https://doi.org/10.25130/tjaes.17.55.2.12

# أثر منظورات ذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية
# دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الخاصة في بغداد

**الباحث: ميثم سامي كريم**
**كلية الإدارة والاقتصاد**
**جامعة تكريت**
Maitham.Sami.k@st.tu.edu.iq

**أ.م.د. قاسم أحمد حنظل**
**كلية الإدارة والاقتصاد**
**جامعة تكريت**
Qassim_a_handhal@yahoo.com

**المستخلص:**

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر منظورات ذكاء الاعمال في اعادة هندسة العمليات المصرفية ومدى امكانية تطبيقها، وتأثير ذلك على اعادة هندسة العمليات المصرفية للمصارف الخاصة المبحوثة، وتمثلت اهمية البحث بانه يسهم اثر منظورات ذكاء الاعمال بمساعدة المصارف الخاصة في اعادة هندسة عمليات المصارف والذي من خلاله تحقيق قدرات تنافسية عالية في ظل التقلبات السوقية المتغيرة، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس والذي مفاده: ما هو دور اثر المصارف مجتمعا لها متمثلة بـ (مصرف الخليج التجاري، ومصرف الشرق الاوسط العراقي، منظورات ذكاء الاعمال في اعادة هندسة العمليات المصرفية؟ واتخذت الدراسة من مجموعة من ومصرف الراجح الإسلامي، والمصرف الوطني الإسلامي، ومصرف الاقليم التجاري) وقد تم اجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من اجل التعرف على الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومعامل الاختلاف، وتم استخدام برنامج (SMART, PLS3) في اجراء العمليات الاحصائية. وتم توزيع استبانة للأفراد العاملين بواقع (92) استبانة وتم استردادها جميعها والتي تمثل، ما بنسبة (100%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وتوصل البحث الى اهم النتائج: هناك تأثير لمنظورات ذكاء الاعمال على اعادة هندسة العمليات المصرفية.

**الكلمات المفتاحية:** ذكاء الاعمال، اعادة هندسة العمليات المصرفية.

# The impact of business intelligence perspectives on reengineering banking operations
# An exploratory study in a number of private banks in Baghdad

Researcher: Maitham Sami Kareem
College of Administration and Economics
Tikrit University

Prof. Dr. Qassim Ahmed Handal
College of Administration and Economics
Tikrit University

## Abstract:

The study aimed to identify the impact of business intelligence perspectives in re-engineering banking operations and the extent to which they can be applied, and its impact on re-engineering banking operations for the private banks investigated. High competitive capabilities in light of changing market fluctuations, and from here the problem of the study emerges with the main question which is: What is the role of the impact of banks collectively on them represented by (the Gulf Commercial Bank, the Iraqi Middle East Bank, business intelligence perspectives in re-engineering banking operations? The study was taken from a group of From the Al Rajah Islamic Bank, the National Islamic Bank, and the Regional Commercial Bank) a descriptive analysis of

the study variables was carried out in order to identify the arithmetic mean, standard deviations, relative importance and coefficient of variation, and the program (SMART, PLS3) was used to conduct statistical operations. The employees received (92) questionnaires and all of them were recovered, which represents (100%) of the total distributed questionnaires. To the most important results: There is an impact of business intelligence perspectives on the re-engineering of banking operations. Opening words: The impact of business intelligence perspectives, re-engineering banking operations.
**Keywords:** business intelligence, reengineering banking operations.

**المقدمة**

كانت المصارف والمؤسسات المالية في سنين قد خلت شبه محمية من المنافسة المحتدمة في الأسواق، غير انها اخذت اليوم تواجه تحديات اساسية في طريقها للمحافظة على البقاء والاستمرار في عالم الاعمال في اسواق تسودها منافسة ضارية، فالمصارف تتسم بكونها منشات تشهد النمو المضطرد بل ان معظم المصارف الخاصةهي شركات مشهود لها بالنمو غير الاعتيادي وقد انعكس ذلك وبشكل كبير في عدد من الزبائن وتشكيلة الخدمات والمنتجات المصرفية التي تقدمها ،والايرادات والتكاليف فضلا عن الموجودات وغيرها، ونظرا لهذه المنافسة والتحديات التي تواجهها المصارف اصبحت تواجه ضرورة ملزمة وملحة لتغيير اساليب عملها واجرائاتها المتقادمة وهيكلتها وما ينبع ذلك من تغيير في صلاحيات ومسؤوليات الافراد العاملين، وان افضل استراتيجية لاحداث هذا التغيير هي اعادة هندسة العمليات المصرفية اذ تعد من افضل الاساليب الادارية والتي تنبع اهميتها من انها تعمل بصورة جذرية وقد تصل الى التحسين في التكلفة والوقت المحدد في التسليم والجودة العالية في تقديم الخدمة، ذلك لأنها تتبنى اعادة التفكير الاساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنلوجيا المعلومات وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الكفاءة الانتاجية وبالتالي زيادة الربحية للمصرف.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** أثر منظورات ذكاء الاعمال هو مفهوم واسع وهو شيء لايمكن تنفيذه في العملية الخدمية والانتاجية مباشرة لانه يمثل مزيج من التقنيات والتطبيقات والحلول المختلفة التي يطلق عليها مجتمعة، إذا ما تم تنفيذها في اعادة هندسة العمليات المصرفية (ذكاء الاعمال). ويطلق على هذه التقنيات والتطبيقات والحلول عوامل التمكين التي تساعد في اعادة التغيير الجذري للعمليات في اعادة هندسة العمليات المصرفية وبالتالي زيادة الجودة والمرونة والتحليل وسرعة الاستجابة للمتغيرات في الاسواق ومتطلبات الزبائن ويزيد من فرصة هذه المصارف من المنافسة وتقديم خدمات متطورة بسرعة للأسواق المالية، ويتم تامين البنية التحتية لمنظورات ذكاء الاعمال من خلال توجيه وضبط عمل التقنيات والتطبيقات الذكية المتمثلة بتقنيات الحصول على البيانات ومستودع البيانات والمعالجة التحليلية الفورية من خلال برامج متقدمة في الحصول على المعومات من خلال استخدام افضل التقنيات، لغرض تقديم افضل الخدمات التي تساعد متخذ القرار وتمكينه من صنع القرار المناسب. وقد تم تحديد مشكلة البحث من خلال اثارة التساؤلات الاتية:

1. ما هو دور منظورات ذكاء الاعمال في اعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف المبحوثة؟
2. ما طبيعة علاقات الارتباط ونوعها والتاثير بين كل من منظورات ذكاء الاعمال في اعادة التفكير الاساسي لعملياتها في اعادة هندسة العمليات (التغيير الجذري)؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تكمن في توضيح عدد من النقاط المهمة في تعزيز منظورات ذكاء الأعمال تجاه إعادة هندسة العمليات المصرفية كما يلي:

1. يمكن ان تسهم منظورات ذكاء الاعمال بمساعدة المصارف الخاصة في اعادة هندسة عملياتها (التغيير الجذري) وتحقيق القدرات التنافسية في ظل التقلبات السوقية الكبيرة والتغيير في حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.
2. تساعد منظورات ذكاء الاعمال في اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين جودة الخدمات بما يواكب عصر السرعة وتقديم خدمات عصرية وسرعة استجابة عالية في تقديم الخدمة للزبائن في المصارف الخاصة.

