

نموذج

## مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

أثر ذكاء الأعمال على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي

The Impact of Business Intelligence on Organizational Innovation: The Mediating Role of Strategic Decision Quality in the Saudi Banking Sector

اسم الباحثة:

فوزيه عبدالله الديبان

الرقم الأكاديمي:

242000106

الكلية : كلية الإدارة

1447 هـ - 2025 م

## فهرس المحتويات

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| أ.....  | فهرس المحتويات                                   |
| 1.....  | مقدمة الدراسة                                    |
| 3.....  | مشكلة الدراسة وأسئلتها                           |
| 6.....  | أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية)               |
| 6.....  | أولاً: الأهمية النظرية                           |
| 7.....  | ثانياً: الأهمية التطبيقية                        |
| 6.....  | أهداف الدراسة                                    |
| 8.....  | فرضيات الدراسة                                   |
| 10..... | نموذج الدراسة                                    |
| 10..... | الدراسات المرجعية                                |
| 11..... | أولاً: الدراسات المرتبطة بذكاء الأعمال           |
| 13..... | ثانياً: الدراسات المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية |
| 16..... | ثالثاً: الدراسات المرتبطة بالابتكار التنظيمي     |
| 18..... | مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية             |
| 19..... | إجراءات الدراسة                                  |
| 19..... | منهج الدراسة                                     |
| 19..... | مجتمع وعينة الدراسة                              |
| 21..... | حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)      |
| 21..... | وسائل جمع بيانات الدراسة                         |
| 21..... | صدق أداة الدراسة                                 |
| 22..... | ثبات أداة الاستبانة                              |
| 22..... | المعالجات الإحصائية المقترحة                     |
| 24..... | خطوات تنفيذ خطة الدراسة                          |
| 26..... | المراجع                                          |
| 26..... | أولاً: المراجع العربية                           |
| 28..... | ثانياً: المراجع الأجنبية                         |

## مقدمة الدراسة

إن التطورات المتسارعة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت في فرض ضرورة امتلاك المنظمات لكافة المقومات والعناصر التي تمكنها من التكيف الفعال مع هذه التغيرات البيئية غير المتوقعة، كما أن القدرة على الاستجابة السريعة والمرنة، والتكيف بفعالية مع التحولات المتلاحقة في بيئة الأعمال، تعد بمثابة الركيزة الأساسية التي تضمن للمنظمات استمراريتهما وازدهارها في المشهد الاقتصادي الراهن.

فقد بات من الضروري على المنظمات استيعاب هذه المتطلبات المتجددة والتفاعل معها، ومع مرور الوقت تتنامى الحاجة الملحة لدى كل من القطاعين الحكومي والخاص على حدٍ سواء لتبني التقنيات الحديثة، مثل أنظمة ذكاء الأعمال؛ لمواكبة التغيرات الجارية. فقد أضحت العديد من المنظمات الحديثة تعتمد على أنظمة ذكاء الأعمال في عملياتها التشغيلية، لا سيما في قطاع الخدمات، حيث يسهم تطبيق هذه الأنظمة في تحقيق مزايا جوهرية، منها تحسين وتسريع عملية اتخاذ القرار بشكل أساسي، فضلاً عن تمكين المؤسسة من أداء وظائفها بكفاءة أعلى، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الفعالية والكفاءة الشاملة لجميع وظائف المنظمة (Grabińska & Ziora, 2019).

ويتشكل مفهوم ذكاء الأعمال من عملية جمع معلومات الأعمال ومعالجتها لاستخلاص رؤى واتخاذ قرارات تجارية مربحة، حيث يتم استخدامها جنباً إلى جنب مع الأدوات والتطبيقات ومجموعة من الممارسات الأخرى المستخدمة لجمع رؤى الأعمال الذكية.

وقد يصنف ذكاء الأعمال كحقل إداري متعدد التخصصات ومتكامل الأبعاد، يهدف إلى تحقيق التنغم بين العمليات التجارية والتقدم التكنولوجي، حيث يضطلع ذكاء الأعمال بدور محوري في تعزيز نجاح واستمرارية المنظمات في بيئة الأعمال الراهنة (عيال، 2022). فهو يعمل على جمع البيانات الخام وتحويلها إلى معلومات استخباراتية قيمة، مما يمكن المنظمات من استشعار التهديدات البيئية المحيطة بها، علاوةً على ذلك يسهم ذكاء الأعمال في مساعدة المنظمات على تحديد الفرص الواعدة واقتناصها والتفاعل معها بفعالية، وهو ما يقود في نهاية المطاف إلى بناء وتعزيز الميزات التنافسية المستدامة (البطائنة، 2021).

وفي ظل التدفق الهائل للبيانات، يصبح من المحتم استثمار هذه الكميات الضخمة من المعلومات لاستخلاص رؤى وإحصاءات ذات قيمة من خلال توظيف أدوات ومنهجيات ذكاء الأعمال، ويهدف هذا التوظيف إلى دعم اتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتنفيذ. ويمتلك ذكاء الأعمال القدرة على دعم المستويات العليا في اتخاذ القرارات من خلال تحليل الاتجاهات التاريخية والحالية، وتقديم تنبؤات دقيقة لعمليات المنظمات المستقبلية، إن ذكاء الأعمال لا يقتصر على كونه منتجاً تقنياً،

أو مجرد تقنية بحد ذاتها، أو منهجية محددة، بل هو مزيج متكامل من كل هذه العناصر، يهدف إلى الاستفادة القصوى من الأصول المعلوماتية للمنظمة لتحقيق أداء أعمال محسن ومتميز (الفار ومبارز، 2023). وفي سياق متصل أكد الغريب (2022) أن المؤسسات المصرفية تولي اهتماماً خاصاً لاستخدام أنظمة ذكاء الأعمال لتحديد الاتجاهات السوقية، واكتشاف الفرص المتاحة، وتقييم التهديدات المحتملة في بيئة الأعمال، كما تسهم المعلومات المستقاة من أنظمة ذكاء الأعمال بشكل كبير في صياغة الاستراتيجية التنظيمية، وتقدم دعماً جوهرياً للمدراء التنفيذيين في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة.

وتضطلع القرارات الاستراتيجية بأهمية محورية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يسعى صناع القرار إلى بلوغها ضمن مستوياتها المختلفة، سواء كانت قصيرة، متوسطة، أو طويلة المدى، وتصاغ هذه القرارات استناداً إلى الأهداف التي تحددها المؤسسة، والتي تمثل التجسيد الفعلي لما تطمح المؤسسة إلى إنجازه، وتعد فعالية القرارات الاستراتيجية وجودتها من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في نمو المؤسسات المصرفية واستمراريتها في السوق، وفي قدرتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي، فهي تعكس عملياً كافة جوانب التنظيم الإداري، وبالتالي فإن ازدهار المصارف يعتمد بشكل كبير على الأسس والمنهجيات المتبعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى أسس إجراءاتها، وتنفيذها، ومراقبتها (الدهيمي، 2021).

وتشكل عملية صياغة القرارات الاستراتيجية ضمن البنوك والمؤسسات المصرفية إحدى المسؤوليات الجوهرية التي تقع على عاتق الإدارة العليا فيها، نظراً لدورها المحوري في صون الاستقرار المصرفي والمالي، والمساهمة في استقرار الاقتصاد الوطني بشكل عام (حبوش، 2020).

ويتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية توظيف كميات هائلة من الموارد والإمكانات التنظيمية المتاحة للمصرف، ويتضمن ذلك تخصيص قدر ملموس من الموارد والأصول التي يجب تأمينها، سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية للمصرف، وتحمل هذه القرارات تأثيرات معقدة تمتد لتشمل غالبية مجالات النشاط داخل المصرف. لذا، تكمن خطورة البالغة في اتخاذ قرارات غير مناسبة نتيجة لأي خطأ قد يرتكبه متخذو القرارات الاستراتيجية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكبد خسائر فادحة في موارد وإمكانات المصرف، وبالتالي تهديد كيانه واستمراريته (الأبجي وسليمان، 2020).

