، فالحقيقة أن كثيراً من المهارات الجديدة تنشأ في السوق قبل أن يتم تحليلها وتصنيفها وإدخالها في النهاية في النظام التعليمي.
- 2- **الهجرة الداخلية:** لم تقدم كتابات رأس المال البشري سوى إضافات قليلة إلى دراسات الهجرة التي تتميز بالثراء، وهي إضافات تتعلق بالسؤال القديم عما إذا كان المهاجرون يحققون كسباً أم لا نتيجة للهجرة، وقد كان هذا السؤال الرئيس لكتاب رأس المال البشري، أما الحصيلة فلم تكن عظيمة الأثر، لأن العلاقة بين الهجرة وبين رأس المال البشري باعتباره المهارة والمعرفة بقيت غامضة إلى حد كبير.

3- المصادر الأخرى: أحد المصادر التي لا يمكن تجاهلها هو المعدات الرأسمالية المتقدمة، ومثل هذه المعدات تلعب دور معمل دراسي إذ تنقل مزيداً من المعرفة التكنولوجية إلى أولئك الذين يستخدمونها، ويعتبر هذا المصدر هاماً جداً في الدول النامية متمثلاً في التكنولوجيا المستوردة، وإذا استخدم بطريقة رشيدة فمن الممكن أن يصبح شديد الفعالية، ومن الممكن استخدامها كمعمل لتدريب التكنولوجيين المحليين وإتقان المعرفة التكنولوجية المحلية، ويكون هذا المعمل أكثر تطوراً كلما ارتفع مستوى المضمون العملي للتكنولوجيا المستوردة.

### سادساً: خصائص رأس المال البشري

يتمتع الأفراد الذين يمثلون رأس المال البشري للمنظمة بالقدرات والمهارات والمعارف والخبرات العالية التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين في تلك المنظمة، ويمكن أن يكونوا في أي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي، من هذه الخصائص ما ذكره (الرشدان، 2005:83):

- ❖ أن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.
- ❖ أن رأس المال البشري ليس مُنتجاً فقط للسلع والخدمات، بل يستهلكها أيضاً.
- ❖ أن لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي.
- ❖ أن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معاً.
- ❖ لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي وفي حالة الأمراض والعلل أو العاهات الدائمة.
- ❖ بوفاة الإنسان، يتلاشى رأس المال البشري (باستثناء الاختراعات المسجلة بأسماء أشخاص معينين واستخدامها من بعدهم) على عكس رأس المال المادي الذي يمكن أن يحول إلى مواد أولية من جديد بعد أن يباع كنفائيات أو خردة.
- ❖ وأضافت (القرشي، 2007:13)، خصائص تميز رأس المال البشري وهي:
- ❖ يظهر رأس المال البشري في المستويات الإدارية المختلفة وبنسب متباينة.
- ❖ ليس بالضرورة ان يكون حاصلًا على شهادة أكاديمية.
- ❖ يتميز بمهارات عالية وبخبرات متقدمة.
- ❖ يتسم بمستوى ذكاء عالٍ.

❖ الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري، وألا تكون تلك المهارات سهلة النقل والاقتباس والتحويل.

❖ وأشار (دهان، 2010)، إلى خصائص أخرى لرأس المال البشري وهي:

❖ يتكون رأس المال البشري من جزأين: جزء فطري وجزء مكتسب.

❖ المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري، ويمكن أن يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين هما:

1) رأس مال بشري عام: وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب.

2) رأس مال بشري خاص: وهو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو مهنة معينة، أو بمؤسسة بحد ذاتها.

❖ يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.

❖ يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.

❖ يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.

❖ يعتبر رأس المال البشري مصدراً أساسياً من مصادر الدخل.

باستعراض خصائص رأس المال البشري يرى الباحث، أن رأس المال البشري يتشابه مع رأس المال المادي في كونه استثماراً، وتراكماً، وسوقاً، وأن رأس المال البشري يحتاج لمصاريف صيانة واستهلاك (تجديد المعارف والكفاءات وتحديثها)، ويختلف رأس المال البشري عن رأس المال المادي في كونه خاصاً بالفرد، لا يمكن فصله عن صاحبه فهو يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله، وبالتالي لا يمكن نقل حقوق ملكية رأس المال البشري.

### سابعاً: نظريات الاستثمار في رأس المال

إن مفاهيم الرأس مال البشري تمتد جذورها إلى أعمال شولتز (Sholtez) في الستينات والتي حصل على إثرها على جائزة نوبل في عام 1999م والتي ارتبطت بمدلولات التعليم، لتأتي بعده أبحاث بيكر (Pucker) التي خاضت في مواضيع الاستثمار في التدريب والتي حصل بموجبها بدوره على جائزة نوبل لعام 1993م، وقد دفع الاهتمام بمفاهيم الاستثمار البشري مينسر (Munser) إلى محاولة قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب، وأشار أوديورن (Oudyourne) إلى إمكانية تقديم محفظة للموارد البشرية

على غرار محفظة الأوراق المالية، ووضع كيفية تطبيقها على رأس مال البشري (بركاتي، 2010:65).

وتنقسم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري إلى نظريات كلاسيكية ونظريات حديثة.

#### ❖ النظريات الكلاسيكية للاستثمار في رأس المال البشري:

تنقسم هذه النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري إلى نوعين: تلك الخاصة بالتعليم والأخرى المتعلقة بالتدريب، وهي تتمثل في إسهامات كل من شولتز وبيكر ومينسر (مرايمي، 2007:42).

#### 1) نظرية الاستثمار في تعليم رأس المال البشري لشولتز:

ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها انتشار لازم لتنمية الموارد البشرية ويعد شكلا من أشكال رأس المال لطالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية. ولقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية، وهي:

❖ النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

❖ يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقاً للاختلاف في مقدار رأس مال البشري المستثمر في الأفراد.

❖ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس مال تقليدي. وقد حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم، وهي:

- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها كالمدراس وأجور المدرسين، لذا فإنه من الضروري دراسة كل من التكلفة والإيرادات المرتبطة بالتعليم.

ويمكن من خلال مفاهيم هذه النظرية تفسير عديد من الظواهر مثل الاختلاف في مستوى أجور الأفراد وهجرة العمالة، والزيادة في الإيرادات المحققة للفرد وأيضاً تفسير النمو البطيء للدول النامية.

#### 2) نظريات الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لكل من بيكر ومينسر:

ركز كلٌّ من بيكر ومينسر على عملية التدريب عند الاستثمار في رأس المال البشري، وسنوضح إسهامات كليهما كما يلي:



#### ❖ إسهامات بيكر:

ركز بيكر في أبحاثه على عوامل وأشكال الاستثمار البشري من تعليم الهجرة والرعاية الصحية مع التركيز أكثر على عنصر التدريب في محاولته لتحليل الجانب الاقتصادي والذي قسمه إلى نوعين هما: تدريب عام وتدريب متخصص، فالأول يفيد المنظمة المدربة كما يفيد باقي المنظمات، أما الثاني فيفيد المنظمة المدربة أكثر مما قد يفيد منظمات أخرى. كما تطرق بيكر إلى علاقة معدل دوران العمل وتكلفة نوعية التدريب (حسن، 2004:70).

#### ❖ إسهامات مينسر:

تجسدت إسهامات مينسر في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات. وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري: (بوزيان، 2004:245)

- 1) تحديد حجم الموارد المتخصصة للتدريب.
- 2) تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- 3) تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

وقد شمل مفهوم مينسر للتدريب إضافة لما سبق التدريب الرسمي والتعليم بالخبرة. وقد توصل من خلال دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد إلى ما يلي:

- 1) كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل.
- 2) كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- 3) كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصصين كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة.

#### ❖ إسهامات أوديون:

لقد استعان أوديون بمفاهيم نظرية الرأس مال البشري لبناء مصفوفة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي والاقتصادي المصرفي، والقائمة على أساس أن المنظمة تهدف إلى محاولة تجمع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد، ومن ضمن الخصائص المتميزة التي تهدف المنظمة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية كما اشار إليها (بوزين 2004:246) هي: -

- ❖ مستوى عالٍ من الأداء وفقاً لأهداف المنظمة.
- ❖ احتمال عالٍ للبقاء في المنظمة.
- ❖ مستوى عالٍ ومتنوع من المهارات والقدرات.
- ❖ احتمال عالٍ للنمو على المستوى الفردي.

جدول رقم (2-2) مصفوفة الموارد البشرية لأوديورن

الأداء المحتمل		
الأداء الفعلي	منخفض	عالٍ
منخفض	المرحلة الأولى: الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة	المرحلة الثانية: الأفراد الذين يشكلون مشكلة للمنظمة
عالٍ	المرحلة الثالثة: الأفراد الذين يقومون بجهد كبير في العمل	المرحلة الرابعة: المتفوقون

❖ المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى أفكار (بوزين، 2004)

#### ❖ النظريات الحديثة للاستثمار في رأس المال البشري:

إن النظريات الحديثة حسب آراء الاقتصاديين وخصوصاً الذين قاموا بدراسات ميدانية، كلها انتقدت ما توصل إليه الكتاب السابقون حول الإنفاق على التعليم. وسنوضح بعض الإسهامات الحديثة كما يلي:

#### (1) مساهمة فيشر:

توصل فيشر (Fisher) من خلال دراسته في عام 1994م إلى ما يلي:

- ❖ إن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة.
- ❖ يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق...إلخ.
- ❖ ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، إذ إن الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق على التعليم.

## (2) مساهمة يورغنسون وغريليشيز:

قام يورغنسون وغريليشيز (Yorgenson & Grilliches) بدراسة ميدانية عام 1967م، وتوصلا إلى أن العامل المتبقي ربما كان مرده عدم الدقة في القياس لمدخلات الإنتاج، وإن التأثير غير المباشر لتقدم المعرفة على التقدم الاقتصادي لا وجود له، أي أنهم يرفضون نظرية العامل المتبقي.

## (3) إسهامات جينتس:

جاءت نظرية المواقف لـ (جينتس) والتي تنص على أن المدرسة تحسن من إنتاجية الفرد لا بما تقدمه من معرفة بل بما تنمي من سلوك ومواقف تحظى بتقدير المؤسسات الإنتاجية وتتمثل هذه المواقف بالامتثال والطاعة والقبول بالعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد كل فرد فيه مكانه.

وقد وجدت الدراسات بأن تأثير نفقات التعليم على النمو الاقتصادي قليل جداً وعلى العكس من ذلك وجدت بأن أثر الناتج القومي على نفقات التعليم كان قوياً جداً حيث إن الناتج القومي يوزع على التعليم وعلى الصحة والدفاع.... إلخ، فكلما زاد الناتج القومي زاد الإنفاق على التعليم.

## ثامناً: الانتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري

شاب القصور نظرية رأس المال البشري في عدد من الجوانب، منها:

- 1- افتراض كمال السوق وهي ليست كذلك سواء من حيث المنافسة أو الأجور المركبة.
- 2- افتراض أن التعليم يرفع الإنتاجية.
- 3- عدم قدرة متغيرات رأس المال البشري (التعليم والتدريب) على تفسير متغيرات الدخل بشكل مُرضٍ إلا جزئياً.

ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري اختلاف الدخل حسب العرق والجنس والخلفية العائلية ومنصب العمل، كما لوحظ اختلاف النتائج باختلاف النماذج والبيانات المستعملة ووجود أهداف أخرى للتعليم غير اقتصادية مما دفع إلى بروز نظريات أو تفسيرات أخرى لفوارق الأجر بين العاملين (عدنان وديع، 2005:6).

## 1- نظرية المصفاة

ترى هذه النظرية أن التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لرب العمل. إن التعليم يلعب دور المصفاة على بوابة سوق العمل أو داخله (زوير وداود، 2010:120).

## 2- نظرية الإشارة

تعتبر هذه النظرية التعليم والتكوين الذي تلقاه الفرد مجرد إشارة أولية عن إنتاجيته المستقبلية المحتملة. إن الإشارات تمكن رب العمل من تحديد الأجر قبل معرفته الإنتاجية، وقد قدمت النظرية تفسيراً لمكافأة هذه الإشارات ولكن لم تؤكد لنا دور التعليم في الإنتاجية (وديع، 2007:7).

## 3- نظرية التنافس على العمل وخط الانتظار

ترى هذه النظرية أن الإنتاجية ليست خاصية الفرد بل خاصية مكان العمل والتقنية، وأن التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم، كما ترى أن رب العمل مستعد لتأهيل العاملين لديه لشغل الأعمال اللازمة له (السوق الداخلية)، وأن رب العمل مستعد لدفع أجر عادل لحملة المهارات للاحتفاظ بهم (التكوين الخاص بالمؤسسة) حيث إن العامل يقبل بالبقاء في خط الانتظار (بطالة) بغية الحصول على عمل جيد ذي أجر ومزايا مرتفعة لا تتخفف رغم وجود عرض فائض من الراغبين في العمل (زوير وداود، 2010:121).

## 4- نظريات تجزؤ سوق العمل

إن التيار الآخر المقابل لنظرية رأس المال البشري وتفرعاته في تفسير فوارق الأجر بين العاملين هو تيار "سوق العمل المجزأ" ويقوم على افتراض واختبار وجود عدة أسواق عمل منفصلة:

❖ سوق عمل أولية مستقلة: هناك دوران للعاملين في أطر القيادة.

❖ سوق عمل أولية تابعة: هناك ثبات نسبي غير إبداعي في أطر الإدارة والإنتاج.

❖ سوق عمل ثانوية: هناك دوران في العمل الأقل مهارة لأنها هامشية.

على افتراض أن التقنية تحدد الأعمال ومن ثم خصائص العاملين المطلوبين لشغلها وأن لكل من أقسام السوق قواعده في الأجور والتعامل والتكوين وخصائص العاملين. وفي تطور جذري عرض أن سبب التجزؤ في السوق ليس التقنية وإنما الصراع الطبقي (عمال-أرباب العمل)، ورغبة أرباب العمل بقسمة سوق العمل من أجل الاستغلال حيث أن التقنية تعمق تجزؤ السوق ولا تخلق ذلك التجزؤ، وقد عرفت النظرية عدداً من المشكلات أهمها: تعريف الأقسام بدقة فحدودها غير منظورة وتختلف من مجتمع لآخر (وديع، 2007:7).

## تاسعاً: تطبيقات ذكاء الأعمال ورأس المال البشري

استطاعت الدول النامية تسخير إمكانياتها لاستخدام التكنولوجيا الحديثة اقتداءً بالدول المتقدمة، ولكن كيفية الاستخدام، والطريقة للاستخدام، وهل استخدام هذه التكنولوجيا يعود بالفائدة على المؤسسة؟ هنا تظل الفجوة قائمة بين الدول النامية والمتقدمة حول استثمار تلك التكنولوجيا.

إن استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتطلب أولاً كسر حاجز الخوف (حجر، 2010:16)، كما تتطلب وجود قناعة ومعرفة كافية بكيفية استغلالها الاستغلال الأمثل. إن جميع المؤسسات بشتى قطاعاتها تسعى للانفراد بمركز تنافسي قوي في الأسواق العالمية الجديدة، ولذلك لزم توضيح الإيجابيات التي تتميز بها بعض تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شتى المجالات، فلعل من أهم التطبيقات في مجال تكنولوجيا المعلومات هي تطبيقات ذكاء الأعمال، وهو ما تسمى أحياناً بالأدوات الذكية أو التطبيقات الذكية، ففي مجال الإدارة يمكن أن يأخذ ذكاء الأعمال شكل دليل أو خريطة بيانات ذكية التي تسمح بتحديد نقاط الضعف في المنظمة وكذلك فرص التطوير من خلال أداة لمراقبة مستوى المخاطر واتخاذ القرارات.

### ❖ الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات:

تشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجموعة من المعطيات والإجراءات والمعدات والبرامج التي تعمل جميعاً لتحقيق أهداف المنظمة (Zanella & Ligie, 2005:15) كما يرى (قنديلجي والسامرائي، 2009:38) أن تكنولوجيا المعلومات تشمل مختلف الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت، وتعامل مع شتى أنواع المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها (توثيقها) و تخزينها واسترجاعها، في الوقت المناسب، والطريقة المناسبة والمتاحة.

يعرف (الصباغ، 2002:174) تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة من المواد والقدرات التي تستخدم في خلق، و تخزين، و بث المعلومات، ومكوناتها الثلاثة الأساسية وهي: الحواسيب، وشبكات الاتصال، والمعرفة الفنية.

لذلك تستثمر المنظمات في تكنولوجيا المعلومات، سعياً منها في جمع وتحليل المعلومات على نحو أكبر، وخلق ومشاركة المعرفة التي ربما تكون مفيدة لتحسين الأداء. عنصر هام من هذا الاستثمار هو نظام ذكاء الأعمال (STEFĂNESCU et al., 2009:46).

في الحقيقة، لا يمكن إغفال أهمية نظم المعلومات المختلفة في المنظمات وعلى وجه الخصوص المعلومات التي تقدمها تلك الأنظمة، ولعل من أهم هذه الأنظمة نظام معلومات الموارد البشرية، وكما هو معروف أن نظام الموارد البشرية يختص بكل ما يتعلق بالموظفين في منظمة ما، فهي تهتم بالجانب المالي والإداري للموارد البشرية، أيضاً، الجانب الفكري للموارد البشرية والمتمثلة برأس المال البشري والذي يتضمن المعارف والخبرات والقدرات التي يمتلكها الموظفون في مختلف المنظمات (الدعيس، 2013:320).

هنا كان لابد من التركيز على عنصر رأس المال البشري ومحاولة استخدام التقنيات الحديثة لإدارته. ولعل أهم ما أفرزته تكنولوجيا المعلومات في مجال إدارة المعلومات والقدرة على التحكم في المعلومات المطلوبة من قبل المهتمين هي تطبيقات ذكاء الأعمال، فهي تساهم في جمع وتحليل ونشر وحماية المعلومات الاقتصادية الاستراتيجية (Masse & Thibaut, 2001:57).

#### ❖ أتمتة رأس المال البشري:

انتشرت تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لدعم الشركات التجارية، الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح، ووصلت لخطوات متقدمة بشكل سريع جداً نحو التشغيل الإلكتروني (Ballard, et al, 2006:11).

في مجال تشغيل وإدارة المعلومات باستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المختلفة نالت اهتمام كثير من المنظمات، على سبيل المثال، في القطاع المصرفي يمكن الاستفادة من هذه التقنيات في مجال إدارة رأس المال البشري والذي يتمثل في معلومات تحتوي على المهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد والتي تتحول إلى أصول تسمى رأس المال الهيكلي بمجرد حفظها داخل المؤسسات المختلفة.

إن هذه المعلومات التي تمثل ما يمتلكه الأفراد العاملون من مهارات ومعارف مكتسبة من التعليم والتدريب وسنوات الخبرة داخل المنظمة المختلفة تحتاج إلى تجميع وترتيب كي تساعد المهتمين بتلك المعلومات في الحصول على تقارير جاهزة تمكنهم من الاطلاع على ما تملكه الثروة البشرية داخل مؤسساتهم، كذلك من خلال جمع تلك البيانات يمكن معرفة احتياج الأفراد الموظفين للتأهيل في جوانب معينة. هذا يقودنا إلى حقيقة أنه عند جمع بيانات كثيرة ومعالجتها تكون النتيجة معلومات كثيرة مرتبة تساعد في عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تساعد في رفع القدرة التنافسية في هذا المجال، على هذا، فإن تطبيقات ذكاء الأعمال تقدم ضمانات وحلولاً لاتخاذ قرارات أفضل.

يشير ذكاء الأعمال إلى استخدام التكنولوجيا في جمع واستخدام فعال للمعلومات يساعد على تحسين فعالية المنظمة، كما أن نظام ذكاء الأعمال يعتبر مثالاً حيث يعطي موظفي المنظمة وشركاءها ومطالبيها سهولة الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها على نحو فعال، والقدرة على تحليل وسهولة مشاركة هذه المعلومات مع الآخرين (Khan & Quadri, 2012).

#### ❖ التقنيات الذكية المستخدمة في إدارة رأس المال البشري:

تستطيع الإدارة تحقيق فائدة كبيرة من مزايا استخدام نظم ذكاء الأعمال مثل نظم المعالجة التحليلية الفورية، والتقيب عن البيانات، ومستودعات البيانات، متاجر البيانات، استخلاص ونقل البيانات، الاستعلام والتحليل وإدارة التقارير لدعم فعالية وكفاءة عملياتها الموجهة لتخطيط وتنفيذ تدفقات المعلومات والأنشطة والقرارات في البيئة الداخلية والخارجية وبصورة خاصة إدارة رأس المال البشري وذلك من أجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية والاستراتيجية للمنظمة.

#### ❖ تكلفة تطبيقات أنظمة ذكاء الأعمال:

تقوم معظم المؤسسات باستخدام جزء بسيط من أنظمة ذكاء الأعمال، وعلى الرغم من ذلك فإن عدداً قليلاً منها فقط يملك أنظمة ذكاء أعمال كاملة، ولعل تكلفة تلك التطبيقات قد تكون سبباً رئيساً في عدم القدرة على تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال بشكل كامل وموسع في المؤسسة. حيث تشمل تكاليف نظام ذكاء الأعمال في المؤسسات التالي (الدعيس، 2013:324) -

#### 1- تكاليف الأجزاء المادية:

الاعتماد الكبير على أقراص صلبة ذات أحجام عالية، يمكن أن تقاس مستودعات البيانات المحملة على تلك الأقراص بالترابيات، وتستخدم بعض المؤسسات البيتابايت (يساوي 1024 تيرابايت) لبناء مستودعاتها من البيانات. بالإضافة إلى ذلك، أجهزة السيرفر الخاصة بالشبكات لنقل البيانات تعمل وفق خاصية الانترنت والاكسترنات.

#### 2- تكلفة البرامج:

يجب على المؤسسات المعنية في إدارة رأس المال البشري توفير حزمة برمجية متكاملة تتناسب مع جميع مراحل العمل على قواعد البيانات والتطبيقات المستخدمة حالياً أو الحديثة التي ستزود نظام ذكاء الأعمال بالبيانات لمعالجتها فيما بعد، كما أنه يجب أن تتناسب مع طبيعة الاحتياج في المؤسسة، ولعل الهدف الرئيس هنا هو الحصول على نموذج لحزمة من

الأدوات الذكية يدير البيانات الخاصة برأس المال البشري في المؤسسات المختلفة، لتزويد المستخدمين بتقارير حول الإمكانيات البشرية الموجودة في كل مؤسسة وإمكانية تطويرها من خلال تزويدها بالبرامج التدريبية المختلفة.

### 3- تكلفة التنفيذ

تدفع تكاليف الأجهزة المادية لمرة واحدة بينما تكاليف التنفيذ قد يستمر إنفاقها لوقت طويل، حيث تشمل التكاليف المدفوعة على التدريب للعاملين الحاليين والعاملين الجدد، كذلك تكلفة الصيانة السنوية للنظام، وتكلفة الترقية للنظام.

#### ❖ إدارة رأس المال البشري في ظل ذكاء الأعمال:

يهدف إدارة وتخطيط الموارد البشرية إلى تأمين العدد اللازم من العاملين بالمؤهلات والكفاءات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة (جاكسون وماثيز، 2009:65) ويمكن للقائمين على أعمال التخطيط جمع المعلومات والتفاصيل المطلوبة في ملف موجز مقتضب يلخص المعلومات الخاصة بقوة العمل ويحدد نقاط القوة والقصور الحالي فيها.

وقد تتوفر تلك المعلومات من قواعد البيانات الموجودة في المنظمات والتي تعمل وفق تصميم لا يرتقي إلى مستوى أدوات وتطبيقات ذكاء الأعمال، بمعنى توفر إمكانيات بسيطة قد تساعد على عملية البحث عن المعلومات الخاصة برأس المال البشري بحيث تستغرق وقت كبير لتجميع المعلومات، ومن أنظمة يدوية تقليدية تعتمد على السجلات والدفاتر كما هو الحال في اغلب المنظمات في بلادنا العربية.

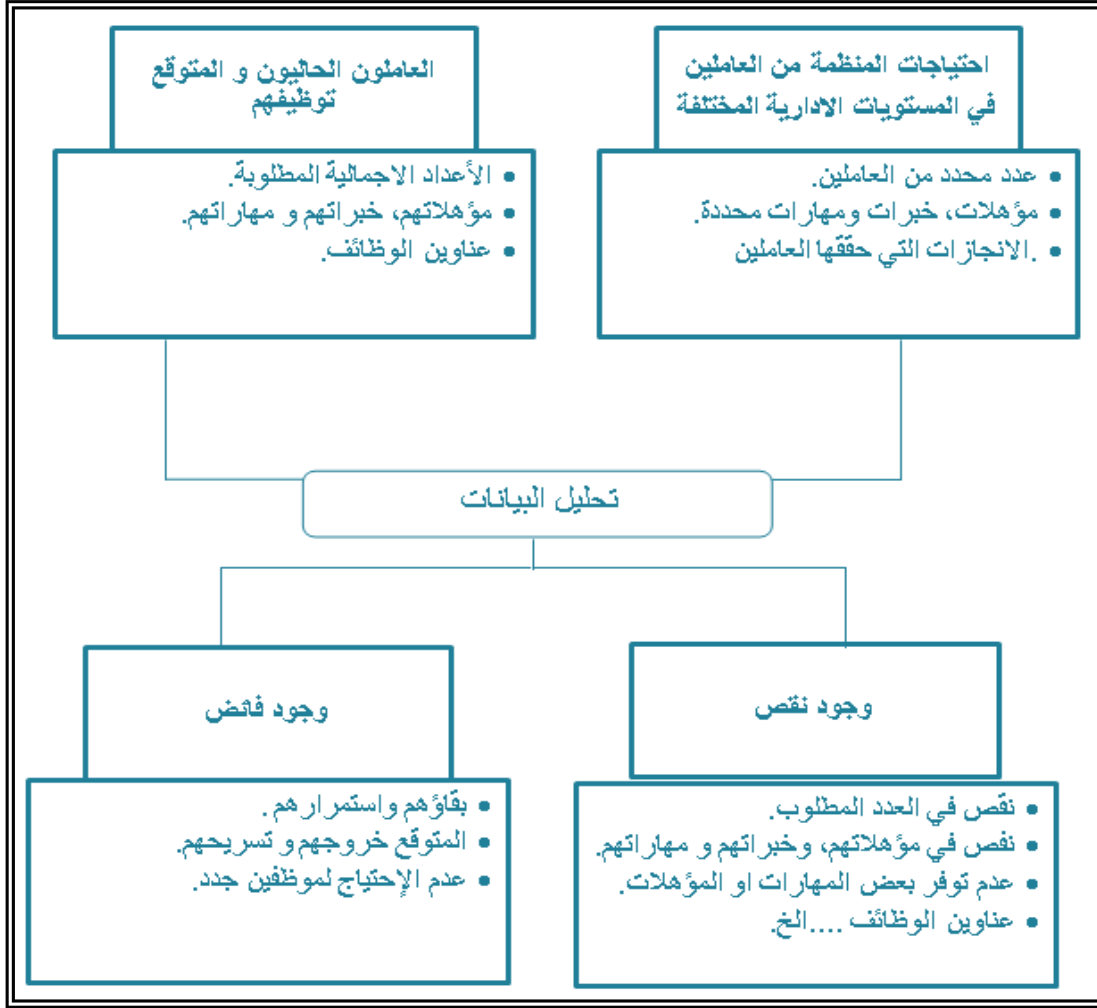
#### - تخطيط رأس المال البشري

إن التخطيط وسيله علمية وعملية مهمة تهدف إلى تنظيم الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الغايات التي تترجمها الأهداف باستقلال يحقق أعلى مستوى من الجودة وباستخدام أمثل للكلفة والوقت وينطلق من استقراء الحاضر واستشراف المستقبل لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية.

المؤسسات تعتمد اليوم إلى إعداد خطط استراتيجية، وذلك سعياً للحصول على القدرة التنافسية العالية، من خلال تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين الحاليين في المؤسسة عن طريق تحديد جوانب النقص وبعد ذلك تأهيلهم في تلك الجوانب سواء ببرامج تدريبية أو تعليمية، كذلك إمكانية البحث عن موظفين جدد يمتلكون مهارات ومعارف وخبرات ليست موجودة في المؤسسة (الدعيس، 2013).