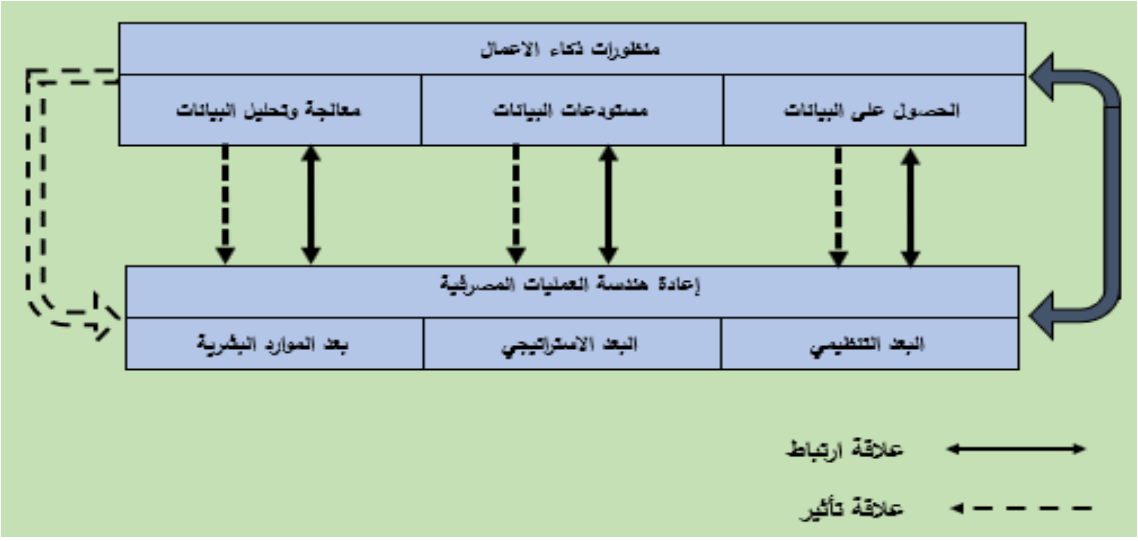
**ثالثاً. أهداف البحث:** تسعى الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، وعلى النحو الآتي:

1. تقديم إطار نظري ومفاهيمي لمنظورات ذكاء الأعمال ودورها في تعزيز إعادة هندسة العمليات المصرفية.
2. إبراز دور منظورات ذكاء الأعمال والسبل الكفيلة لتحسين الأداء في المصارف المبحوثة.
3. تشخيص طبيعة العلاقة بين أبعاد منظورات ذكاء الأعمال وأبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية.

**رابعاً. مخطط البحث:** يمكن توضيح مخطط البحث لتفسير متغيري الدراسة من خلال الابعاد الفرعية لكلا المتغيرين وكما موضح في الشكل (1):

**1.المتغير المستقل:** أثر منظورات ذكاء الاعمال وابعاده المتمثلة ب (تقنيات الحصول على البيانات، مستودع البيانات، المعالجة التحليلية الفورية) بالاعتماد على مقياس (الجبوري، 2015).

**2.المتغير المعتمد:** والذي يتضمن اعادة هندسة العمليات المصرفية وابعاده المتمثلة بـ (البعد التنظيمي، البعد الاستراتيجي، بعد المورد البشري). بالاعتماد على مقياس (العابدي، 2017)، وكما في الشكل (1).




الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان.

**خامساً. فرضيات البحث:**

1. **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منظورات ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية، عبر أبعاد منظورات ذكاء الأعمال في المصارف المبحوثة تبعاً لإدراك عينة البحث.

2. **الفرضية الثانية:** ترتبط منظورات ذكاء الأعمال ايجابياً ولكل بعد من أبعادها في مجال دعم وتعزيز إعادة هندسة العمليات المصرفية.
3. **الفرضية الثالثة:** تؤثر منظورات ذكاء الأعمال في دعم وتعزيز إعادة هندسة العمليات المصرفية وتتفرع منها الآتي (تتباين منظورات ذكاء الأعمال من خلال تأثيرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية).

**سادساً. منهجية البحث:** تعتمد الدراسة في توجهاتها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى النتائج المطلوبة للخروج باستنتاجات وتقديم توصيات تفيد المصارف الخاصة في مدينة بغداد على نحوٍ عام.

**سابعاً. الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث:** تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS.23) وهو أحد برامج التحليل الإحصائي الذي يمكن من خلاله تحليل البيانات وفق طريقة المربعات الجزئية التي يمكن اعتماده في تحليل بيانات العينات الصغيرة (100>) والجدير بالذكر أن طريقة المربعات الجزئية هي الأسلوب الذي يمكن الباحثان من دمج متغيرات غير ملحوظة وقياسها على نحوٍ غير مباشر بواسطة متغيرات تحتوي على مؤشرات هذه التقنية (Nadarajah, 2014).

**ثامناً. مجتمع البحث وعينته:** اشتمل مجتمع البحث على مجموعة من الموظفين في المصارف الخاصة التي مثلت ميدان الدراسة، إذ بلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسة (1170) غير ان وضع المؤسسات المالية اليوم لا يسمح بأخذ عينة اكبر من ذلك لعدم وجود عدد كافي من الموظفين حيث تمثلت نسبة دوام الموظفين بنسبة (25%) بسبب جائحة كورونا مما ادى الى الاستناد الى حجم العينة ب (92) شخصاً اختير منهم عينة وفق طريقة المعاينة العشوائية وتم توزيع الاستبانة، وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات عليهم بطريقة مباشرة لتوضيح بعض الفقرات وتم توزيع (92) استبانة، وتم استرجاع جميع الاستبانات التي كانت جميعها صالحة للتحليل.

الجدول (1): متغيرات الدراسة وفق الاستبانة

| المتغيرات الرئيسة | المتغيرات الفرعية | عدد الفقرات | المصدر |
|---|---|---|---|
| منظورات ذكاء الأعمال | تقنيات الحصول على البيانات | 5 | (الجبوري، 2015)<br>(السامرائي واخرون، 2012)<br>(Surendra, 2013) |
| | مستودعات البيانات | 4 | |
| | المعالجة التحليلية | 4 | |
| | عرض ومراقبة المعلومات | 4 | |
| المجموع | 4 | 17 | |
| إعادة هندسة العمليات المصرفية | البُعد التنظيمي | 5 | (العابدي، 2017)<br>(ارفيس، 2018)<br>(الابراهيم، 2018) |
| | البُعد الاستراتيجي | 5 | |
| | بُعد المورد البشري | 5 | |
| المجموع | 3 | 15 | |

المصدر: من إعداد الباحثان.