ولقد غدا الابتكار المؤسسي أحد التوجهات الاستراتيجية البارزة التي تعتمد عليها المنظمات في قطاعات ومجالات متعددة، فقد أصبح تبني ممارسات الابتكار جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات العديد من المنظمات، بل وحتى الدول، حيث يتم دمج نتائجه في جوانب وأبعاد مؤسسية عديدة بهدف تجاوز التحديات والصعوبات التي تفرضها بيئة العمل المتغيرة وضمان الاستمرارية فيها، بناءً عليه، يعد موضوع الابتكار المؤسسي من الممارسات الحيوية لتطوير الأداء التنظيمي، لا سيما في

المنظمات التي تعتمد في أنشطتها على تقديم الخدمات المرتبطة بتلبية رغبات واحتياجات شرائح واسعة ومتنوعة من المجتمع، وذلك لضمان توافق تلك الخدمات مع تطلعاتهم المتجددة والمتغيرة باستمرار (الوكيل، 2021).

ويعتبر الابتكار التنظيمي بمثابة آلية حيوية تبرهن من خلالها المنظمات على نجاحها وقدرتها على الاستدامة. يتحقق ذلك عبر تبني منهج تنظيمي مبتكر في إدارة شؤونها، بهدف تحقيق تميز وتفرد عن المنظمات المنافسة، ومواكبة المتطلبات المتجددة للسوق، وضمان الحصانة ضد الفشل والاندثار، ويشمل الابتكار التنظيمي إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم عمليات تنظيمية متطورة، واستبعاد الأنشطة التي لا تسهم بفاعلية، وتبني أساليب قيادية داعمة تعمل على الارتقاء بكفاءة الموظفين وقدراتهم، وتحفيزهم على الابتكار المستمر، ويضمن هذا التوجه تقديم منتجات جديدة، أو تجديد وتطوير المنتجات القائمة شكلاً ونوعاً، بالإضافة إلى التحسين المستمر للعمليات التشغيلية (الحجاجة، 2024).

ويتجلى السلوك الابتكاري عندما يقوم الموظفون في بيئة العمل بتوليد أفكار جديدة ومفيدة، ثم تشجيع هذه الأفكار ودعمها، وصولاً إلى تنفيذها، مما يفضي إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية والنجاح الشامل للمنظمة (Schuckert et al., 2018).

في ضوء ما سبق، يتضح أن ذكاء الأعمال وجودة القرارات الاستراتيجية تمثلان فلسفة إدارية معاصرة يجب الاستفادة منهما في العلاقات والتأثير المتبادل على الابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي الذي يتسم بالديناميكية والتنافسية الشديدة، لكن طبيعة هذه العلاقة وأثارها غير معروفة، ولم يتم التطرق إليها في دراسات سابقة في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية على حد علم الباحثة، حيث تبرز جودة القرارات الاستراتيجية كعنصر حاسم يحدد مدى فعالية هذه الرؤى، والتي ليست فقط مبنية على معلومات دقيقة يوفرها ذكاء الأعمال، بل تتسم أيضاً بالجودة العالية لتمكينها من دفع عجلة الابتكار التنظيمي في المنظمات.. من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات من خلال استكشاف تأثير الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي، مقدمة بذلك إطاراً شاملاً لفهم كيفية تحويل البيانات إلى ابتكار فعال ومستدام.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المؤسسات في المشهد المعاصر، وعلى وجه الخصوص مؤسسات القطاع المصرفي، طيفاً واسعاً من التحديات والضغوطات التي تستلزم مراجعة معمقة للمنهجيات الإدارية المتبعة، ويتطلب هذا الواقع البحث الدؤوب عن مقاربات إدارية حديثة تمكنها من التصدي لهذه التحديات بفعالية وكفاءة. تعاني البنوك من تحديات وأزمات متجددة ناجمة عن التقلبات المستمرة في

تفضيلات ورغبات العملاء، فضلاً عن التطورات المتسارعة التي تشهدها الصناعة المصرفية على الصعد المحلية والإقليمية والدولية. هذا يستوجب تفكيراً استراتيجياً متواصلاً لتقديم خدمات مبتكرة ومتميزة تلبي الاحتياجات المتزايدة والمتغيرة للعملاء، وبناءً عليه تسعى البنوك بشكل حثيث إلى تطوير خدماتها المصرفية القائمة، واستحداث خدمات جديدة تعزز من مركزها التنافسي في السوق، وتحسين عملياتها الداخلية، وتشديد هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة والقدرة على مواكبة التحولات البيئية المتلاحقة (الدهيمي، 2021).

وعلى الرغم من الأهمية القصوى التي تحظى بها القرارات الاستراتيجية وتأثيرها العميق على مسار المؤسسات، إلا أنها لم تنل القدر الكافي من الاهتمام في القطاع المصرفي مقارنة بالقرارات التشغيلية والإدارية الأخرى. يعزى هذا القصور إلى الطبيعة الخطرة لهذه القرارات وما قد يترتب على أي خطأ في اتخاذها من عواقب وخيمة على مستقبل المؤسسات المصرفية. هذا الواقع يستلزم حتمية إخضاع القرارات الاستراتيجية لعمليات فحص دقيقة، وتدقيق منهجي، ومراجعة مستمرة لضمان سلامتها وصوابيتها (الأبيجي وسليمان، 2020).

وفي إطار متصل فقد أشارت دراسة جديد (2020) إلى أن مؤشرات الابتكار التنظيمي والتي تتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت العلاقة ضعيفة بين الابتكار التنظيمي المتوافر في المصرف وبين قدرته على تحقيق الميزة التنافسية.

وفي ظل هذه التحديات المتزايدة والبيئة التنافسية الشديدة، أصبح تبني التقنيات الحديثة، وعلى رأسها ذكاء الأعمال ضرورة استراتيجية للمؤسسات المصرفية لتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات وتحقيق الابتكار، فذكاء الأعمال يحول البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتنفيذ، مما يساعد البنوك على اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً ودقة، وهذه التقنيات تمكن المديرين التنفيذيين من فهم الاتجاهات، وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية، وربطها بالاستراتيجيات العامة للمؤسسة، مما يعزز جودة القرارات الاستراتيجية بشكل مباشر، خاصة وأن ذكاء الأعمال يساهم في تحسين العمليات التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، ودفع عجلة النمو والابتكار في القطاع المصرفي. كما أنه يلعب دوراً حيوياً في إدارة المخاطر، وتحسين العلاقات مع العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات مخصصة، وإدارة التقارير بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يدعم ذكاء الأعمال تقييم الأداء، وأبحاث السوق، والتحليل التنافسي، مما يوفر للبنوك رؤى عميقة تمكنها من البقاء في صدارة المنافسة (A3Logics, 2025).

ويؤكد هذا التوجه ما أشارت إليه دراسة سدر (Sidra, 2025) حيث أن الذكاء الاصطناعي كجزء من ذكاء الأعمال، يدعم اتخاذ القرار من خلال التحليلات المستندة إلى البيانات، وأن القطاع المالي يقود الاستثمارات في الذكاء الاصطناعي في الشرق الأوسط، مما يؤكد أهمية الموضوع وحيويته. كما أن الدعم التنظيمي من قبل البنك المركزي السعودي (ساما) لتبني تقنيات الذكاء

الاصطناعي من خلال البيئة التجريبية التشريعية يشير إلى بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، ولكنه في الوقت نفسه يبرز التحديات المتعلقة بالتحيزات في الخوارزميات ومخاطر الأمن السيبراني والحاجة لمواكبة اللوائح التنظيمية، وهي تحديات قد تؤثر على جودة القرارات الاستراتيجية وقدرة المؤسسات على الابتكار.

علاوةً على ذلك، تبرز أهمية ذكاء الأعمال في تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث أظهرت دراسة الزعنون ومزهر (Alzanoon & Mizher, 2020) أن أنظمة ذكاء الأعمال تؤثر بشكل كبير على التوجهات الريادية للمؤسسات، مثل الاستباقية والمغامرة التنافسية والمخاطرة، وتوصي بتطوير أنظمة ذكاء الأعمال لرصد قدرات المنافسين واستراتيجياتهم، وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة، وتخصيص أموال للبحث والتطوير.