شكل رقم (2-7) الخطة الاستراتيجية لرأس المال البشري



المصدر: (الكبيسي، 2005)

الشكل رقم (2-7) يعرض خطة استراتيجية يمكن من خلالها إجراء مقارنة وتحليل للبيانات المتعلقة برأس المال البشري الحالي والجديد، وتعتبر هذه الخطة معلومات جاهزة في المنظمات التي تقوم بإعدادها بشكل يدوي أو عن طريق برامج وفق قواعد بيانات بسيطة، ولكن هل تستفيد منها في عملية إدارة رأس المال البشري ومعرفة الاحتياجات لتأهيل الموارد البشرية بشكل فعال وكفاء؟

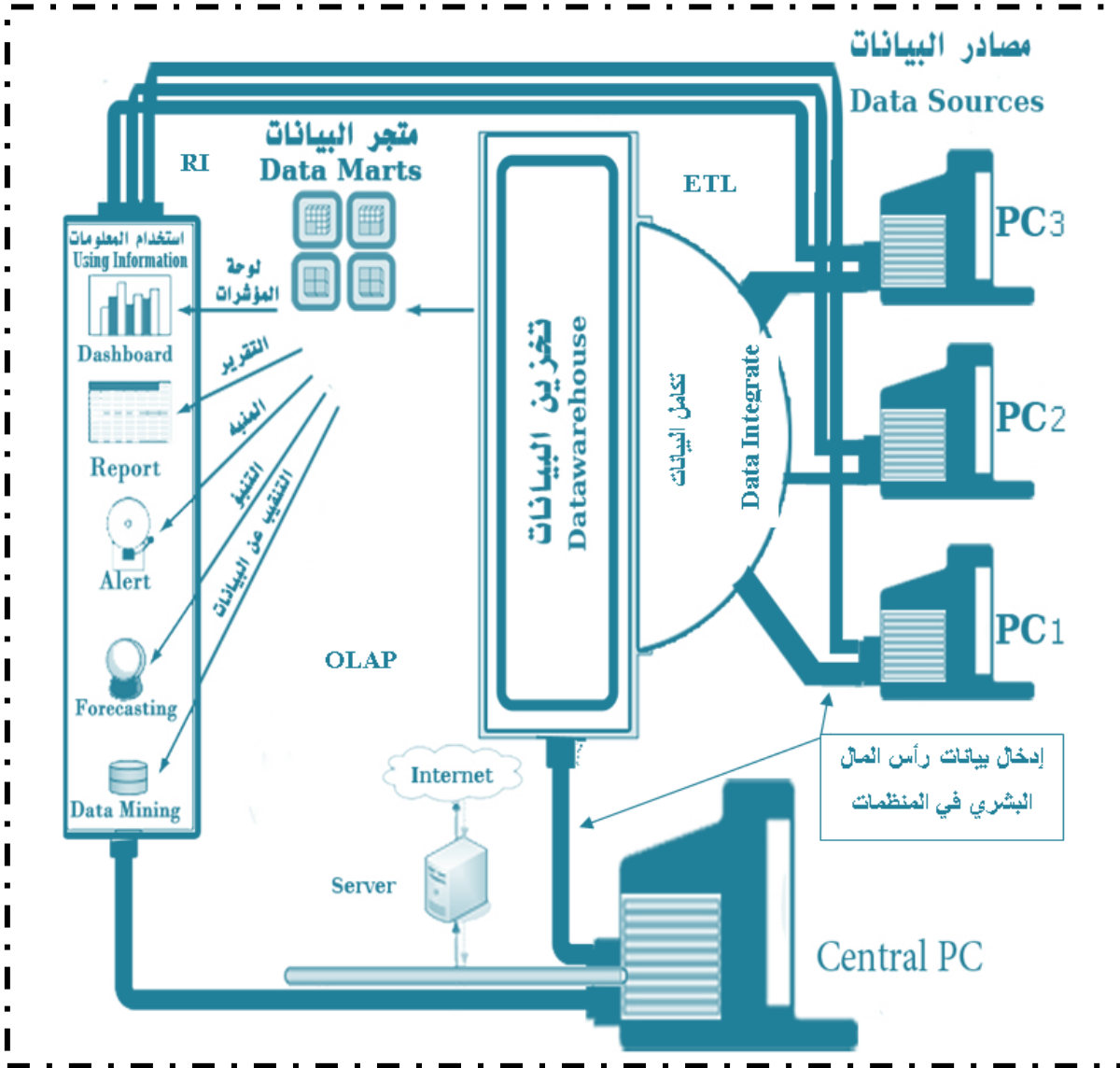
إن قواعد البيانات المستخدمة في المؤسسات التقليدية لا تحتوي على أدوات أو تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الذكية التي تسمح في عملية المشاركة للبيانات والمعلومات المختلفة. بمعنى آخر، بعض المؤسسات قد تحتاج إلى جهة أخرى تكون هي المسؤولة عن إدارة وتخطيط رأس المال البشري، وتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية، ولكنها ليست مسؤولة عن إدارة رأس المال البشري للمؤسسة ككل.

## إدارة رأس المال البشري باستخدام التطبيقات الذكية لتكنولوجيا المعلومات:

في هذا المجال، من الممكن استثمار التطور الحاصل اليوم في تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص في قواعد البيانات المتمثلة في تقنيات ذكاء الأعمال كما في الشكل رقم (2-8). حيث يستعرض كيفية استخراج البيانات من مصادر مختلفة وتخزينها واسترجاعها للتحليل. من الناحية الفنية، التطبيقات الذكية لتكنولوجيا المعلومات تعمل وفق ثلاث خطوات عملية رئيسية هي: تكامل البيانات (استخلاص وتحميل ونقل البيانات)، وتخزين البيانات واستخدام البيانات كما في الشكل رقم (2-8) وتعتبر الخطوة الأكثر أهمية هي تكامل البيانات (Stefanescu, Ciora, 46-54:2009).

تشمل الخطوة الأولى تكامل البيانات حيث تشمل مجموعة من الأنشطة الأولية التي تعمل على استخراج البيانات من المصادر المتعددة وتحميلها ومن ثم نقلها إلى مستودع البيانات، الخطوة الثانية تتمثل بتخزين جميع البيانات بشكل مركزي في مستودع البيانات، بعد ذلك يتم تحويل البيانات إلى متجر البيانات لغرض وصولها إلى المستخدم النهائي بحسب نوع المعلومات على سبيل المثال تقسيم رأس المال البشري بحسب المستوى الوظيفي، بحسب المؤهلات، بحسب الدورات التدريبية، والخطوة الأخيرة وتتمثل باستعراض المعلومات النهائية الجاهزة لاستخدامها من قبل المستخدمين، ويتم في هذه المرحلة استخدام مجموعة من الأدوات التي تساهم في عملية البحث عن المعلومات المطلوبة من قبل المستخدمين مثل التنقيب على البيانات أيضاً هناك بعض الأدوات المساعدة في هذه المرحلة التي تساعد في عمل المؤشرات والمنبهات والتقارير.

شكل (8-2) نموذج إدارة رأس المال البشري في المنظمات



Source: (Stefanescu, 2009)

من خلال النموذج في الشكل رقم (8-2) يمكن تطبيق المراحل الثلاث تكامل البيانات، تخزين البيانات واستخدام البيانات لتجميع البيانات الخاصة برأس المال البشري، على سبيل الافتراض لدينا المنظمة المركزية Central PC المعنية بتدريب وتأهيل الموارد البشرية والمنظمات 1.2.3 والحوايب 1.2.3 لكل منظمة على التوالي، قبل البدء بالمرحلة الأولى يتم إدخال البيانات في قواعد البيانات الموجودة في الحاسب PC1 في المنظمة (1)، الحاسب PC2 في المنظمة (2) والحاسب PC3 في المنظمة (3)، حيث يعتبر هذه المرحلة ضرورية لنجاح عمل النموذج، ومن ثم يتم استخلاص البيانات في المنظمة المركزية وتحميلها ونقلها إلى مستودع البيانات حيث يتم تخزينها بشكل مركزي، بعد ذلك يمكن الحصول على بيانات فرعية

في متاجر البيانات بعد نقلها من مستودع البيانات، وبعد ذلك يتم المعالجة وتحليل البيانات ومن ثم يتم استعراض البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات مثل التنقيب عن البيانات ولوحة المؤشرات والتقارير.

# ثالثاً | القطاع المصرفي الفلسطيني

❁ تمهيد

❁ التطور التاريخي للقطاع المصرفي الفلسطيني

❁ سلطة النقد الفلسطينية

❁ هيكلية القطاع المصرفي الفلسطيني

❁ لمحة تاريخية عن بنك فلسطين

مع ازدياد حجم التحديات التي تواجه متطلبات تنمية الاقتصاد الفلسطيني، يظهر دور القطاع المصرفي شريكاً في إدارة الاقتصاد والقيام بتمويل خطط التنمية الاقتصادية، لذلك لا بد من استغلال كل ما أتيح لهذا القطاع من موارد وإمكانات بشكل أفضل ووضع وتنفيذ سياسات نقدية ومصرفية هادفة تعزز دوره المنوط به (هلاي وشحادة، 2007:3)، لذلك فإن نجاح دور العملية المصرفية في التنمية يعتمد بدرجة كبيرة على إجراء إصلاحات مصرفية ومالية وتشريعية وهيكلية شاملة، والتغلب على عناصر الضعف الذاتي في القطاع المصرفي وتطبيق المعايير المصرفية الدولية بما يؤدي إلى تطوير العملية المصرفية ودعم دورها في تمويل وتنمية الاقتصاد الوطني (شاهين، 2006:2).

تعرض القطاع المصرفي الفلسطيني كغيره من القطاعات الاقتصادية والمجتمعية الفلسطينية للعديد من السياسات والإجراءات القسرية التي اتبعتها سلطات الاحتلال الإسرائيلي فور احتلالها الضفة الغربية وقطاع غزة في عام 1967. وقد تمثل ذلك في سياسة إغلاق جميع فروع البنوك التي عملت في الأراضي الفلسطينية آنذاك، وتم استبدالها بفروع البنوك الإسرائيلية التي كانت مهمتها الأساسية امتصاص مدخرات المواطنين ونقلها إلى إسرائيل. وقد استمرت تلك السياسات ما يقارب ثلاثة عقود زمنية دون الاهتمام بمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأراضي الفلسطينية حيث لم تقدم فروع البنوك الإسرائيلية إلا جزءاً يسيراً من القروض للاقتصاد المحلي (رسلان، 2012).

لذا فقد أضحى القطاع المصرفي الفلسطيني في الوقت الحالي جزءاً مهماً من القطاع الخاص الفلسطيني، من خلال تجميع المدخرات والودائع المحلية وتراكمها لديه، وإن كان يوجه جزءاً يسيراً منها نحو القطاعات الاقتصادية الحيوية، بسبب هروب الجزء الأكبر من الودائع واستثمارها في الخارج وما يترتب على ذلك من كبح إمكانية الاستفادة منها لصالح الاقتصاد الفلسطيني.

### أولاً: التطور التاريخي للقطاع المصرفي الفلسطيني

اتسم التطور التاريخي للجهاز المصرفي الفلسطيني في البداية بالضعف في هيكله ونشاطه نتيجة الظروف والمتغيرات السياسية التي مرت بها فلسطين، تعاقب على الاقتصاد الفلسطيني والقطاع المصرفي عدة مراحل ما قبل عام 1948 حيث كان في عام 1917 م خاضعاً لحكم الدولة العثمانية، ففي تلك الفترة لم تظهر المصارف بالشكل المعهود والمتعارف

عليه الآن، واستمرت كذلك حتى بداية عهد الانتداب البريطاني، إذ عمل على تنشيط القطاع المصرفي فقد قام بإصدار " القانون المصرفي الأول" في 1921-1922، الذي أحدث تغييرات جوهرية في القطاع المصرفي حيث لم يضع قيوداً على إنشاء مصارف جديدة (الفرا، 2012). وفيما يلي استعراض لأهم مراحل تطور القطاع المصرفي:

#### ❖ المرحلة الأولى: النظام المصرفي ما بين 1925م-1945

وهي بداية فترة الانتداب البريطاني على فلسطين وبعد إصدار القانون المصرفي، حيث بدأت البنوك بفتح أبوابها والعمل كما هو موضح في الجدول رقم (2-3) جدول رقم (2-3) عدد البنوك وفروعها خلال الفترة (1925-1945)

السنة	1925	1930	1934	1935	1937	1938	1939	1941	1943	1944	1945
عدد المراكز الرئيسية	5	32	73	80	68	45	38	27	26	25	24
عدد الفروع	8	15	22	26	30	31	35	36	37	37	39

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى الموسوعة الفلسطينية

#### ❖ المرحلة الثانية: النظام المصرفي الفلسطيني ما بين 1967م-1994م

بعد الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية في عام 1967م تم إغلاق جميع البنوك العاملة في الأراضي الفلسطينية واستبدالها بنوك إسرائيلية اقتصر أعمالها على الإيداع والحوالات، ولم تقم بأي دور في عملية تمويل الاستثمارات للقطاعات الفلسطينية المختلفة، وذلك من خلال سياسة الاحتلال الممنهجة لجعل الاقتصاد الفلسطيني تابعاً للاقتصاد الإسرائيلي، لقد تركت الساحة المصرفية فارغة لتعمل بها البنوك الإسرائيلية التي احتكرت السوق المصرفي في تلك الفترة، ولكن في العام 1981م تم السماح لبنك فلسطين بإعادة مزاولته نشاطه في مدينة غزة فقط مع منعه من إعادة افتتاح فرع في خان يونس حتى عام 1986م.

في أواخر عام 1986م تم السماح لبنك القاهرة عمان بمزاولته نشاطه في نابلس وانتشر بعد ذلك في عدة مدن فلسطينية (بسيسو، 2005:18). لقد شهدت هذه الفترة أيضاً وجود مؤسسات مصرفية كبديل جزئي للمصارف (مع مراعاة الفوارق المختلفة) حيث يمكن تصنيف المؤسسات المصرفية في تلك الفترة إلى صنفين وهما مؤسسات غير هادفة للربح (NGOS)، ومؤسسات هادفة للربح.

## ❖ المرحلة الثالثة: النظام المصرفي الفلسطيني في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية

مع بداية العملية السلمية في المنطقة العربية في مطلع التسعينات، وانعقاد مؤتمر مدريد للسلام في تشرين أول 1991، وما ترتب عليه من توقيع وثيقة إعلان المبادئ (أوسلو) حول ترتيبات الحكومة الذاتية الانتقالية الموقع في واشنطن بتاريخ 13 أيلول 1993، بدأت سياسة مصرفية جديدة في المناطق الفلسطينية، كان لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 دور مباشر وأساسي في معاودة القطاع المصرفي الفلسطيني نشاطه في الاقتصاد المحلي، وشهد فترة تحول جذري مقارنة مع الفترات السابق ذكرها، حيث أنها ولأول مرة يتم تأسيس سلطة نقدية في فلسطين، بموجب مرسوم رئاسي رقم (184) والتي انيطت بها مهام البنك المركزي المتعارف عليها باستثناء مهمة إصدار النقد الوطني.

كما أن حالة الاستقرار النسبي -التي سادت الأراضي الفلسطينية بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية -شكلت أيضاً البيئة المناسبة لتأسيس غالبية المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية المحلية وغير المحلية التي بلغ عددها 16 مصرفاً بما مجموعه 258 فرعاً ومكتباً تقدم خدماتها للمواطنين البالغ تعدادهم 4.6 مليون نسمة في فلسطين.

## ❖ سلطة النقد الفلسطينية

هي مؤسسة عامة مستقلة مسؤولة عن رسم وتنفيذ السياسات النقدية والمصرفية لضمان سلامة القطاع المصرفي ونمو الاقتصاد المحلي بشكل متوازن. وهدفها الأساسي المحافظة على الاستقرار النقدي والمالي وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام وذلك من خلال:

- التنظيم الفعال والشفاف، والإشراف على المصارف ومؤسسات الإقراض المتخصصة والصرافين العاملين في فلسطين.

- الإشراف على تنفيذ وتشغيل نظم المدفوعات الحديثة بكفاءة عالية.

- رسم وتنفيذ السياسة النقدية بهدف تحقيق الاستقرار النقدي.

وتعمل سلطة النقد الفلسطينية بموجب قانون سلطة النقد الفلسطينية رقم (2) الصادر عن المجلس التشريعي الفلسطيني عام 1997، والذي حدد استقلاليتها بالإضافة إلى قانون المصارف رقم (9) لعام 2010. ومن أبرز المحطات التاريخية التي مرت بها سلطة النقد ووجب تسليط الضوء عليها هي:

- عام 1994م: تأسست سلطة النقد الفلسطينية بموجب مرسوم رئاسي رقم (184).

- عام 1997م: صدور قانون سلطة النقد الفلسطينية رقم (2) عن المجلس التشريعي الفلسطيني.

- عام 2007م: صدور قانون مكافحة غسل الأموال.



- عام 2008م: صدور مرسوم رئاسي بقانون ترخيص ومراقبة مهنة الصرافة.
  - عام 2010م: صدور قانون المصارف.
  - عام 2013م: إطلاق رقم الحساب المصرفي الدولي (الآيبان).
  - عام 2013م: انشاء المؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع.
- أما على الصعيد الدولي فقد حصلت سلطة النقد الفلسطينية على جائزة أفضل فعالية تم تنظيمها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لتعزيز الوعي المالي لدى شريحة الأطفال والشباب، والتي تصدر عن المؤسسة المالية العالمية لتعزيز الوعي المالي للأطفال والشباب ومقرها أمستردام.

### ثانياً: هيكلية القطاع المصرفي الفلسطيني

تعتبر المصارف التجارية والإسلامية أهم مكونات القطاع المصرفي الفلسطيني ورأس هرمه سلطة النقد الفلسطينية، وهي تنقسم بدورها إلى سبعة بنوك وطنية، وعشرة بنوك وافدة، إذ يوجد سبعة مصارف أردنية، ومصرفان مصريان ومصرف أجنبي واحد. ويوضح الجدول رقم (2-4) البنوك المرخصة من سلطة النقد للعمل في فلسطين.

جدول رقم (2-4) البنوك المرخصة حتى عام 2015

#	اسم البنك	سنة التأسيس في فلسطين	عدد الفروع والمكاتب
<b>أولاً: المصارف الوطنية</b>			
1	بنك فلسطين م.ع.م	1960	54
2	بنك الاستثمار الفلسطيني	1995	13
3	البنك التجاري الفلسطيني	1994	7
4	بنك القدس	1995	22
5	البنك الوطني	2012	9
6	البنك الإسلامي العربي	1995	10
7	البنك الإسلامي الفلسطيني	1995	16
<b>ثانياً: المصارف الوافدة</b>			
1	البنك العربي	1994	26
2	بنك القاهرة عمان	1986	21

#	اسم البنك	سنة التأسيس في فلسطين	عدد الفروع والمكاتب
3	البنك الأردني الكويتي	1995	2
4	البنك الأهلي الأردني	1995	5
5	بنك الأردن	1994	16
6	بنك HSBC	1998	1
7	البنك العقاري المصري العربي	1994	5
8	بنك الاتحاد	1995	2
9	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	1995	12
10	البنك التجاري الأردني	1994	4

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى موقع سلطة النقد الفلسطينية

وبالنظر إلى الجدول السابق نجد أن 225 فرعاً ومكتباً تقدم خدماتها للمواطنين البالغ تعدادهم 4.6 مليون نسمة في فلسطين. ودون الأخذ بعين الاعتبار حجم النمو السكاني في فلسطين، وتظهر هنا الحاجة إلى مضاعفة عدد فروع البنوك العاملة في فلسطين للوصول بها إلى المعيار العالمي والذي يقضي بتوفير فرع واحد على الأقل لكل 10,000 شخص. ونجد بأن بنك فلسطين يعتبر الأكثر انتشاراً في فلسطين من خلال العمل بـ 54 فرعاً ومكتباً أي 24% من إجمالي البنوك في فلسطين علاوة على أجهزة الصراف الآلي الموزعة في مختلف محافظات الوطن والبالغ عددها 112 صرافاً آلياً.

### ثانياً: لمحة تاريخية عن بنك فلسطين

تأسس بنك فلسطين في العام 1960 في مدينة غزة كمؤسسة مالية تسعى للنهوض بمستوى الخدمات المصرفية في فلسطين، وتمويل مختلف المشاريع، وتلبية الاحتياجات المالية والمصرفية للشرائح الاجتماعية والاقتصادية المختلفة. وياشر أعماله العاشر من شباط عام 1961م برأس مال مصرح به يقدر بـ 500000 جنيه مصري، ورأس مال مدفوع 150000 جنيه مصري، بينما بلغ رأس المال حتى نهاية عام 2014 ما قيمته 160 مليون دولار. واستمر البنك في عمله منذ تأسيسه إلى أن أغلق في عام 1967م علي يد الاحتلال الإسرائيلي حين احتلاله لقطاع غزة، واستمر الإغلاق حتى عام 1981م.

ويعد بنك فلسطين من أكبر البنوك الوطنية، والأكثر انتشاراً من حيث عدد الفروع والمكاتب التي وصلت 54 فرعاً ومكتباً، بالإضافة إلى 112 صراف آلي منتشر في مختلف محافظات الوطن. يمتلك البنك طاقماً من الكوادر المؤهلة والتي بلغ عددها 1280 موظف



وموظفة يعملون على خدمة ما يزيد عن 698,297 عميل من الأفراد والشركات والمؤسسات المختلفة. ويساهم بنك فلسطين في عملية البناء والتنمية ومواكبة التطورات التكنولوجية، وتبني أفضل السياسات والممارسات العالمية بما يشمل متطلبات الإفصاح والحوكمة الرشيدة والدقة والشفافية في كافة أعماله، مخصصاً 5% من أرباحه السنوية الصافية لبرامج المسؤولية الاجتماعية.

وقد أدرج سهم البنك للتداول في البورصة الفلسطينية عام 2005، وأصبح ثاني أكبر الشركات المدرجة بقيمته السوقية التي تبلغ حوالي 15% من القيمة السوقية للبورصة. ومن أبرز وأهم الخدمات التي يقدمها البنك (خدمة الحسابات - خدمة البطاقات - التسهيلات - الودائع - الشيكات - الحوالات - الخدمات الإلكترونية - خدمات الخزينة - صناديق الأمانات) ([www.bop.ps](http://www.bop.ps)).

وفي عام 2007 أسس البنك شركة الوساطة للأوراق المالية، لتكون الذراع الاستثماري للبنك، كما افتتح عام 2011 شركة Pal Pay لتسهيل عمليات الدفع الإلكتروني من خلال أكبر شبكة يمتلكها البنك لنقاط البيع الإلكترونية Point of Sale الذي يزيد عددها عن 5000 نقطة بيع موزعة على المحال التجارية والفنادق والمطاعم ومراكز الاتصالات والخدمات العامة ([www.bop.ps](http://www.bop.ps)).

## ✓ ملخص الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل الجانب النظري للدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسة وهي (أنظمة ذكاء الأعمال، وتنمية رأس المال البشري، والقطاع المصرفي الفلسطيني)، من ثم اخذ الباحث في التدرج لتفصيل كل محور على حدة ذاكراً للمفهوم العام والأهمية، كذلك الفوائد والمكونات والأدوات، ومروراً بالخصائص والنظريات والأخلاقيات مدعماً ذلك بالعديد من الأشكال التوضيحية. كانت البداية بأنظمة ذكاء الأعمال، ومن ثم تنمية رأس المال البشري وصولاً للقطاع المصرفي الفلسطيني لينتهي الباحث بذلك الإطار النظري للدراسة.



# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة



- ✿ تمهيد
- ✿ الدراسات العربية
- ✿ الدراسات الأجنبية
- ✿ ملخص الدراسات
- ✿ التعليق على الدراسات السابقة
- ✿ ملخص الفصل

## تمهيد

يعتبر موضوع أنظمة ذكاء الأعمال، وتنمية رأس المال البشري من المواضيع التي لاقت اهتماماً من الباحثين والدارسين، ولكن موضوع هذه الدراسة يعتبر من المواضيع الجديدة على المستوى العربي والفلسطيني تحديداً. ومن خلال البحث والاطلاع وجد الباحث أن الدراسات المحلية والعربية تفتقر إلى مثل هذا الموضوع، فقد اشتملت على مواضيع اقتصت بتنمية رأس المال البشري دون الالتفات لدور أنظمة ذكاء الأعمال في تنميتها وتطويرها. حيث لا يوجد أي دراسة محلية تناولت موضوع أنظمة ذكاء الأعمال. ويبدو ذلك واضحاً من خلال عرض الباحث للدراسات السابقة. وبالنظر إلى الدراسات الأجنبية فقد نجد بأنها تناولت بإسهاب موضوع أنظمة ذكاء الأعمال.

وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في مجال أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري، حيث تم ترتيب الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وهي مقسمة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية كالتالي: -

### أولاً: الدراسات العربية

#### 1) دراسة (مسعودي 2015) بعنوان "دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري - دراسة تقييمية لحالة الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في الجزائر، حيث تطرق الباحث إلى مقومات تحقيق تنمية بشرية مستدامة الاستثمار في رأس المال البشري، وفي هذا الإطار يلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع بلدان العالم، وتستخدم بعض الدول رأس المال البشري لمواجهة النقص في الثروات الطبيعية والبشرية الذي يمكن أن تعاني منه هذه الدول. هذا ما دفع معظم دول العالم لتخصيص مبالغ مالية طائلة لإعادة هيكلة التعليم، وتطوير برامج لتحسين خصائص رأس المال البشري وجعلها أكثر ملائمة وانسجاماً مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: -

1- إن رأس المال البشري هو أهم المكونات الفرعية لرأس المال الفكري، وهو يعد أساساً مهماً لمكونات رأس المال المعرفي الأخرى.

2- إن الإعداد النوعي لرأس المال البشري يعد أحد الرهانات التنموية في سباق التنافسية العالمية. فهو الذي يمنح المجتمع قوته الإنتاجية، التي تسهم في الإنتاج الاقتصادي وفي المعرفة وفي المعلومات وفي مجالات الإبداع الأخرى.

3- إن التعليم يعد استثماراً يخلق رأس المال البشري المؤدي إلى ارتفاع الدخل وزيادة الثروة.

4- إن التعليم عامل من أهم عوامل تراكم رأس المال البشري التي تسهم في النمو الاقتصادي.

## 2) دراسة (بختي وهبور، 2014) بعنوان "مساهمة الزكاة في تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري"

جاءت هذه الدراسة لتبرز أهمية مساهمة الزكاة في استثمار المورد البشري، إذ يمثل الإنسان أحد أشكال رأس المال الذي تتوقف عليه أشكال رأس المال الأخرى وهي: رأس المال المادي ورأس المال الاجتماعي، إذ لا يمكن لهذه الأشكال أن تصل حد التوظيف الأمثل دون الاهتمام بمستوى العنصر البشري وهذا بما يتمتع به من قدرة على التجديد والإبداع والاختراع والابتكار والتطوير. وقد أشارت الباحثتان إلى أن الاستثمار في المورد البشري هو الوسيلة الوحيدة لتطوير الإنتاجية وتحقيق نمو اقتصادي يرفع من التنمية الشاملة، ومن أجل معالجة مشكلة كيف نجعل الفقير مزيكياً، وتفعيل القدرات الذهنية والذاتية للمجتمع، أصبح الاهتمام الاستراتيجي للمؤسسات الزكوية، هو توجيه جزء من أموال الزكاة نحو الاستثمار الزكوي، لما له من دور فعال في تفعيل مصارف الزكاة وتحسين المستوى المعيشي لها، وتدعيم الاستثمار في المشاريع الإنتاجية، بما يزيد من ترشيد وتطوير الفعالية الاقتصادية للمجتمعات الإسلامية.

## 3) دراسة (شابط، 2013) بعنوان "دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين-دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني في قطاع غزة، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس "ما دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني"، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني خلال الفترة من (2009/1/1 وحتى 2012/12/31)، وعددهم (476) موظفاً بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (119) موظف أي بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة.

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات بواقع (67 فقرة)، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وتفسيرها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن هناك علاقة قوية بين البرامج التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتنمية مهارات وقدرات وزيادة معارف وخبرات وتغيير سلوك واتجاهات وقيم موظفيها، وهناك اهتمام ومساندة ودعم مالي من قبل الإدارة العليا للعملية التدريبية في الوزارة، وتوجد دائرة مختصة يشرف عليها طاقم متخصص تعمل على تنفيذ مراحل العملية التدريبية بشكل مهني، وهناك اهتمام من كلا الجنسين بمختلف فئاتهم العمرية ومسمياتهم الوظيفية وسنوات خدمتهم في المشاركة في البرامج التدريبية، واهتمام الموظفين الحاصلين على شهادات علمية في المشاركة في البرامج التدريبية أكبر من غيرهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العملية التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني \_ الشق المدني من خلال زيادة اهتمام الإدارة العليا، وزيادة المخصص المالي الخاص بالتدريب، وتدعيم دائرة التدريب والتطوير بموظفين مختصين من حملة الدراسات العليا، واستخدام الأساليب العلمية في تنفيذ مراحلها، والعمل على تشجيع وتحفيز جميع موظفي الوزارة بمختلف فروعهم الفردية بالمشاركة في البرامج التدريبية وذلك من خلال ربط التدريب بالمسار الوظيفي.

#### 4) دراسة (بوحديد ويحيوي، 2013) بعنوان " قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة من خلال التطرق إلى حالة دراسية لإحدى المنظمات الجزائرية وهي مؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة. ويعد قياس العائد من الاستثمار في تدريب رأس المال البشري مجال اهتمام متزايد من قبل الباحثين نظراً لصعوبة قياسه بغية تحديد المنافع والفوائد الناجمة عن هذا الاستثمار لاتخاذ وترشيد القرارات المتعلقة بالموارد البشري. لذلك، تركز المنظمات على الاستثمار في رأس المال البشري بالاعتماد على التعليم والتدريب. إلا أن هذه الدراسة ركزت على الاستثمار في التدريب.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -

- ضرورة تركيز المنظمات على الاستثمار في رأس المال البشري بالاعتماد على عناصر متكاملة مع التدريب مثل التعليم والتحفيز.