**الإطار النظري:**

**أولاً. منظورات ذكاء الأعمال:** يركز هذا المبحث على الدور المحوري لمنظورات ذكاء الأعمال، لضمان أن الإدارة تفي بالغرض الأساس المتمثل في زيادة المعرفة لدى الأفراد والزبائن على المدى الطويل وبالتالي تحسين مستقبل المصارف المبحوثة، لأنها تؤدي دورًا مهمًا في قرارات

الاستثمار، وغالبًا ما تنعكس الفائدة المتأتية من دور منظورات ذكاء الأعمال في تعزيز إعادة هندسة العمليات المصرفية، وبالتالي يمكننا أن نحقق تصوراً في هذا المبحث لمفهوم منظورات ذكاء الأعمال وأهميتها والفوائد المرتبطة بالممارسات الفاعلة عندما قد يتصرف المديرين وفقًا لمصالحهم الذاتية، وغالبًا ما يكون ذلك على حساب الأفراد، ومن ثم سوف نتناول أبعاد ذكاء الأعمال وكالآتي:

1. **مفهوم ذكاء الأعمال:** يُنظر إلى منظورات ذكاء الأعمال على أنها مجموعة من التقنيات التي يتبناها المصرف ومن خلالها تدعم الادارة العليا والمديرين ضمن المشاركة في اتخاذ القرارات مع المستويات الإدارية الدنيا في المصرف فيما يتعلق بالانشطة التي تضر بالافراد من جهة والزبائن من جهة أخرى، إذ يمثل ذكاء الأعمال التحول من الوضع التقليدي القديم إلى إنتاج المعرفة الحديث لتوفير المعلومات والبيانات المستمدة من البيانات التاريخية لكي تساعد متخذ القرار في المصرف (Oswaldo, 2016: 245).

**التعريف الاجرائي:** ومما يتقدم يرى الباحثان بان ذكاء الاعمال هو مجموعة واسعة من التطبيقات والتقنيات التي تعمل على جمع وتخزين وتحليل البيانات وامكانية الوصول السريع اليها لمساعدة مستخدمي المصارف على اتخاذ قرارات اعمال تواكب عصر السرعة لغرض تقديم خدمات أفضل للزبون.

2. **أهمية ذكاء الأعمال:** ذكاء الأعمال هو من المفاهيم والتقنيات الحديثة التي تطورت عبر الزمن وفق التطور الهائل في نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، وإن أول ظهور له كان في مجال نظم دعم القرار في المنظمات والمؤسسات المالية، إذ يعمل على استيعاب الوضع السائد لبيئة العمل والذي يتمثل بازدياد حدة المنافسة وفق منظور التعقيد في البيانات في بيئة العمل ومراقبة الأحداث بصورة مستمرة وسبل معالجتها، كما يعمل على توظيف التقنيات الحديثة والتكنولوجية المتطورة في مجال النظم الذكية التي تدعم متخذي القرار في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وتُسهم في توفير المعلومات والبيانات بصورة سريعة وسهلة لكي تدعم متخذ القرار بصنع القرار الأكثر فعالية في مجال العمل المصرفي والمالي (الجبوري، 2015: 33).
3. **أهداف منظورات ذكاء الأعمال:** لكل نظام معلومات مجموعة من الاهداف يسعى الى تحقيقها، الا ان هذه الاهداف قد تتخذ غايات شمولية لتحقيق مجمل اهداف للمؤسسات المصرفية على حد سواء، ولاسيما إذا ما ارتبطت بتلك الانواع من التقنيات والتطبيقات الذكية والشمولية والتي من بينها انظمة ذكاء الاعمال التي تسعى لدعم عمليات الاعمال في مجالات مختلفة، ويهدف ذكاء الاعمال من خلال تتبع المنافسين الحاليين والمتوقعين (الجبوري، 2015: 35).

أ. جذب واستثمار الطاقات والموارد البشرية الكفوءة والمتخصصة في مجال تكنلوجيا المعلومات والاتصالات وتنميتها واستثمارها لصالح المصرف.

ب. يحتوي ذكاء الأعمال على منظومة متكاملة لتوزيع المعلومات على جميع الشعب وأقسام المصرف في اللحظة نفسها.

ج. يهدف ذكاء الأعمال إلى وضع برامج تعقب المنافسين الحاليين والمتوقعين من خلال تحليل الأسواق.

د. تحديد المنتجات المصرفية والقروض المصرفية الأكثر ربحاً عبر تطبيق ذكاء الأعمال (شاهين، 2007).

4. **أبعاد منظورات ذكاء الأعمال:** تتكون تطبيقات ذكاء الاعمال من نطاق واسع من التقنيات التي تتباين بتباين طبيعة المؤسسة المالية او المصرف والانشطة التي تمارسها، وسيتم توضيح مجموعة من الابعاد وبما ينسجم مع توجهات البحث الحالي في استخدام افضل التطبيقات التي تمثل العناصر الفعالة في اي مؤسسة مالية او شركة او مصرف على حد سواء في كيفية ادارة البيانات والمعلومات في مجال العمل المصرفي الذكي الذي يمثل فيه المورد المعلوماتي العنصر الاساسي لنجاحه من خلال تطبيق منظورات ذكاء الاعمال ويمكن ايجاز مجموعة من الابعاد لمنظورات ذكاء الاعمال بالاتي:

أ. **تقنيات الحصول على البيانات:** يمكن الحصول على البيانات من مصادر متعددة وقد تكون هذه المصادر إما داخلية تتمثل بالأفراد أنفسهم أومن الزبائن باعتبارهم أيضاً من المصادر الخارجية في طرق الحصول على البيانات، باختلاف البيئة التي تكون فيها المؤسسة المالية وتختلف من دولة إلى أخرى باختلاف القوانين والتشريعات، كما تختلف من شعبة إلى أخرى في المؤسسة المالية نفسها، وتُعد مصادر الحصول على البيانات إحدى طرائق نجاح منظورات ذكاء الأعمال التي يتم الاستناد إليها في تقييم الوضع المالي والاستراتيجي للمؤسسة المالية (Lankoulova, 2012: 12).