وبوجه عام من خلال الدراسات السابقة تعاني البنوك في القطاع المصرفي من تحديات متجددة ناجمة عن التقلبات المستمرة في تفضيلات ورغبات العملاء، فضلاً عن التطورات المتسارعة التي تشهدها الصناعة المصرفية على الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية. هذا يستوجب تفكيراً استراتيجياً متواصلاً لتقديم خدمات مبتكرة ومتميزة تلبي الاحتياجات المتزايدة والمتغيرة للعملاء.

مما يتطلب ضرورة اعتماد هذه البنوك على مداخل وأساليب حديثة تمكنها من مواكبة تلك التحديات المتمثلة في التغيرات والتقلبات المستمرة في تفضيلات ورغبات العملاء، ومن أهم هذه المداخل ذكاء الأعمال وجودة القرارات الاستراتيجية باعتبارهما من الأدوات التي تمكن البنوك محل الدراسة من رصد تلك التحديات والأزمات للعمل على استثمارها كفرص يمكن الاستفادة منها في تعزيز قيمتها ومكانتها، أو كمعوقات يتطلب التعامل معها، واجتنابها أو تحقيق الابتكار المؤسسي للتغلب عليها.

من هنا رأت الباحثة ضرورة دراسة هذه الظاهرة للتعرف على الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي، خاصةً في سياق القطاع المصرفي السعودي. هذا ما يجعل دراسة هذا الدور الوسيط أمراً حيوياً لفهم كيفية تعظيم الاستفادة من استثمارات البنوك في تقنيات ذكاء الأعمال لتحقيق الابتكار التنظيمي المنشود.

وفي ضوء ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي؟"

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي السعودي؟

2. ما مستوى الابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي؟
3. ما مستوى جودة القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي؟
4. ما نوع وطبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي؟
5. ما نوع وطبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي؟
6. ما نوع وطبيعة العلاقة بين جودة القرارات الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي؟
7. كيف يمكن لجودة القرارات الاستراتيجية أن تؤثر في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. قياس مستوى ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي السعودي
2. قياس مستوى الابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي.
3. قياس مستوى جودة القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي.
4. تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال على مستوى القطاع المصرفي السعودي محل الدراسة والابتكار التنظيمي .
5. تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال على مستوى القطاع المصرفي السعودي محل الدراسة وجودة القرارات الاستراتيجية.
6. تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين جودة القرارات الاستراتيجية على مستوى القطاع المصرفي السعودي محل الدراسة والابتكار التنظيمي .
7. تحليل الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي.
8. بناء النموذج التحليلي الذي يربط بين متغيرات الدراسة وهي جودة القرارات الاستراتيجية وذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي.

#### أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

##### **أولاً: الأهمية النظرية**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسعى لإثراء الأدبيات الأكاديمية في مجالات حيوية ومتداخلة، وهي ذكاء الأعمال، جودة القرارات الاستراتيجية، والابتكار التنظيمي، وذلك من خلال

تقديم إطار مفاهيمي وتحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في سياق القطاع المصرفي السعودي. فعلى الرغم من تزايد الاهتمام بكل متغير على حدة، إلا أن الدراسات التي تتناول الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي لا تزال محدودة، خاصة في البيئة العربية والسعودية على وجه الخصوص. لذا، فإن هذه الدراسة ستسهم في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال:

1. تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير ذكاء الأعمال على جودة القرارات الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، لبيان الدور البارز لذكاء الأعمال في كونه متغيراً مستقلاً يدعم التوجهات الريادية للمؤسسات في جوانب متعددة، فذكاء الأعمال يساعد المؤسسات على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية التي تمهد الطريق للمنافسة بين المؤسسات في بيئة ديناميكية متغيرة على الدوام (Purity et al., 2017).
2. بلورة فهم أعمق لمفهوم جودة القرارات الاستراتيجية، ليس فقط كنواتج لعملية اتخاذ القرار، بل كمتغير وسيط حيوي يحدد مدى فعالية العلاقة بين المدخلات (ذكاء الأعمال) والمخرجات (الابتكار التنظيمي)، وهذا يفتح آفاقاً جديدة للنقاش النظري حول ديناميكيات اتخاذ القرار في البيئات المعقدة.
3. تسعى الدراسة إلى بناء نموذج تحليلي يربط بين المتغيرات الثلاثة، مما يوفر إطاراً نظرياً يمكن للباحثين الآخرين استخدامه لاختبار العلاقات المماثلة في قطاعات وصناعات أخرى، أو لتطوير نماذج أكثر تعقيداً تتضمن متغيرات إضافية. هذا النموذج سيكون بمثابة إضافة للنماذج الأخرى في هذا السياق التي تساعد على انطلاقة لأبحاث مستقبلية كنموذج (إبراهيم وعبد، 2023).
4. نظراً لندرة الدراسات العربية التي تتناول هذا الموضوع بهذه الشمولية، فإن هذه الدراسة ستكون إضافة قيمة للمكتبة العربية، ومرجعاً للباحثين والطلاب المهتمين بمجالات ذكاء الأعمال، الإدارة الاستراتيجية، والابتكار في القطاع المصرفي السعودي والمنطقة ككل.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

لا تقتصر أهمية هذه الدراسة على الجانب النظري فحسب، بل تمتد لتشمل جوانب تطبيقية وعملية بالغة الأهمية للمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية، ولصناع القرار والمهتمين بتطوير القطاع المالي، وفي ظل التحديات الراهنة والمستقبلية التي يواجهها هذا القطاع، تقدم الدراسة رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء التنافسي والابتكاري للبنوك. وتتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط التالية:

1. قد توفر الدراسة للبنوك السعودية وخاصة الإدارة العليا ومتخذي القرارات الاستراتيجية، فهماً أعمق لكيفية استغلال إمكانات ذكاء الأعمال لتحسين جودة قراراتهم

الاستراتيجية، وهذا الفهم سيمكنهم من تطوير استراتيجيات أكثر فعالية تعزز الابتكار وتضمن استمرارية النمو في بيئة متغيرة. ومما يشير إلى ذلك دراسة (الدهيمي، 2021؛ فريد وعامر، 2021).

2. يمكن للبنوك تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية لديها، وبالتالي تطوير آليات وأدوات لتحسين جودة هذه القرارات، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها على الاستجابة للتغيرات السوقية وتحديات المنافسة. وهذا ما أشارت إليه دراسة (سليم والشريف، 2025).

3. قد تساعد الدراسة القطاع المصرفي على تصميم برامج ومبادرات تهدف إلى تعزيز ثقافة الابتكار، وتوفير البيئة المناسبة لتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتطورة.

4. قد توفر الدراسة مؤشرات واضحة حول كيفية توجيه استثماراتها في أنظمة ذكاء الأعمال لضمان تحقيق أقصى عائد على هذه الاستثمارات، فبدلاً من مجرد تبني التكنولوجيا، ستساعد الدراسة البنوك على فهم كيفية تحويل البيانات إلى قرارات استراتيجية فعالة تدعم الابتكار، مما يضمن أن تكون هذه الاستثمارات ذات قيمة مضافة حقيقية.

5. تتماشى هذه الدراسة مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على تطوير القطاع المالي وتعزيز الابتكار والتحول الرقمي. فمن خلال تقديم توصيات عملية لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتعزيز الابتكار في القطاع المصرفي، تسهم الدراسة بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة بتنمية اقتصاد متنوع ومستدام.

### فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي.

استهدفت الدراسات التالية سليم والشرف (2025) والعتيبي (2025) والفار ومبارز (2023) والعنوم (2020) وعبيدات (2022) إلى بيان العلاقة بين ذكاء الأعمال وبعض المتغيرات مثل أداء العاملين بالبنك حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين ذكاء الأعمال وأداء العاملين وأيضاً إلى علاقة ذكاء الأعمال واتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتنفيذ، حيث تمتلك ذكاء الأعمال (BI) القدرات التي تدعم اتخاذ القرارات العليا للأعمال، كما أشارت إلى وجود أثر لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) على إدارة الأزمات في البنوك التجارية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وجودة القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي.

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الذكاء واتخاذ القرارات الاستراتيجية منها دراسة فريد وعامر (2021) والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الشراكة) واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة مع دراسة أثر الخبرة الدولية لمتخذ القرار كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية الرشيدة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للخبرة الدولية لمتخذ القرار كمتغير يدل على العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (القرارات الاستراتيجية).