- التوجه نحو تطبيق نماذج وأساليب لقياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري.
- قياس المنظمات للنتائج المحققة بعد التدريب لاستخلاص فوائده.
- تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

#### 5) دراسة (ارتيمة وآخرون، 2013) بعنوان " نكاء الأعمال وأثره على الإبداع التقني - دراسة حالة لشركة أدوية الحكمة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر نكاء الأعمال بمتغيراته (مستودعات البيانات، التنقيب عن البيانات، المعالجة التحليلية المباشرة) على الإبداع التقني، وقد تم اختيار شركة أدوية الحكمة لدراستها كحالة دراسية، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكونة من (50) موظفاً بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنكاء الأعمال بأبعاده (مستودعات البيانات، التنقيب عن البيانات، المعالجة التحليلية المباشرة) في الإبداع التقني، وقد كان أهم ما توصلت إليه الدراسة هو ضرورة اعتماد المنظمات على التكنولوجيا الحديثة في تطوير أعمالها لما تتميز به هذه التكنولوجيا من الدقة العالية في إنجاز الأعمال، وكذلك ترسيخ مفهوم الإبداع التقني لدى المنظمات والذي يحقق لها ميزة تنافسية في سوق العمل.

#### 6) دراسة (زكر ويوسف، 2013) بعنوان " نكاء الأعمال ودوره في فاعلية التجارة الإلكترونية - معمارية مقترحة لشركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى "

هدفت الدراسة لتقديم معمارية مقترحة لشركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، ولغرض تحقيق ذلك فقد تم تحليل بيئة الشركة الداخلية والخارجية بالاعتماد على قائمة فحص أعدت لهذا الغرض، ولغرض التحقق من سريان المعمارية، فقد تم توظيفها في حقل التجارة الإلكترونية وهو أحد أهم حقول نظم المعلومات، وقد اشتملت المعمارية مستودعات البيانات بوصفها من تقنيات الخزن المستخدمة في تطبيقات الأعمال، فضلاً عن المعالجة التحليلية الفورية والتنقيب عن البيانات بوصفها من تقنيات تحليل البيانات، كذلك لوحات القياس والتقارير بوصفها من تقنيات عرض المعلومات. وتم الاعتماد في البحث على المنهج التحليلي بوصفه المنهج الأكثر انسجاماً مع طبيعة الدراسة الحالية، على اعتبار أنه يعتمد على نحو كبير في تحليل مضمون بيئة الشركة وموقعها الإلكتروني، وإمكانية تفعيل الأدوات التقنية في هذا المجال.

ولقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: -

1- عدم اعتماد شركة الحكماء تطبيقات ذكاء الأعمال وتقنياتها كمستودعات البيانات والمعالجة التحليلية الفورية، ولعل السبب في ذلك يكمن في انخفاض معرفة الأفراد العاملين في الشركة بهذه التطبيقات بوصفه من التوجهات التي لم يتسن للمستفيدين التعامل معها مسبقاً.

2- انخفاض مستوى جاهزية البنية التحتية لشركة الحكماء في مجال البرمجيات المساندة لذكاء الأعمال، بسبب اقتصار توجه الشركة نحو التعامل مع التقنيات التي تعمل على إنجاز أنشطة الشركة التقليدية.

3- إن غياب اعتماد الشركة على لوحات للسيطرة والاقتصار على استرجاع المعلومات على نحو كمي يؤثر على عدم حاجة المستفيدين لهذا النوع من التقنيات ضمن سياقات العمل الحالية، في حين أن اعتماد تطبيقات ذكاء الأعمال يستلزم استخدام تقنيات لوحات السيطرة.

(7) دراسة (العبادي، 2013) بعنوان "أثر تقانة المعلومات في رأس المال البشري/ دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"

سعت الدراسة إلى تحديد تأثير تقانة المعلومات في رأس المال البشري، وهي دراسة استطلاعية للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى. وأوضحت أن اهتمام إدارة الشركة بتقانة المعلومات ورأس المال البشري ساهم في إمكانية تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن، وفي نفس الوقت يتيح للشركة إمكانية الوقوف أمام الشركات المنافسة والبقاء في عالم الأعمال، واعتماداً على ذلك فإن الحاجة ازدادت إلى دراسة تقانة المعلومات وبيان علاقة الارتباط والتأثير بينهما وبين رأس المال البشري وذلك لتعزيز موقف الشركة التنافسي. وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لتقانة المعلومات في رأس المال البشري. كما وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الشركة قيد البحث بعنصر المعلومات ومعالجتها، كذلك هو الأمر لرأس المال البشري من خلال توسيع العلاقات مع الجامعات والمعاهد لتنظيم الدورات والندوات والمؤتمرات العلمية في كلا المجالين (تقانة المعلومات ورأس المال البشري) بهدف تحسينه باستمرار.

(8) دراسة (صبح، 2013): بعنوان "دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كذلك الكشف عن المعوقات التي تحد من قدرة الجامعات الفلسطينية

بمحافظة غزة في تنمية رأس المال البشري، والكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للدور الذي تقوم به الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري تبعاً لمتغيرات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبانة لقياس دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تكونت من (62) فقرة موزعة على المجالات الخمسة والمتعلقة بتنمية رأس المال البشري (اقتصادياً-سياسياً-اجتماعياً-علمياً-ثقافياً). وتكونت عينة الدراسة من (268) عضو هيئة تدريس بنسبة (26.6%)، من المجتمع الأصلي حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتم استخدام البرامج الإحصائية لمعالجة تلك البيانات.

**ومن أهم ما توصلت إليه الباحثة من خلال دراستها:**

1. جاء دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة حيث بلغت الدرجة الكلية (66%).
2. احتل مجال تنمية رأس المال البشري ثقافياً المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية مجال تنمية رأس المال البشري سياسياً، بينما جاء مجال تنمية رأس المال البشري علمياً المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال تنمية رأس المال البشري اقتصادياً، وأخيراً جاء المجال الخامس تنمية رأس المال البشري اجتماعياً ليحتل المرتبة الخامسة والأخيرة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الدور الذي تقوم به الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الكمية، وكانت هذه الفروق لصالح الكميات الإنسانية، باستثناء المجال الثاني المتعلق ب (تنمية رأس المال البشري سياسياً).

**(9) دراسة (اغا والقصيمي، 2012): بعنوان "توظيف ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء**

**المتوازنة"**

تناولت هذه الدراسة أحد الحقول الحديثة والتي حظيت باهتمام كبير من الأكاديميين وشركات الأبحاث والبرمجيات على حد سواء، وهو ذكاء الأعمال، إذ تم تناوله في إطار إمكانية الاستفادة منه لتطوير بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها من أهم أدوات الإدارة الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، اتجه الباحثان للوقوف على مفهوم ذكاء الأعمال ومماريته، ومكوناته، وكذلك الخوض في مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة ومنظورتها، وعملياتها، واستقصاء أهم محدداتها وتوضيح الحلول التي يمكن أن يقدمها ذكاء الأعمال لمعالجتها، وقد اعتمد الباحث على التحليل

النظري، للوصول إلى النتائج المطلوبة. وقد جسد معالم الواقع الحالي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة والتعرف على مدى إمكانية الاستفادة من حلول ذكاء الأعمال في تحسين هذا الواقع.

#### وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: -

1- يعمل ذكاء الأعمال بوصفه إطاراً للعديد من المنهجيات، والعمليات، والحلول، والأدوات، والتقانات التي تعمل مجتمعة من أجل توفير معلومات ذات قيمة مضافة قابلة للتطبيق، وبالتالي إنجاز الذكاء.

2- إن دور ذكاء الأعمال لا يقتصر على توفير أجوبة لمتخذ القرار أو حلول لحالات قرار معينة، وإنما يساعد متخذ القرار أيضاً على إيجاد الأسئلة المناسبة للطرح واستطلاع الفرضيات الغالبة والسائدة، وبالتالي تحول المنظمة من ردود الأفعال إلى الأفعال.

3- على الرغم من الطبيعة النظامية لبطاقة الأداء المتوازنة وتركيزها على مجموعة محددة من مؤشرات الأداء الرئيسية، وقابليتها لتنظيم المنظورات الوظيفية والأهداف ضمن المنظمة، إلا أنها ما زالت تعاني من بعض العيوب التي يمكن الحد منها من خلال صياغتها بشكل قياسي وشمولي والاستناد على ذكاء الأعمال في تطويرها.

4- إن توظيف ذكاء الأعمال في تخطيط وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازنة سيساعد في الحصول على البيانات المطلوبة بالوقت المناسب والجودة المطلوبة، من خلال القدرات العالية التي يملكها للتعامل مع مصادر متنوعة للبيانات والقدرة على تنظيمها وتوحيدها باستخدام حزم تكامل البيانات.

#### 10) دراسة (زويلف والحنيطي، 2012) بعنوان " تأثير نتائج تطبيق ذكاء الأعمال في مجال التمويل على ربحية المصارف الإسلامية "

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عمليات التوريق كأحد نتائج تطبيق ذكاء الأعمال في مجال التمويل على ربحية المصارف الإسلامية، وتتخذ من بنك دبي الإسلامي نموذجاً لدراسة هذا التأثير. وتم الاعتماد على التقارير المالية المنشورة للبنك من أجل تحديد ذلك، باستخدام أربعة مؤشرات مالية لقياس الربحية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مؤشرات قياس الربحية لبنك دبي الإسلامي تعزى للقيام بعمليات التوريق كأحد نتائج تطبيق ذكاء الأعمال، حيث كان هناك تأثير واضح لهذه العمليات في ربحية البنك المذكور، إذ إن معظم الفترة المبحوثة بعد إصدار الصكوك كانت متأثرة بالأزمة المالية العالمية. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات كان أهمها ضرورة استخدام تقنيات ذكاء الأعمال في المصارف الإسلامية، وبناء عمليات التوريق على المعلومات المستمدة من نتائج تطبيقات ذكاء الأعمال.

## 11) دراسة (العريفي، 2012) بعنوان "إطار مقترح لتطبيق نظام ذكاء الأعمال في التسويق"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم ذكاء الأعمال والمصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم، ومعرفة أهمية ذكاء الأعمال في المنظمات عموماً والتسويق بشكل خاص، وتحديد المكونات الأساسية لنظام ذكاء الأعمال، ووضع إطار مقترح لكيفية تطبيق نظام ذكاء الأعمال في مجال التسويق، وذلك في محاولة من الباحث للتأصيل النظري لموضوع حديث نسبياً وخاصة على البيئة العربية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها بأن هناك ثلاثة أنواع رئيسة لذكاء الأعمال هي: الاستراتيجي، والتكتيكي، والتشغيلي. وهناك العديد من تطبيقات ذكاء الأعمال المستخدمة في التسويق مثل: تخطيط موارد المشروع، وإدارة سلسلة التوريد، وإدارة علاقة العميل. وأخيراً صياغة إطار مقترح لتطبيق نظام ذكاء الأعمال في مجال التسويق. كما وأصت الدراسة بمزيد من الدراسات التجريبية التي تعكس تطبيقات ذكاء الأعمال في البلدان العربية، لمعرفة مستوى ومعوقات التطبيق لأدوات ذكاء الأعمال.

## 12) دراسة (أبو دية، 2011) بعنوان "واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية: دراسة ميدانية

على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل وبيت لحم، وذلك من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين الإداريين في الجامعات في محافظة الخليل وبيت لحم والبالغ عددهم (66) موظفاً وموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: ارتفاع مستوى كفاءة الأكاديميين في الجامعات في أعمالهم، والقدرة على مواكبة العمل، كما أن الإنجازات التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية تساعدهم في رفع مستوى الإبداع والابتكار لديهم، وتوفر الجامعات لأعضاء الهيئة التدريسية أدوات تساعد على القيام بعملهم، وتحاول استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الكفاءات وتهتم بتطوير مهاراتهم وتنمية كفاءتهم المهنية، كما تهتم الجامعات بالميزة التنافسية حيث إن المكتبات جيدة من الناحية التكنولوجية، ويتم اختيار طلبة الدراسات العليا وفق معايير وأسس علمية فعالة، وهناك اهتمام بالبحث العلمي بما يخدم المجتمع، بالإضافة إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة.

وتمثلت التوصيات في: ضرورة زيادة رأس مالها البشري، والارتقاء بموقعها التنافسي عن طريق (أعضاء هيئة التدريس، واختيار الطلبة، وتوفير مكتبة كبيرة وجامعة، استخدام التكنولوجيا، والبحث العلمي، الإدارة الداخلية للجامعات).

### 13) دراسة (الفتلاوي، 2011) بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري

دراسة استطلاعية لآراء عينة في شركة الاتصالات (اسيا سيل) محافظة كربلاء "

تناولت الدراسة أبعاد تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الاتصالات، الموارد البشرية) والمتغير التابع رأس المال البشري (المعرفة، الخبرة، المهارة، الابتكارات)، وبناءً عليه اتخذ الباحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً من أجل تمكين الإداريين من الأخذ بما تملّيه هذه الأبعاد، لتمكين المنظمة من الاستجابة ومواكبة التغيرات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

كما اعتمدت الدراسة على مجموعة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية ونتج عن ذلك مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية كان أهمها التأثير الملحوظ لتكنولوجيا المعلومات في رأس المال البشري واتجاه المنظمات إلى تنمية رأس مالها البشري من خلال البرامج التدريبية. أما أهم التوصيات فقد كانت في ضرورة قيام الشركة بالبحوث بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المهارة والخبرة العالية التي تتسجم وتتلاءم مع متطلبات العمل في الشركة.

### 14) دراسة (عبدالصمد والعقون، 2011) بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في

تخفيض البطالة"

أوضحت هذه الدراسة دور الاستثمار في رأس المال البشري للتقليل من حدة البطالة، من خلال التركيز على العلاقة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل المحلية في دولة الجزائر، كما وتوضح العلاقة الموجودة بين سوق الشغل وفئة خاصة من المجتمع وهي فئة حملة الشهادات العليا، وقد تم تخصيص هذه الفئة بالذات لما لها من دور كبير في المجتمع، ونظراً للتكاليف الباهظة المنفقة في تكوينها باعتبارها رأس مال بشري يجب الاستفادة منه وبما لديه من مخزون علمي في الأماكن المناسبة.

ومن أهم ما نتج عن هذه الدراسة هو ضرورة التفكير في كيفية الاستفادة من رأس المال البشري من خلال الاستثمار في التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص ومدى ملاءمة ذلك التعليم مع متطلبات سوق العمل.

15) دراسة (شبات وأحمد، 2008) بعنوان: "واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات

الريادية - دراسة تطبيقية على شركة أبناء كاظم في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية، بالتطبيق على إحدى المشروعات المتميزة والريادية في مدينة غزة "شركة أبناء كاظم"، وقد استخدم الباحثان المقابلة كأداة في جمع البيانات، بالإضافة إلى الملاحظة من قبل الباحثين على نشاط الشركة وحصتها السوقية، وتكون مجتمع الدراسة من ملاك المشروع وجميع العاملين. وخلصت هذه الدراسة إلى: أنّ الشركة تعتمد على الخبرات المنقولة والمتوارثة من الأب مؤسس الشركة في إنتاج المرطبات، يتم اختيار الموظفين وفق خصائص معينة مثل (المرونة في التعامل مع الزبائن والتكيف مع واقع العمل، وتهتم بعمر العاملين، بحيث لا يتجاوز العامل العشرينات، واستثناء المرأة من المشاركة بالعمل نظراً للعادات بقطاع غزة، وتقوم بتدريب العاملين لفترات متفاوتة لتمكينهم من القيام بالمهام في حال الاشتراك بعملية الإنتاج أو التوزيع على الزبائن.

وتمثلت التوصيات في: ضرورة إعداد نظام أجور مناسب، وتفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية في الشركة، والاستمرار بتنمية مهارات وكفاءة العاملين بشكل مستمر لما لذلك من أثر إيجابي على سلوكهم واتجاهاتهم، وإعداد دورات مستمرة في مجال فن التعامل مع الجمهور.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

1) دراسة (Muhammad, Jamaludin, Zeeshan & Waqas, 2014) بعنوان

"Business Intelligence as a Knowledge Management Tool in  
" Providing Financial Consultancy Services

هدفت هذه الدراسة لبلورة الطريقة التي يمكن أن يساعد فيها ذكاء الأعمال كأداة لإدارة المعرفة للاستشاريين الماليين في تقديم خدمات مهنية احترافية للقطاع المالي. حيث يمكن أن تمثل أنظمة ذكاء الأعمال ميزة تنافسية للاستشاريين إذا كانوا قادرين على توظيف واستغلال أدوات ذكاء الأعمال مثل مستودع البيانات، وعملية التنقيب عن البيانات، المعالجة التحليلية المتصلة، وعملية قراءة وتحويل وكتابة البيانات. وأشار الباحثان إلى أن الاستشاريين قادرين على استخدام أنظمة ذكاء الأعمال لتحليل البيانات التنظيمية مثل بيانات المنشآت والعمليات التجارية للمؤسسة المالية، من خلال تحليل البيانات التنظيمية. كذلك وتتمكن المؤسسة المالية من تحقيق انتقال وتنسيق أفضل للكفاءات الوظيفية وذلك ليس لمساندة استراتيجيات البيع والتسويق وتطوير

أفضل لبرنامج خدمات الزبائن فقط، بل أيضاً للتقليل من حجم المخاطر من خلال تطوير إجراءات إدارة المخاطر الأكثر تناسباً. باختصار، من خلال امتلاك هذه الميزة التنافسية، سيكون باستطاعة الاستشاري الصمود في السوق الذي يعتبر في حالة تغير دائم.

وتوصلت الدراسة إلى أن أنظمة ذكاء الأعمال تلعب دورها كأداة لإدارة المعرفة ولتوفير الفائدة للقطاع المالي والذي يتصف دائماً في السوق بسرعة التغير وبحجم هائل من البيانات. حيث يلعب ذكاء الأعمال دوراً في استخلاص الأنماط الخفية والمعلومات القيمة من شبكة الانترنت ومصادر البيانات الخارجية التي تساعد الاستشاريين في إنجاز أعمالهم بشكل أفضل.

## (2) دراسة (Mohammad, 2012) بعنوان " The Impact of Business Intelligence and Decision Support on the Quality of Decision Making An Empirical Study on Five Stars Hotels in Amman Capital

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر ذكاء الأعمال ونظم دعم القرار على جودة صناعة القرار بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتمت الدراسة على الفنادق من فئة خمس نجوم في عاصمة المملكة الهاشمية الاردنية (عمان)، وأخذت عينات الدراسة من الإدارة الوسطى والعلوية، بلغ عددها (150) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تحليل النتائج باستخدام أساليب احصائية مختلفة.

وخلصت الدراسة بأن هناك أثراً واضحاً لدور ذكاء الأعمال على اتخاذ القرار من خلال تقديمها لتقارير تحتوي على معلومات ذات جودة عالية تسرع في عملية اتخاذ القرار.

## (3) دراسة (Aluko & Aluko, 2012) بعنوان " Human capital development: Nigeria's greast challenge

هدفت الدراسة إلى فحص الحجج والمجادلات حول كيف يتم تخطيط رأس المال البشري ليكون مصدراً للميزة التنافسية في القرن الحادي والعشرين في الاقتصاد العالمي. واشتملت الدراسة على تعريف رأس المال البشري والتنمية المستدامة في رأس المال البشري، كذلك أوضحت العلاقة بين تنمية القدرات والتنمية البشرية وربط ما سبق ذكره بالواقع النيجيري.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: -

- أن التعليم يسهم بشكل كبير في التطور والاستدامة، ويجب أن يكون ذا جودة عالية لتلبية طلب السوق للمهارات العالية.
- ضعف التنسيق بين الإدارات الحكومية المعنية وجهات التمويل والإشراف على مراكز التطوير والتدريب والتعليم.



#### 4) دراسة (Elena, Theofanis, Thanasis, 2011) بعنوان " The effect of "

#### " information technology and human capital on economic growth

أجريت هذه الدراسة كمقارنة بين البلدان الصناعية المتقدمة وهدفت إلى معرفة دور استخدام تكنولوجيا المعلومات على رأس المال البشري وأثرهما في زيادة الإنتاجية في تلك البلدان وتحقيق النمو الاقتصادي وتضمنت الدراسة المدة الممتدة بين (1980-2004) وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة خطية بين تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري وتوصلت إلى وجود علاقة خطية بين رأس المال البشري والإنتاجية، كذلك واستنتجت أيضاً وجود اختلاف في مكونات رأس المال البشري بين بلد وآخر ويجب أن توضع برامج التدريب والتطوير بشكل يتناسب مع مكونات رأس المال البشري في البلد المعني والعمل بشكل مستمر على تزويد العمال بالمهارة المطلوبة وأن يكونوا قادرين على استخدام التكنولوجيا الحديثة ووجدت أن العمال المتعلمين هم الأكثر قدرة على اكتساب المهارة من غيرهم.

#### 5) دراسة (Kapoor, 2010) بعنوان " Business Intelligence and Its Use for "

#### "Human Resource Management

تناولت هذه الدراسة دور ذكاء الأعمال كأحد الأدوار الحاسمة في تحقيق القدرة التنافسية للتغلب على المنافسين في الاقتصاد شديد التنافسية الذي نشهده اليوم، في الوقت الذي تعتبر الأعمال التجارية التي تستخدم منهجية ذكاء الأعمال قادرة على تطوير قاعدة أنظمة معلوماتية ذكية تحقق رؤى مفيدة للأعمال واتخاذ القرارات التجارية بشكل أسرع وأكثر ثقة، وفي حين بدأت العديد من المؤسسات استخدام ذكاء الأعمال في العديد من المجالات من ضمن أعمالها وحققت مكاسب كبيرة، إلا أنها لم تستفد من هذا الجهد في مجال إدارة الموارد البشرية. فهذه الدراسة تدرس الشركات الرائدة في ذكاء الأعمال للبحث في ذكاء الأعمال والسمات التحليلية للبيانات المدمجة في وحدات إدارة الموارد البشرية لديهم. في حين ينظر لذكاء الأعمال على أنه يشتمل على أربعة أنظمة فرعية مترابطة وهي كالتالي: إدارة البيانات، تحليلات متقدمة، أداء أعمال ونظام فرعي لتوصيل المعلومات. يعالج النظام الفرعي لإدارة البيانات عملية تخزين البيانات في قواعد البيانات ومستودعات البيانات ومجمعات البيانات.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن ذكاء الأعمال يعمل على تقديم المساعدة للأعمال التجارية لتصبح أكثر قدرة على التنافس، فبسبب التطور التكنولوجي والتغيرات التنظيمية، تقوم الأعمال التجارية بجمع وتخزين البيانات بمعدل مثير للقلق وبسبب أن بيئة الأعمال التجارية تتغير باستمرار أصبحت عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات مسألة معقدة بشكل متزايد. ولذلك فإن ذكاء الأعمال يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات تجارية بشكل أسرع وقائمة على قاعدة معلوماتية أكثر ثقة.

(6) دراسة (Memon, 2009) بعنوان " Human capital a source of competitive advantage: Ideas for strategic leadership "

حاولت هذه الدراسة عرض بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية من خلال عرض بعض النماذج الفريدة للحصول على رأس المال البشري وصيانتته واستدامته، انطلاقاً من قاعدة مفادها أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من أي منظمة. والغرض من هذه النماذج هو توضيح أن رأس المال البشري يعتبر من أهم المصادر للميزة التنافسية في عصرنا الحالي، وذلك في ضوء مدخل الموارد، الذي يعتبر العنصر البشري عنصراً حيوياً وهاماً لتحقيق الميزة التنافسية. ويعتقد بأن المنظمات إذا عرفت كيف يسهم رأس مالها البشري في نجاحها فإن هذا يساعد بشكل كبير في إدارتها وتقييمها بفعالية، وأن تنمية رأس المال البشري هو التحدي الأعظم لقيادة المنظمات في تشكيل الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أن التكنولوجيا، العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية للميزة التنافسية في عصر المعرفة الحالي وكان ذلك ما أوصت به الدراسة.

(7) دراسة (Naveen 2009) بعنوان " Critical Success Factors of Business Intelligence Implementation "

تناولت هذه الدراسة محاولة معرفة أهم عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام ذكاء الأعمال من خلال جمع البيانات من المتخصصين في مجال تنفيذ نظام ذكاء الأعمال وتحليل هذه الإجابات للوصول إلى أهم العوامل الحرجة لتنفيذ ذكاء الأعمال. وتوصل الباحث إلى مجموعة من عوامل النجاح الحرجة لتطبيق ذكاء الأعمال المرتبة حسب الأولوية من وجهة نظر المتخصصين في المنظمة المبحوثة وكما يلي: -

1. وضوح الرؤية والأهداف.
2. التزام الإدارة بالدعم والرعاية.
3. مشاركة الإدارة العليا.
4. التفاعل بين مجتمع الأعمال وتكنولوجيا المعلومات.
5. حوكمة المعلومات عبر مفهوم ذكاء الأعمال.
6. مشاركة المستفيدين النهائيين.

وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث الكمية المتعلقة بقياس وتحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظم ذكاء الأعمال في المنظمات، وبإدخال المزيد من المتغيرات للنتائج التي توصل إليها الباحث.

## (8) دراسة (Tan, Shen, Xu, Zhou & Li, 2008) بعنوان " A business process intelligence system for enterprise process performance management "

قدمت هذه الدراسة منهجية بالإضافة إلى مجموعة من المفاهيم نحو عمليات ذكاء الأعمال باستخدام تقييم أداء العمليات الديناميكية، بما يشمل نماذج قياسية مستندة إلى الإدارة الفعالة ومنهجية تقييم الأداء للعمليات الديناميكية للشركات، حيث تدعم النماذج القياسية المقترحة تحليل ست عمليات تدفقات في داخل شركات التصنيع، بما يشمل تدفق النشاط، وتدفق المعلومات، وتدفق الموارد، وتدفق التكاليف، والتدفق النقدي وتدفق الأرباح، والتي تعتبر عناصر في غاية الأهمية بالنسبة لمديري الشركات للتحكم بجودة تنفيذ العمليات والكشف عن المشكلات وجوانب القصور من أجل إحداث التحسينات. وتستخدم منهجية تقييم أداء العمليات المقترحة كلاً من الوقت، والجودة، والخدمة، والتكلفة، والسرعة، والكفاءة والأهمية كسبعة معايير تقييمية، وقد تم تطبيق نظام نموذج أولي داعم لنموذج عمليات الشركات الديناميكية، وتحليل لست عمليات تدفق وتنبؤ لعمليات الأداء من أجل التحقق من صدقية المنهجية المقترحة. وخلصت الدراسة بصورة منهجية إلى مجموعة من المفاهيم المنهجية لعمليات ذكاء الأعمال نحو عمليات إدارة الأداء، والتي تدعم إعادة هيكلة أعمال الشركات والتحليل والتنبؤ بعمليات التدفقات في الشركات.

## (9) دراسة (Westling, 2008) بعنوان " Business Intelligence: A Way to Get in Control of Your Data "

هدفت هذه الدراسة إلى تغطية حقل ذكاء الأعمال نظرياً وعملياً، فقد استعرضت الدراسة في شقها النظري مفهوم ذكاء الأعمال، وهيكلته، والفوائد التي يمكن أن يقدمها للمنظمة، كما فصلت تقنية مستودع البيانات، واستعرضت آلية عمل تقنية تكامل البيانات (الاستخلاص، والنقل، والتحميل). كما تناولت الدراسة ضمن إطارها النظري مقارنة لمنتجات شركات البرمجيات الخاصة بتقنية مستودعات البيانات، وتكامل البيانات، وتوليد التقارير، كذلك اقتراح عدة طرائق لبناء تطبيقات ذكاء أعمال منخفضة التكلفة قادرة على تقديم تقارير لمتخذ القرار، كما ركزت أيضاً على كيفية دمج الخوارزميات التنبؤية في ذكاء الأعمال. أما الشق العملي من الدراسة فقسم إلى محورين، المحور الأول فتناول بناء نظام ذكاء أعمال منخفض الكلفة بالاعتماد على الطرق المقترحة في الجانب النظري، أما المحور الثاني فقد استعرض كيفية توليد التقارير الديناميكية،

وسبل تنفيذ الخوارزميات التنبؤية في التطبيقات المقترحة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن النجاح في بناء تطبيقات ذكاء أعمال فعالة وذات كلفة منخفضة بالاعتماد على تقنية مستودعات البيانات، وتكامل البيانات، وتوليد التقارير. وأوصت الدراسة بتطبيق نتائج الدراسة في بناء نظم ذكاء أعمال بسيطة ومنخفضة الكلفة وتتسم بالكفاءة.

### ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة

بعد استعراض العديد من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية سواء كانت عربية أو أجنبية، قام الباحث بتلخيص الدراسات السابقة عن طريق عرضها في جداول توضح صاحب الدراسة وتاريخها، كذلك المتغيرات التي تناولتها الدراسة وتقسيمها كما هو مبين في الجداول التالية: -

#### جدول (1-3) أنظمة ذكاء الأعمال

أولاً: الدراسات العربية			
#	صاحب الدراسة	السنة	المتغيرات الي تم دراستها
1	ارتيمة وآخرون	2013	"ذكاء الأعمال وأثره على الابداع التقني"
2	زكر ويوسف	2013	"ذكاء الأعمال ودوره في فاعلية التجارة الإلكترونية"
3	اغا والقصيمي	2012	"توظيف ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة"
4	زويلف والحنطي	2012	"تأثير نتائج تطبيق ذكاء الأعمال في مجال التمويل على ربحية المصارف الإسلامية"
5	العريفي	2011	"إطار مقترح لتطبيق نظام ذكاء الأعمال في التسويق"
ثانياً: الدراسات الأجنبية			
#	صاحب الدراسة	السنة	المتغيرات الي تم دراستها
6	Muhammad, et al.	2014	" <b>Business Intelligence</b> as a Knowledge Management Tool in Providing <b>Financial Consultancy Services</b> "
7	Mohammad	2012	"The Impact of <b>Business Intelligence</b> and Decision Support on the <b>Quality of Decision Making</b> "
8	Kapoor	2010	" <b>Business Intelligence</b> and Its Use for <b>Human Resource Management</b> "
9	Naveen	2009	" <b>Critical Success Factors</b> of <b>Business Intelligence</b> Implementation"
10	Tan, et al.	2008	" A business process <b>intelligence system</b> for enterprise <b>process performance management</b> "
11	Westling	2008	" <b>Business Intelligence: A Way to Get in Control of Your Data</b> "

جدول (2-3) تنمية رأس المال البشري

أولاً: الدراسات العربية			
#	صاحب الدراسة	السنة	المتغيرات الي تم دراستها
1	مسعودي	2015	"دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري"
2	هبور وبختي	2014	"مساهمة الزكاة في تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري"
3	العبادي	2013	"أثر تقانة المعلومات في رأس المال البشري"
4	شابط	2013	"دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين"
5	بوحديد وبخاوي	2013	"قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة"
6	صبح	2013	"دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"
7	أبو دية	2011	"واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية"
8	الفتلاوي	2011	"دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري"
9	عبدالصمد والعقون	2011	"الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة"
10	شبات	2008	"واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية"
ثانياً: الدراسات الأجنبية			
#	صاحب الدراسة	السنة	المتغيرات الي تم دراستها
11	Aluko & Aluko	2011	"Human capital development: Nigeria's greast challenge"
12	Memon	2009	" Human capital a source of competitive advantage: Ideas for strategic leadership"
13	Elena, et al.	2006	" The effect of information technology and human capital on economic growth"

## رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة للتعرف على الجوانب البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية استعرض الباحث (24) دراسة سابقة، منها (15) دراسة عربية و(9) أجنبية وقد عرضت هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث استفاد الباحث من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي تفسير النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته الحالية، وفيما يلي أهم تلك النتائج:

(1) أنه لا يوجد دراسات محلية سابقة تناولت الحديث عن أنظمة ذكاء الأعمال بشكل عام، وبشكل خاص لا يوجد دراسات سابقة تظهر أثر استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، وتوضح العلاقة بين متغيرات أنظمة ذكاء الأعمال ومتغيرات رأس المال البشري. ولكن بالنظر للدراسات السابقة المتعلقة بتنمية رأس المال البشري نجدها ولكن بنسبة قليلة جداً.

(2) أن الدراسات العربية أدركت متأخراً مدى أهمية البحث في أنظمة ذكاء الأعمال ومجالات استخداماتها وتطويرها ومعرفة أثرها في تنمية رأس المال البشري في المؤسسات، حيث بدأت الدراسات البحثية العربية بتناول أنظمة ذكاء الأعمال وركزت عليه بالدراسة والتحليل خلال العقد الماضي فقط، في حين أن الدراسات الأجنبية قد بدأت مبكراً بالبحث والدراسة في هذا المصطلح بدرسته وتحليله وإدراك أهمية استثماره لتحقيق أفضل النتائج. ولعل السبب في ذلك أن الدول الغربية والباحثين الأجانب قد أدركوا مبكراً أهمية المعرفة والمعلومات في ظل العولمة وثورة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وأثرها على اقتصاديات دول العالم والمنظمات في فضاء لا تحده أي حدود حتى أصبح العالم يعيش في اقتصاد يعرف بالاقتصاد القائم على أساس المعرفة، وتعتبر المعلومة والمعرفة فيه سبب نجاح الأفراد والمنظمات بل المجتمع كله. وتتفق الدراسة الحالية مع ما ذهب إليه بعض الدراسات العربية من معرفة دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري.

(3) ركزت الدراسات العربية على أهمية تنمية رأس المال البشري، خصوصاً في ظل الأسواق المفتوحة والتي زادت من حجم المنافسة التي بات يعيشها العالم بسبب الثورة التكنولوجية المعلوماتية باعتبارها من أهم متغيرات العصر الحالي ودراسة دورها في تنمية رأس المال البشري.

## ❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1) تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات المحلية بالأصالة والحدثة من عدة جهات: حيث تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين - حسب إطلاع الباحث - التي تتناول موضوع أنظمة ذكاء الأعمال وبشيء من التفصيل.
- 2) تطبيق هذه الدراسة على بنك فلسطين باعتبار أن القطاع المصرفي من أكثر القطاعات حاجةً لأنظمة ذكاء الأعمال في ظل الثورة المعلوماتية والتنافسية العالمية ولحاجته الماسة لتوفر المعلومات بالسرعة والدقة الممكنة، وهذا خلافاً للكثير من الدراسات العربية والأجنبية التي سعت لتطبيق ذلك فقط على قطاع الصناعة والتأمين والخدمات.
- 3) تنفيذ الدراسة وفق منهجية وصفية تحليلية تدرس علاقة بين متغيرين (أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري)، وهذا يعطي مؤشرات قيمة كمية ويؤدي إلى الوصول إلى توصيات حقيقية وخصوصاً لبنك فلسطين.

## ☑ ملخص الفصل الثالث

تناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت الحديث عن أنظمة ذكاء الأعمال وعن تنمية رأس المال البشري، واستعرض الباحث (24) دراسة بعدما قام بتقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية، منها (15) دراسة عربية و(9) دراسات أجنبية وكان من الواضح أن الدراسات المحلية لم تتطرق للحديث عن أنظمة ذكاء الأعمال. وقد عرضت هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث. وخلص الباحث في نهاية الفصل لمجموعة من الملاحظات والتعليقات.





## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات



- منهجية الدراسة ❁
- مجتمع الدراسة ❁
- عينة الدراسة ❁
- أداة الدراسة ❁
- صدق وثبات الاستبانة ❁
- خصائص وسمات عينة الدراسة ❁
- المعالجات الإحصائية ❁

## تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

## ❖ مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

**1-البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج: SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**2-البيانات الثانوية:** لقد قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بموضوع الدراسة وهو دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على

الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

## ثانياً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من موظفي بنك فلسطين في قطاع غزة للعام 2015م، والبالغ عددهم 479 موظف، كما هو موضح في الجدول رقم (4-1).

جدول رقم (4-1) مجتمع الدراسة

#	المسمى الوظيفي	عدد الموظفين
1	مدير عام	1
2	نائب مدير عام	1
3	مساعد مدير عام	5
4	رؤساء الدوائر	20
5	مدراء الفروع	8
6	مدراء المكاتب	4
7	عدد المراقبين	8
8	عدد الموظفين	432
	المجموع	479

## ثالثاً: عينة الدراسة

### العينة الاستطلاعية:

تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الصدق والثبات للاستبانة، وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي.

### العينة الفعلية:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (230) استبانة بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وقد تم استرداد (216) استبانة بنسبة (93.9%)، وقد تم استبعاد (3) استبيانات لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين، ليصبح العدد النهائي (213) استبانة صالحه للتحليل.

وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).  
m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة  $N = 479$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 479}{479 + 384 - 1} \cong 213$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 213 على الأقل.

#### رابعاً: أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (52) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الإستانة في صورتها الأولية.
- عرض الإستانة علي المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- عرض الإستبانة على (13) من المحكمين المختصين بالعلوم الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، والملحق رقم (3) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الإستبانة بعد صياغتها النهائية (52) فقرة مقسمة إلى مجالين رئيسيين، المجال الأول (أنظمة ذكاء الأعمال) يشتمل على (23) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، و(29) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تمثل المجال الثاني (رأس المال البشري)، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) لمعرفة أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (23، 115) درجة لمجال أنظمة ذكاء الأعمال، و(29، 145) لمجال رأس المال البشري، ولقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى) مقسوماً على خمسة مستويات  $(5-1) \div 5 = 0.80$  ويوضح الجدول رقم (4-2) المستويات وهي:

جدول رقم (4-2) المستويات المعتمدة في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1.00 - 1.80	36% فأقل	قليلة جداً
من 1.81 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة
من 2.61 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
من 3.41 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
من 4.21 - 5.00	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (23) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تتناول أنظمة ذكاء

الأعمال كما هو موضح في الجدول رقم (4-3)، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من

مصادر مختلفة، كان أهمها دراسة (ارتيمة وآخرون، 2012) ودراسة (Ahmad, 2012)

جدول رقم (4-3) أبعاد أنظمة ذكاء الأعمال

العدد	البعد	الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال
8	المعالجة التحليلية الفورية	1
7	إدارة أداء الأعمال	2
8	الذكاء التنافسي	3
23	الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال	

القسم الثالث: يتكون من (29) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تتناول رأس المال البشري كما هو موضح في الجدول رقم (4-4)، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، كان أهمها دراسة (شعبان، 2011)

جدول رقم (4-4) أبعاد تنمية رأس المال البشري

العدد	البعد	الدرجة الكلية لرأس المال البشري
6	معرفة العاملين	1
4	خبرة العاملين	2
5	مهارة العاملين	3
7	التدريب	4
7	روح الابتكار والتجديد	5
29	الدرجة الكلية لرأس المال البشري	

### إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- 1- إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- 2- حصل الباحث على كتاب موجه من الجامعة الإسلامية؛ لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانات على موظفي بنك فلسطين في محافظات غزة وملحق رقم (4) يوضح ذلك.
- 3- بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات، قام بتوزيع (30) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
- 4- بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (230) استبانة واسترد (216) استبانة واستبعاد (3) استبانات لعدم جدية الإجابة ليصبح العدد النهائي (213) استبانة صالحه للتحليل.
- 5- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

## خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستمبانه من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
  - 2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
  - 3- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
  - 4- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
  - 5- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.
  - 6- اختبار الانحدار المتعدد.
  - 7- اختبار شيفيه للفروق المتعددة مثلى المتوسطات للعينات.

## سادساً: صدق وثبات الاستبانة

### 1) صدق الاستبانة

قام الباحث بتقنين فقرات الإستمبانه وذلك للتأكد من صدقة كالتالي:  
أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الإستمبانه في صورتها الأولية على (13) من الأساتذة الجامعيين المتخصصين كما هو موضح في الملحق رقم (3) ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستمبانه، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الإستمبانه على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وفيما يلي بيان لنتائج صدق الاتساق الداخلي حسب المجال.

## المجال الأول: أنظمة ذكاء الأعمال

الجدول (4-5): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (المعالجة التحليلية الفورية) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يستخدم البنك أنظمة تحليل البيانات للمساعدة في جمع وتحليل البيانات.	0.825**	دالة عند 0.01
2.	يسهل فهم المعلومات التي نحصل عليها من أنظمة تحليل البيانات.	0.768**	دالة عند 0.01
3.	تحصل على تقارير لفترات زمنية مختلفة نتيجة استخدام أنظمة تحليل البيانات.	0.812**	دالة عند 0.01
4.	تزداد أنظمة تحليل البيانات الموظفين بمعلومات لحظية (أنية).	0.730**	دالة عند 0.01
5.	تصنف البيانات باستخدام أنظمة تحليل البيانات بشكل دقيق وسريع.	0.663**	دالة عند 0.01
6.	تُزود أنظمة تحليل البيانات معلومات بدرجة عالية من التفصيل.	0.724**	دالة عند 0.01
7.	يستخدم البنك أدوات تحليل البيانات لهيكل المعلومات غير المهيكلة التي تم جمعها.	0.633**	دالة عند 0.01
8.	يحرص البنك لزيادة جهوده في تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في مجال تحليل بيانات الأعمال.	0.769**	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463  
ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.633-0.825)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4-6): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني: (إدارة أداء الأعمال) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أصبح استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في أعمالنا عاملاً مهماً في تنفيذ استراتيجية الأعمال.	0.735**	دالة عند 0.01
2.	تعد إمكانيات أنظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء البنك.	0.763**	دالة عند 0.01
3.	تعد أنظمة ذكاء الأعمال هامة في الحصول على المعلومات التشغيلية في الوقت المطلوب.	0.650**	دالة عند 0.01
4.	تسهل أنظمة ذكاء الأعمال في إنجاز مراحل العملية كلها في مكان عمل واحد.	0.569**	دالة عند 0.01
5.	تخفض أنظمة ذكاء الأعمال الأخطاء المرتكبة أثناء تنفيذ الأعمال.	0.753**	دالة عند 0.01
6.	تزيد أنظمة ذكاء الأعمال المستخدمة في البنك كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.	0.745**	دالة عند 0.01
7.	توفر أنظمة ذكاء الأعمال الدقة في استرجاع البيانات والمعلومات.	0.791**	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463  
ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.569-0.791)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.



الجدول (4-7): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث: (الذكاء التنافسي) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يُتيح استخدام الذكاء التنافسي في البنك العديد من أدوات التنبؤ في العمل.	0.678**	دالة عند 0.01
2.	يساعد الذكاء التنافسي المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين وهذا بدوره يقلل المفاجآت التنافسية.	0.727**	دالة عند 0.01
3.	يزود الذكاء التنافسي البنك بصورة واضحة عن بيئة الأعمال المستقبلية.	0.790**	دالة عند 0.01
4.	يساعد الذكاء التنافسي على فهم الاستراتيجيات التي يستخدمونها المنافسين لكسب الميزة التنافسية.	0.887**	دالة عند 0.01
5.	يسمح الذكاء التنافسي للمدراء التنفيذيين أن يتنبؤوا بالتغيرات في علاقات الأعمال.	0.743**	دالة عند 0.01
6.	يُمكن الذكاء التنافسي من التعرف على التكنولوجيات الجديدة التي يمكن أن تؤثر على البنك.	0.704**	دالة عند 0.01
7.	يعزز الذكاء التنافسي من جاهزية البنك في الاستجابة بشكل مبكر وفعال للأحداث.	0.675**	دالة عند 0.01
8.	يحمي الذكاء التنافسي البنك من التهديدات المحتملة من المنافسين.	0.864**	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.675-0.887)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (4-8) يوضح ذلك.

الجدول (4-8): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى

وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة

المجموع	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث
0.890**	1.000		
0.819**	0.597**	1.000	
0.864**	0.625**	0.602**	1.000

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

## المجال الثاني: رأس المال البشري

الجدول (4-9): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (معرفة العاملين) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	0.893**	دالة عند 0.01
2	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد	0.860**	دالة عند 0.01
3	يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	0.812**	دالة عند 0.01
4	يمتلك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يقدمها البنك.	0.818**	دالة عند 0.01
5	يستقطب البنك الأفراد ذوي المعارف وحملات الشهادات الأكاديمية والمهنية.	0.908**	دالة عند 0.01
6	تسعى إدارة البنك إلى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون إلى برامج تنفيذ كفاءة.	0.856**	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية

لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.812-0.908)،

وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4-10): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني: (خبرة العاملين) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	0.660**	دالة عند 0.01
2.	يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون ويشكل ثابت.	0.689**	دالة عند 0.01
3.	يمتلك البنك عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	0.699**	دالة عند 0.01
4.	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	0.616**	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية

لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.616-0.699)،

وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4-11): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث: (مهارة العاملين) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تصل مهارات الموظفين في البنك إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه.	0.778**	دالة عند 0.01
2.	تركز الإدارة العليا على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	0.788**	دالة عند 0.01
3.	يتجنب الموظفون الوقوع في نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم.	0.770**	دالة عند 0.01
4.	يتميز البنك بامتلاكه موظفين ذوي مهارات إدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز.	0.846**	دالة عند 0.01
5.	يملك الأفراد في البنك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.	0.882**	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.770-0.882)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4-12): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع: (التدريب) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يوجد وحدة تدريب في البنك.	0.733**	دالة عند 0.01
2.	يوجد وسائل وتجهيزات تدريب مناسبة.	0.829**	دالة عند 0.01
3.	يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.	0.902**	دالة عند 0.01
4.	يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء.	0.810**	دالة عند 0.01
5.	تضع إدارة البنك خطط لتدريب جميع الموظفين فيها وتنميتهم وفق برامج محددة.	0.830**	دالة عند 0.01
6.	توضع برامج التدريب والتنمية في ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.	0.733**	دالة عند 0.01
7.	يشارك الموظف في وضع الخطة التدريبية لتطويره مهنيًا ووظيفيًا.	0.601**	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.601-0.902)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4-13): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس  
(روح الابتكار والتجديد) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتحمس الموظفون لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات.	0.863**	دالة عند 0.01
2.	يسعى البنك إلى تحفيز الموظفين على التطوير والتغيير بشكل مستمر.	0.872**	دالة عند 0.01
3.	تعزز الإدارة العليا مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	0.808**	دالة عند 0.01
4.	يعزز البنك الجهود للاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.	0.836**	دالة عند 0.01
5.	يلتزم الموظفون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي يقدمها البنك.	0.868**	دالة عند 0.01
6.	يمنح البنك مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء.	0.689**	دالة عند 0.01
7.	يتوفر لدى الموظفين في البنك القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	0.740**	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.689-0.868)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (4-14) يوضح ذلك.

الجدول (4-14): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة

المجموع	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس
البعد الأول معرفة العاملين	1.000				
البعد الثاني خبرة العاملين	0.544**	1.000			
البعد الثالث مهارة العاملين	0.689**	0.879**	1.000		
البعد الرابع التدريب	0.596**	0.705**	0.710**	1.000	
البعد الخامس روح الابتكار والتجديد	0.719**	0.344	0.465**	0.466**	1.000

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

## (2) ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

### 1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (4-15) يوضح ذلك:

الجدول (4-15): معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	البعد
0.820	0.695	8	البعد الأول: المعالجة التحليلية الفورية
0.828	0.821	*7	البعد الثاني: إدارة أداء الأعمال
0.869	0.768	8	البعد الثالث: الذكاء التنافسي
<b>0.863</b>	<b>0.867</b>	<b>*23</b>	<b>الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال</b>
0.923	0.856	6	البعد الأول معرفة العاملين
0.681	0.516	4	البعد الثاني خبرة العاملين
0.851	0.834	*5	البعد الثالث مهارة العاملين
0.768	0.756	*7	البعد الرابع التدريب
0.925	0.904	*7	البعد الخامس روح الابتكار والتجديد
<b>0.883</b>	<b>0.882</b>	<b>*29</b>	<b>الدرجة الكلية لرأس المال البشري</b>

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.863) لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال (0.883) لاستبانة رأس المال البشري، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 2- طريقة كرونباخ ألفا:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة كرونباخ ألفا، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (4-16) يوضح ذلك:

الجدول (4-16): معاملات كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد
0.882	8	البعد: الأول المعالجة التحليلية الفورية
0.839	7	البعد الثاني: إدارة أداء الأعمال
0.894	8	البعد الثالث: الذكاء التنافسي
<b>0.932</b>	<b>23</b>	<b>الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال</b>
0.921	6	البعد الأول معرفة العاملين
0.589	4	البعد الثاني خبرة العاملين
0.866	5	البعد الثالث مهارة العاملين
0.869	7	البعد الرابع التدريب
0.912	7	البعد الخامس روح الابتكار والتجديد
<b>0.951</b>	<b>29</b>	<b>الدرجة الكلية لرأس المال البشري</b>

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.932) لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال (0.951) لاستبانة رأس المال البشري، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تضمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

### سابعاً: خصائص وسمات عينة الدراسة

سيتم التطرق لخصائص وسمات عينة الدراسة حسب ما ورد في القسم الأول من الاستبانة والمرتبطة بالمتغيرات التالية: -

## 1) الجنس

يبين جدول رقم (4-17) أن (74.65%) من عينة الدراسة من "الذكور"، وأن (25.35%) من عينة الدراسة من "الإناث". وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة هم الذكور. وتتفق هذه النسب مع إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بأن نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة من مجموع الذكور ضمن سن (15 عام فأكثر) قد بلغت (71.5%) في عام 2014، فيما بلغت نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة (19.4%) لنفس الفترة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التقرير السنوي، 2015:23).

جدول رقم (4-17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	159	74.65
أنثى	54	25.35
المجموع	213	100.00

## 2) العمر

يبين جدول رقم (4-18) أن 30.52% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم (أقل من 30 سنة)، و40.38% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من (30-أقل من 40 سنة)، و21.13% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من (40-أقل من 50 سنة)، و7.98% (50 سنة فأكثر). ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد العينة أقل من 40 سنة (70.9%) هم من الفئة الشابة، وهذا يدل على أن بنك فلسطين يعتمد على كادر شاب لشغل الوظائف بمختلف مستوياتها الإدارية.

جدول رقم (4-18) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	65	30.52
30-أقل من 40 سنة	86	40.38
40-أقل من 50 سنة	45	21.13
50 سنة فأكثر	17	7.98
المجموع	213	100.00

## 3) المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (4-19) أن 7.51% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (دبلوم متوسط)، و87.32% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و5.17% من عينة الدراسة مؤهلهم

ماجستير. وتشير هذه النسب إلى أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة هم حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس)، وهذا مؤشر هام جداً على توفر عنصر المعرفة مما قد يسهم في كفاءة العاملين في متابعة وإنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم. وينسجم مع سياسات بنك فلسطين المتعلقة بوجود توفر الشهادة الجامعية الأولى بمعدل لا يقل عن جيد لشغل الوظائف الإدارية فيها (نظام موظفي بنك فلسطين، 2014).

جدول رقم (4-19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
7.51	16	دبلوم متوسط
87.32	186	بكالوريوس
5.17	11	ماجستير
100.00	213	المجموع

#### 4) التخصص العلمي

يبين جدول رقم (4-20) أن 54.46% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي (محاسبة)، وأن 17.37% من عينة الدراسة تخصصهم العملي (إدارة أعمال)، وأن 6.57% من عينة الدراسة تخصصهم العملي (اقتصاد)، وأن 14.08% من عينة الدراسة تخصصهم العملي (علوم مالية ومصرفية)، وأن 6.58% من عينة الدراسة تخصصهم العملي (تكنولوجيا المعلومات)، أما 0.94% من عينة الدراسة أصحاب تخصصات الأخرى. وبالنظر إلى عدد الموظفين حملة شهادة المحاسبة فهي تشكل النسبة الأكبر من عينة الدراسة حيث تبلغ أكثر من نصف العينة، وهذا ينسجم مع متطلبات ومعايير العمل في البنك. كما أن وجود نسبة (6.58%) من أصحاب تخصص تكنولوجيا المعلومات، فهذا يدل على اهتمام إدارة البنك بهذا المجال ويظهر ذلك من خلال توظيف طاقم عمل كبير ذو خبرات عالية.

جدول رقم (4-20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	العدد	التخصص العلمي
54.46	116	محاسبة
17.37	37	إدارة أعمال
6.57	14	اقتصاد
14.08	30	علوم مالية ومصرفية
6.58	14	تكنولوجيا المعلومات
0.94	2	أخرى
100.00	213	المجموع



## 5) مدة الخدمة في البنك

يبين جدول رقم (4-21) أن 29.11% من عينة الدراسة مدة خدمتهم في البنك (أقل من خمس سنوات)، وأن 15.49% من عينة الدراسة مدة خدمتهم في البنك (من 5 - أقل من 10 سنوات)، وأن 28.64% من عينة الدراسة مدة خدمتهم في البنك (من 10-أقل من 15 سنة)، وأن 26.76% من أفراد العينة مدة خدمتهم في البنك (15 سنة فأكثر). وهذا يدل على أن أفراد العينة يمتلكون خبرة مناسبة في مجال وظائفهم الحالية في البنك، حيث أن 70.89% من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم في مجال وظائفهم الحالية هي (5 سنوات فأكثر)، وهذا مؤشر على توفر عنصر الخبرة والإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة لدى أفراد العينة.

جدول رقم (4-21) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في البنك

مدة الخدمة في البنك	العدد	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	62	29.11
من 5 - أقل من 10 سنوات	33	15.49
من 10-أقل من 15 سنة	61	28.64
15 سنة فأكثر	57	26.76
المجموع	213	100.00

## 6) المسمى الوظيفي

يبين جدول رقم (4-22) أن 1.41% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم (مساعد مدير عام)، وأن 2.35% من عينة الدراسة المسمى والوظيفي لهم (رئيس دائرة)، وأن 3.76% من عينة الدراسة المسمى والوظيفي لهم (مدير فرع/مكتب)، وأن 3.29% من عينة الدراسة المسمى والوظيفي لهم (مراقب فرع) وأن 36.62% من عينة الدراسة المسمى والوظيفي لهم (رئيس قسم)، وأن 52.58% من عينة الدراسة المسمى والوظيفي لهم (موظف). وتتسجم هذه النسب مع الهيكل التنظيمي للبنك، حيث يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة المسمى الوظيفي لهم (موظف ورئيس قسم)، وهذا ينسجم مع تعدد الوظائف الإدارية التي يتابع تنفيذ مهامها رؤساء الأقسام، أما الأعمال الإدارية العليا فإنها عادة ما تمثل نسبة أقل مقارنة بالمسميات الأخرى في البنوك.

جدول رقم (4-22) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
1.41	3	مساعد مدير عام
2.35	5	رئيس دائرة
3.76	8	مدير فرع/مكتب
3.29	7	مراقب فرع
36.62	78	رئيس قسم
52.58	112	موظف
100.00	213	المجموع

#### ☑ ملخص الفصل الرابع:

تناول هذا الفصل الحديث عن الطريقة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول من خلالها وصف الظاهرة موضوع الدراسة، فقد تم اختيار موظفين بنك فلسطين في قطاع غزة ليكونوا مجتمع هذه الدراسة، كما وتم تحديد أفراد عينة الدراسة بـ 230 موظف وموظفة، قد حصلوا على الاستبانة بعد التأكد من ثباتها ومصداقيتها. كذلك تحديد الخصائص وسمات عينة الدراسة، والأدوات الإحصائية المستخدمة للحصول على نتائج الدراسة.



# الفصل الخامس

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات



## تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

قام الباحث بعرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على دور أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### ❖ الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما مستوى اهتمام بنك فلسطين باستخدام أنظمة ذكاء الأعمال؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، واختبار T-test والجدول التالية توضح ذلك:

الجدول (1-5) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد أنظمة ذكاء الأعمال وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	البعد الأول: المعالجة التحليلية الفورية	7177	33.695	4.675	84.24	30.266	0.000	2
2	البعد الثاني: إدارة أداء الأعمال	6358	29.850	3.052	85.29	42.314	0.000	1
3	البعد الثالث: الذكاء التنافسي	7122	33.437	4.124	83.59	33.392	0.000	3
	الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال	20657	96.981	10.648	84.33	38.353	0.000	

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع أبعاد مجال (أنظمة ذكاء الأعمال) يساوي (84.33%)، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 38.353 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة أقل من 0.05، مما يدل على توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال في بنك فلسطين. ويتضح من الجدول (1-5) أن إدارة أداء الأعمال حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.29%)، تلي ذلك المعالجة التحليلية الفورية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (84.24%)، تلي ذلك الذكاء التنافسي حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (83.59%). وتتسجم تلك النتيجة مع دراسة (Mohammad, 2012) والتي أكدت من خلالها على درجة الأهمية العالية لأنظمة ذكاء الأعمال في الفنادق خمسة نجوم في العاصمة الأردنية عمان، من

وجهة نظر أفراد العينة، وذلك في ظل وجود الكمية المهولة من البيانات غير المعالجة من مصادر متعددة ومختلفة فيظهر دور أنظمة ذكاء الأعمال في تجميع تلك البيانات وتنظيمها ومن ثم تحليلها لتقديمها بشكل مفيد. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (زويلف والخنيطي، 2012) والتي تناولت تأثير تطبيق ذكاء الأعمال في مجال التمويل على ربحية المصارف حيث خلصت إلى أن استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في العمل المصرفي يساهم بإيجاد حلول مصرفية ذكية وتقديم المنتجات المبتكرة وتحقيق الميزة التنافسية. وبالنظر للفقرة رقم (3) بُعد الذكاء التنافسي فقد حصل على أقل وزن نسبي، ولعل ذلك لعدم استخدام البنك لأدوات الذكاء التنافسي بشكل كبير وهذا ما أكدت عليه دراسة (Sewlal, 2004) بأن الذكاء التنافسي يُمكن المؤسسة من حصولها على ميزة تنافسية، ولكن في جنوب أفريقيا حيث أُجريت الدراسة لا يتوفر ذلك بسبب عدم استخدام أدوات الذكاء التنافسي بشكل كبير وملحوظ ولا تتوفر لديهم ثقافة كافية حول معرفة الذكاء التنافسي، وهذا بدوره يؤدي لعدم جاهزية المؤسسة لاستخدام أدوات الذكاء التنافسي على خلاف اليابان والسويد والولايات المتحدة وفرنسا.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة مستوى اهتمام بنك فلسطين باستخدام أنظمة ذكاء الأعمال قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لأبعاد الاستبانة بالشكل التالي:

#### - البُعد الأول: المعالجة التحليلية الفورية

جدول (2-5) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُعد المعالجة التحليلية الفورية وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يستخدم البنك أنظمة تحليل البيانات للمساعدة في جمع وتحليل البيانات.	924	4.338	0.788	86.76	24.780	0.000	2
2	يسهل فهم المعلومات التي نحصل عليها من أنظمة تحليل البيانات.	936	4.394	0.690	87.89	29.502	0.000	1
3	تحصل على تقارير لفترات زمنية مختلفة نتيجة استخدام أنظمة تحليل البيانات.	920	4.319	0.734	86.38	26.223	0.000	3
4	تزود أنظمة تحليل البيانات الموظفين بمعلومات لحظية (أنية).	879	4.127	0.738	82.54	22.272	0.000	6
5	تصنف البيانات باستخدام أنظمة تحليل البيانات بشكل دقيق وسريع.	896	4.207	0.723	84.13	24.346	0.000	4
6	تُزود أنظمة تحليل البيانات معلومات بدرجة عالية من التفصيل.	870	4.085	0.778	81.69	20.332	0.000	8

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
7	يستخدم البنك أدوات تحليل البيانات لهيكلية المعلومات غير المهيكلة التي تم جمعها.	872	4.094	0.842	81.88	18.972	0.000	7
8	يحرص البنك لزيادة جهوده في تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في مجال تحليل بيانات الأعمال.	880	4.131	0.747	82.63	22.104	0.000	5
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>7177</b>	<b>33.695</b>	<b>4.675</b>	<b>84.24</b>	<b>30.266</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة (2) والتي نصت على "يسهل فهم المعلومات التي نحصل عليها من أنظمة تحليل البيانات" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (87.89%).