ب. **مستودعات البيانات:** تتمثل نظم مستودعات البيانات بأنها نظم معلومات محوسبة والتي تمثل المكون الأساس للبنية التحتية لأنظمة ذكاء الأعمال التي تمثل جميع بيانات المعاملات التي تحتفظ بها المؤسسة والمتمثلة بالاستعلام والاسترجاع وإعداد التقارير بناءً على المعلومات المخزنة فيها وسرعة استرجاعها لكي تدعم متخذي القرار في المصرف.(Recker, 2012: 21)

ج. **معالجة وتحليل البيانات:** تمثل نظم المعالجة الفورية الآنية من العمليات الأساسية والمهمة لأنظمة ذكاء الأعمال، إذ تُعد من أفضل التقنيات المستخدمة في معالجة التحليلات، اذ ان للمعالجة الفورية لانظمة ذكاء الأعمال الامكانية إن تدعم انظمة المعالجة (OLAP) ضمن أولويات القواعد في أنظمة ذكاء الأعمال وفق دوال ونظم المعالجة التحليلية والفورية للبيانات حتى يتسنى للمستخدم سهولة بنائها وإدارتها (الشيخ، 2012: 841).

**ثانياً. مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية:** تتمثل إعادة هندسة العمليات المصرفية بأنها عملية إعادة تنظيم أساسية وجذرية للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء المتمثلة بالكلفة المنخفضة والجودة العالية، وتُعد من المفاهيم الحديثة التي سلط الضوء عليها الكثير من الباحثين في مجال العمل الإداري والمصرفي، إذ تمثل العمليات المصرفية الكفوءة سر نجاح المؤسسات المالية، التي يتحقق من خلالها النجاح والتنافس بوصفها الميزة التنافسية التي تسعى جميع المصارف إلى تبني هذا المفهوم الذي يؤكد على إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصرف (ديسلر، 2003: 312).

**التعريف الاجرائي:** مما تقدم يرى الباحثان بان اعادة هندسة العمليات المصرفية هي العملية التي يتم استخدامها لغرض اجراء تغييرات جذرية في مواقع العمل ويكون التركيز الكبير على التغييرات في العملية التنظيمية والعمل الاداري والمكونات والادوات التي يلاحظ انها اصبحت من التقادم ولاتعطي شيء من الجودة والخدمة الجيدة التي تلبي حاجة ورغبة الزبون العصري.

1. **أهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية:** وتتبلور أهميتها في تطبيق تقنيات وإجراءات من شأنها تحقيق تحسينات في، الخدمات المقدمة للزبائن وإدامة العلاقة بينهم عبر إجراء تغييرات جذرية على تصميم العمليات، مما يساعدها على العمل بكفاءة عالية في مواجهة التحديات التكنولوجية في ظل

التغيير المتسارع في بيئة الأعمال وتعقيد واشتداد حدة المنافسة من أجل الحصول على حصة سوقية ذات جودة عالية وفق تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية، كما أن إعادة هندسة العمليات المصرفية تتمثل بخلوها من التعقيد والروتين المتكرر وإسهامها في التركيز على العمليات الضرورية التي تدعم المؤسسة وتحقيق جميع متطلباتها (هشام إبراهيم، 2011) إذ تتجلى أهمية إعادة الهندسة بالجوانب الآتية:

أ. استبدال الإجراءات الروتينية التقليدية المتكررة بعمليات وإجراءات متقدمة وحديثة وتضيف قيمة للمصرف من جهة وللزبون من جهة أخرى.

ب. العمل على تبسيط العمليات والإجراءات والتقنيات الحديثة وتحسين جودتها التي تعمل على إرضاء الزبون.

ج. القيام بعملية دمج الوظائف المتعددة وغير المجدية وتوحيدها في وظيفة واحدة شاملة لعدم تكرار الخطوات نفسها في أكثر من وظيفة (عبدالله، 2015: 34).

2. **أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية:** تسعى المؤسسات المالية دائما الى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل لتتناسب مع معطيات البيئة العاملة فيها بما يتوافق مع عصر السرعة والتكنولوجيا من أجل إحداث تحسينات في واقع الخدمات المقدمة للزبون بغية الفوز به والحصول على أكبر العوائد والحصول على موقع تنافسي مرموق في سوق الأعمال، كما تمثل إعادة هندسة العمليات المصرفية بأنها تستخدم أدوات وتقنيات واستراتيجيات فاعلة تكتسب المؤسسة المالية من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تعمل على تكوين بيئة مناسبة للسيطرة من خلالها على جميع الأسواق وفق إتباع مجموعة من الأهداف، هي:

أ. التركيز على الزبائن حيث تمثل العمليات الموجهة نحو الزبائن والتي تهدف الى القضاء على شكاواهم وتحديد احتياجاتهم الفعلية والعمل على توفيرها بالجودة المناسبة والوقت المناسب أيضاً.

ب. السرعة في انجاز المعاملات التي تخص الزبائن من خلال توفر المعلومات والبيانات عن الزبائن والعمل على تلبيتها بصورة مستمرة

ج. مرونة الهيكل التنظيمي والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والمتكررة لضمان تحقيق الأهداف المصرفية بكل سهولة ويسر.

3. **أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية:** ان ابعاد اعادة هندسة العمليات المصرفية عديدة، الا ان الابعاد التي اكدت عليها اغلب الدراسات العربية والاجنبية والمتمثلة بالبعد التنظيمي والبعد الاستراتيجي وبعد المورد البشري قد حازت على اغلب الآراء التي تطرق اليها اغلب الباحثين والكتاب في مجال اعادة هندسة العمليات المصرفية وتم الاستناد عليها في الكثير من الدراسات وهنا نوجزها بشكل مختصر حسب التسلسل ضمن الاهمية ومنها:

أ. **البُعد التنظيمي:** يُعد البُعد التنظيمي للمصرف والمتمثل بالعمليات الإدارية المتكاملة التي يقوم بها الأفراد ضمن المستويات الإدارية من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على الأفراد بما يتلاءم مع الهيكل التنظيمي والإداري وحجم وطبيعة المصرف ككل، كما وأدى التطور التكنولوجي في المصرف إلى الطلب الكبير على العمالة غير المباشرة وظهور وظائف جديدة ازداد بالعصر الحديث الطلب المتزايد عليها مثل أخصائي البحث والتطوير ومهندسي تكنولوجيا المعلومات (IT) وفنيو الصيانة الإلكترونية والنظم المعقدة في مجال الهيكل التنظيمي وانسجامه مع الوظائف الحالية والمطلوبة في سوق العمل (السامرائي والزغبي، 2015: 22).

ب. **البُعد الاستراتيجي:** يُعرّف البعد الاستراتيجي على انه تقنية متطورة لرسم ووضع الخطط الإستراتيجية للمصرف وتحديد الأهداف والغايات بما يتلاءم مع الأنظمة المصرفية المتمثلة برسالة المصرف والبيئة المحيطة به عن طريق استخدام أفضل الطرق بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المصرفية على المدى البعيد (العابدي، 2017: 25).