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة القرارات الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي.

وهذا ما خلصت إليه الدراسات التالية الوكيل (2021) وجديد (2020) وأحمد (2019) حيث وجدت علاقات ارتباطية والتأثير عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين متغيرات البحث المتمثلة في الابتكار المؤسسي التنظيمي والبشري وبين الصورة الذهنية للبنك والصورة الذهنية للبنك من وجهة نظر الموظفين، وأيضاً العلاقة بين الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية حيث وجدت علاقة طردية ضعيفة بين الابتكار التنظيمي المتوافر في المصرف محل الدراسة وبين قدرة المصرف على تحقيق الميزة التنافسية ضمن الظروف الراهنة، وبين ترتيبات العمل والابتكار التنظيمي، حيث تدل النتائج على وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كلاً من أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الابتكار التنظيمي، ووجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين المرونة في كمية العمل، ووجود تأثير معنوي إيجابي بين كلاً من المرونة في مكان العمل، والمرونة في استمرارية العمل على ابتكار المنتج والعملية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي من خلال الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي.

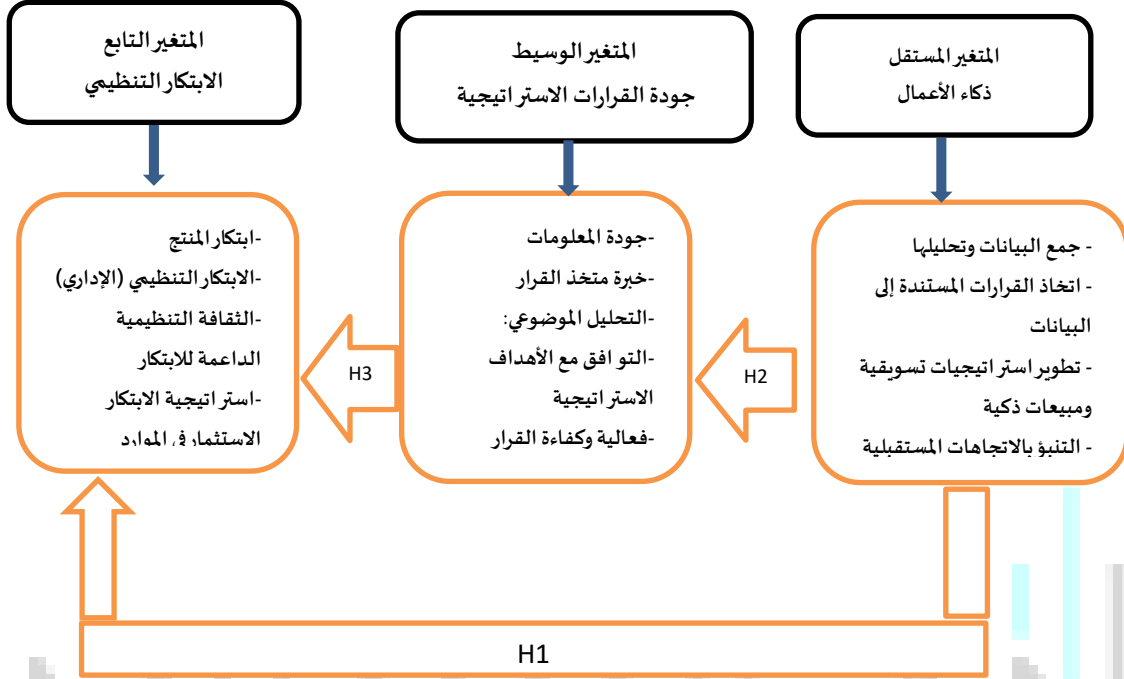
وهذا ما خلصت إليه بعض الدراسات حيث لعبت بعض المتغيرات دوراً وسيطاً أو معدلاً مثل دراسة ابراهيم وعبد (2023) حيث كانت الريادة الاستراتيجية هي المتغير الوسيط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المستدام وكذلك دراسة فريد وعامر (2021) حيث كانت الخبرة الدولية هي المتغير المعدل بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية الرشيدة.

أما الدراسة الحالية فكانت جودة القرارات الاستراتيجية كمتغير وسيط جزئي في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي ، لأنه يؤثر على قوة أو اتجاه العلاقة بين المتغيرين (التابع أو المستقل)

(الحوشي، 2107؛ البليسي 2017؛ Putu et al., 2014)

نموذج الدراسة : تم تصميم هذا النموذج بالاستعانة بدراسة (إبراهيم وعبد، 2023)

شكل رقم (1) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث



وأوضحت الباحثة من العرض السابق أن ما يميز الدراسة الحالية هو احتوائها على بعض المتغيرات لفهم دور كل من ذكاء الأعمال وجودة القرارات الاستراتيجية في تحسين الابتكار التنظيمي، وذلك في البيئة السعودية بصفة عامة، وفي مدينة الرياض بصفة خاصة، حيث تم اعتماد نظرية التعديل والتفسير في سياق المتغير الوسيط تعني أن المتغير الوسيط لا يكتفي فقط بتمرير التأثير من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، بل يمكن أن يعمل أيضاً على تعديل العلاقة بينهما أو تفسيرها بعمق أكثر، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر المتغير الوسيط على قوة أو اتجاه العلاقة بين المتغيرين، أي أنه قد يعكس تأثيرات جزئية أو كلية في العلاقة.

وعليه تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة من خلال توسيط جودة القرارات الاستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي، مما يساهم في تبني متغيرات الدراسة الحالية لقطاعات جديدة تختلف في طبيعتها، وفي ظروف البيئة المحيطة بها عن القطاعات التي أجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.

ويمكن بيان العلاقات المباشرة وغير المباشرة، كما هو موضح أدناه:

H1- تأثير ذكاء الأعمال المباشر على جودة اتخاذ القرارات.

## H2 - تأثير جودة اتخاذ القرارات المباشر على الابتكار التنظيمي

H3 - التأثير غير المباشر لذكاء الأعمال على الابتكار التنظيمي عبر جودة القرارات (حسب نظرية الوساطة).

### الدراسات المرجعية:

#### أولاً: الدراسات المرتبطة بذكاء الأعمال

دراسة سليم والشريف (2025) التي هدفت إلى معرفة دور ذكاء الأعمال وأبعاده المختلفة (تجميع البيانات وتخزينها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، وتقنيات عرض المعلومات) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركات التأمين بمدينة مصراتة، والبالغ عددهم (100) عامل، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل في هذه الدراسة، والاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن درجة تطبيق الشركات لأبعاد الدراسة المتمثلة في (تجميع البيانات وتخزينها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، وتقنيات عرض المعلومات) مرتفعة، وكذلك وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين (تجميع البيانات وتخزينها، والمعالجة التحليلية للبيانات، والتنقيب في البيانات، وتقنيات عرض المعلومات) واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كانت العلاقة الأقوى بين تقنيات عرض المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ووجود دور ذي دلالة إحصائية لذكاء الأعمال وأبعاده (تجميع البيانات وتخزينها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، وتقنيات عرض المعلومات) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى شركات التأمين بمدينة مصراتة.

دراسة العتيبي (2025) التي هدفت إلى الكشف عن أثر ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي، وذلك من خلال الوقوف على مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، والكشف عن مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، والتعرف على طبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال وأداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة من العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف بلغت (٨٠) موظفاً، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: جاء مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٤.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٥٦٩)، كما كشفت النتائج أن مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٤.٢٩)، وانحراف معياري

(٠.٧٤٠)، كما وضحت النتائج وجود علاقة طردية بين تطبيق ذكاء الأعمال وأداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف.