فيما وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة (6) والتي نصت على "تُزود أنظمة تحليل البيانات معلومات بدرجة عالية من التفصيل" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (81.69%).

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات البعد (المعالجة التحليلية الفورية) تساوي (84.24%)، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 30.266 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، مما يدل على مدى أهمية المعالجة التحليلية الفورية بالنسبة للبنك. ولذلك يعتبر بعد المعالجة التحليلية الفورية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور أنظمة ذكاء الأعمال دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وتتسجم هذه النتيجة مع ما قدمته دراسة (ارتيمية وآخرون، 2013) حيث خلصت إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للمعالجة التحليلية المباشرة في الإبداع التقني، وقد كان لهذا البعد أقوى علاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال في الإبداع التقني، وأشارت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لمتغير المعالجة التحليلية المباشرة قد بلغ (4.23) وبأهمية نسبية مرتفعة. وفي جانب آخر من هذه الدراسة اشارت النتائج إلى أن فقرة رقم (13) والتي تشير إلى "تُزود أنظمة تحليل البيانات معلومات بدرجة عالية من التفصيل" قد تتفق مع نتائج الدراسة الحالية حيث احتلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (81.69%).

يتضح أن الفقرات المرتبطة بجمع وتحليل البيانات وفهمها وتصنيفها، حصلت على الوزن النسبي الأعلى، بينما حصلت الفقرات التي تتحدث عن الاستنتاجات من البيانات بشكل فوري وبدرجة عالية من التفاصيل والاستفادة من البيانات غير المهيكلة على وزن نسبي اقل، وفي ذلك اشارة واضحة إلى أن نظم ذكاء الأعمال الموجودة في البنوك غير متطورة بالشكل الكافي وهي تركز على المراحل الأولى من ذكاء الأعمال المرتبطة بتجميع البيانات وتصنيفها وتخزينها بشكل مناسب.

– البعد الثاني: إدارة أداء الأعمال

جدول (5-3): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد إدارة أداء الأعمال وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	أصبح استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في أعمالنا عاملاً مهماً في تنفيذ استراتيجية الأعمال.	941	4.418	0.606	88.36	34.156	0.000	1
2	تعد إمكانيات أنظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء البنك.	898	4.216	0.622	84.32	28.523	0.000	4
3	تعد أنظمة ذكاء الأعمال هامة في الحصول على المعلومات التشغيلية في الوقت المطلوب.	933	4.380	0.550	87.61	36.607	0.000	2
4	تسهم أنظمة ذكاء الأعمال في إنجاز مراحل العملية كلها في مكان عمل واحد.	892	4.188	0.601	83.76	28.860	0.000	7
5	تخفيض أنظمة ذكاء الأعمال الأخطاء المرتكبة أثناء تنفيذ الأعمال.	901	4.230	0.658	84.60	27.292	0.000	3
6	تزيد أنظمة ذكاء الأعمال المستخدمة في البنك كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.	896	4.207	0.625	84.13	28.158	0.000	6
7	توفر أنظمة ذكاء الأعمال الدقة في استرجاع البيانات والمعلومات.	897	4.211	0.620	84.23	28.513	0.000	5
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>6358</b>	<b>29.850</b>	<b>3.052</b>	<b>85.29</b>	<b>42.314</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت:

–الفقرة (1) والتي نصت على " أصبح استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في أعمالنا عاملاً مهماً في تنفيذ استراتيجية الأعمال " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.36%).

فيما أن أدنى فقرة في البعد كانت:

–الفقرة (4) والتي نصت على " تسهم أنظمة ذكاء الأعمال في إنجاز مراحل العملية كلها في مكان عمل واحد " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (83.76%).

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات البعد (إدارة أداء الأعمال) تساوي (85.29%)، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 42.314 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، مما يدل على مدى أهمية إدارة أداء الأعمال

بالنسبة للبنك. ولذلك يعتبر بعد إدارة أداء الأعمال كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور أنظمة ذكاء الأعمال دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وتتسجم هذه النتيجة مع ما قدمته دراسة (Tan, et al., 2008) التي أكدت على إمكانية استخدام إدارة أداء الأعمال في التحليل الذكائي للعمليات التجارية وفي عملية إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم. وبالنظر للفقرة رقم (1) والتي نصت على " أصبح استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في أعمالنا عاملاً مهماً في تنفيذ استراتيجية الأعمال " فقد احتلت المرتبة الأولى وهذا يدل على الأهمية الكبيرة والواضحة من إجابة أفراد العينة لأنظمة ذكاء الأعمال في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الأساسية العليا.

أظهرت النتائج أن الفقرات التي تركز على الأهمية الاستراتيجية لنظم ذكاء الأعمال وأهميتها في الحصول على معلومات ومساهماتها في تقليل الأخطاء التنفيذية حصلت على الترتيب الأعلى، بينما حصلت الفقرات المرتبطة بتكاملية النظم ومعالجتها للمعلومات عبر العمليات الممتدة في الأقسام ومساندتها للابتكار المراتب الأقل.

كما أن الفقرات أبرزت القناعة بأهمية نظم ذكاء الأعمال الاستراتيجية إلا أنها لم تعطي نفس درجة الأهمية لمساهمة النظم في تحقيق أهداف البنك المرتبطة بالأداء.

### - البعد الثالث: الذكاء التنافسي

جدول (4-5) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد الذكاء التنافسي وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يتيح استخدام الذكاء التنافسي في البنك العديد من أدوات التنبؤ في العمل.	889	4.174	0.826	83.47	20.743	0.000	5
2	يساعد الذكاء التنافسي المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين وهذا بدوره يقلل المفاجآت التنافسية.	886	4.160	0.760	83.19	22.258	0.000	7
3	يزود الذكاء التنافسي البنك بصورة واضحة عن بيئة الأعمال المستقبلية.	879	4.127	0.678	82.54	24.239	0.000	8
4	يساعد الذكاء التنافسي على فهم الاستراتيجيات التي يستخدمونها المنافسين لكسب الميزة التنافسية.	893	4.192	0.684	83.85	25.454	0.000	3
5	يسمح الذكاء التنافسي للمدراء التنفيذيين أن يتنبؤوا بالتغيرات في علاقات الأعمال.	891	4.183	0.693	83.66	24.910	0.000	4



رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
6	يُمكن الذكاء التنافسي من التعرف على التكنولوجيات الجديدة التي يمكن أن تؤثر على البنك.	889	4.174	0.668	83.47	25.647	0.000	5
7	يعزز الذكاء التنافسي من جاهزية البنك في الاستجابة بشكل مبكر وفاعل للأحداث.	900	4.225	0.656	84.51	27.269	0.000	1
8	يحمي الذكاء التنافسي البنك من التهديدات المحتملة من المنافسين.	895	4.202	0.688	84.04	25.499	0.000	2
<b>الدرجة الكلية للبعد</b>		<b>7122</b>	<b>33.437</b>	<b>4.124</b>	<b>83.59</b>	<b>33.392</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت:

–الفقرة (7) والتي نصت على " يعزز الذكاء التنافسي من جاهزية البنك في الاستجابة بشكل مبكر وفاعل للأحداث " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.51%).

وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

–الفقرة (3) والتي نصت على " يزود الذكاء التنافسي البنك بصورة واضحة عن بيئة الأعمال المستقبلية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (82.54%).

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات البعد (الذكاء التنافسي) تساوي (83.59%)، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 33.392 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، مما يدل على مدى أهمية استخدام أداة الذكاء التنافسي بالنسبة للبنك. ولذلك يعتبر بعد الذكاء التنافسي كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور أنظمة ذكاء الأعمال دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وبالنظر إلى نتائج الدراسة نجد أن الفقرة رقم (7) والتي نصت على " يعزز الذكاء التنافسي من جاهزية البنك في الاستجابة بشكل مبكر وفاعل للأحداث " احتلت المرتبة الأولى ويشير ذلك إلى الإدراك الواضح من قبل أفراد العينة لأهمية الذكاء التنافسي. وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدت عليه دراسة (حموي والعبده، 2012) والتي أكدت فيها على أهمية الذكاء التنافسي والدور الهام الذي يمكن أن يلعبه في بيئة الأعمال المعاصرة. وبالنظر إلى نتائج الدراسة نجد أن الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يزود الذكاء التنافسي البنك بصورة واضحة عن بيئة الأعمال المستقبلية " احتلت المرتبة الأخيرة ولعل ذلك نتيجة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في الأراضي الفلسطينية والتي تحد من مقدرة البنك على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

أظهرت النتائج أن الفقرات المرتبطة بدور الذكاء التنافسي من الاستجابة للمتغيرات بشكل فاعل ومساعدة البنك في الحماية من المنافسين وتوفير فهم لاستراتيجيات المنافسين حازت على الأوزان النسبية الأعلى، بينما حازت الفقرات المرتبطة بالفهم الشامل للبيئة التنافسية وتقييم المنافسين والتنبؤ بالمستقبل التنافسي ومدى تأثير التكنولوجيا المتقدمة على مستقبل البنك الأوزان النسبية الأقل.

#### ❖ الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "ما مستوى اهتمام بنك فلسطين في تنمية رأس المال البشري؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (5-5) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد تنمية رأس المال البشري وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	البعد الأول معرفة العاملين	5162	24.235	3.882	80.78	23.442	0.000	4
2	البعد الثاني خبرة العاملين	3503	16.446	2.533	82.23	25.613	0.000	3
3	البعد الثالث مهارة العاملين	4469	20.981	3.195	83.92	27.323	0.000	2
4	البعد الرابع التدريب	6489	30.465	4.733	87.04	29.186	0.000	1
5	البعد الخامس روح الابتكار والتجديد	5935	27.864	5.710	79.61	17.545	0.000	5
	الدرجة الكلية لرأس المال البشري	25558	119.991	17.326	82.75	27.789	0.000	

يتضح من الجدول (23) أن التدريب حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.04%)، تلى ذلك مهارة العاملين حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.92%)، تلى ذلك خبرة العاملين حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (82.23%)، تلى ذلك معرفة العاملين حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (80.78%)، تلى ذلك روح الابتكار والتجديد حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (79.61%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (82.75%).

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال تساوي (82.75%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 27.789 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، مما يدل على توفر متطلبات

رأس المال البشري لدى بنك فلسطين. ويتضح من خلال تحليل أبعاد رأس المال البشري بأن بعد التدريب قد حصل على أعلى وزن نسبي في تشكيل رأس المال البشري المتميز لدى البنك، حيث بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 87.04% يليه في الأهمية النسبية مهارة العاملين بوزن نسبي 83.92% مما يؤكد على أهمية التدريب والمهارات العملية في تعزيز امتلاك البنك لرأس المال البشري. وتتسجم تلك النتيجة مع دراسة (مسودة، 2009) التي أوضحت بتوفر متطلبات رأس المال البشري لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية بنسبة موافقة بلغت 75%. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mazlan, 2005) التي بينت بأن المتوسط الحسابي لفقرات تقييم رأس المال البشري لدى شركة تيليكوم ماليزيا بلغ 3.36 على مقياس ليكرت الخماسي المكون من 5 درجات، مما يسهم بشكل إيجابي على أداء الشركة. كما وتتفق نتائج تحليل فقرات محور رأس المال البشري مع دراسة (Memon et al., 2009) التي أكدت على الدور الأساسي لرأس المال البشري، وذلك من خلال عرض بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية وتقديم بعض النماذج الفريدة للحصول على رأس المال البشري، وصيانتته واستدامته، انطلاقاً من قاعدة مفادها أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من أي منظمة، وأن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في عصرنا الحالي، وذلك في ضوء مدخل الموارد، الذي يعتبر العنصر البشري عنصر حيوي وهام لتحقيق الميزة التنافسية. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة (حمدي، 2005) التي كانت أحد نتائجها أن الميزة التنافسية للمصرف حالة الدراسة تتمثل في الجانب التقني والبشري لديه. حيث يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة تلك المتعلقة بالاتصالات والشبكات، وفي الجانب البشري متمثلاً بالكفاءات العالية التي يمتلكها أفرادها. كما ويتفق الوزن النسبي المرتفع لفقرات مجال رأس المال البشري مع دراسة (بريش، 2005) التي أكدت أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المنظمة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحقة للميزة التنافسية، فإنشاء المنظمة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري. كما تُبرز النتائج جهود بنك فلسطين والذي يمتلك مركزاً متخصصاً للتدريب وتطوير الموظفين، بالإضافة إلى فريق تدريب كفؤ، لعقد العديد من الدورات التدريبية المختلفة والتي تتناغم مع احتياجات الموظفين، حيث يكسبهم العديد من المهارات والخبرات وهذا يتضح من خلال النتائج في الجدول السابق. فقد شارك الموظفين الذين يصل عددهم إلى 1280 موظفاً في 2835 فرصة تدريبية، في 169 فعالية وبرنامج إداري وتدريبية خلال عام 2014م.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة مستوى اهتمام بنك فلسطين في تنمية رأس المال البشري قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لأبعاد الاستبانة بالشكل التالي:

#### - البعد الأول: معرفة العاملين

جدول (5-6) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد معرفة العاملين وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	896	4.207	0.761	84.13	23.127	0.000	1
2	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد	884	4.150	0.822	83.00	20.426	0.000	2
3	يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	868	4.075	0.723	81.50	21.704	0.000	3
4	يمتلك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يقدمها البنك.	848	3.981	0.783	79.62	18.293	0.000	4
5	يستقطب البنك الأفراد ذوي المعارف وحملات الشهادات الأكاديمية والمهنية.	834	3.915	0.923	78.31	14.481	0.000	5
6	تسعى إدارة البنك إلى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون إلى برامج تنفيذ كفاءة.	832	3.906	0.917	78.12	14.427	0.000	6
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>5162</b>	<b>24.235</b>	<b>3.882</b>	<b>80.78</b>	<b>23.442</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة (1) والتي نصت على " يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.13%).

وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة (6) والتي نصت على " تسعى إدارة البنك إلى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون إلى برامج تنفيذ كفاءة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (78.12%).

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال (معرفة العاملين) تساوي (80.78%)، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 23.442 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر لدى موظفي البنك المعرفة اللازمة لأداء مهامهم. ولذلك يعتبر مجال المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس

المال البشري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا، 2008) التي قامت بتحديد مستوى مجال إدارة المعرفة لدى المصارف العاملة في قطاع غزة، وأضحت بأن الوزن النسبي لمجال إدارة المعرفة بلغ 76.11% وأن مجال إدارة المعرفة لدى المصارف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

كما تتسجم النتيجة مع دراسة (عطية، 2008) التي أكدت على ضرورة الاهتمام الواسع بالمعرفة لأنها قوة إذا لم تستغل تصبح بدون فائدة، كما أكدت على الاهتمام بالعاملين الذي يمتلكون المعارف اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، وذلك من خلال الحرص على مشاركة العاملين في ندوات ومؤتمرات تزيد معارفهم. وعلى الرغم من تلك الموافقة إلا أن هناك ضعف في الاستجابة على الفقرة رقم (6) المتعلقة بسعي البنك في تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفين إلى برامج تنفيذ كفاءة، وهو ما يستعدي تعزيز الجانب المتعلق بتحويل المعارف التي يمتلكها الموظفين إلى برامج كفاءة مما يسهم في امتلاك رأس مال بشري متميز.

كما تتفق النتائج المتعلقة بمجال المعرفة في الدراسة الحالية مع دراسة (حباينة، 2007) التي قامت بتسليط الضوء على (عمال المعرفة) كأساس لتعريف رأس المال البشري وحاولت أن تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة وكيف تساهم انتقال ونشر المعرفة داخل المؤسسة عن طريق التعلم (المؤسسات المتعلمة) في تطوير وتحسين أداء الموظفين، وبالتالي في إنشاء قيمة مضافة تكون بها ميزة تنافسية لها.

تبين النتائج أن الفقرات المرتبطة بتوفير مستويات مناسبة من المعرفة ومشاركتها بين العاملين وسعيهم لتطوير الجوانب المعرفية، احتلت الأوزان النسبية الأعلى، بينما احتلت الفقرات المرتبطة بالإلمام بالمعارف المحدثة واستقطاب البنك لحملة الشهادات المناسبة وسعي البنك لتحويل المعارف إلى برامج تنفيذ كفاءة الأوزان الأقل.

- البعد الثاني: خبرة العاملين

جدول (5-7) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد خبرة العاملين وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	901	4.230	0.745	84.60	24.090	0.000	1
2	يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت.	883	4.146	0.709	82.91	23.589	0.000	2
3	يمتلك البنك عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	848	3.981	0.921	79.62	15.545	0.000	4
4	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	871	4.089	0.793	81.78	20.047	0.000	3
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>3503</b>	<b>16.446</b>	<b>2.533</b>	<b>82.23</b>	<b>25.613</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة (1) والتي نصت على " يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.60%).

وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة (3) والتي نصت على " يمتلك البنك عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (79.62%).

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال (خبرة العاملين) تساوي

(82.23%)، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 25.613 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي

تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر لدى موظفي البنك

الخبرة العالية في أداء أعمالهم. ولذلك يعتبر مجال الخبرة العملية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور

رأس المال البشري دال إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد

العينة على هذا المجال. ويتضح أن هناك استجابة عالية على هذا المجال من قبل أفراد العينة،

مما يؤكد على أهمية الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات

التي تواجههم في العمل. ولعل هذا المستوى العالي من الخبرة العملية التي يتحلى بها الموظفون

في البنك عائد إلى سياسات البنك التي تشجع العاملين أو تفرض عليهم القيام بأعمال متنوعة

مما يسهم في زيادة خبرتهم العملية. وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة

(عطية، 2008) التي أشارت إلى عدم تركيز المصرف حالة الدراسة على قيام العاملين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم ولذلك أوصت تلك الدراسة بأنه يتطلب أن تكون هناك رؤية استراتيجية في هذا الجانب وخلق روح من التنافس بين العاملين وتحفيزهم للنهوض بواقع المصرف. كذلك فإن نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق بمجال الخبرة العملية تتعارض مع ما توصلت إليه دراسة (Bong, 2005) التي قام أفراد عينة الدراسة فيها بإعطاء الخبرة العملية للعاملين الترتيب 15 من ضمن قائمة تضم 21 معامل أساسي في تحقيق النجاح للمنظمات وهو ترتيب متدني لعامل الخبرة. ولعل ما يفسر ذلك هو أن هذه الدراسة أجريت في دولة الهند التي يتوافر لديها عدد كبير جداً ممن يمتلكون خبرات عالية ومؤهلات متقدمة، تحديداً في مجال تقنية المعلومات وفي نفس الوقت معدل أجورهم متدنية، وبالتالي لا يشكل عنصر الخبرة العملية مشكلة بالنسبة لتلك الشركات وذلك بسبب توفرها بكثرة في سوق الباحثين عن العمل في الهند.

#### - البعد الثالث: مهارة العاملين

جدول (5-8) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد مهارة

#### العاملين وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تصل مهارات الموظفين في البنك إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه.	886	4.160	0.773	83.19	21.903	0.000	3
2	تركز الإدارة العليا على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	882	4.141	0.868	82.82	19.179	0.000	4
3	يتجنب الموظفين الوقوع في نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم.	925	4.343	0.765	86.85	25.625	0.000	1
4	يتميز البنك بامتلاكه موظفين ذوي مهارات إدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز.	896	4.207	0.749	84.13	23.513	0.000	2
5	يمتلك الأفراد في البنك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.	880	4.131	0.831	82.63	19.877	0.000	5
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>4469</b>	<b>20.981</b>	<b>3.195</b>	<b>83.92</b>	<b>27.323</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق:

**أن أعلى فقرة في البعد كانت:**

-الفقرة (3) والتي نصت على " يتجنب الموظفون الوقوع في نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.85%).

**وأن أدنى فقرة في البعد كانت:**

-الفقرة (5) والتي نصت على " يمتلك الأفراد في البنك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (82.63%).

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال (مهارة العاملين) تساوي (83.92%)، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 27.323 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر لدى موظفين البنك المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل شكل. ولذلك يعتبر مجال المهارات والقدرات كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. ويتضح أن هناك استجابة عالية من قبل أفراد العينة على الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يتجنب الموظفون الوقوع في نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.85%)، يليها في الأهمية الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يتميز البنك بامتلاكه موظفين ذوي مهارات إدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز" بوزن نسبي (84.13%)، مما يؤكد على أهمية توافر المهارات والقدرات في تشكيل رأس المال البشري المتميز للبنك. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (يحصه، 2004) بأن أكثر العوامل المحفزة للعنصر البشري المعرفي تتمثل في النمو الشخصي والاستقلالية التشغيلية وإنجاز المهام، بينما جاءت المكافآت المادية في آخر الأولويات. وفي موضع آخر أشارت نفس الدراسة إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد حيث أن الاستثمار فيه سيؤدي إلى زيادة الكفاءات البشرية، وزيادة فاعلية ونجاعة استراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.



- البعد الرابع: التدريب

جدول (5-9) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد التدريب وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يوجد وحدة تدريب في البنك.	955	4.484	0.872	89.67	24.831	0.000	1
2	يوجد وسائل وتجهيزات تدريب مناسبة.	947	4.446	0.754	88.92	27.977	0.000	2
3	يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.	928	4.357	0.887	87.14	22.319	0.000	5
4	يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء.	938	4.404	0.787	88.08	26.035	0.000	3
5	تضع إدارة البنك خطط لتدريب جميع الموظفين فيها وتمييزهم وفق برامج محددة.	938	4.404	0.737	88.08	27.783	0.000	3
6	توضع برامج التدريب والتنمية في ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.	911	4.277	0.908	85.54	20.533	0.000	6
7	يشارك الموظف في وضع الخطة التدريبية لتطويره مهنيًا ووظيفيًا.	872	4.094	0.937	81.88	17.039	0.000	7
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>6489</b>	<b>30.465</b>	<b>4.733</b>	<b>87.04</b>	<b>29.186</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة (1) والتي نصت على " يوجد وحدة تدريب في البنك " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89.67%).

وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة (7) والتي نصت على " يشارك الموظف في وضع الخطة التدريبية لتطويره مهنيًا ووظيفيًا " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (81.88%).

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال (التدريب) تساوي (87.04%)، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 29.186 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى مدى الاستفادة الناتجة عن الالتحاق في الدورات التدريبية في تطوير المهارات والقدرات ووجود وحدة تدريب متخصصة. وتتفق هذه النتيجة مع ما قدمته دراسة (عوض، 2002) الذي أكدت على نجاح التدريب في تطوير المهارات وإحداث تغيير نحو الأفضل لدى الموظفين، وكذلك تتفق مع دراسة (خليفة، 2000) الذي أكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في دعم الخدمات وتطوير الكفاءات والمهارات الشخصية.

- البعد الخامس: روح الابتكار والتجديد

جدول (5-10) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد روح الابتكار والتجديد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يتحمس الموظفون لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات.	871	4.089	0.984	81.78	16.153	0.000	1
2	يسعى البنك إلى تحفيز الموظفين على التطوير والتغيير بشكل مستمر.	840	3.944	0.984	78.87	13.994	0.000	5
3	تعزز الإدارة العليا مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	822	3.859	0.911	77.18	13.771	0.000	7
4	يعزز البنك الجهود للاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.	844	3.962	1.023	79.25	13.736	0.000	4
5	يلتزم الموظفون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي يقدمها البنك.	837	3.930	1.028	78.59	13.200	0.000	6
6	يمنح البنك مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء.	860	4.038	0.961	80.75	15.761	0.000	3
7	يتوفر لدى الموظفين في البنك القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	861	4.042	0.887	80.85	17.158	0.000	2
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>5935</b>	<b>27.864</b>	<b>5.710</b>	<b>79.61</b>	<b>17.545</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة (1) والتي نصت على " يتحمس الموظفون لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.78%).

وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة (3) والتي نصت على " تعزز الإدارة العليا مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (77.18%).

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات مجال (روح الابتكار والتجديد)

تساوي (79.61%)، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 17.545 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر لدى العاملين في بنك فلسطين القدرة على الإبداع وتطوير العمل. ولذلك يعتبر مجال الابتكار كأحد الأبعاد

الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع ما قدمته دراسته (مسودة، 2009) التي أكدت على ضرورة متابعة الكوادر النادرة في شركات الأدوية الأردنية وجذبها واستقطابها بما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع، ونقلها وتجسيدها بمشاريع قابلة للتطبيق، مما يساعد في تكوين رأس المال البشري متميز يحقق الميزة التنافسية لتلك الشركات. وعلى الرغم من تلك الموافقة على توفر متطلبات الابتكار في الدراسة الحالية إلا أن هناك ضعف في الاستجابة للفقرة رقم (3) المتعلقة بتعزيز الإدارة العليا مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل، ولعل ذلك لنسبة المخاطرة العالية في مجال العمل المصرفي وصعوبة تفويض مستويات عالية من الصلاحيات نظراً لخطورة النتائج المترتبة على التقصير فيها. مما أسهم نسبياً في ضعف الوزن النسبي لبعد روح الابتكار والتجديد.

#### ❖ الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: " ما مدى مساهمة أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بفحص الفرضية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري. ويوضح الجدول رقم (5-11) مدى الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة.

جدول (5-11) معامل الارتباط بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري

الدرجة الكلية لأنظمة ذكاء الأعمال	الذكاء التنافسي	إدارة أداء الأعمال	المعالجة التحليلية الفورية	البعد
**0.589	0.482**	0.465**	0.613**	معرفة العاملين
**0.621	0.525**	0.458**	0.651**	خبرة العاملين
**0.667	0.563**	0.592**	0.637**	مهارة العاملين
**0.675	0.578**	0.501**	0.701**	التدريب
**0.663	0.522**	0.536**	0.700**	روح الابتكار والتجديد
**0.749	0.618**	0.594**	0.772**	الدرجة الكلية لرأس المال البشري

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (211) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.181  
\*ر الجدولية عند درجة حرية (211) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.138

وبالنظر للجدول رقم (5-11) يتضح ما يلي: -

- وجود علاقة ارتباطيه بين أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري بمعامل ارتباط (0.749).