وعليه يجب أن يرتبط برنامج إعادة الهندسة بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمصرف، إذ يجب إعداد الاستراتيجية قبل الهيكل التنظيمي لكي تتلاءم وترسم الواقع الحقيقي للمؤسسة المصرفية للحاضر والمستقبل (أيمن وآخرون، 2011: 59).

ج. **بُعد المورد البشري:** يعد العنصر البشري على أنه الأساس في نجاح أية مؤسسة أو مصرف أو شركة والذي يتمثل بالتركيز على المورد البشري وتوفير كل ما يتعلق بالمهام الخاصة به مثل التدريب والتعليم والتوجيه للعمل بكفاءة وفاعلية والمحافظة عليه لأنه يمثل اللبنة الأساس لوجود المنظمات وديمومة بقائها وهو الأساس في نجاح أية منظمة، (العابدي، 2017: 24) ويُعد الزبائن والموظفين هم الأكثر مقبولية وأكثر فائدة على وجه العموم من أجل تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات المصرفية، وهنا يجب التركيز على المورد البشري كونه يمثل الحلقة المهمة في وجود المنظمات والشركات والمؤسسات على نحوٍ عام وأصل وجودها يعتمد على إدارة وفاعلية وتقييم واستفادة الموارد البشرية بجميع أشكالهم من موظفين وموردين وزبائن ومدراء وكافة تشكيلات الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والإنتاجية والمالية والخدمية (الأغا، 2006: 69).

4. **العلاقة الفكرية والمنطقية بين متغيرات الدراسة:** ازداد الاهتمام بالعمل المصرفي والمؤسسات المالية وسوق الأوراق والعملات والخدمات المالية المقدمة للزبائن مما جعل من الضروري التركيز على مبدأين مهمين في عالم الأعمال، وهما: منظورات ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية، لما لها من تأثير في مستقبل الاقتصاد العراقي والمؤسسات المالية، كما تعمل على توضيح ما هي الطرق التي يتم الحصول من خلالها على مصادر البيانات والكيفية التي يتم بها خزن البيانات والمعلومات، وطرق المعالجة الفورية والتحليلية للبيانات بغية وصولها إلى متخذ القرار لكي يعمل على صنع القرار المناسب الذي يعمل على بلورة أهداف المصرف، وهنا يجب القيام بعملية التوافق بين إعادة هندسة العمليات المصرفية وذكاء الأعمال، إذ إن أغلب المنظمات والمؤسسات المصرفية في الوقت الحاضر تعاني من مشكلة عدم توفر البيانات لزبائنها وكيفية إدارة العلاقة معهم، وذلك لعدم وجود أنظمة تعمل على توحيد البيانات والمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب للمستخدمين، خاصة في ظل بيئة سريعة التغيير، إذ تمثل مشكلة تشعب وتعقيد البيانات وكبر حجمها وصعوبة فلترتها والحصول على المعلومات المفيدة والفاعلة من أكبر التحديات التي تواجه أغلب المؤسسات بكافة أشكالها الإنتاجية والخدمية والمالية، ويعد ذكاء الأعمال تطبيقاً ضرورياً للمؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تعزيز إعادة هندسة العمليات المصرفية والتكيّف معها، كما أن جوهر العملية الإدارية أصبح اليوم يتطلب استخدام أفضل التقنيات والتكنولوجيا لغرض معالجة مشكلة التنبؤ أولاً بأول بدلاً من الفوضى، إذ ينظر إلى إعادة هندسة العمليات المصرفية على أنها التطبيق الفاعل لنجاح المؤسسات المالية والمصرفية (Hammer & Stanton, 2000). كما أن تجاهل أي من الأدوات الذكية التقنية لأنظمة ذكاء الأعمال سوف يؤدي إلى حدوث العديد من المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تؤدي إلى الإخفاق في نجاح الأعمال المصرفية.

5. **تقنيات الحصول على البيانات:** وهي إحدى التقنيات المستخدمة في ذكاء الأعمال ومهمتها الحصول على البيانات من مصادر متعددة عبر تطبيقات وقنوات مختلفة سواء كانت من قسم واحد أو من عدة أقسام أو من مصادر داخلية أو مصادر خارجية وفق أنظمة متطورة ومحدثة مثل تخطيط موارد المشروع وأنظمة موارد الزبائن وأنظمة إدارة المستودعات، كما ترافقها تطبيقات أخرى متمثلة في مستودع البيانات وكذلك المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) وأيضاً تقنيات عرض ومراقبة المعلومات وسبل توظيفها في مجال إعادة هندسة العمليات المصرفية لما لها من تأثير وعلاقة ارتباط قوية جداً في مجال الحصول على البيانات والمعلومات من مختلف المصادر ومعالجتها ودمجها وعرضها على متخذ القرار لكي يقوم بعملية صنع القرار المناسب وفق بيئة سريعة التغيير، إذ تمثل البيانات المتحصلة من مصادر متعددة البنية التحتية للعمل المصرفي وللمؤسسات المالية بمختلف أشكالها وأحجامها ودرجة التعقيد التي تتمثل في طرق الحصول على البيانات (العتيبي والحمالي، 2004).

كما تمثل مستودعات البيانات المصدر الأساس في طرائق وإدامة وجود المؤسسات المالية والزبائن لما لها من تأثير عالي على طرق اختراق الأسواق ومواجهة الأوقات التي يتم الهجوم بها على المنافسين عن طريق توفر المعلومات الخاصة بهم في مستودع البيانات، كما تقوم الوظيفة الثالثة من أبعاد منظورات ذكاء الأعمال وتحليل وتفسير النتائج لكي تسهل الوصول إليها ومعرفتها واستثمارها بأفضل الطرق، بينما يقوم البُعد الرابع بطرائق عرض لمراقبة المعلومات وطرق عرضها وترجمتها إلى المستخدم النهائي لكي يقوم بعملية صنع القرار النهائي الخاص بالمؤسسة المالية وفق ما تراه مناسب في مجال الاستثمار والتراجع والهجوم وفق توقيتات تراها مناسبة بتوفر المعلومات التي تعمل على تميز المصرف من غيره في الحصول على البيانات والمعلومات واستثمارها في مجال تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية (Harvey & Brown, 2001) بسمعة المنظمة ومستقبلها بمرور الوقت وذلك لإدراك المدراء والعاملين في المنظمات لأهميتها في استدامة المنظمات وتحقيق أعلى الأرباح، وكسب ولاء الزبائن والعاملين، وتحقيق الميزة التنافسية، إذ إن مستقبل المنظمة يأتي أساساً من سمعتها في المستقبل وتمثل سمعة المنظمة التقييم الذي تحصل عليه المنظمة من قبل أصحاب المصالح، والزبائن والجمهور والمجتمع بصورة عامة، والمصداقية التي تتمتع بها في سياساتها وأنظمتها وعملياتها وأدائها، ومن ثم فإن مستقبل المنظمة يُعد أحد أهم الموجودات غير الملموسة التي تسعى المنظمات المتطورة إلى الحفاظ عليها لدورها الفاعل في بقاءها ونموها في ظروف الأزمات التي تتعرض لها، وبناءً على السمعة الجيدة فإن مستقبل المنظمة يصبح أداة مؤثرة بيد المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تتمثل بخلق القيمة ونمو الربحية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسهم في بقاءها ونموها الشامل (Bravo et al., 2015: 361).