ودراسة الفار ومبارز (2023) حيث هدفت إلى التعريف بذكاء الأعمال كتقنية من تقنيات المعلومات التي تساعد متخذي القرارات في عملية اتخاذ القرار بالأدوات والمنهجيات الآلية لاتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب في قطاع البنوك. ويرى الباحثان أنه في ظل التقدم التكنولوجي ووجود كميات كبيرة من البيانات، فلا بد من استخدام هذه البيانات المتراكمة للحصول على إحصاءات قيمة. وهذا ما يعرف باسم ذكاء الأعمال، وذلك لاتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتنفيذ، حيث تمتلك ذكاء الأعمال (BI) القدرات التي تدعم اتخاذ القرارات العليا للأعمال من خلال تكوين اتجاهات الماضي والحاضر والتنبؤ لعمليات المنظمات في المستقبل، فذكاء الأعمال ليس منتج أو تقنية أو منهجية، بل هو مزيج من كل ذلك للاستفادة من أصول المعلومات لتحقيق أعمال محسنة الأداء.

ودراسة عبيدات (2022) حيث هدفت إلى معرفة أثر نظم ذكاء الأعمال بأبعاد (المعالجة التحليلية الفورية، جمع وتحليل البيانات، إدارة أداء الأعمال) في التحسين المستمر في البنوك القطرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 411 مفردة، واعتمدت على الاستبانة كأداة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر دال إحصائياً لنظم ذكاء الأعمال بأبعاد على التحسين في المستمر في البنوك القطرية، وجاءت متغيرات ذكاء الأعمال والتحسين المستمر بأبعادهم بمستوى أهمية مرتفع.

كما أجريت دراسة العتوم (2020) التي هدفت إلى بيان أثر ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان وعددها (4) وتمت الدراسة على البنوك التجارية التالية: بنك الاتحاد الأردني، وبنك القاهرة عمان، وبنك الأردن، والبنك الأهلي الأردني، أما عينة الدراسة فقد شملت كافة الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في كل من بنك الاتحاد الأردني، وبنك القاهرة عمان، وبنك الأردن، والبنك الأهلي الأردني، والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي والبالغ عددهم (419) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) عند مستوى دلالة إحصائية على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة إحصائية على استشعار إشارات الإنذار في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة

(الذكاء التنافسي، إدارة أداء الأعمال) عند مستوى دلالة إحصائية على الاستعداد لحدوث الأزمة في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة إحصائية على احتواء الأضرار (الاستجابة) في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) عند مستوى دلالة إحصائية على استعادة النشاط في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، كفاية التقنيات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة إحصائية على التعلم من الأزمة في البنوك التجارية في مدينة عمان.

ودراسة تونسكي (Tunowski, 2022) حيث هدفت إلى تحديد ما إذا كانت أنظمة Business Intelligence (BI) توفر الاستدامة للبنوك التجارية من خلال التأثير على وضعها المالي. أشارت النتائج إلى تأثير إيجابي لاستخدام نظام معلومات الأعمال على جوانب محددة من الوضع المالي للبنوك التجارية. ويتعلق هذا التأثير تحديداً بالمجالات الإنتاجية، وجودة الأصول والخصوم، والربحية، والديون. وتتيح النتائج المعممة لهذه الدراسة تحديد علاقات السبب والنتيجة بين استخدام نظام معلومات الأعمال في البنوك التجارية وتحسين مؤشرات الوضع المالي، بالإضافة إلى الخدمات المصرفية المستدامة.

تناولت الدراسات السابقة أثر ذكاء الأعمال وتأثيرها على القرارات الاستراتيجية والتقليل من الأزمات التي تمر بها البنوك ووضع التصورات المقترحة لتحسين اتخاذ القرارات في البنوك، وهذا يبين مدى ضرورة وأهمية ذكاء الأعمال وتأثيره على بعض المتغيرات.

بينما الدراسة الحالية تناولت مدى تأثير ذكاء الأعمال كمتغير مستقل على الابتكار التنظيمي كمتغير تابع، التعرف على التأثير غير المباشر لذكاء الأعمال على الابتكار التنظيمي عبر جودة القرارات الاستراتيجية كمتغير وسيط.

#### ثانياً: الدراسات المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية

دراسة الدهيمي (2021) حيث هدفت الدراسة إلى تحليل أثر فاعلية القرارات الاستراتيجية في التميز التنظيمي من خلال التمكين الوظيفي كمتغير وسيط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (336) مدير من مدراء البنوك التجارية، واعتمدت على الاستبانة كأداة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية والتميز التنظيمي والتمكين الوظيفي في البنوك التجارية القطرية قد جاءت مرتفعة، كما أشارت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية القرارات الاستراتيجية في التميز التنظيمي، ووجود أثر ذو

دلالة إحصائية لفاعلية القرارات الاستراتيجية في التمكين الوظيفي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي، وأخيراً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية القرارات الاستراتيجية في التميز التنظيمي من خلال التمكين الوظيفي باعتباره متغيراً وسيطاً.

كما أجريت دراسة جزار (Jarrar, 2021) التي هدفت إلى بيان مدى تأثير التحيز المعرفي وأبعاده (وهم السيطرة، وتحيز الفرضيات السابقة، وتحيز الالتزام المتصاعد والتمثيل، وتحيز التوافر) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. من حيث المنهجية، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية. طبقت الدراسة استنباطاً كأداة بحث وزعت على 138 مصرفياً (موظفين على مستوى الإدارة) في المناصب الإدارية. تظهر النتائج تأثيراً إيجابياً وهاماً لوهم السيطرة والتمثيل. وقد أظهرت النتائج أن وهم السيطرة، وتحيز الفرضيات السابقة، وتحيز الالتزام المتصاعد والتمثيل، وتحيز التوافر يؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك الأردنية. يستنتج أنه سيتم قبول الفرضية الصفريّة، وبالتالي سيتم رفض الفرضية البديلة بناءً على المستويات المعنوية للفرضيات الأولية والثانوية. لم تكن عوامل تحيز للالتزام المتصاعد، وتحيز التوافر، والاستدلال بالقياس ذات دلالة إحصائية.

دراسة فريد وعامر (2021) التي استهدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الشراكة) واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة مع دراسة أثر الخبرة الدولية لمتخذ القرار كمتغير معدل في العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة)، واتخذت الدراسة قطاع التأمين المصري للتطبيق في ظل ظروف جائحة كورونا، ولقد تم استخدام استقصاء بلغت فقراته 29 فقرة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة حيث بلغت 323، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية وجود علاقة معنوية ايجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية الرشيدة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للخبرة الدولية لمتخذ القرار كمتغير معدل على العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (القرارات الاستراتيجية الرشيدة)، ولقد أوصت الدراسة بتعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين أفراد الإدارة العليا في شركات التأمين.

ودراسة حبوش (2020) التي هدفت إلى بيان أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية (إطار فعال للحاكمية، كفاءة مجلس الإدارة، التركيز على تحقيق الأهداف، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين) في صنع القرارات الاستراتيجية (التعقيد، الاستمرارية، العقلانية والرقابة) بالبنوك التجارية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنك. أما عينة الدراسة اقتصر على ستة بنوك تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية وفقاً لمعيار العدد الإجمالي للموظفين الذي يتجاوز (1200) موظفاً وهي (العربي، الإسكان للتجارة والتمويل،

الأردن، القاهرة عمان، الأهلي الأردني، الأردني الكويتي)، وتمثلت في العينة في (160) موظفا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة بلغ عدد المستجيبين النهائي (139) فرداً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الحاكمية المؤسسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) (كفاءة مجلس الإدارة، التركيز على تحقيق الأهداف، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين) في صنع القرارات الاستراتيجية (التعقيد، الاستمرارية، العقلانية والرقابة) بالبنوك التجارية الأردنية. وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإطار الفعال للحاكمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في صنع القرارات الاستراتيجية (التعقيد، الاستمرارية، العقلانية والرقابة) بالبنوك التجارية الأردنية.

ودراسة عبد الله ووهاب (2019) التي هدفت إلى بيان أثر الأنماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، هيكل المنظمة، الاضطراب البيئي) في ثلاثة مصارف أهلية بالعراق هي الشرق الأوسط العراقي للاستثمار وأشور الدولي وكردستان الدولي للاستثمار. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 99 موظف و64 مدير بشكل عشوائي من المصارف محل الدراسة، وتم الاعتماد على استبانة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن بعض الأنماط المعرفية تؤثر في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي في المصارف العراقية محل الدراسة.