- وجود علاقة ارتباطيه بين المعالجة التحليلية الفورية كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري بمعامل ارتباط (0.772).
  - وجود علاقة ارتباطيه بين إدارة أداء الأعمال كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري بمعامل ارتباط (0.594).
  - وجود علاقة ارتباطيه بين الذكاء التنافسي كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري بمعامل ارتباط (0.618).
- جميع العلاقات متحققة عند درجة معنوية أقل من أو يساوي (0.01)، وهذا يدعم بشكل مبدئي الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ "

- وقد قام الباحث باستخدام **معامل الانحدار المتعدد** لتحليل أثر أنظمة ذكاء الأعمال (المتغير التفسيري) من خلال أبعاده الثلاثة في رأس المال البشري (متغير الاستجابي)، وتم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة في اختبار تأثير معنوية المتغيرات المستقلة في المتغير الاستجابي وفي ضوء الفرضية بينهما تم صياغة علاقة دالية بينهما كما في المعادلة الآتية

$$Y = \alpha + \beta X$$

جدول (5-12) تأثير أنظمة ذكاء الأعمال وأبعادها في رأس المال البشري

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	F	R <sup>2</sup>	B	$\alpha$	أنظمة ذكاء الأعمال
يوجد تأثير	0.000	403.327	%62	2.824	25.067	البعد الأول المعالجة التحليلية الفورية
يوجد تأثير	0.000	136.977	%60	3.324	20.624	البعد الثاني: إدارة أداء الأعمال
يوجد تأثير	0.000	159.007	%63	2.573	34.004	البعد الثالث الذكاء التنافسي
يوجد تأثير	0.000	337.435	%76	1.206	3.183	الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال
قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 6.76						

- تحليل تأثير **المعالجة التحليلية الفورية** في رأس المال البشري: يتضح من الجدول (5-12) أن قيمة "F" المحسوبة بلغت (403.327) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.76) بمستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.01)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ "المعالجة التحليلية الفورية" في تنمية المتغير الاستجابي "رأس المال البشري" ومن خلال الجدول يمكن ملاحظة قيمة الثابت

(25.067) وهذا يعني أن هناك وجوداً لرأس المال البشري مقداره (25.067) حتى وأن كان بعد جمع وتحليل البيانات يساوي صفراً، أما قيمة (B=2.824) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في المعالجة التحليلية الفورية سيؤدي إلى تغيير في رأس المال البشري مقداره (2.824) أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يعد مقياساً وصفيماً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (62%) وهذا يعني أن ما مقداره (62%) من التباين الحاصل في رأس المال البشري مفسر بفعل المعالجة التحليلية الفورية الذي دخل الانموذج، وأن (38%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد المعالجة التحليلية الفورية في المتغير الاستجابي رأس المال البشري وفي ضوء هذه النتائج يمكن صياغة علاقة دالية بين المعالجة التحليلية الفورية ورأس المال البشري كالآتي:

$$\text{رأس المال البشري} = 0.62 + 25.067 * \text{المعالجة التحليلية الفورية}$$

وبالتالي فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأولى بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعالجة التحليلية الفورية كأحد أبعاد أنظمة ذكاء الأعمال ورأس المال البشري.

- تحليل تأثير إدارة أداء الأعمال في رأس المال البشري : يتضح من الجدول (5-12) أن قيمة "F" المحسوبة بلغت (136.977) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.76) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ "إدارة أداء الأعمال" في تنمية المتغير الاستجابي "رأس المال البشري" ومن خلال الجدول يمكن ملاحظة قيمة الثابت (20.624) وهذا يعني أن هناك وجوداً لرأس المال البشري مقداره (20.624) حتى وأن كان بعد إدارة أداء الأعمال يساوي صفراً ، أما قيمة (B=3.324) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في إدارة أداء الأعمال سيؤدي إلى تغيير في رأس المال البشري مقداره (3.324) أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يعد مقياساً وصفيماً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (60%) وهذا يعني أن ما مقداره (60%) من التباين الحاصل في رأس المال البشري مفسر بفعل إدارة أداء الأعمال الذي دخل الانموذج، وأن (40%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد إدارة أداء

الأعمال في المتغير الاستجابي رأس المال البشري وفي ضوء هذه النتائج يمكن صياغة علاقة دالية بين إدارة أداء الأعمال ورأس المال البشري كالآتي:

$$\text{رأس المال البشري} = 0.60 + 20.624 * \text{إدارة أداء الأعمال}$$

وبالتالي فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أداء الأعمال كأحد أبعاد أنظمة ذكاء الأعمال ورأس المال البشري.

- تحليل تأثير **الذكاء التنافسي** في رأس المال البشري: يتضح من الجدول (5-12) أن قيمة "F" المحسوبة بلغت (337.435) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.76) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ "الذكاء التنافسي" في تنمية المتغير الاستجابي "رأس المال البشري" ومن خلال الجدول يمكن ملاحظة قيمة الثابت (34.004) وهذا يعني أن هناك وجوداً لرأس المال البشري مقداره (34.004) حتى وأن كان بعد الذكاء التنافسي يساوي صفراً، أما قيمة (B=2.573) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في الذكاء التنافسي سيؤدي إلى تغيير في رأس المال البشري مقداره (2.573) أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يعد مقياساً وصفيماً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (63%) وهذا يعني أن ما مقداره (63%) من التباين الحاصل في رأس المال البشري مفسر بفعل الذكاء التنافسي الذي دخل النموذج، وأن (37%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار، وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الذكاء التنافسي في المتغير الاستجابي رأس المال البشري وفي ضوء هذه النتائج يمكن صياغة علاقة دالية بين الذكاء التنافسي ورأس المال البشري كالآتي:

$$\text{رأس المال البشري} = 0.63 + 34.004 * \text{الذكاء التنافسي}$$

وبالتالي فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الأولى بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي كأحد أبعاد أنظمة ذكاء الأعمال ورأس المال البشري.

- لتحديد أثر إجمالي متغير **أنظمة ذكاء الأعمال** على رأس المال البشري: يتضح من الجدول (5-12) أن قيمة "F" المحسوبة بلغت (337.435) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.76) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ "متغير أنظمة ذكاء الأعمال" في تنمية المتغير الاستجابي "رأس المال البشري" ومن خلال الجدول

يمكن ملاحظة قيمة الثابت (3.183) وهذا يعني أن هناك وجوداً لرأس المال البشري مقداره (3.183) حتى وأن كان بعد متغير أنظمة ذكاء الأعمال يساوي صفراً، أما قيمة (B=1.206) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير أنظمة ذكاء الأعمال سيؤدي إلى تغيير في رأس المال البشري مقداره (1.206) أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (76%) وهذا يعني أن ما مقداره (76%) من التباين الحاصل في رأس المال البشري مفسر بفعل متغير أنظمة ذكاء الأعمال الذي دخل الانموذج، وأن (24%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لبعث متغير أنظمة ذكاء الأعمال في المتغير الاستجابي رأس المال البشري وفي ضوء هذه النتائج يمكن صياغة علاقة دالية بين متغير أنظمة ذكاء الأعمال ورأس المال بالبشري كالآتي:

$$\text{رأس المال البشري} = 3.183 + 0.76 * \text{أنظمة ذكاء الأعمال}$$

وبالتالي فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري.

❖ الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع على: "ما مدى تأثير استجابات المبحوثين فيما يتعلق بمستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري بالمتغيرات المرتبطة بالسمات الشخصية والوظيفية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" وأسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، كما هو موضح في الجداول التالية:

أولاً: تحليل الفروقات المرتبطة بالنوع

يوضح الجدول (5-13) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى

لمتغير النوع

جدول (5-13) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير النوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول: المعالجة التحليلية الفورية	ذكر	159	33.987	4.444	1.573	0.117	غير دالة إحصائياً
	أنثى	54	32.833	5.248			
الثاني: إدارة أداء الأعمال	ذكر	159	29.824	2.907	0.212	0.833	غير دالة إحصائياً
	أنثى	54	29.926	3.474			
الثالث: الذكاء التنافسي	ذكر	159	33.855	3.968	2.576	0.011	غير دالة إحصائياً
	أنثى	54	32.204	4.363			
الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال	ذكر	159	97.667	10.197	1.618	0.107	غير دالة إحصائياً
	أنثى	54	94.963	11.746			
الأول: معرفة العاملين	ذكر	159	24.623	3.853	2.534	0.012	دالة عند 0.05
	أنثى	54	23.093	3.773			
الثاني: خبرة العاملين	ذكر	159	16.579	2.456	1.313	0.191	غير دالة إحصائياً
	أنثى	54	16.056	2.736			
الثالث: مهارة العاملين	ذكر	159	21.434	2.974	3.651	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	54	19.648	3.470			
الرابع: التدريب	ذكر	159	30.994	4.532	2.845	0.005	دالة عند 0.01
	أنثى	54	28.907	5.007			
الخامس: روح الابتكار والتجديد	ذكر	159	28.245	5.648	1.680	0.094	غير دالة إحصائياً
	أنثى	54	26.741	5.796			
الدرجة الكلية لرأس المال البشري	ذكر	159	121.874	16.900	2.765	0.006	دالة عند 0.01
	أنثى	54	114.444	17.531			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (211) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96  
قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (211) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58



يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في المعالجة التحليلية الفورية، وإدارة ذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي، والدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال وخبرة العاملين، وروح الابتكار والتجديد وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في معرفة العاملين، مهارة العاملين، والتدريب، والدرجة الكلية لاستبانة لرأس المال البشري وهذا يدل على وجود فروق في متغير النوع (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الذكور، وبالتالي فإن هذه النتائج تدعم بشكل جزئي الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)". ويعزو الباحث هذه النتيجة لتفوق عدد العاملين الذكور على الإناث في بنك فلسطين حيث بلغ عدد الموظفين الذكور في نهاية 2014م (952) موظف، بينما عدد الموظفات الإناث (328) موظفة (التقرير السنوي لبنك فلسطين، 2014).

وتتفق هذه النسب مع إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بأن نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة من مجموع الذكور ضمن سن (15 عام فأكثر) قد بلغت (71.5%) في عام 2014، فيما بلغت نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة (19.4%) لنفس الفترة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التقرير السنوي، 2015:23).

ثانياً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير العمر

ولإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

.One Way ANOVA

جدول (5-14) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة

تعزى لمتغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول: المعالجة التحليلية الفورية	بين المجموعات	116.171	3	38.724	1.792	0.150	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4516.993	209	21.612			
	المجموع	4633.164	212				
الثاني: إدارة أداء الأعمال	بين المجموعات	47.395	3	15.798	1.713	0.165	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1927.797	209	9.224			
	المجموع	1975.192	212				
الثالث: الذكاء التنافسي	بين المجموعات	34.993	3	11.664	0.683	0.564	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3571.401	209	17.088			
	المجموع	3606.394	212				
الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة نداء الأعمال	بين المجموعات	216.788	3	72.263	0.634	0.594	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	23819.137	209	113.967			
	المجموع	24035.925	212				
الأول: معرفة العاملين	بين المجموعات	46.007	3	15.336	1.018	0.386	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3148.256	209	15.063			
	المجموع	3194.263	212				
الثاني: خبرة العاملين	بين المجموعات	77.118	3	25.706	4.186	0.007	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1283.511	209	6.141			
	المجموع	1360.629	212				
الثالث: مهارة العاملين	بين المجموعات	51.073	3	17.024	1.684	0.172	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2112.852	209	10.109			
	المجموع	2163.925	212				
الرابع: التدريب	بين المجموعات	249.487	3	83.162	3.863	0.010	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4499.499	209	21.529			
	المجموع	4748.986	212				
الخامس: روح الابتكار والتجديد	بين المجموعات	144.810	3	48.270	1.491	0.218	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6766.241	209	32.374			
	المجموع	6911.052	212				
الدرجة الكلية لرأس المال البشري	بين المجموعات	2026.412	3	675.471	2.291	0.079	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	61615.570	209	294.811			
	المجموع	63641.981	212				

ف الجدولية عند درجة حرية (3،209) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.88

ف الجدولية عند درجة حرية (3،209) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.65

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند

مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد، عدا خبرة العاملين والتدريب أي أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

كما يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في **خبرة العاملين والتدريب**، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير **العمر**.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (5-15) اختبار شيفيه في **خبرة العاملين** تعزى لمتغير العمر

أقل من 30 سنة	30 أقل من 40 سنة	40-أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر	
15.938	16.163	17.422	17.235	
0	0	0	0	أقل من 30 سنة 15.938
0.224	0	0	0	30-أقل من 40 سنة 16.163
*1.484	1.259	0	0	40-أقل من 50 سنة 17.422
1.297	1.073	0.187	0	50 سنة فأكثر 17.235

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الأقل من 30 سنة و40 - أقل من 50 سنة لصالح من 40 - أقل من 50 سنة، ولم يتضح فروق في الأعمار الأخرى. ويعزو الباحث هذه النتيجة لعامل الخبرة لدى أفراد العينة من 40-أقل من 50 في مجال العمل.

جدول (5-16) اختبار شيفيه في **التدريب** تعزى لمتغير العمر

أقل من 30 سنة	30 أقل من 40 سنة	40-أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر	
29.492	30.488	32.333	29.118	
0	0	0	0	أقل من 30 سنة 29.492
0.996	0	0	0	30-أقل من 40 سنة 30.488
*2.841	1.845	0	0	40-أقل من 50 سنة 32.333
0.375	1.371	3.216	0	50 سنة فأكثر 29.118

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الأقل من 30 سنة و40 - أقل من 50 سنة لصالح من 40 - أقل من 50 سنة، ولم يتضح فروق في الأعمار الأخرى. ويعزو الباحث ذلك لكون الموظفين من 40-أقل من 50 قد حصلوا على العديد من الدورات تدريبية بشكل أكبر من غيرهم خلال مسيرتهم العملية في البنك، وذلك على خلاف فئة الموظفين دون الـ 30 سنة.

### ثالثاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي  
One Way ANOVA.

جدول (5-17) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة  
تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول: المعالجة التحليلية الفورية	بين المجموعات	51.289	2	25.645	1.175	0.311	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4581.875	210	21.818			
	المجموع	4633.164	212				
الثاني: إدارة أداء الأعمال	بين المجموعات	44.418	2	22.209	2.416	0.092	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1930.775	210	9.194			
	المجموع	1975.192	212				
الثالث: الذكاء التنافسي	بين المجموعات	175.799	2	87.899	5.381	0.005	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	3430.596	210	16.336			
	المجموع	3606.394	212				
الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال	بين المجموعات	681.949	2	340.975	3.026	0.051	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	23353.976	210	111.209			
	المجموع	24035.925	212				
الأول: معرفة العاملين	بين المجموعات	19.433	2	9.716	0.643	0.527	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3174.830	210	15.118			
	المجموع	3194.263	212				
الثاني: خبرة العاملين	بين المجموعات	80.813	2	40.406	6.630	0.002	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1279.816	210	6.094			
	المجموع	1360.629	212				
الثالث: مهارة العاملين	بين المجموعات	96.468	2	48.234	4.899	0.008	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	2067.457	210	9.845			
	المجموع	2163.925	212				
الرابع: التدريب	بين المجموعات	169.469	2	84.734	3.886	0.022	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	4579.517	210	21.807			
	المجموع	4748.986	212				
الخامس: روح الابتكار والتجديد	بين المجموعات	269.564	2	134.782	4.262	0.015	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	6641.487	210	31.626			
	المجموع	6911.052	212				
الدرجة الكلية لرأس المال البشري	بين المجموعات	2491.784	2	1245.892	4.279	0.015	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	61150.198	210	291.191			
	المجموع	63641.981	212				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،210) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71

ف الجدولية عند درجة حرية (2،210) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في المعالجة التحليلية الفورية، وإدارة ذكاء الأعمال، والدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال ومعرفة العاملين، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في الذكاء التنافسي، وخبرة العاملين ومهارة العاملين والتدريب وروح الابتكار والتجديد والدرجة الكلية لرأس المال البشري أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (5-18) اختبار شيفيه في الذكاء التنافسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
32.364	33.758	30.438	
		0	دبلوم متوسط 30.438
	0	*3.321	بكالوريوس 33.758
0	1.394	1.926	ماجستير 32.364

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم المتوسط والبكالوريوس لصالح حملة البكالوريوس، ولم يتضح فروق في المؤهلات الأخرى.

جدول (5-19) اختبار شيفيه في خبرة العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
15.636	16.667	14.438	
		0	دبلوم متوسط 14.438
	0	*2.229	بكالوريوس 16.667
0	1.030	1.199	ماجستير 15.636

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم المتوسط والبكالوريوس لصالح حملة البكالوريوس، ولم يتضح فروق في المؤهلات الأخرى.

جدول (20-5) اختبار شيفيه في مهارة العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
21.364	21.161	18.625	
		0	دبلوم متوسط 18.625
	0	*2.536	بكالوريوس 21.161
0	0.202	2.739	ماجستير 21.364

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم المتوسط والبكالوريوس لصالح حملة البكالوريوس، ولم يتضح فروق في المؤهلات الأخرى.

جدول (21-5) اختبار شيفيه في التدريب تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
29.273	30.785	27.563	
		0	دبلوم متوسط 27.563
	0	*3.222	بكالوريوس 30.785
0	1.512	1.710	ماجستير 29.273

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم المتوسط والبكالوريوس لصالح حملة البكالوريوس، ولم يتضح فروق في المؤهلات الأخرى.

جدول (22-5) اختبار شيفيه في روح الابتكار والتجديد تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
24.545	28.290	25.188	
		0	دبلوم متوسط 25.188
	0	*3.103	بكالوريوس 28.290
0	3.745	0.642	ماجستير 24.545

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم المتوسط والبكالوريوس لصالح حملة البكالوريوس، ولم يتضح فروق في المؤهلات الأخرى.

جدول (5-23) اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لرأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
114.182	121.253	109.313	
		0	دبلوم متوسط 109.313
	0	*11.940	بكالوريوس 121.253
0	7.071	4.869	ماجستير 114.182

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم المتوسط والبكالوريوس لصالح حملة البكالوريوس، ولم يتضح فروق في المؤهلات الأخرى. بعد الاطلاع على جميع الفروقات المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي الموضحة في الجداول أعلاه نلاحظ بأن تلك الفروقات جميعها كانت لصالح حملة شهادة البكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك بأن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون أكثر من نصف حجم العينة، علاوة على أن الخبرات والمعارف التي يتلقاها حملة شهادة البكالوريوس تفوق ما يحصل عليه حملة شهادة الدبلوم المتوسط خلال الدراسة.

## رابعاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير التخصص العلمي

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

.One Way ANOVA

جدول (5-24) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة

تعزى لمتغير التخصص العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول: المعالجة التحليلية الفورية	بين المجموعات	81.478	5	16.296	0.741	0.593	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4551.686	207	21.989			
	المجموع	4633.164	212				
الثاني: إدارة أداء الأعمال	بين المجموعات	228.675	5	45.735	5.421	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1746.518	207	8.437			
	المجموع	1975.192	212				
الثالث: الذكاء التنافسي	بين المجموعات	352.000	5	70.400	4.478	0.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	3254.395	207	15.722			
	المجموع	3606.394	212				
الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال	بين المجموعات	1634.473	5	326.895	3.021	0.012	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	22401.452	207	108.220			
	المجموع	24035.925	212				
الأول: معرفة العاملين	بين المجموعات	150.607	5	30.121	2.049	0.073	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3043.656	207	14.704			
	المجموع	3194.263	212				
الثاني: خبرة العاملين	بين المجموعات	91.959	5	18.392	3.001	0.012	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	1268.670	207	6.129			
	المجموع	1360.629	212				
الثالث: مهارة العاملين	بين المجموعات	332.570	5	66.514	7.518	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1831.355	207	8.847			
	المجموع	2163.925	212				
الرابع: التدريب	بين المجموعات	568.712	5	113.742	5.632	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4180.274	207	20.195			
	المجموع	4748.986	212				
الخامس: روح الابتكار والتجديد	بين المجموعات	309.359	5	61.872	1.940	0.089	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6601.692	207	31.892			
	المجموع	6911.052	212				
الدرجة الكلية لرأس المال البشري	بين المجموعات	5333.892	5	1066.778	3.787	0.003	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	58308.089	207	281.682			
	المجموع	63641.981	212				

ف الجدولية عند درجة حرية (5،207) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.11

ف الجدولية عند درجة حرية (5،207) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.26



يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في المعالجة التحليلية الفورية، ومعرفة العاملين، وروح الابتكار والتجديد، وأي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص العلمي.

كما يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في إدارة أداء الأعمال والذكاء التنافسي، والدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال وخبرة العاملين ومهارة العاملين والتدريب والدرجة الكلية لرأس المال البشري أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص العلمي.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (5-25) اختبار شيفيه في إدارة أداء الأعمال تعزى لمتغير التخصص العلمي

أخرى	تكنولوجيا المعلومات	علوم مالية ومصرفية	اقتصاد	إدارة أعمال	محاسبة	
29.000	31.500	27.800	29.286	31.108	29.862	
					0	محاسبة 29.862
				0	1.246	إدارة أعمال 31.108
			0	1.822	0.576	اقتصاد 29.286
		0	1.486	*3.308	*2.062	علوم مالية ومصرفية 27.800
	0	*3.700	2.214	0.392	1.638	تكنولوجيا المعلومات 31.500
0	2.500	1.200	0.286	2.108	0.862	أخرى 29.000

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين تخصص المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية لصالح المحاسبة، وبين إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية لصالح إدارة الأعمال، وبين العلوم المالية والمصرفية وتكنولوجيا المعلومات لصالح تكنولوجيا المعلومات، ولم يتضح فروق في التخصصات الأخرى.

جدول (5-26) اختبار شيفيه في الذكاء التنافسي تعزى لمتغير التخصص العلمي

أخرى	تكنولوجيا المعلومات	علوم مالية ومصرفية	اقتصاد	إدارة أعمال	محاسبة	
32.000	35.714	30.867	32.000	34.486	33.690	
					0	محاسبة 33.690
				0	0.797	إدارة أعمال 34.486
			0	2.486	1.690	اقتصاد 32.000
		0	1.133	*3.620	*2.823	علوم مالية ومصرفية 30.867
	0	*4.848	3.714	1.228	2.025	تكنولوجيا المعلومات 35.714
0	3.714	1.133	0.000	2.486	1.690	أخرى 32.000

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين تخصص المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية لصالح المحاسبة، وبين إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية لصالح إدارة الأعمال، وبين العلوم المالية والمصرفية وتكنولوجيا المعلومات لصالح تكنولوجيا المعلومات، ولم يتضح فروق في التخصصات الأخرى.

جدول (5-27) اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال تعزى لمتغير التخصص العلمي

أخرى	تكنولوجيا المعلومات	علوم مالية ومصرفية	اقتصاد	إدارة أعمال	محاسبة	
96.500	100.786	90.900	95.143	99.541	97.509	
					0	محاسبة 97.509
				0	2.032	إدارة أعمال 99.541
			0	4.398	2.366	اقتصاد 95.143
		0	*4.243	*8.641	*6.609	علوم مالية ومصرفية 90.900
	0	*9.886	5.643	1.245	3.277	تكنولوجيا المعلومات 100.786
0	4.286	5.600	1.357	3.041	1.009	أخرى 96.500

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين تخصص المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية لصالح المحاسبة، وبين إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية لصالح إدارة الأعمال، وبين الاقتصاد والعلوم المالية والمصرفية لصالح الاقتصاد، وبين العلوم المالية والمصرفية وتكنولوجيا المعلومات لصالح تكنولوجيا المعلومات، ولم يتضح فروق في التخصصات الأخرى.

جدول (5-28) اختبار شيفيه في خبرة العاملين تعزى لمتغير التخصص العلمي

أخرى	تكنولوجيا المعلومات	علوم مالية ومصرفية	اقتصاد	إدارة أعمال	محاسبة	
30.000	23.429	22.800	24.714	24.649	24.414	
					0	محاسبة 24.414
				0	0.235	إدارة أعمال 24.649
			0	0.066	0.300	اقتصاد 24.714
		0	*1.914	*1.849	*1.614	علوم مالية ومصرفية 22.800
	0	0.629	1.286	1.220	-0.985	تكنولوجيا المعلومات 23.429
0	6.571	7.200	5.286	5.351	5.586	أخرى 30.000

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين تخصص المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية لصالح المحاسبة، وبين إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية لصالح إدارة الأعمال، وبين الاقتصاد والعلوم المالية المصرفية لصالح الاقتصاد، ولم يتضح فروق في التخصصات الأخرى.

جدول (5-29) يوضح اختبار شيفيه في خبرة العاملين تعزى لمتغير التخصص العلمي

أخرى	تكنولوجيا المعلومات	علوم مالية ومصرفية	اقتصاد	إدارة أعمال	محاسبة	
20.000	16.929	15.100	17.143	16.459	16.586	
					0	محاسبة 16.586
				0	0.127	إدارة أعمال 16.459
			0	0.683	0.557	اقتصاد 17.143
		0	*2.043	*1.359	*1.486	علوم مالية ومصرفية 15.100
	0	*1.829	0.214	0.469	0.342	تكنولوجيا المعلومات 16.929
0	3.071	4.900	2.857	3.541	3.414	أخرى 20.000

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين تخصص المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية لصالح المحاسبة، وبين إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية لصالح إدارة الأعمال، وبين الاقتصاد والعلوم المالية المصرفية لصالح الاقتصاد، وبين العلوم المالية والمصرفية وتكنولوجيا المعلومات لصالح تكنولوجيا المعلومات، ولم يتضح فروق في التخصصات الأخرى.

جدول (5-30) اختبار شيفيه في مهارة العاملين تعزى لمتغير التخصص العلمي

أخرى	تكنولوجيا المعلومات	علوم مالية ومصرفية	اقتصاد	إدارة أعمال	محاسبة	
25.000	22.714	18.200	22.000	21.459	21.147	
					0	محاسبة 21.147
				0	0.313	إدارة أعمال 21.459
			0	0.541	0.853	اقتصاد 22.000
		0	*3.800	*3.259	*2.947	علوم مالية ومصرفية 18.200
	0	*4.514	0.714	1.255	1.568	تكنولوجيا المعلومات 22.714
0	2.286	6.800	3.000	3.541	-3.853	أخرى 25.000

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين تخصص المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية لصالح المحاسبة، وبين إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية لصالح إدارة الأعمال، وبين الاقتصاد والعلوم المالية المصرفية لصالح الاقتصاد، وبين العلوم المالية والمصرفية وتكنولوجيا المعلومات لصالح تكنولوجيا المعلومات، ولم يتضح فروق في التخصصات الأخرى.

جدول (5-31) اختبار شيفيه في التدريب تعزى لمتغير التخصص العلمي

أخرى	تكنولوجيا المعلومات	علوم مالية ومصرفية	اقتصاد	إدارة أعمال	محاسبة	
34.500	32.429	27.000	30.643	29.514	31.336	
					0	محاسبة 31.336
				0	1.823	إدارة أعمال 29.514
			0	1.129	0.693	اقتصاد 30.643
		0	*3.643	*2.514	*4.336	علوم مالية ومصرفية 27.000
	0	*5.429	1.786	2.915	1.092	تكنولوجيا المعلومات 32.429
0	2.071	7.500	-3.857	4.986	3.164	أخرى 34.500

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين تخصص المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية لصالح المحاسبة، وبين إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية لصالح إدارة الأعمال، وبين الاقتصاد والعلوم المالية المصرفية لصالح الاقتصاد، وبين العلوم المالية والمصرفية وتكنولوجيا المعلومات لصالح تكنولوجيا المعلومات، ولم يتضح فروق في التخصصات الأخرى.

جدول (5-32) اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لرأس المال البشري تعزى لمتغير التخصص العلمي

أخرى	تكنولوجيا المعلومات	علوم مالية ومصرفية	اقتصاد	إدارة أعمال	محاسبة	
135.000	125.429	108.333	121.857	120.568	121.681	
					0	محاسبة 121.681
				0	1.113	إدارة أعمال 120.568
			0	1.290	0.176	اقتصاد 121.857
		0	*13.524	*12.234	*13.348	علوم مالية ومصرفية 108.333
	0	*17.095	3.571	4.861	3.748	تكنولوجيا المعلومات 125.429
0	9.571	26.667	13.143	14.432	-13.319	أخرى 135.000

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين تخصص المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية لصالح المحاسبة، وبين إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية لصالح إدارة الأعمال، وبين الاقتصاد والعلوم المالية المصرفية لصالح الاقتصاد، وبين العلوم المالية والمصرفية وتكنولوجيا المعلومات لصالح تكنولوجيا المعلومات، ولم يتضح فروق في التخصصات الأخرى.

خامساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير مدة الخدمة في البنك

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

.One Way ANOVA

جدول (5-33) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة

تعزى لمتغير مدة الخدمة في البنك

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول المعالجة التحليلية الفورية	بين المجموعات	290.187	3	96.729	4.655	0.004	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4342.977	209	20.780			
	المجموع	4633.164	212				
الثاني: إدارة أداء الأعمال	بين المجموعات	119.098	3	39.699	4.470	0.005	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1856.094	209	8.881			
	المجموع	1975.192	212				
الثالث الذكاء التنافسي	بين المجموعات	151.075	3	50.358	3.046	0.030	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	3455.320	209	16.533			
	المجموع	3606.394	212				
الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال	بين المجموعات	1424.004	3	474.668	4.387	0.005	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	22611.920	209	108.191			
	المجموع	24035.925	212				
الأول معرفة العاملين	بين المجموعات	147.516	3	49.172	3.373	0.019	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	3046.747	209	14.578			
	المجموع	3194.263	212				
الثاني خبرة العاملين	بين المجموعات	125.361	3	41.787	7.070	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1235.268	209	5.910			
	المجموع	1360.629	212				
الثالث مهارة العاملين	بين المجموعات	176.999	3	59.000	6.206	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1986.926	209	9.507			
	المجموع	2163.925	212				
الرابع التدريب	بين المجموعات	213.356	3	71.119	3.277	0.022	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	4535.630	209	21.702			
	المجموع	4748.986	212				
الخامس روح الابتكار والتجديد	بين المجموعات	572.190	3	190.730	6.289	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	6338.861	209	30.329			
	المجموع	6911.052	212				
الدرجة الكلية لرأس المال البشري	بين المجموعات	5064.843	3	1688.281	6.024	0.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	58577.138	209	280.273			
	المجموع	63641.981	212				

ف الجدولية عند درجة حرية (3،209) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.88

ف الجدولية عند درجة حرية (3،209) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.65

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند

مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالية  
توضح ذلك:

جدول (5-34) اختبار شيفيه في المعالجة التحليلية الفورية تعزى لمتغير الخبرة

أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
33.290	33.152	32.639	35.579
0	0	0	0
0.139	0	0	0
0.651	0.512	0	0
2.289	2.427	*2.940	0

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخبرة من 10-أقل من 15 سنة والخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

جدول (5-35) اختبار شيفيه في إدارة أداء الأعمال تعزى لمتغير الخبرة

أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
30.371	29.909	28.705	30.474
0	0	0	0
0.462	0	0	0
*1.666	1.204	0	0
0.103	0.565	*1.769	0

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخبرة من 10-أقل من 15 سنة والخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

جدول (5-36) اختبار شيفيه في الذكاء التنافسي تعزى لمتغير الخبرة

أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10-أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
33.790	32.848	32.393	34.509
0	0	0	0
0.942	0	0	0
1.397	0.455	0	0
0.718	1.660	*2.115	0

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخبرة من 10-أقل من 15 سنة والخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

جدول (5-37) اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال تعزى لمتغير الخبرة

أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10-أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
97.452	95.909	93.738	100.561
0	0	0	0
1.543	0	0	0
*3.714	2.171	0	0
3.110	4.652	*6.824	0

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخبرة من 10-أقل من 15 سنة والخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

جدول (5-38) اختبار شيفيه في معرفة العاملين تعزى لمتغير الخبرة

أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10-أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
24.177	23.485	23.492	25.526
0	0	0	0
0.693	0	0	0
0.686	0.007	0	0
1.349	2.041	*2.035	0

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخبرة من 10-أقل من 15 سنة والخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.



جدول (5-39) اختبار شيفيه في خبرة العاملين تعزى لمتغير الخبرة

أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10- أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
15.839	16.000	16.131	17.702
0	0	0	0
0.161	0	0	0
0.292	0.131	0	0
*1.863	1.702	*1.571	0

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخبرة من 5-أقل من 10 سنوات والخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، وبين الخبرة من 10-أقل من 15 سنة والخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

جدول (5-40) اختبار شيفيه في مهارة العاملين تعزى لمتغير الخبرة

أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10- أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
20.919	20.909	19.852	22.298
0	0	0	0
0.010	0	0	0
1.067	1.057	0	0
1.379	1.389	*2.446	0

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخبرة من 10-أقل من 15 سنة والخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

جدول (5-41) اختبار شيفيه في التدريب تعزى لمتغير الخبرة

أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
30.097	28.970	30.246	31.965
0	0	0	0
1.127	0	0	0
0.149	1.276	0	0
1.868	*2.995	1.719	0

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخبرة من 5-أقل من 10 سنوات والخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

جدول (5-42) اختبار شيفيه في روح الابتكار والتجديد تعزى لمتغير الخبرة

أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
28.145	26.455	26.131	30.228
0	0	0	0
1.691	0	0	0
2.014	0.323	0	0
2.083	*3.774	*4.097	0

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخبرة من 5-أقل من 10 سنوات والخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، وبين الخبرة من 10-أقل من 15 سنة الخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

جدول (5-43) اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لرأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة

أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
119.177	115.818	115.852	127.719
0	0	0	0
3.359	0	0	0
3.325	0.034	0	0
8.542	*11.901	*11.867	0

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخبرة من 5-أقل من 10 سنوات والخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، وبين الخبرة من 10-أقل من 15 سنة الخبرة الأكثر من 15 سنة لصالح الخبرة الأكثر من 15 سنة، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

بعد الاطلاع على جميع الفروقات المتعلقة بمتغير الخبرة الموضحة في الجداول أعلاه نلاحظ بأن تلك الفروقات جميعها كانت لصالح 15 سنة فأكثر، ويرى الباحث بأنها نتيجة منطقية وذلك لأن هذه الفئة من الموظفين قد خاضت الكثير في مجال عمل البنك لتمتلك بذلك الخبرات والمعارف التي تتفوق بها على موظفين الفئات الأخرى.

#### سادساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المسمى الوظيفي

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (5-44) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول: المعالجة التحليلية الفورية	بين المجموعات	349.295	5	69.859	3.376	0.006	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4283.869	207	20.695			
	المجموع	4633.164	212				
الثاني: إدارة أداء الأعمال	بين المجموعات	221.562	5	44.312	5.231	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1753.631	207	8.472			
	المجموع	1975.192	212				
الثالث: الذكاء التنافسي	بين المجموعات	297.562	5	59.512	3.723	0.003	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	3308.832	207	15.985			
	المجموع	3606.394	212				
الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة نداء الأعمال	بين المجموعات	2304.897	5	460.979	4.391	0.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	21731.028	207	104.981			
	المجموع	24035.925	212				
الأول: معرفة العاملين	بين المجموعات	119.110	5	23.822	1.604	0.161	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3075.153	207	14.856			
	المجموع	3194.263	212				
الثاني: خبرة العاملين	بين المجموعات	83.763	5	16.753	2.716	0.021	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	1276.866	207	6.168			
	المجموع	1360.629	212				
الثالث: مهارة العاملين	بين المجموعات	67.923	5	13.585	1.342	0.248	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2096.002	207	10.126			
	المجموع	2163.925	212				
الرابع: التدريب	بين المجموعات	190.920	5	38.184	1.734	0.128	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4558.066	207	22.020			
	المجموع	4748.986	212				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الخامس: روح الابتكار والتجديد	بين المجموعات	506.477	5	101.295	3.274	0.007	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	6404.575	207	30.940			
	المجموع	6911.052	212				
الدرجة الكلية لرأس المال البشري	بين المجموعات	3571.331	5	714.266	2.461	0.034	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	60070.650	207	290.196			
	المجموع	63641.981	212				

ف الجدولية عند درجة حرية (5,207) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.11  
ف الجدولية عند درجة حرية (5,207) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.26

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في معرفة العاملين، ومهارة العاملين والتدريب، وأي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

كما يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المعالجة التحليلية الفورية وإدارة أداء الأعمال والذكاء التنافسي، والدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال وخبرة العاملين وروح الابتكار والتجديد والدرجة الكلية لرأس المال البشري أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (5-45) اختبار شيفيه في المعالجة التحليلية الفورية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

موظف	رئيس قسم	مراقب فرع	مدير فرع/مكتب	رئيس دائرة	مساعد مدير عام	
33.375	33.141	35.714	38.125	38.600	35.333	
					0	مساعد مدير عام 35.333
				0	3.267	رئيس دائرة 38.600
			0	0.475	2.792	مدير فرع/مكتب 38.125
		0	2.411	2.886	0.381	مراقب فرع 35.714
	0	2.573	4.984	5.459	2.192	رئيس قسم 33.141
0	0.234	2.339	*4.750	*5.225	1.958	موظف 33.375

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين رئيس الدائرة والموظف ولقد كانت الفروق لصالح رئيس الدائرة، وبين مدير الفرع والموظف لصالح مدير الفرع، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (5-46) اختبار شيفيه في إدارة أداء الأعمال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

موظف	رئيس قسم	مراقب فرع	مدير فرع/مكتب	رئيس دائرة	مساعد مدير عام	
30.098	28.846	30.857	31.750	33.600	33.000	
					0	مساعد مدير عام 33.000
				0	0.600	رئيس دائرة 33.600
			0	1.850	1.250	مدير فرع/مكتب 31.750
		0	0.893	2.743	2.143	مراقب فرع 30.857
	0	2.011	2.904	*4.754	4.154	رئيس قسم 28.846
0	1.252	0.759	1.652	3.502	2.902	موظف 30.098

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين رئيس الدائرة ورئيس القسم ولقد كانت الفروق لصالح رئيس الدائرة، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (5-47) اختبار شيفيه في الذكاء التنافسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

موظف	رئيس قسم	مراقب فرع	مدير فرع/مكتب	رئيس دائرة	مساعد مدير عام	
33.571	32.397	36.857	35.000	37.400	36.667	
					0	مساعد مدير عام 36.667
				0	0.733	رئيس دائرة 37.400
			0	2.400	1.667	مدير فرع/مكتب 35.000
		0	1.857	0.543	-0.190	مراقب فرع 36.857
	0	4.460	2.603	*5.003	4.269	رئيس قسم 32.397
0	1.174	3.286	1.429	3.829	3.095	موظف 33.571

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين رئيس الدائرة ورئيس القسم ولقد كانت الفروق لصالح رئيس الدائرة، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (48-5) اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة أنظمة ذكاء الأعمال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

موظف	رئيس قسم	مراقب فرع	مدير فرع/مكتب	رئيس دائرة	مساعد مدير عام	
97.045	94.385	103.429	104.875	109.600	105.000	
					0	مساعد مدير عام 105.000
				0	4.600	رئيس دائرة 109.600
			0	4.725	0.125	مدير فرع/مكتب 104.875
		0	1.446	6.171	1.571	مراقب فرع 103.429
	0	9.044	10.490	*15.215	10.615	رئيس قسم 94.385
0	2.660	6.384	7.830	12.555	7.955	موظف 97.045

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين رئيس الدائرة ورئيس القسم ولقد كانت الفروق لصالح رئيس الدائرة، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (49-5) اختبار شيفيه في خبرة العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

موظف	رئيس قسم	مراقب فرع	مدير فرع/مكتب	رئيس دائرة	مساعد مدير عام	
16.259	16.295	18.143	18.750	17.800	15.000	
					0	مساعد مدير عام 15.000
				0	2.800	رئيس دائرة 17.800
			0	0.950	3.750	مدير فرع/مكتب 18.750
		0	0.607	0.343	3.143	مراقب فرع 18.143
	0	1.848	*2.455	1.505	1.295	رئيس قسم 16.295
0	0.036	1.884	2.491	1.541	1.259	موظف 16.259

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مدير الفرع ورئيس القسم لصالح مدير الفرع، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (5-5) اختبار شيفيه في روح الابتكار والتجديد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

موظف	رئيس قسم	مراقب فرع	مدير فرع/مكتب	رئيس دائرة	مساعد مدير عام	
28.036	26.615	30.429	33.375	32.000	26.333	
					0	مساعد مدير عام 26.333
				0	5.667	رئيس دائرة 32.000
			0	1.375	7.042	مدير فرع/مكتب 33.375
		0	2.946	1.571	4.095	مراقب فرع 30.429
	0	3.813	*6.760	5.385	0.282	رئيس قسم 26.615
0	1.420	2.393	5.339	3.964	1.702	موظف 28.036

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مدير الفرع ورئيس القسم لصالح مدير الفرع، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (5-5) اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لرأس المال البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

موظف	رئيس قسم	مراقب فرع	مدير فرع/مكتب	رئيس دائرة	مساعد مدير عام	
119.339	117.846	129.429	135.125	131.800	118.000	
					0	مساعد مدير عام 118.000
				0	13.800	رئيس دائرة 131.800
			0	3.325	17.125	مدير فرع/مكتب 135.125
		0	5.696	2.371	11.429	مراقب فرع 129.429
	0	11.582	*17.279	13.954	0.154	رئيس قسم 117.846
0	1.493	10.089	15.786	12.461	1.339	موظف 119.339

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مدير الفرع ورئيس القسم لصالح مدير الفرع، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

## ❖ مدى تحقق فرضيات الدراسة

من خلال الجدول رقم (5-52) يمكن إجمال مدى تحقق فرضيات الدراسة  
جدول (5-52) مدى تحقق فرضيات الدراسة

مدى التحقق	الفرضية	#
تحققت	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$	الفرضية الرئيسية الأولى (1)
تحققت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعالجة التحليلية الفورية كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ .	(1-1)
تحققت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أداء الأعمال كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ .	(2-1)
تحققت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ .	(3-1)
تحققت	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى للسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (النوع - العمر - المؤهل العلمي - التخصص العلمي - مدة الخدمة في البنك - المسمى الوظيفي).	الفرضية الرئيسية الثانية (2)
تحققت	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).	(1-2)
تحققت	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى	(2-2)



مدى التحقق	الفرضية	#
	توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30-أقل من 40 سنة، 40 - أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).	
تحققت	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).	(3-2)
تحققت	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير التخصص العلمي (اقتصاد وعلوم مالية، مصرفية، إدارة أعمال، تكنولوجيا معلومات، محاسبية، أخرى).	(4-2)
تحققت	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير مدة الخدمة في البنك (أقل من خمس سنوات، من 5-أقل من 10 سنوات، من 10-أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).	(5-2)
تحققت	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير/نائب مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس دائرة، مدير فرع/مكتب، مراقب فرع، رئيس قسم، موظف).	(6-2)



---

# الفصل السادس

---



أولاً: نتائج الدراسة  
ثانياً: توصيات الدراسة  
ثالثاً: الدراسات المقترحة

## تمهيد

بعد استكمال هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني حول دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، تبلورت مجموعة من النتائج والتي سيتم عرضها في هذا الفصل. وبناء على تلك النتائج سيتم عرض مجموعة من التوصيات، وسيتم عرض مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة لتكون انطلاقةً للباحثين في نفس المجال سواء في الجامعات أو أي منظمة أخرى.

## • نتائج الدراسة

- ❖ يظهر وبوضوح مدى اهتمام بنك فلسطين باستخدام أنظمة ذكاء الأعمال من خلال استجابة الباحثين، حيث أن إدارة أداء الأعمال حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.29%)، بينما حصل الذكاء التنافسي على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (83.59%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (84.33%).
- ❖ يظهر وبوضوح مدى اهتمام بنك فلسطين بتنمية رأس المال البشري من خلال استجابة الباحثين، حيث أن التدريب حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.04%)، روح الابتكار والتجديد حصل على المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي (79.61%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (82.75%).
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعالجة التحليلية الفورية كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أداء الأعمال كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات الباحثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى

لمتغير الجنس في معرفة العاملين، مهارة العاملين، والتدريب، والدرجة الكلية لاستبانة لرأس المال البشري، ولقد كانت الفروق لصالح الذكور.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة نكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير العمر، في خبرة العاملين والتدريب.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة نكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الذكاء التنافسي، وخبرة العاملين ومهارة العاملين والتدريب وروح الابتكار والتجديد والدرجة الكلية لرأس المال البشري.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة نكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير التخصص العلمي في إدارة أداء الأعمال والذكاء التنافسي، والدرجة الكلية لاستبانة أنظمة نكاء الأعمال وخبرة العاملين ومهارة العاملين والتدريب والدرجة الكلية لرأس المال البشري.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة نكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير مدة الخدمة في البنك.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة نكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في المعالجة التحليلية الفورية وإدارة أداء الأعمال والذكاء التنافسي، والدرجة الكلية لاستبانة أنظمة نكاء الأعمال وخبرة العاملين وروح الابتكار والتجديد والدرجة الكلية لرأس المال البشري.

## • التوصيات

### أولاً: التوصيات لبنك فلسطين

- ❖ الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري بوصفه موجوداً استراتيجياً يمنح البنك الميزة التنافسية من خلال متغيراته المختلفة (المعرفة، المهارات، الخبرات، التدريب، الابتكار والتجديد) إذ أن رأس المال يتوقف على الخصائص والسمات التي يتميز بها الأفراد في العمل.
- ❖ القيام بعمل حملات توعوية لتوجيه رسالة إلى مواردها البشرية حول أهم المزايا التي تقدمها أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تنمية رأس المال البشري.
- ❖ تعزيز الإدارة العليا لمبدأ تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأقل.
- ❖ مكافأة الأداء الجيد للموارد البشرية وتشجيع روح الابتكار والتجديد من خلال إتاحة الفرصة للموظفين باستخدام كافة مقدراتهم الجوهرية في تنفيذ واجبات العمل المكلفين به وتنمية رأس المال البشري.
- ❖ تفعيل استخدام أداة الذكاء التنافسي بشكل أكبر مما هو عليه.
- ❖ تسخير أنظمة ذكاء الأعمال لإنجاز مراحل العمل في مكان عمل واحد، والتركيز على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.
- ❖ استقطاب ذوي المعارف والخبرات وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.
- ❖ إشراك الموظفين في تحديد حاجاتهم التدريبية لتطويرهم مهنيًا، ومشاركتهم في وضع وتحديد البرامج التدريبية المقترحة.
- ❖ العمل على تأسيس وحدة البحوث والدراسات تقوم بعمل دراسات ومتابعة كل ما هو جديد في بيئة العمل الداخلية والخارجية في مختلف المجالات، والتي تساعد في اتخاذ القرارات.

### ثانياً: التوصيات لسلطة النقد

- ❖ ضرورة توسيع استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي للمساعدة في تنمية رأس المال البشري.
- ❖ حث البنوك على تنمية مهارات الموظفين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ❖ القيام باستضافة خبراء ومختصين في مجال الموارد البشرية ونظم المعلومات لتعميق الوعي لدى الإدارة والعاملين في كافة المستويات بأهمية رأس المال البشري في تحقيق النجاح المستدام لها.

- ❖ ضرورة زيادة الاهتمام بتنمية رأس ماله البشري من خلال الاطلاع على تجارب المنظمات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، فضلاً عن توفير الأطر المتخصصة في مجال استخدام أنظمة ذكاء الأعمال.
- ❖ إعادة إجراء الدراسة الحالية كلياً أو جزئياً لمعرفة تأثير استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في مجالات أخرى كتحقيق الميزة التنافسية وغيرها من المتغيرات ودراسة إمكانية تعميمها في مجتمعنا الفلسطيني.

### ● الدراسات المقترحة

- ❖ واقع إدارة رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة مقارنة على بنك فلسطين والبنك الإسلامي الفلسطيني.
- ❖ دراسة المعوقات وأوجه القصور في تطبيق أدوات أنظمة ذكاء الأعمال في الشركات وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية.
- ❖ تقييم استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق الأداء المتميز للشركات.
- ❖ مدى مساهمة أنظمة ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، في جميع القطاعات الاقتصادية في فلسطين.

# قائمة المراجع

## أولاً المراجع العربية

- ✓ القرآن الكريم
- ✓ أبو دية، هنادي خليل. (2011). "واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل: الخليل.
- ✓ النعمة، نغم. ( 21 اغسطس، 2014) *الإنسان بنين الله وملعون من هدمه*، تم استرجاعها بتاريخ 23 مايو، 2015 من موقع كتابات، <http://www.kitabat.com>.
- ✓ أرتيمة، هاني وعبيدات، عبدالله وخادم، أمينة وأبوعلوش، أمينة. (2013). "ذكاء الأعمال وأثره على الابداع التقني - دراسة حالة لشركة أدوية الحكمة". المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال بجامعة العلوم الإسلامية العالمية: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، عمان، الأردن.
- ✓ أغا، مصطفى نعمة يونس. (2011). "تكامل ذكاء الأعمال وإدارة الأداء: نظام مقترح للحكومات المحلية في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ✓ أغا، مصطفى والقصيمي، محمد(2012). "توظيف ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة". المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ✓ بختي، زوليخة وهبور، أمال (2014). "مساهمة الزكاة في تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري"، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، إبريل 2014.

<http://www.giem.info/article/details/ID/486>

- ✓ بركاتي، حسين (2010). "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة: دراسة حالة جامعة المسلية -الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
- ✓ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003.
- ✓ بريش، فايزة (2005). "دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر.
- ✓ بن صوشة، رياض (2009) رأس المال البشري.  
http://www.hrdiscussion.com 13/4/2014.
- ✓ بوخمخ، عبد الفتاح محمد (2013). "الرأس مال البشري المفهوم وإمكانات القياس". المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ✓ بوزيان، عثمان (2004). "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- ✓ توفيق، حسان عثمان محمد. (2006). "استخدام تقنيات إدارة مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية-نموذج مقترح على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث في الموصل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ✓ جبوري، ندى اسماعيل (2009). "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون
- ✓ جرادات، ناصر علي (2008) "أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- ✓ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015. مسح القوى العاملة الفلسطينية: التقرير السنوي: 2014. رام الله -فلسطين.
- ✓ بنك فلسطين، 2015. التقرير السنوي لبنك فلسطين 2014. رام الله-فلسطين



- ✓ حباينة، محمد (2007). "دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسلكوم تيلكوم الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر.
- ✓ حجر، عبد المالك اسماعيل (2010). نظم المعلومات المحاسبية، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- ✓ حسن، راوية (2002). "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ✓ حسن، راوية (2004). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
- ✓ حسين، سعد مهدي. (2007). "أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات-دراسة استطلاعية مقارنة"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- ✓ حمامي، سمير. (2007). "ذكاء الأعمال أسس ومفاهيم"، المجلة المعلوماتية، العدد 19، لشهر ايلول.
- <http://infomag.news.sy/index.php?inc=issues/showarticle&issuenb=19&id=348>
- ✓ حمدي، أبو القاسم (2005). "دور تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ✓ حموي، فواز والعبد الله، محمد (2012). "الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ✓ خديجة، بن سعيد (2011). "دور الاستغلال الامثل لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة"، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، الشلف، الجزائر.

- ✓ دهان، محمد (2010) " الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- ✓ الرشدان، عبد الله (2005): "في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ زكر، ربيع ويوسف، بسام. (2013). " ذكاء الأعمال ودوره في فاعلية التجارة الإلكترونية - معمارية مقترحة لشركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى " جامعة الموصل، مجلة تنمية الرفدين، 35(113).
- ✓ زوبلف، إنعام محمد والحنيطي، هناء محمد (2012). "تأثير نتائج تطبيق ذكاء الأعمال في مجال التمويل على ربحية المصارف الإسلامية". المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ✓ السالم، محمد عاصم. (2010). "تصميم مستودع بيانات لدعم إدارة علاقات الزبائن: دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ✓ السعيد، هاني محمد (2008). رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- ✓ ساسي، راوية (2015). "دور القطاع المصرفي في دعم النمو الاقتصادي في الدول النامية- دراسة حالة الاقتصاد الجزائري"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- ✓ شابط، ناصر أحمد (2013). "دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين-دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- ✓ شاهين، علي (2006). "دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني"، بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي.
- ✓ شاهين، مازن اسماعيل رشيد. (2007) "تقييم المنافع المتحققة من انظمة ذكاء الأعمال في خلق القيمة للمنظمات: دراسة تشخيصية وتحليلية لشركتي عراقنا والاثير للاتصالات الخلوية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

- ✓ شبات، جلال؛ أحمد، ناهد. (2008). "واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية - دراسة تطبيقية على شركة أبناء كاظم في قطاع غزة". دراسة مقدمة لمؤتمر الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية. يومي 1-2/7/2008، رام الله - فلسطين.
- ✓ الشرفاء، سلوى محمد (2008). "دور المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ✓ شعبان، مصطفى رجب (2011) "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال-دراسة حالة" رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ✓ الصباغ، عماد عبد الوهاب (2002). علم المعلومات (الطبعة الأولى-الإصدار الثاني). مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ صبح، أحلام عبد الحافظ. (2013). " دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ✓ الصرن، رعد محسن. (2000). "ادارة الابداع والابتكار الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، الجزء الاول، الطبعة الاولى، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق.
- ✓ الصواف، محفوظ حمدون. (2012). "ذكاء الأعمال ودوره في تعزيز قدرات الانتاج والعمليات-دراسة استطلاعية في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ✓ الطراونة، تحسين والصالح، نضال. (2004). "مدى توفر المهارات الإبداعية لدى العاملين في البنوك الأردنية في مدينة اربد-دراسة استطلاعية"، جرش للبحوث وللدراسات، المجلد التاسع، العدد الأول.
- ✓ الطنبور، رامز سامي. (2007). "رأس المال البشري كاستراتيجية إدارية"، المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الاسراء، عمان، الاردن.

- ✓ العاني، تقى عبد سالم. (2002). "الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري ودور التربية والتعليم فيه"، بحث مقدم الى الندوة التربوية المصاحبة للمجلس المركزي لاتحاد المعلمين العرب المنعقد في الجزائر 2/9-2/13.
- ✓ العبادي، علي وليد. (2013). "أثر تقانة المعلومات في رأس المال البشري/ دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي". المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ✓ الصفار، أحمد عبد. (2008). "تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي-دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70.
- ✓ عبدالصمد، سميرة والعقون، سهام. (2011). "الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، الجزائر.
- ✓ عبده، هاني محمد. (2006). "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس.
- ✓ العتيبي، صبحي جبر. (2005). "تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- ✓ العربي، أشرف (2009). "رأس المال البشري في مصر"، المفهوم - القياس - والوضع النسبي"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 39، على الموقع:  
[http :www.arabicebook.com/items/item-display-preview](http://www.arabicebook.com/items/item-display-preview)
- ✓ العريقي، بسيم محمد (2012). إطار مقترح لتطبيق نظام ذكاء الأعمال في التسويق"، مؤتمر تكنولوجيا المعلومات الرقمية 2012، الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزرقاء، الأردن.
- ✓ العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008). "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختباريه تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء

مجالس عدد من كليات جامعة بغداد"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

✓ عطية، لطيف عبد رضا (2008). "رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والآثر-دراسة استطلاعية"، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(10).

✓ عيشاوي، أحمد (2005). "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات والاقتصاديات.

✓ غنيمه، محمد متولي (2009): التخطيط التربوي، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

✓ الفتلاوي، علي عبد الحسن. (2011). " دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة في شركة الاتصالات (اسيا سيل) محافظة كربلاء"، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، جامعة كربلاء، 7(30).

✓ فوزي، هاشم (2008). "التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، العددان 43-44.

✓ القرشي، خيرية عبد كاظم حسين (2007). "التقييم المالي لرأس المال البشري وأثره في ربحية المنشأة: دراسة تطبيقية لعينة من الأطباء في المستشفيات الخاصة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

✓ قصاص، مهدي محمد. (2008). "بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية في قرية مصرية"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، جمهورية مصر العربية.

✓ القطاونة، عادل محمد. (2012). "أثر استخدام ذكاء الأعمال على فاعلية نظام المعلومات المحاسبي دراسة ميدانية على شركات البنوك والتأمين المدرجة أسهمها في بورصة عمان". المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن.