كما تجدر الإشارة إلى أهمية العلاقة بين منظورات ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية، إذ تخلق منظورات ذكاء الأعمال توازنًا بين الأهداف الشخصية والمجتمعية وكذلك الأهداف الاقتصادية والمالية، في إطار هذا الفهم تصبح الأعمال متوافقة مع البيئة، يُقال إن أكبر التأثيرات الملحوظة لتطبيقات ذكاء الأعمال ستكون على أداء المصارف، نظراً لأن منظورات ذكاء الأعمال تتضمن أيضًا تطبيقات حماية المستثمرين الذين يقدمون الأموال للمصرف، فهي تتكون من كل التطبيقات والبرمجيات القائمة على توفر البيانات والمعلومات التي ستشجع اتخاذ القرارات التي

تزيد من قيمة المصرف، تقترح منظورات ذكاء الأعمال أن هناك علاقة إيجابية بين منظورات ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية وبالتالي ضمان مستقبلها وبقائها في عالم الأعمال وعدم الخروج منه (Hammar & Champy, 1993).

## المبحث الثاني: الإطار العملي للدراسة

يتضمن المبحث الثالث الجانب العملي للدراسة إذ تم فيه تفسير الرؤى الفكرية التي تم استخلاصها من المستجيبين في المصارف الخاصة وعلى شكل نتائج تطبيقية في الميدان المبحوث، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تضمن هذا المبحث ثلاث فقرات: ركزت الفقرة الأولى على نمذجة المعادلة البنائية في عرض الأساليب الإحصائية الوصفية، بينما خصصت الفقرة الثانية، لتقييم نموذج القياس بين المتغيرات، واشتملت الفقرة الثالثة على اختبار النموذج البنائي في قياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، والفروق المعنوية ودلالاتها للعلاقة بين متغيرات الدراسة للمصارف المبحوثة.

**أولاً. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:** يستعرض هذا الفصل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، إذ تمثلت منظورات ذكاء الأعمال بالمتغير المستقل، في حين استحوذ إعادة هندسة العمليات المصرفية على المتغير التابع، وقد عمدت إلى إتباع أسلوب التحليل الوصفي لكل المتغيرات الذي يستند على نتائج التحليل الإحصائي التي تم قياسها عبر الاستبانة، وقد اشتمل هذا المبحث على محورين، تضمن المحور الأول بعرض نتائج التقييم لنموذج القياس المتعلق بمنظورات ذكاء الأعمال، في حين تضمن المحور الثاني بعرض اختبار النموذج البنائي المتعلق بإعادة هندسة العمليات المصرفية، وتم الاعتماد على مجموعة معينة من الأساليب الإحصائية، إذ تمثلت بنمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الجزئية (SEM.PLS3)، وتم الاعتماد على برنامج (SMART.23) باعتباره الأدق في تحديد نسب الانسجام بين الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة وفق منظور نمذجة المعادلة البنائية الآتي:

- **النمذجة بالمعادلات البنائية:** إن تحقيق الرؤية الشاملة للبحث، تحتم على الباحثان اللجوء إلى نمذجة المعادلة البنائية، إذ ان النمذجة بالمعادلات البنائية توفر للباحث صورة شمولية عن متغيرات بحثه من خلال رؤية جميع العلاقات في ذات الوقت، ولان البحث اعتمد في عينته على (92) فردا، فإن الأسلوب الامثل الذي نبغي الاخذ به هو النمذجة بالمعادلة البنائية بطريقة المربعات الجزئية SEM, PLS3[*] لان العينة اقل من 100، والجدير بالذكر ان هذا الاختبار يصح مع البيانات ذات العينات الأقل من 100.

ولتحقيق هذه الصورة واستكمالاً لما تقدمً فإن النمذجة بالمعادلة البنائية بطريقة المربعات الجزئية (SEM-PLS) تقوم على خطوتين، الأولى اختبارات الصدق والثبات التي تتمثل بتقييم نموذج القياس، فيما تتمثل الثانية في اختبار نموذج البناء (Hair et al., 2014: 245) ومن ثم سنقوم بالآتي:

- **تقييم نموذج القياس:** تتطلب النمذجة بداية التأكد من قابلية البيانات المجمعة لقياس المتغيرات والتعرف على ما تتضمنه من موثوقية في القياس وثباتية في عدة ظروف لقياس ذات المتغير الذي بنيت من اجله، وتقسم هذه الاختبارات إلى:

[*] نمذجة المعادلة البنائية: عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية المترابطة التي تصف العلاقات بين مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية وفي أنماط مختلفة من النماذج للوصول الى أفضل نموذج يطابق البيانات، وتعد من أفضل الطرق الإحصائية المستخدمة لوصف النماذج متعددة المتغيرات.

1. الصدق التقاربي (Convergent Validity): ويشير إلى قدرة المتغير على تفسير الشيء الذي وضع من اجله من خلال قياس صدقه وثباته عبر أسلوبين، هما: ثبات أو موثوقية التركيب (Composite Reliability) ويقيس قدرة المتغير على قياس ما مطلوب منه تحت ظروف مختلفة وقيمته محصورة بين (0-1) فكلما كانت القيمة مرتفعة كلما دل ذلك على ثابتية وموثوقية المتغير وإن الفقرات التي قيس بها كانت تمثله تمثيلاً صحيحاً، وأقل قيمة مرضية لهذا المؤشر هي (0.70)، بينما يتمثل الأسلوب الثاني بمتوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted) الذي يجب أن يكون أكبر من (0.50) وهو مربع ثبات التركيب للمتغير.
2. الصدق التمييزي (Discriminant Validity) ويشير إلى تمثيل الأسئلة للمتغير وعدم تداخلها مع المتغيرات الأخرى التي يشار إليها بمشكلة الارتباطات الذاتي، ويقاس الصدق التمييزي من خلال التحميلات الخارجية (Outer Loadings) التي يجب أن تكون هي الأخرى أكبر من (0.70) ومعيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker) الذي يقيس الترابطات بين التحميلات الخارجية التي بدورها يجب أن يكون الارتباط للمتغير مع نفسه أكبر من جميع الارتباطات لنفس المتغير مع للمتغيرات الأخرى (Hair et al., 2014: 206) وبعد إجراء التحليل تبين للباحث النتائج في الجدول (2) تقييم نموذج القياس.