كما أن دراسة أبو تمام (2018) التي هدفت إلى التعرف على أهمية تطبيق نظم محاسبة التكاليف والإدارية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك من خلال دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، البالغ عددها (13) بنكاً أردنياً تجارياً حسب التقرير الشهري لبورصة عمان، شباط من العام 2018 والمعنية بتطبيق نظم محاسبة التكاليف والإدارة. واستهدفت الدراسة الإدارة العليا في جميع البنوك التجارية الأردنية ودائرة التطوير والتخطيط والدائرة المالية والدوائر المعنية بتطبيق نظم محاسبة التكاليف والإدارة، ورؤساء أقسام الحسابات والتدقيق والتحليل المالي، والمحاسبين الإداريين ومحاسبي التكاليف، تم توزيع (260) استبانة، خضع منها (181) استبانة صالحة للدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية تطبيق نظم محاسبة التكاليف والإدارية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، كما تبين أن آراء عينة الدراسة اتفقت على أن نظم محاسبة التكاليف والإدارية التي تناولتها الدراسة كمتغيرات مستقلة مطبقة ومهمة، كذلك أشارت النتائج إلى وجود أهمية ذات دلالة إحصائية لنظم محاسبة التكاليف والإدارية بمتغيراتها (نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، نظام الإدارة المبني على أساس الأنشطة (ABM)، نظام التكاليف المستهدفة (TC)، نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

تناولت الدراسات السابقة مدى تأثير القرارات الاستراتيجية على المؤسسات البنكية ، والتي بينت العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة، مع بيان مدى تأثير

هذه القرارات ببعض الإجراءات والممارسات التنظيمية وأثرها على التميز التنظيمي للمؤسسات التجارية .

ولقد تناولت الدراسة الحالية جودة القرارات الاستراتيجية كمتغير وسيط في التأثير على الابتكار التنظيمي وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة حيث اقتصر على اتخاذ القرارات وليس جودتها

### ثالثاً: الدراسات المرتبطة بالابتكار التنظيمي

وقد أجريت دراسة الوكيل (2021) التي هدفت إلى استطلاع طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الابتكار المؤسسي وبناء الصورة الذهنية للمؤسسات العامة بالتطبيق على عينة من بنك مصر، اعتمدت الدراسة على اختبار مدى صحة العلاقة بين الابتكار المؤسسي القائم على البعد البشري والإجراءات التنظيمية على الصورة الذهنية للبنك والصورة الذهنية الداخلية عن البنك لدى الموظفين، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية قدرها (٢٠٠) مسئّل من بنك مصر. تبين من نتائج الدراسة صحة علاقات الارتباط والتأثير عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الابتكار المؤسسي التنظيمي والبشري وبين الصورة الذهنية للبنك والصورة الذهنية للبنك من وجهة نظر الموظفين.

ودراسة جديد (2020) التي هدفت إلى تقييم الابتكار التنظيمي ببعده المتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار في المصرف التجاري السوري ضمن ظروف الأزمة من خلال تطبيق مقياس استبيان التوقعات الظرفية. توصلت الدراسة إلى عدة وجود تقييم متوسط لمؤشرات الابتكار التنظيمي المتعلقة بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار في المصرف التجاري السوري، كما توجد علاقة طردية ضعيفة بين الابتكار التنظيمي المتوافر في المصرف محل الدراسة وبين قدرة المصرف على تحقيق الميزة التنافسية ضمن الظروف الراهنة.

كما أن دراسة أحمد (2019) التي هدفت إلى الكشف عن أثر ترتيبات العمل المرن في قطاع الخدمات المصرفية على الابتكار التنظيمي. وأكدت نتائج الدراسة على وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كلاً من أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الابتكار التنظيمي، ووجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين المرونة في كمية العمل وكلاً من ابتكار العملية والابتكار الإداري، ووجود تأثير معنوي إيجابي بين كلاً من المرونة في مكان العمل والمرونة في استمرارية العمل على ابتكار المنتج وابتكار العملية. وأوصت الدراسة بضرورة السماح للموظفين من اختيار مواعيد بدء العمل وانتهاءه لإعطائهم الحرية في اختيار الأوقات المناسبة للعمل والمتوافقة مع طاقاتهم الجسدية والنفسية، والسماح لهم بإعادة جدولة أوقات العمل وفقاً لاحتياجاتهم الشخصية.

كما أجريت دراسة البليسي (2017) التي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الخدمة الداخلية على الابتكار التنظيمي والدور الوسيط للالتزام التنظيمي في البنوك الأجنبية العاملة في

الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على 230 موظفاً في البنوك الأجنبية العاملة في الأردن. بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات، توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الخدمة الداخلية (الجوانب الملموسة/ الموثوقية/ التعاطف) على الابتكار التنظيمي، إلا أنه لا يوجد أثر لأبعاد جودة الخدمة الداخلية (الاستجابة/ الضمان) على الابتكار التنظيمي. كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الخدمة الداخلية (الجوانب الملموسة/ التعاطف/ الضمان) على الالتزام التنظيمي. كما أظهرت الدراسة أن الالتزام التنظيمي (كمغير وسيط) يساهم في تقوية العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والابتكار التنظيمي.

تناولت بعض الدراسات على أثر ذكاء الأعمال إدارة الأزمات واستدامة العمل البنكي التجاري، وكذلك تناولت على القرارات الاستراتيجية في التميز التنظيمي من خلال التمكين الوظيفي كمغير وسيط، وفي النهاية تم التطرق إلى الابتكار التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار في المؤسسات البنكية.

ولقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة جوانب رئيسية، مما يضفي عليها أهمية علمية وتطبيقية:

1. تصميم النموذج الشامل الذي يربط بين ثلاثة متغيرات رئيسية (ذكاء الأعمال، جودة القرارات الاستراتيجية، الابتكار التنظيمي) في سياق واحد. هذا التكامل بين المتغيرات يوفر رؤية أكثر شمولية للعلاقات السببية والتأثيرية، مقارنة بالدراسات التي تركز على علاقات جزئية

2. التعرف على طبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي.

3. التركيز على الدور الوسيط: تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول "جودة القرارات الاستراتيجية" كمغير وسيط في العلاقة بين "ذكاء الأعمال" و"الابتكار التنظيمي". فمعظم الدراسات السابقة تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل أو في علاقات ثنائية، دون استكشاف الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية في هذه العلاقة المعقدة. هذا الجانب يمثل إضافة نوعية للأدبيات القائمة، ويسهم في فهم أعمق للآليات التي من خلالها يؤثر ذكاء الأعمال على الابتكار التنظيمي.

4. القطاع المصرفي السعودي: على الرغم من وجود دراسات تناولت هذه المتغيرات في قطاعات مصرفية أخرى، إلا أن الدراسات التي تركز على القطاع المصرفي السعودي لا

تزال محدودة. كما تتميز البيئة المصرفية السعودية بخصائصها الفريدة وتحدياتها، مما يجعل نتائج هذه الدراسة ذات أهمية خاصة للمؤسسات المصرفية في المملكة، وتساهم في سد فجوة بحثية في هذا السياق الجغرافي والاقتصادي.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتغطية الفجوة البحثية التي تسعى للتعرف على طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مُتغيرات الدراسة من خلال توسيط جودة القرارات الاستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تضمنت الدراسة المصطلحات التالية:

#### - ذكاء الأعمال

عرفها زمزم (2018، ص. 34) بأنها: "إجراءات موجهة نحو المستخدم النهائي تعتمد على توظيف التكنولوجيا ومجموعة من النماذج الرياضية والمنهجيات التحليلية للحصول على معلومات ومعرفة مفيدة لتحسين وتطوير جودة القرارات".

وتعرف إجرائياً بأنها: القدرة التنظيمية للبنوك السعودية على جمع البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة، وتحليلها وتحويلها إلى معلومات ومعرفة قابلة للاستخدام لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق التميز الابتكاري، من خلال استخدام الأدوات والأنظمة الرقمية لتوفير رؤى دقيقة وتنبؤية تعزز من جودة القرارات وتدعم عمليات الابتكار داخل البنك.