✓ قنديلجي، عامر ابراهيم والسامرائي، إيمان فاضل. (2009). *تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها*. الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

✓ السامرائي، عمار عصام. (2012). *تطبيقات ذكاء الاعمال أداة لتحقيق الابداع والابتكار*

- في منظمات الاعمال. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- الكبيسي، عامر خضير. (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ✓
- لفته، جواد (2011). الإدارة الحديثة لمنظومة التعميم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1. ✓
- المالكي، عبد الله وبن عبيد، أحمد (2005). "العائد الاقتصادي للاستثمار في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، جمهورية مصر العربية. ✓
- مرايمي، محمد (2007). "إدارة الجودة الشاملة لمنظومة اكتساب المعرفة مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر. ✓
- مسعودي، يوسف. (2015). " دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري - دراسة تقييمية لحالة الجزائر" جامعة الجبلاني بونعامة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، 1(12). ✓
- المعايطة، خليل البواليز. (2000). الموهبة والتفوق، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ✓
- المغربي، كامل. (2004). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، عمان، دار الفكر. ✓
- المفرجي، عادل حرحوش وصالح، أحمد علي. (2003). " رأس المال الفكري طرق قياس وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص3. ✓
- المياي، حاكم أحسوني. (2011). " دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي-دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، بغداد، العراق، 7(21). ✓

- ✓ النجار، شهناز فاضل أحمد. (2006). "رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- ✓ النجار، فايز جمعة (2010) نظم المعلومات الإدارية: منظور اداري، الطبعة الثالثة، دار حامد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ✓ هلال، محمد عبدالغني. (2010). ذكاء الأعمال، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
- ✓ هلاي وشحادة (2007). "إصلاح الجهاز المصرفي، بداية نحو الخصخصة" مجلة اتحاد المصارف العربية العدد:285.
- ✓ يحضية، سملاي (2004). "التيسير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس.
- ✓ يوسف، مسعداوي. (2015). " دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري - دراسة تقييمية لحالة الجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، 1(12).
- ✓ يونس، مصطفى نعمة. (2011). "تكامل ذكاء الأعمال وإدارة الأداء"، نظام مقترح للحكومات المحلية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ✓ نعمة، نغم حسين (2010). "بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، بغداد، العراق، 5(16).
- ✓ المصباح، عماد الدين أحمد (2005). "رأس المال البشري في سورية - قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري"، جمعية العلوم الاقتصادية في القطر العربي السوري، ندوة "الاقتصاد السوري - رؤية شبابية"
- ✓ الحناوي، حمدي (2006). "رأس المال البشري: تأصيل نظري وتطبيق على مصر"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ✓ الصباغ، عماد عبد الوهاب. (2002). "علم المعلومات" الطبعة الأولى - الإصدار الثاني. عمان مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع

- ✓ جاكسون، ج. ا.، & ماثيز، ر. إ. (2009) إدارة الموارد البشرية. (م. فتوح، Trans) حلب: شعاع للنشر والعلوم.
- ✓ الدعيس، فهد محمد (2013). "استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة رأس المال البشري: نموذج مقترح للمنظمات العامة اليمينية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ✓ بسيسو، فؤاد (2005). "مرتكزات أساسية لتفعيل دور القطاع المصرفي"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ✓ بوحديد، ليلي ويحياوي، إلهام. (2013). "قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد(10).
- ✓ سلامة، انتصار محمد. (2003). "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ✓ رسلان، أحمد محمد. (2012). "الأزمة المالية العالمية وآثارها على الجهاز المصرفي الفلسطيني"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2012، المجلد 14، العدد 2.
- ✓ الفراء، مرام تيسير. (2012). "دور القطاع المصرفي في تمويل التنمية الاقتصادية الفلسطينية(1995-2001)" رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ✓ عرقوب، خديجة. (2014). "رأس المال البشري من منظور إسلامي"، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، نوفمبر/2014، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
- ✓ علي أحمد، نافز أيوب (2010). "الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع عشر يوليو 2010، هولندا.
- ✓ عبدالقادر، أحمد. (9 مارس، 2013) "غارتتر تتوقع نمو عائدات برمجيات نكاء الأعمال بمعدل 11%"، تم استرجاعها بتاريخ 12 يناير، 2015 من <http://aitnews.com>



- ✓ Ahmad, Azizah (2012). "**Business intelligence for sustainable competitive advantage: the case of telecommunications industry in Malaysia**", Ph.D. thesis, Curtin university of technology, Australia
- ✓ Alexander, Michael. (2008). "**Excel 2007 Dashboards & Reports For Dummies**". Hoboken: Wiley Publishing.
- ✓ Aluko, Y. A., & Aluko, O. (2012). "**Human capital development: Nigeria's greatest challenge**". Journal of Management, 13(1).
- ✓ Balaceanu, Daniel, (2007). "**Components of a Business Intelligence software solution**", Informatica Economică, Vol., 42, No., 2.
- ✓ Ballard, C., Abdel-Hamid, A., Frankus, R., Hasegawa, F., Larrechart, J., Leo, P., et al. (2006). "**Improving Business Performance Insight . . .with Business Intelligence and Business Process Management**". International Business Machines Corporation.
- ✓ Bergstra, Tom. (2007). "**Business Intelligence: More Than Fancy Report, Traffic Lights, and Dashboards? Data Mining as Driver of Intelligent in Business Intelligence**", master's thesis Unpublished, University of Groningen.
- ✓ Bong, R., (2005). "**Intellectual capital as competitive advantage of firms within a socio-cultural context: An India case study**", A thesis of Doctor of Philosophy in Business & management, University of South Australia, International Graduate School of Management.
- ✓ Chen, H. Chau, M & Zeng, D (2003). "**CI Spider: a tool for competitive intelligence on the web**", Decision Support Systems Magazine, No (34).
- ✓ Cohen, Gabriela (2009). "**l'intelligence d'affaires et les logiciels a' code source libre pour les pme**", universite' du Que'bec a' Montre'al.
- ✓ Elizabeth, Vitt, Luckevich, Michael and Misner, Stacia. (2002). "**Business Intelligence: Making Better Decisions Faster. Redmond**", Washington: Microsoft Press.
- ✓ Gartner. Gartner's Business Intelligence and Performance Management Framework, 2006, USA.
- ✓ Hammergren, Thomas C. and Simon, Alan R.; (2009). "**Data Warehousing for Dummies**". Indiana: Wiley Publishing

- ✓ Inmon, William H., Strauss, Derek and Neushloss, Genia. (2008). "**DW 2.0: the architecture for the next generation of data warehousing**". Burlington: Morgan Kaufmann.
- ✓ Jamil, Kabir Mohd (2004). "**Introduction to Productivity Improvement Program, Malaysian Technical Cooperation Program**", National productivity corporation Petaling Jaya, Selangor Darul Ehsan, Malaysia. [www.npc.org.my](http://www.npc.org.my)
- ✓ Kapoor, Bhushan (2010). "**Business Intelligence and Its Use for Human Resource Management**". The Journal of Human Resource and Adult Learning, 6(2), 21-30.
- ✓ Kelly, David A., (2005). "**The Birth of Business Intelligence**", Copied Article of the Profit: The Business of Technology, February, Oracle, [Online]. Available: <http://www.oracle.com>.
- ✓ KETTENI, E., MAMUNEAS, T., & STENGOS, T. (2006). "**The effect of information technology and human capital on economic growth. The Rimini Centre for Economic Analysis**", WP 03-07, Via Patara, 3 - 47900 Rimini (RN) – Italy
- ✓ Ketteni, E., Mamuneas, T., & Stengos, T. (2011). The effect of information technology and human capital on economic growth. Macroeconomic Dynamics, 15(05).
- ✓ Khan, R. A., & Quadri, S. K. (2012). "**Dovetailing of Business Intelligence and Knowledge Management: An Integrative Framework**". Information and Knowledge Management, 2 (4).
- ✓ Laudon, K. (2014). "**Management Information Systems**", Twelfth Edition, Prentice-Hall international, Inc.
- ✓ Lloyd, John, (2011). "**Identifying Key Components of Business Intelligence Systems and Their Role in Managerial Decision making**", Master of Applied Information Management Program, University of Oregon
- ✓ Loshin, David (2003). "**Business intelligence, The Savvy Manager's Guide**", Morgan Kaufmann Publisher.
- ✓ Luhn, H. P. (1958). "**A Business Intelligence System**", IBM Journal of Research and Development, 1958, Vol., 2, No., 4.
- ✓ Malik, Shadan. (2005). "**Enterprise dashboards: design and best practices for IT**". Hoboken: Wiley Publishing.
- ✓ Manjunath, H. (17 July 2015). *BI & DW Fundamentals: What is OLAP - Online Analytical Processing?*, Retrieved 03 August 2015 from BusiTelCe website, <http://www.busitelce.com/data-warehousing/5-bi-dw-fundamentals-what-is-olap-online-analytical-processing>

- ✓ Massé, G., & Thibaut, F. (2001). "**Intelligence économique: un guide pour une économie de l'intelligence (éd. 1er édition)**". Bruxelles: De boeck uneversité.
- ✓ Mazlan, I., (2005). "**The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia**", PhD, Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia.
- ✓ Mcleod, Raymond (1998). **Management information systems**, 7 Edition, Prentice-Hall international, Inc.
- ✓ Memon, M., Mangi , R., Rohra, C., (2009). "**Human capital a source of competitive advantage :Ideas for strategic leadership**", Australian Journal of Basic & Applied Sciences, Vol. (3), No. (4).
- ✓ Mohammad, Hadeel (2012). "**The Impact of Business Intelligence and Decision Support on the Quality of Decision Making An Empirical Study on Five Stars Hotels in Amman Capital**", master thesis in E-Business, Faculty of Business Middle East University, Amman, Jordan.
- ✓ Moorhead , G,& Griffin ,R , (2000). **Organizational Behavior** , 5th ed· A-I-T-B-S Publishers & Distributors (Regal), Delhi.
- ✓ Muhammad, G., Ibrahim, J., Bhatti, Z., & Waqas, A. (2014). "**Business Intelligence as a Knowledge Management Tool in Providing Financial Consultancy Services**". American Journal of Information Systems, 2(2).
- ✓ Naveen, K. Vodapalli. (2009). "**Critical Success Factors of BI Implementation** ", master's thesis of Copenhagen, IT University.
- ✓ Negash, Solomon (2004). "**BUSINESS INTELLIGENCE**", Journal of Communications of the Association for Information Systems, Vol13.
- ✓ Peeters, Jan (28 March, 2013) The working capital monitoring, Retrieved 26 May, 2015, from slideshare website, <http://www.slideshare.net/janalpeeters6105/working-capital-monitor-new>
- ✓ Peters, Marybeth (2008). "**Human Capital management plan 2004-2008**". [www.copyright.gov](http://www.copyright.gov)
- ✓ Popovič, A., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2009). "**The impact of business intelligence system maturity on information quality**". *Information research*, 14(4).
- ✓ R. Sewlal (2004). "**Effectiveness of the Web as a competitive intelligence tool**", South African journal of information system, University of Kwazulu-Natal, Vol.6(1)
- ✓ Rupert , E ales, Wite (1998). "**How to be a Better Team builder**", New Delhi, Kong page India .Private Limited.

- ✓ Schemerhorn ,John , R-, Jr-, Hunt ,James G-, Osborn Richard ,N(1991). **Organization Behavior** ,7th ed ,New York :John Wiley Sons ,Inc.
- ✓ STEFĂNESCU, A., STEFĂNESCU, L., & CIORA, L. I. (2009). "**Intelligent Tools and Techniques for Modern Management**". Chinese Business Review, Volume 8, Number2, 8 (2).
- ✓ Tan, W., Shen, W., Xu, L., Zhou, B., & Li, L. (2008)."**A business process intelligence system for enterprise process performance management Systems**", Man, and Cybernetics, Part C: Applications and Reviews, IEEE Transactions on, 38(6).
- ✓ Turban, Efram and others (1999). "**Information Technology For Management: Making connection for strategic advantage**" 2nd.ed, U.S.A: John Wiley & Sons.
- ✓ Van Deventer, Martha Johanna, (2002). "**Introducing intellectual capital management in an information support services environment**" not published PHD Doctoral, University of Pretoria.
- ✓ Velicanu, Manole, (2008). "**A Few Implementation Solutions for Business Intelligence**". Informatica Economică., Vol., 47, No., 3.
- ✓ Wang, John, (2002). "Encyclopedia of Data Mining", Idea Group Inc. U.S.A
- ✓ Watson, Hugh J., (2009)."**What's New and Important in Business Intelligences**", ITI'09. 31st International Conference on Information Technology Interfaces
- ✓ Westerlund, Per. (2008)."**Business Intelligence: Multidimensional Data Analysis**". Master's thesis Unpublished, Umea University.
- ✓ Westling, Sebastian. (2008) "**Business Intelligence: A Way to Get in Control of Your Data**" master's thesis Unpublished, Mid Sweden University.
- ✓ Williams, Steve and Williams, Nancy. (2007). "**The profit impact of business intelligence**", San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- ✓ Zanella, P., & Ligie, Y. (2005). "**Architecture et technologie des ordinateurs**". Paris: Dunod.
- ✓ Zerbini, Roberto. (02 March, 2015) Esercitazioni BI e presentazione dello strumento: Microstrategy, Retrieved 26 May 2015 from slideshare website, <http://www.slideshare.net/RobertoZerbini/microstrategy-overview>
- ✓ Zhang, Jin, (2008). "**Visualization for information retrieval**", Berlin: Springer.
- ✓ White, Colin, (2006), "The Next Generation of Business Intelligence: Operational BI", BI Research, Sponsored by Sybase, July



---

# الملاحق

---



## ملحق رقم (1)

### الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

إدارة الموارد البشرية

### طلب تحكيم استبيان

الدكتور/ ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يشرفني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء التطبيقي لدراستي استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال-إدارة الموارد البشرية، وهي بعنوان "أنظمة نكاء الأعمال ودورها في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة"، بإشراف الدكتور خالد دهليز حفظه الله، ورغبة في الاستفادة من علمكم الوفير وخبرتكم الكبيرة أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة من حيث انتماء فقراتها للمجال المحدد أو عدمه، وكذلك مدى صحة العبارات. هذا ويرحب الباحث باقتراحاتكم وتوصياتكم، كما ويشكركم على هذه الاقتراحات والتوصيات التي ستثري الدراسة.

ويعرف الباحث أنظمة نكاء الأعمال على أنه " مصطلح يشير إلى استخدام التكنولوجيا في جمع البيانات ثم إعادة معالجتها لتساعد في تحليل البيانات المقدمة، واستخراج واستنتاج معلومات دقيقة لتقديمها بأشكال متعددة ومختلفة كالتقارير والمخططات البيانية وغيرها من الأشكال، وباستخدام طرق ذكية وسهلة في العرض مما يساعد في استعراض المعرفة بالسرعة والدقة المطلوبة لتزويد كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية بقيمة معرفية ذكية تساعدهم على اتخاذ القرارات الذكية بالكفاءة والسرعة الممكنة".

وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

" ما دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني؟"  
أما فرضيات الدراسة فهي كالتالي:

#### - الفرضية الرئيسية الأولى:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعالجة التحليلية الفورية كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أداء الأعمال كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### - الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى للسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (النوع - العمر - المؤهل العلمي - التخصص العلمي - مدة الخدمة في البنك - المسمى الوظيفي).

#### ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).
- ← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30-أقل من 40 سنة، 40 - أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).
- ← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير التخصص العلمي (اقتصاد وعلوم مالية ومصرفية، إدارة أعمال، تكنولوجيا معلومات، محاسبة، أخرى).

← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير مدة الخدمة في البنك (أقل من خمس سنوات، من 5-أقل من 10 سنوات، من 10-أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

← توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير/نائب مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس دائرة، مدير فرع/مكتب، مراقب فرع، رئيس قسم، موظف).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث:

محمد منير شبير

0595261010



أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

1- الجنس

ذكر  أنثى

2- العمر

أقل من 30 سنة  من 30 - أقل من 40 سنة   
أقل من 40 - 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

دبلوم متوسط  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

4- التخصص العلمي

اقتصاد وعلوم مالية ومصرفية  إدارة أعمال   
تكنولوجيا معلومات  محاسبة  أخرى

5- مدة الخدمة في البنك

أقل من خمس سنوات  من 5-أقل من 10 سنوات   
من 10-أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

6- المسمى الوظيفي

مدير/نائب مدير عام  مساعد مدير عام  رئيس دائرة   
مدير فرع/مكتب  مراقب فرع  رئيس قسم  موظف

## ثانياً: مجالات الدراسة

من واقع ممارستك لمهامك الوظيفية واستخدامك لتطبيقات ذكاء الأعمال يرجى وضع إشارة ( ✓ ) أمام الخانة التي تعبر عن مدى رضاك عن كل فقرة من الفقرات التالية:

المجال الأول: أنظمة ذكاء الأعمال					
م.	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة

### البعد الأول: المعالجة التحليلية الفورية

1	تزود أنظمة تحليل البيانات معلومات بدرجة عالية من التفصيل.				
2	تقوم أنظمة تحليل البيانات بعرض المعلومات بطريقة واضحة يسهل فهمها.				
3	تقوم أنظمة تحليل البيانات بتزويد المستخدم بمعلومات لحظية (آنية).				
4	توفر أنظمة تحليل البيانات تقارير عن أداء المنظمة لفترات زمنية مختلفة.				
5	توفر أنظمة تحليل البيانات معلومات فورية عن الأداء الحالي للمنظمة.				
6	يستخدم البنك أنظمة تحليل البيانات للمساعدة في جمع وتحليل البيانات وتوليد التقارير الخاصة بها.				
7	تزيد أنظمة تحليل البيانات القدرة على تصنيف وترتيب البيانات بشكل دقيق وسريع.				
8	يخطط البنك لزيادة جهوده في تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في مجال تحليل بيانات الأعمال.				

				9	يحرص البنك على انتقاء البيانات المفيدة لها من غير المفيدة قبل معالجتها.
				10	تستخدم المنظمة أدوات تحليل البيانات لهيكله المعلومات غير المهيكلة التي تم جمعها.

### البعد الثاني: إدارة أداء الأعمال

				1	تسهم أنظمة ذكاء الأعمال في إنجاز مراحل العملية كلها في مكان عمل واحد.
				2	تسهم أنظمة ذكاء الأعمال في تخفيض الأخطاء المرتكبة في أثناء تنفيذ الأعمال.
				3	تعد إمكانيات أنظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء أعمالنا.
				4	تعد أنظمة ذكاء الأعمال هامة في الحصول على المعلومات التشغيلية في الوقت الفعلي المطلوب.
				5	تُمكن أنظمة ذكاء الأعمال الوصول للبيانات بالوقت المناسب من قبل الأعضاء العاملين في المنظمة.
				6	تعمل أنظمة ذكاء الأعمال المستخدمة في البنك على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.
				7	توفر أنظمة ذكاء الأعمال الدقة في استرجاع البيانات والمعلومات.

					أصبح استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في أعمالنا عاملاً مهماً في خلق وتنفيذ استراتيجية الأعمال.	8
					تعمل أنظمة ذكاء الأعمال بكفاءة ضمن حقل الأعمال في الجوانب المتعلقة بتخطيط الاستراتيجية والأهداف.	9

### البعد الثالث: الذكاء التنافسي

					يحمي الذكاء التنافسي المنظمة ضد التهديدات المحتملة للمنافسين.	1
					يزود الذكاء التنافسي المنظمة بصورة واضحة نسبياً عن بيئة الأعمال المستقبلية التي تعمل ضمنها المنظمة.	2
					يساعد الذكاء التنافسي المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين وهذا بدوره يترجم إلى مفاجآت تنافسية أقل.	3
					يساعد الذكاء التنافسي على فهم الاستراتيجيات التي يستخدمونها المنافسين لكسب الميزة التنافسية.	4
					يسمح الذكاء التنافسي للمدراء التنفيذيين أن يتنبؤوا بالتغيرات في علاقات الأعمال.	5
					يُعلمنا الذكاء التنافسي عن التكنولوجيات الجديدة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.	6
					يساعد الذكاء التنافسي بالتنبؤ باستراتيجية المنافسين.	7
					يساعد الذكاء التنافسي في الكشف عن المنافسين الجدد أو المحتملين.	8

					يعزز الذكاء التنافسي من جاهزية البنك في الاستجابة بشكل مبكر وفاعل للأحداث والفرص.	9
					يتيح استخدام الذكاء التنافسي في المنظمة العديد من أدوات التنبؤ في العمل.	10

### المجال الثاني: تنمية رأس المال البشري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
----------------	-----------	-------	-------	------------	--------

### البعد الأول: معرفة العاملين

					يتوفر لدى الموظفين المعرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	1
					ينشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد	2
					لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	3
					يمتلك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يقدمها البنك.	4
					يستقطب البنك الأفراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.	5

					تسعى إدارة البنك إلى تحويل المعارف التي يمتلكها العاملين إلى برامج تنفيذ كفاءة.	6
--	--	--	--	--	---	---

#### البعد الثاني: خبرة العاملين

					يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	1
					يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون ويشكل ثابت.	2
					يمتلك البنك عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	3
					تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	4

#### البعد الثالث: مهارة العاملين

					جدارة ومؤهلات الموظفين في البنك تصل إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه.	1
					تركز الإدارة العليا على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	2
					لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم.	3
					يتميز البنك بامتلاكه عاملين ذوي مهارات إدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز.	4

					يمتلك الأفراد في البنك مهارات استخدام الحاسوب وبرمجيته.	5
--	--	--	--	--	---	---

#### البعد الرابع: القيم والتدريب

					يوجد وحدة تدريب في البنك.	1
					يوجد وسائل وتجهيزات تدريب مناسبة.	2
					يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.	3
					يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء.	4
					تقوم إدارة البنك بوضع خطط لتدريب جميع العاملين فيها وتنميتهم وفق برامج محددة.	5
					يتم وضع برامج التدريب والتنمية في ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.	6
					يشارك الموظف في وضع الخطة التدريبية لتطويره مهنيًا ووظيفيًا.	7

#### البعد الخامس: روح الابتكار والتجديد

					يتحمس الموظفون لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات.	1
					يسعى البنك إلى تحفيز العاملين على التطوير والتغيير بشكل مستمر.	2
					تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	3
					يعمل البنك على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.	4

				الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي يقدمها البنك.	5
				يتم منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء.	6
				يتوفر لدى العاملين في البنك القدرة على الابداع وتطوير العمل.	7



## ملحق رقم (2) الاستبانة في شكلها النهائي



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال  
إدارة الموارد البشرية

### استبيان

الزميلات الكريمات،،

الزملاء الكرام،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة"

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال-إدارة الموارد البشرية من الجامعة الإسلامية بغزة. أمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبانة وإعادتها إلينا. مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحفظ بالسرية التامة.

ويعرف الباحث أنظمة ذكاء الأعمال على أنه " مصطلح يشير إلى استخدام التكنولوجيا في جمع البيانات ثم إعادة معالجتها لتساعد في تحليل البيانات المقدمة، واستخراج واستنتاج معلومات دقيقة لتقديمها بأشكال متعددة ومختلفة كالتقارير والمخططات البيانية وغيرها من الأشكال، وباستخدام طرق ذكية وسهلة في العرض مما يساعد في استعراض المعرفة بالسرعة والدقة المطلوبة لتزويد كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية بقيمة معرفية ذكية تساعدهم على اتخاذ القرارات الذكية بالكفاءة والسرعة الممكنة".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث:

محمد منير عودة شبير

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

1- الجنس

نكر  أنثى

2- العمر

أقل من 30 سنة  من 30 - أقل من 40 سنة   
أقل من 40 - 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

دبلوم متوسط  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

4- التخصص العلمي

محاسبة  إدارة أعمال  اقتصاد   
علوم مالية ومصرفية  تكنولوجيا المعلومات   
أخرى.....

5- مدة الخدمة في البنك

أقل من خمس سنوات  من 5-أقل من 10 سنوات   
من 10-أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

6- المسمى الوظيفي

مدير/نائب مدير عام  مساعد مدير عام  رئيس دائرة   
مدير فرع/مكتب  مراقب فرع  رئيس قسم  موظف

## ثانياً: مجالات الدراسة

من واقع ممارستك لمهامك الوظيفية واستخدامك لتطبيقات ذكاء الأعمال يرجى وضع إشارة ( ✓ ) أمام الخانة التي تعبر عن مدى رضاك عن كل فقرة من الفقرات التالية:

المجال الأول: أنظمة ذكاء الأعمال					
م.	الفقرة	موافق بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً

### البعد الأول: المعالجة التحليلية الفورية

يشير مفهوم المعالجة التحليلية الفورية إلى "القدرة على تحليل كمية كبيرة من البيانات وإنتاج البيانات بأشكال متنوعة وصياغتها للرد على استعلامات المستخدم"

1	يستخدم البنك أنظمة تحليل البيانات للمساعدة في جمع وتحليل البيانات.				
2	يسهل فهم المعلومات التي نحصل عليها من أنظمة تحليل البيانات.				
3	تحصل على تقارير لفترات زمنية مختلفة نتيجة استخدام أنظمة تحليل البيانات.				
4	تزود أنظمة تحليل البيانات الموظفين بمعلومات لحظية (آنية).				
5	تصنف البيانات باستخدام أنظمة تحليل البيانات بشكل دقيق وسريع.				
6	تُزود أنظمة تحليل البيانات معلومات بدرجة عالية من التفصيل.				
7	يستخدم البنك أدوات تحليل البيانات لهيكلية المعلومات غير المهيكلة التي تم جمعها.				
8	يحرص البنك لزيادة جهوده في تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في مجال تحليل بيانات الأعمال.				

### البعد الثاني: إدارة أداء الأعمال

ويمكن تعريفه بأنه "الإطار المفاهيمي المعبر عن تنظيم وتحليل منهجيات الأعمال والعمليات والنظم ذات العلاقة لإرشاد وتوجيه الأداء العام للمنظمة، وهذا بدوره يقود لترجمة الأهداف وبلورتها في إطار خطط صالحة للتنفيذ"

					1	أصبح استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في أعمالنا عاملاً مهماً في تنفيذ استراتيجية الأعمال.
					2	تعد إمكانيات أنظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء البنك.
					3	تعد أنظمة ذكاء الأعمال هامة في الحصول على المعلومات التشغيلية في الوقت المطلوب.
					4	تسهم أنظمة ذكاء الأعمال في إنجاز مراحل العملية كلّها في مكان عمل واحد.
					5	تخفض أنظمة ذكاء الأعمال الأخطاء المرتكبة أثناء تنفيذ الأعمال.
					6	تزيد أنظمة ذكاء الأعمال المستخدمة في البنك كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.
					7	توفر أنظمة ذكاء الأعمال الدقة في استرجاع البيانات والمعلومات.

### البعد الثالث: الذكاء التنافسي

ويعرف بأنه "عملية جمع أخلاقي، وتحليل، ونشر لمعلومات ذكائية دقيقة، ومحددة، وذات صلة، وذات توقيت مناسب، ومتبصرة، وكافية فيما يتعلق بتطبيقات بيئة الأعمال والمنافسين والمؤسسة نفسها"

					1	يتيح استخدام الذكاء التنافسي في البنك العديد من أدوات التنبؤ في العمل.
--	--	--	--	--	---	--

					يساعد الذكاء التنافسي المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين وهذا بدوره يقلل المفاجآت التنافسية.	2
					يزود الذكاء التنافسي البنك بصورة واضحة عن بيئة الأعمال المستقبلية.	3
					يساعد الذكاء التنافسي على فهم الاستراتيجيات التي يستخدمونها المنافسين لكسب الميزة التنافسية.	4
					يسمح الذكاء التنافسي للمدراء التنفيذيين أن يتنبؤوا بالتغيرات في علاقات الأعمال.	5
					يُمكن الذكاء التنافسي من التعرف على التكنولوجيات الجديدة التي يمكن أن تؤثر على البنك.	6
					يعزز الذكاء التنافسي من جاهزية البنك في الاستجابة بشكل مبكر وفاعل للأحداث.	7
					يحمي الذكاء التنافسي البنك من التهديدات المحتملة من المنافسين.	8

### المجال الثاني: تنمية رأس المال البشري

موافق بدرجة					الفقرة	م.
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		

### البعد الأول: معرفة العاملين

					يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	1
					يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد	2

					يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	3
					يملك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يقدمها البنك.	4
					يستقطب البنك الأفراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.	5
					تسعى إدارة البنك إلى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون إلى برامج تنفيذ كفاءة.	6

### البعد الثاني: خبرة العاملين

					يملك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	1
					يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت.	2
					يملك البنك عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	3
					تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	4

### البعد الثالث: مهارة العاملين

					تصل مهارات الموظفين في البنك إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه.	1
--	--	--	--	--	---	---

					تركز الإدارة العليا على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	2
					يتجنب الموظفون الوقوع في نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم.	3
					يتميز البنك بامتلاكه موظفين ذوي مهارات إدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز.	4
					يمتلك الأفراد في البنك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.	5

#### البعد الرابع: التدريب

					يوجد وحدة تدريب في البنك.	1
					يوجد وسائل وتجهيزات تدريب مناسبة.	2
					يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.	3
					يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء.	4
					تضع إدارة البنك خطط لتدريب جميع الموظفين فيها وتنميتهم وفق برامج محددة.	5
					توضع برامج التدريب والتنمية في ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.	6
					يشارك الموظف في وضع الخطة التدريبية لتطويره مهنيًا ووظيفيًا.	7

#### البعد الخامس: روح الابتكار والتجديد

					يتحمس الموظفون لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات.	1
--	--	--	--	--	--	---

				يسعى البنك إلى تحفيز الموظفين على التطوير والتغيير بشكل مستمر.	2
				تعزز الإدارة العليا مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	3
				يعزز البنك الجهود للاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.	4
				يلتزم الموظفون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي يقدمها البنك.	5
				يمنح البنك مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء.	6
				يتوفر لدى الموظفين في البنك القدرة على الابداع وتطوير العمل.	7



### ملحق رقم (3) قائمة المحكين

م.	الاسم	مكان العمل	ملاحظات
1	أ.د. ماجد محمد الفرا	الجامعة الإسلامية	نائب رئيس الجامعة
2	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية	أستاذ مساعد - أنظمة تحكم
3	د. سامي ابو الروس	الجامعة الإسلامية	أستاذ إدارة الاعمال المشارك
4	أ.د. علاء مصطفى الهليس	الجامعة الإسلامية	رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات
5	د. نضال حمدان المصري	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ إدارة الاعمال المساعد
6	د. محمد جودت فارس	جامعة الازهر	عميد كلية التجارة
7	د. نهاية التلباني	جامعة الازهر	أستاذ إدارة الاعمال المشارك
8	د. رامز بدير	جامعة الازهر	أستاذ إدارة الاعمال المساعد
9	د. محمد اشتيوي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ إدارة الاعمال المساعد
10	د. ماجد محمد الجدي	بنك فلسطين	رئيس مركز التدريب والتطوير
11	أ.د. سمير خالد صافي	الجامعة الإسلامية	نائب عميد كلية التجارة
12	د. وسيم اسماعيل الهاويل	الجامعة الإسلامية	أستاذ إدارة الاعمال المشارك
13	أ.د. يوسف حسين عاشور	الجامعة الإسلامية	أستاذ إدارة الأعمال

## ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم..... مع. من. ع. /35/Ref

التاريخ..... 2015/06/13...Date

حفظهم الله،

الأخوة الأفاضل/ بنك فلسطين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أطهر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد منير عودة شبيب، برقم جامعي 120113066 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال - إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول علي المعلومات التي تساعد في اعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تنمية رأس المال البشري في القطاع

المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة

والله ولي التوفيق،،،

مدير مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا



أ.د. فؤاد علي العاجز

صورة إلى :-

الملك.