الجدول (2): تقييم نموذج القياس

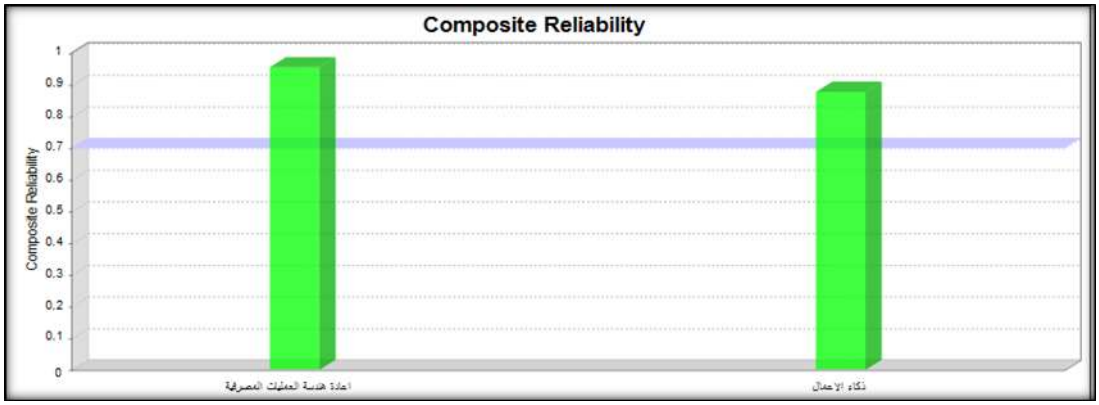
| المتغيرات | الأبعاد | الصدق التمييزي | | الصدق التقاربي | | قرار الباحث |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التحميلات الخارجية | معيار فورنل لاركر | ثبات التركيب | متوسط التباين المستخلص | |
| معيار المقارنة | | <0.70 | | <0.70 | <0.50 | |
| ذكاء الأعمال | الحصول على البيانات | 0.712 | 0.803 | 0.956 | 0.878 | قبول |
| | مستودعات البيانات | 0.762 | | | | |
| | معالجة وتحليل البيانات | 0.868 | | | | |
| | تقنيات عرض المعلومات | 0.893 | | | | |
| إعادة هندسة العمليات المصرفية | البعد التنظيمي | 0.941 | 0.937 | 0.878 | 0.645 | قبول |
| | البعد البشري | 0.937 | | | | |
| | البعد الاستراتيجي | 0.934 | | | | |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج SMART, PL S3.

إذ إن متابعة الجدول (2) تظهر مدى المقبولية والموثوقية في قدرة البيانات على تمثيل المتغيرات تمثيلاً صحيحاً عبر الآتي:

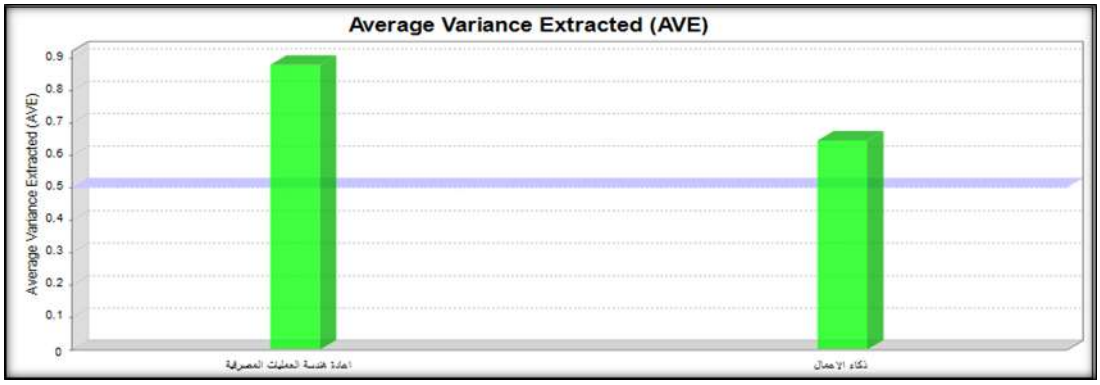
1. كانت التحميلات الخارجية للأبعاد ضمن الصدق التمييزي أعلى أو أكبر من 0.70، وهي تدل على أن الأبعاد تقيس المتغيرات التي بنيت من أجلها وهي تتوافق مع اختبار كرونباخ ألفا السابق ذكره في اختبار صدق وثبات الاستبانة.
2. إن معيار فورنل لاركر حقق ترابطات لكل متغير مع نفسه أعلى بكثير، إذ كان الارتباط لذكاء الأعمال مع نفسه (0.803) بينما كان ارتباطه مع إعادة هندسة العمليات المصرفية (0.790)، في حين كان ارتباط متغير إعادة هندسة العمليات المصرفية مع نفسه (0.937) وهي أعلى من اربطاه مع ذكاء الأعمال الوارد ذكره أعلاه.

3. كان ثبات التركيب ومتوسط التباين المستخلص ضمن الحدود المقبولة للمتغيرين وحسب معيار المقارنة الظاهر في الجدول الذي يوضحهما الشكلين (2) و(3) لتجاوزهما العتبة المسموح 70% لثبات التركيب و50% لمتوسط التباين المستخلص:




الشكل (2): ثبات التركيب

المصدر: مخرجات برنامج SMART, PLS3.

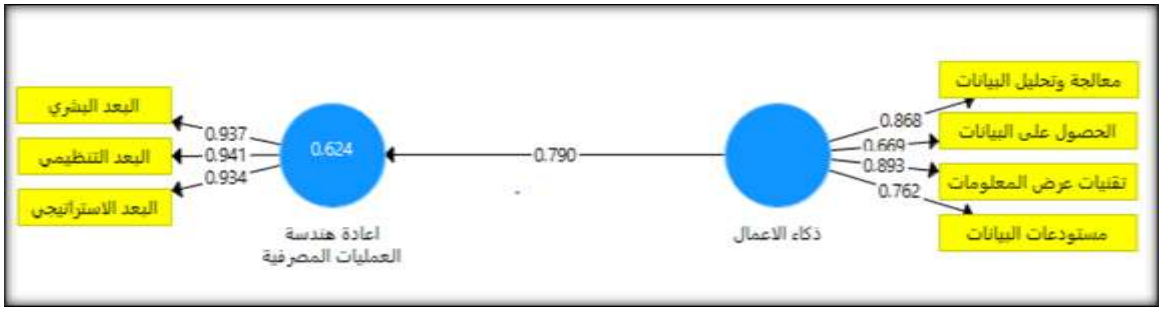



الشكل (3): متوسط التباين المستخلص

المصدر: مخرجات برنامج SMART, PLS3.

ومن متابعة الجدول والنقاط الثلاثة أعلاه يتحقق للباحث تصوراً لمصداقية النموذج وامتيازه بالثبات، وعبر ذلك يمكن الانتقال إلى الخطوة الثانية المتمثلة باختبار النموذج البنائي.