#### - جودة القرارات الاستراتيجية

عرفه العبادي (2017، ص. 259) بأنه: "القدرة على توفير الخيارات والبدائل المتعددة، وقياس صحة القرارات المتخذة أو مدى انحرافها، مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها، فضلاً عن تحديد مدى ملائمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها".

وتعرف إجرائياً بأنها: مدى تميز القرارات المتخذة في البنوك السعودية من حيث دقتها وملاءمتها للبيئة الداخلية والخارجية، وقدرتها على تحقيق الأهداف بعيدة المدى، واستنادها إلى معلومات وتحليلات موثوقة، ومراعاتها للبدائل المتاحة والمخاطر المحتملة.

#### - الابتكار التنظيمي

يعرفه هاوي وآخرون (Hoai et al., 2022, p. 2) بأنه: "تطبيق الأفكار الإبداعي التي تشجع على العمل بطرق جديدة، وتحسن من الأداء التنظيمي".

وتعرف إجرائياً بأنها: مدى قدرة البنوك السعودية على تبني وتطبيق أفكار جديدة أو محسنة تتعلق بالعمليات أو الخدمات أو الهياكل التنظيمية، بما يسهم في تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

انطلاقاً من أهداف البحث ومشكلته، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يساعد في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الظواهر المدروسة استناداً إلى حقائق الواقع، وجمع البيانات باستخدام الأدوات البحثية من خلال استجواب أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم (المحمودي، 2019).

حيث يعد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً مناسباً لدراسة العلاقات بين المتغيرات في الظواهر الاجتماعية، وخاصة في السياقات المصرفية، إذ يتيح هذا المنهج للباحثين تحليل البيانات بشكل شامل، مما يساعد في فهم مدى تأثير ذكاء الأعمال على كل من الابتكار التنظيمي وجودة القرارات الاستراتيجية للمحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لعدة أسباب:

- تحليل العلاقات بين المتغيرات: يُساعد هذا المنهج في استكشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة، مما يوفر رؤية شاملة حول التأثيرات المتبادلة بينهما.
- توفير البيانات المتنوعة: يسمح المنهج الوصفي التحليلي بجمع وتحليل بيانات متنوعة، مما يُعزز من موثوقية النتائج و يتيح فهماً أعمق للموضوع المبحوث.
- فهم السياق التنظيمي: يُتيح المنهج للباحثة فهم السياقات الفردية والجماعية للمدراء، مما يساهم في توضيح كيفية تأثير ذلك على التجارب والنجاحات اليومية لمدراء المؤسسات المصرفية.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تضم البنوك مجموعة متنوعة من المدراء العامون زمدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، حيث تمثل البنوك المصرفية في مدينة الرياض جزءاً مهماً من نظام القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، ويساهم في تحقيق أهداف رؤية 2030 من خلال تحسين جودة الخدمات البنكية والمصرفية.

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة البحث بشكل منهجي، حيث تم تحديد نوع العينة بأنها عينة طبقية عشوائية. تم اختيار ( ) من مختلف الإدارات العليا والوسطى في البنوك، مع مراعاة الشروط التالية في اختيار العينة:

- حجم العينة: تم تحديد حجم العينة بناءً على القدرة الإحصائية لضمان تمثيل كافٍ لجميع الفئات الإدارية.

- خصائص العينة:

تشمل العينة التنوع التالي:

- مدراء الإدارات العليا والتي تضمن مدراء البنوك المصرفية في مدينة الرياض.
- مدراء الإدارات الوسطى والتي مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في البنوك المصرفية في مدينة الرياض.

## معايير الاختيار

تم اختيار العينة بناءً على مجموعة من المعايير تشمل:

- التنوع الوظيفي: لضمان تمثيل جميع الفئات في الدوائر العليا والوسطى، مما يساهم في توفير آراء متنوعة.
- الخبرة العملية: التركيز على المدراء من مختلف مستويات الخبرة، مما يساعد في تقديم رؤى شاملة.
- الجنس: لضمان تمثيل عادل بين الجنسين في العينة، مما يعكس التنوع في وجهات النظر.

ويوضح الجدول التالي عينة الدراسة وما يتعلق بها من معلومات:

جدول رقم ( ) يوضح عينة الدراسة

| فئة المدراء           | عدد المدراء في المجتمع | عدد في العينة | نسبة العينة (%) |
|-----------------------|------------------------|---------------|-----------------|
| مدراء الإدارات العليا |                        |               |                 |
| مدراء الإدارات الوسطى |                        |               |                 |
| رؤساء الأقسام         |                        |               |                 |

|  |  |  |          |
|--|--|--|----------|
|  |  |  | الإجمالي |
|--|--|--|----------|

### حدود الدراسة (المكانية، الزمانية، البشرية)

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر على الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي.
- الحدود البشرية: ستمثل في المديرين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك السعودية.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة في البنوك بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

### وسائل جمع بيانات الدراسة:

سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وعرف العساف (2012، ص. 65) الاستبانة بأنها "عبارة عن أداة يشمل محتواها مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة بهدف الحصول على إجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة. وسيتم الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها. وعليه فإن الاستبانة ستكون مما يلي:

- المحور الأول: مستوى ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي السعودي.
- المحور الثاني: مستوى جودة القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي.
- المحور الثالث: مستوى الابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي.

صدق أداة الدراسة

#### 1. الصدق الظاهري

سيتم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والمختصين، وسيطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة. وفي ضوء ذلك سيقدم السادة المحكمين العديد من التعديلات الجوهرية على أداة الدراسة، وسيتم الاستجابة لهذه التعديلات، وإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي سيقدمها المحكمين، حتى تأخذ الاستبانة شكلها النهائي.

## 2. صدق الاتساق الداخلي

ويتم من خلال الاتساق الداخلي معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الأداتين مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ولحساب صدق الاتساق الداخلي للأداتين سيتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، والذي من خلاله سيتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الأداة ككل، وذلك عبر عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة.

ثبات أداة الاستبانة

المقصود بثبات الاستبانة أنها تعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأشخاص في ظروف مماثلة. وسيتم حساب ثبات الاستبانة وذلك بطريقتين الأولى باستخدام كل من معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والثانية معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان- براون (Spearman-Brown Coefficient).

### المعالجات الإحصائية المقترحة:

سيتم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.21) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة وكانت هذه الأساليب على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك بغرض وصف البيانات الشخصية والعملية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة عن وسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split \_ Half): لقياس الثبات في البيانات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، واختبار العلاقة بين محاور أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع وقوة العلاقة وتم استخدامه لتحديد العلاقة بين ذكاء

الأعمال والابتكار التنظيمي، وكذلك تحديد العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة القرارات الاستراتيجية .

- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) في تحديد وتوسيط جودة القرارات الاستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي .
- نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equations Model بالاعتماد على طريقة الانحدار الجزئي للمربعات الصغرى (PLS) Partial Least Square باستخدام Smart PLS وذلك لاختبار الفرض الرابع، والذي من خلاله تم اختبار سلسلة من العلاقات بين المتغيرات، بالإضافة لاستخدامه بصفة خاصة لاختبار التأثير الوسيط (الحوشي، 2107؛ Putu et al., 2014)
- اختبار (F - Test) واختبار (T -Test) المُصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد لاختبار فروض البحث .
- أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver. 18)، والذي يعتمد علي تحليل الانحدار والارتباط المتعدد ويهدف التوصل إلى تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج العلاقات السببية بين المتغيرات، حيث يتعامل هذا النموذج من نوعين من المتغيرات: المتغيرات الخارجية ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة على أن العلاقة فيما بينها علاقة ارتباطية ، والمتغيرات الداخلية التي يرغب تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية وذلك للكشف عن علاقة السبب بينهم وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار.
- استخدام مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار : حيث تتمثل هذه المؤشرات في مؤشر جودة المطابقة (goodness-of-fit indices).

جدول: يوضح العلاقة بين الفرضيات البحثية والأساليب الإحصائية

| الرقم | الفرضيات       | الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل نتائج الفرضيات                                                        |
|-------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | الفرضية الأولى | معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي. |

|   |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | الفرضية الثانية       | معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة القرارات الاستراتيجية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3 | الفرضية الثالثة       | معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس العلاقة بين جودة القرارات الاستراتيجية والابتكار التنظيمي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4 | الفرضية الرابعة       | أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) في تحديد وتوسيط جودة القرارات الاستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال والابتكار التنظيمي)<br>نموذج المعادلات الهيكلية Structural Equations Model (SEM) بالاعتماد على طريقة الانحدار الجزئي للمربعات الصغرى Partial Least Square (PLS) باستخدام Smart PLS وذلك لاختبار الفرض الرابع، والذي من خلاله اختبار سلسلة من العلاقات بين المتغيرات ، بالإضافة لاستخدامه بصفة خاصة لاختبار التأثير الوسيط |
| 5 | جودة النموذج المستخدم | استخدام مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لاسلوب تحليل المسار : حيث تتمثل هذه المؤشرات في مؤشر جودة المطابقة (goodness-of-fit indices).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

#### خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

تُعد عملية إعداد خطة البحث العلمي ركيزة أساسية لضمان سير الدراسة بمنهجية ووضوح، وتوجيه جهود الباحثة نحو تحقيق الأهداف المرجوة. تبدأ هذه العملية بمرحلة استكشافية معمقة للأدبيات العلمية ذات الصلة، حيث يتم الانتقال من المفاهيم العامة إلى الجوانب الأكثر تخصصاً ودقة، بهدف بناء إطار نظري متين يحيط بموضوع الدراسة من كافة جوانبه. وفيما يلي نستعرض أبرز خطوات تنفيذ هذه الخطة:

1. تم الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتناولها من العام إلى الخاص وتسلسل منطقي بما يخدم استعراض عنوان الدراسة.
2. تم استعراض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، وتم إبراز الدراسات التي تشير إلى قصور في مستوى تناول وتوظيف هذه المتغيرات.
3. تم كتابة أسئلة الدراسة بشكل دقيق بهدف تحقيق ما هو منشود من هذه الدراسة، وقد كانت الأسئلة قابلة للقياس.
4. تم استعراض الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة.
5. تم تناول أهداف الدراسة بشكل محدد وقابل للقياس وقابلة للتحقق.
6. تم كتابة الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة بحيث يتم اختبارها للوصول إلى نتائج الدراسة.
7. تم رسم نموذج الدراسة يبين العلاقة بين متغيراتها الرئيسة وما تتضمنه من أبعاد.
8. تم تلخيص مجموعة من الدراسات السابقة وتقسيمها وفق المتغيرات الثلاث التي تضمنها عنوان الدراسة.
9. تم تناول أبرز مصطلحات الدراسة بتعريفات اصطلاحية وتعريفات إجرائية في ضوء عنوان الدراسة.
10. تم استعراض إجراءات الدراسة من حيث المنهجية والمجتمع والعينة، بالإضافة إلى وسائل جمع بيانات الدراسة، والوسائل الإحصائية المقترحة اللازمة لعملية تحليل النتائج.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

الأبجي، كوثر، وسليمان، أحمد. (2020). إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية. *مجلة الاقتصاد الإسلامي*، 40 (474)، 514-510.

إبراهيم، شيماء، عبده، منال. (2023). الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات الذكاء الاستراتيجي والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على مستشفيات عين شمس. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24 (2)، 90-113.

<https://doi.org/10.21608/jsst.2023.189488.1547>

أبو تمام، ميساء. (2018). أهمية تطبيق نظم محاسبة التكاليف والإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

أحمد، علي. (2019). أثر ترتيبات العمل المرن في قطاع الخدمات المصرفية على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 39 (1)، 483-522.

البطاينة، أحمد. (2021). أثر ذكاء الأعمال في أداء سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 1 (11)، 31-45.

البليسي، ميس، والنعي، محمد. (2017). أثر جودة الخدمة الداخلية على الابتكار التنظيمي والدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك الأجنبية العاملة في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.

جديد، رشا. (2020). دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: نموذج المصرف التجاري السوري. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 42 (3)، 51-64.

حبوش، ماهر. (2020). أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية في صنع القرارات الاستراتيجية بالبنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

الحجاججة، دعاء. (2024). أثر الاستشراف الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في البنوك التجارية الأردنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

الحواشي ، محمد محمود . (2017). التأثير المباشر وغير المباشر لمستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على قيمة الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، مجلة البحوث المحاسبية بجامعة طنطا، 4 (2)، 393-444.

الدهيمي، فهد. (2021). أثر فاعلية القرارات الاستراتيجية في التميز التنظيمي، من خلال التمكين الوظيفي، متغيرًا وسيطًا: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مؤتة.

زمزم، هدى. (2018). أثر نظم المعلومات الإدارية على ذكاء الأعمال [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

سليم، فاطمة، الشريف، حسن. (2025). دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين بمدينة مصراتة. مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية، 2 (1)، 1-26.

<https://doi.org/10.36602/jsrhs.2025.2.1.1>

العبادي، حيدر. (2017). توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية: الدور الوسيط للإجماع الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعينة من الشركات الصناعية العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، 9 (18)، 242-292.

عبد الله، عبد الله، ووهاب، كمال. (2019). أثر الأنماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في مصارف أهلية مختارة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (48)، 210-231.

عبيدات، أرام. (2022). أثر نظم ذكاء الأعمال على التحسين المستمر في البنوك القطرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

العتوم، روان. (2020). أثر ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الاسراء الخاصة.

العتيبي، نوف. (2025). أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 1 (34)، 469-508.

العساف، صالح محمد. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء.

عيال، عواد. (2022). أثر ذكاء الأعمال في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

الغريب، أيمن. (2022). دور ذكاء الأعمال بالقطاع الخاص في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك بمحافظة دمياط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13 (2)، 457-421.

الفار، محمد، ومبارز، أسامة. (2023). إطار مقترح لتحسين اتخاذ القرار في البنوك المصرية باستخدام تقنيات ذكاء الأعمال. *المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية*، 1 (2)، 17-1.

فريد، شريف، عامر، أحمد. (2021). العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة في ضوء الخبرة الدولية كمتغير معدل دراسة تطبيقية على شركات التأمين بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12 (4)، 65-96. <https://doi.org/10.21608/jces.2021.218367>

المحمودي، محمد. (2019). *مناهج البحث العلمي*. دار الكتب.

الوكيل، إيمان. (2021). أثر الابتكار المؤسسي على بناء الصورة الذهنية للمؤسسات العامة: دراسة حالة بنك مصر. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 22 (2)، 246-215.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

A3Logics. (2025, April 22). *Business Intelligence in Banking: Data-Driven Decision Making*. Retrieved from <https://www.a3logics.com/blog/business-intelligence-in-banking/>

Alzanoun, M., & Mizher, R. (2020, August 22). *The Impact of Using Business Intelligence (BI) Systems on Entrepreneurial Orientations of Palestinian Banking Sector: Bank of Palestine as a model*. The 1st International Conference on Information Technology & Business ICITB2020. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3679070](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3679070)

Grabińska, A., & Ziora, L. (2019). The application of Business Intelligence systems in logistics. Review of selected practical examples. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 1(1), 1028-1035.

Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2), 1-10.

<https://www.a3logics.com/blog/business-intelligence-in-banking/>

Jarrar, A. (2021). The association between cognitive biases and the quality of strategic decision making: Evidence from Jordanian banks. *Banks and Bank Systems*, 16(2), 1-11.

Purity, N. & Anigbogu, N. & Ifeoma, A. (2017). The Effect of Strategic Intelligence on Business Success in Selected Commercial Banks in South-East, Nigeria. *international Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, Vol.1 , Issue. 6, Nnamdi Azikiwe University, Awka, Anambra State, Nigeria

- Martini, N. N. G., Moeljadi, D., & Djazuli, A. (2014). Factors Affecting Firms Value of Indonesia Public Manufacturing Firms. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 35-44.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796.
- Sidra Capital. (2025, April). *The Rise of AI in the Saudi Financial Sector: Opportunities and Challenges*. Retrieved from <https://sidracapital.com/ar/insight/rise-of-ai-in-saudi-arabias-financial-sector-opportunities-and-challenges/>
- Tunowski, R. (2020). Sustainability of commercial banks supported by business intelligence system. *Sustainability*, 12(11), 1-17.