**ثانياً. اختبار النموذج البنائي:** بعد أن تم التحقق من مصداقية وموثوقية المتغيرات سوف يقوم الباحثان هنا باختبار النموذج البنائي بهدف الوصول لإجابة دقيقة وواضحة عن فرضية الدراسة الرئيسة والمتمثلة بـ (4) وبعد إجراء التحليل ظهرت النتائج كما في الشكل (4):




الشكل (4): القوة التفسيرية للمتغيرات

المصدر: مخرجات برنامج SMART, PLS3.

يتبين من الشكل السابق أن ذكاء الأعمال بأبعاده الأربعة (الحصول على البيانات، معالجة وتحليل البيانات، مستودعات البيانات، تقنيات عرض المعلومات) تفسر ما نسبته 62% تقريباً من التغيرات الحاصلة في إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها (البشري، التنظيمي، الإستراتيجي)، ولكي يستطيع الباحثان معرفة اتجاه وقوة التأثير لذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية فقد لجأ لتقنية (Bootstrapping) وهي من أفضل الأساليب الإحصائية من ناحية القوة لمعرفة معاملات الميل في برنامج (SMART, PLS3) وكما في الجدول (3).

الجدول (3): اختبار Bootstrapping لتقييم معنوية العلاقات

| | المعاينة الأصلية | متوسط العينة | الانحراف المعياري | اختبار (t) | المعنوية P |
|---|---|---|---|---|---|
| ذكاء الأعمال>>>> إعادة هندسة العمليات المصرفية | 0.790 | 0.792 | 0.041 | 19.255 | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SMART, PLS3.

وإن متابعة النتائج في الجدول (3) تظهر أن ذكاء الأعمال يؤثر في إعادة هندسة العمليات المصرفية بمقدار 0.790 وهي تشير إلى أنه إذا زاد ذكاء الأعمال بمقدار وحدة واحدة فسوف تزيد إعادة هندسة العمليات المصرفية بنسبة 79% وهو تأثير معنوي اختبار (t) الذي بلغ (19.255) ليتحقق إمكانية رؤية النموذج الشامل للبحث، الشكل (5):

الشكل (5): النموذج الشامل

المصدر: مخرجات برنامج SMART, PLS3.

ومتابعة النموذج الشامل تؤدي إلى قبول فرضية البحث الرئيسة التي تشير إلى: يُسهم ذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية، ومن ثم ولبيان الأهمية التنبؤية لهذا الإسهام (إسهام ذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية)، فإن اختبار (التعصيب Blindfolding) يستعمل لذلك ويرمز له بـ ($q^2$) لتحديد هذه الأهمية التنبؤية، وكقاعدة فأن قيمه الحرجة إذا كانت فوق الصفر فهي تعني أن المتغير المستقل (الخارجي) لها ملائمة تنبؤية بالمتغير التابع (الداخلي) وإن نسبها (0.02، 0.15، 0.35) تؤشر مستويات (ضعيفة، متوسطة، قوية) على التوالي طبقاً لـ (Hair et al., 2014)، وبعد إجراء التحليل ظهرت النتائج التي يعكسها الجدول (4) أن ذكاء الأعمال ذو أهمية تنبؤية قوية جداً في إعادة هندسة العلميات المصرفية، وهو يفسر أن الحصول على البيانات وتحليلها يساعد إدارة المصارف على إعادة هندسة عملياتها على نحوٍ مستمر، فضلاً عن ما توفره مستودعات البيانات وتقنيات عرض ومراقبة المعلومات.

الجدول (4): اختبار (Blindfolding) للأهمية التنبؤية للمتغير المستقل في المتغير التابع

| المتغيرات | مجموع تربيع المشاهدات SSO | مجموع تربيع اخطاء التنبؤ SSE | Qï¿½ (=1-SSE/SSO) |
|---|---|---|---|
| ذكاء الأعمال | 368.000 | 368.000 | |
| إعادة هندسة العمليات المصرفية | 276.000 | 137.018 | 0.504 |

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SMART PLS, 3).

**الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً. الاستنتاجات:** نستعرض في هذا الجزء عرضاً توضيحياً لأبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة عبر الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الجانب العملي واختبار فرضيات الدراسة، وهي:

1. أظهرت نتائج التحليل للمتغير المستقل وتحديداً في بُعد تقنيات الحصول على البيانات التي استنتجت أن الإدارة العليا في المصرف تدعم وبشكل كبير التطبيقات التكنولوجية الخاصة بجمع البيانات اللازمة عن الزبائن.
2. بينت نتائج التحليل التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تميّز واضح في سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية عبر استخدام النظم الحاسوبية المتطورة.
3. اظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى اعتماد متخذي القرار على التطبيقات الخاصة بالمعالجة الفورية للبيانات المخزنة في عملية صنع القرار المناسب في المصرف.
4. وضحت النتائج الخاصة بالتحليل بضرورة تبني مفهوم أنظمة تقييم المعلومات، لأنها تعد من الأدوات السريعة والقابلة للفهم للبيانات والمعلومات في المصرف.
5. اظهرت نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق باختبار الفرضية الأولى ضمن فرضيات الارتباط نستنتج أن المورد البشري يؤدي دوراً كبيراً في إعادة هندسة العمليات المصرفية وهذا الدور نابعاً من ذكاء الأعمال الذي يمتلكه.

**ثانياً. التوصيات:** بعد استعراض الدراسة للاستنتاجات التي توصلت إليها من خلال تحليل نتائج الدراسة، لابد من وضع مجموعة توصيات للمصارف المبحوثة ولمنظمات الأعمال على نحوٍ عام، بغية التوصل إلى تقديم نوع من الخدمة المصرفية للنهوض بواقع العمل المصرفي متماشياً مع التطور الفكري للمصارف العالمية، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات التي تمهد الطريق أمام الباحثين في هذا المجال ومن ثمّ تحقيق نوع من التكامل في الدراسات وعلى المستويين التطبيقي والمعرفي، ومن هذه التوصيات ما يأتي:

1. توصي الدراسة بتعزيز قدرة المدراء على اتخاذ القرارات اعتماداً على الحدس أولاً والتواصل مع المجتمع عبر قنوات شخصية مع جميع الأفراد العاملين.
2. توصي الدراسة بضرورة العمل على تحسين الواقع التنظيمي لعينة الدراسة معتمدين بذلك على الخطط والرؤى الإستراتيجية التي تدعم تطوير العمليات المصرفية.
3. توصي الدراسة بضرورة الاستفادة من نتائج التقارير السابقة التي استخدمت في معالجة قضايا سابقة بتدويرها لغرض الاستفادة منها في معالجة القضايا والمشكلات المستقبلية.
4. من خلال نتائج التحليل الاحصائي يجب أن تسود المعالجات التحليلية لجمع البيانات في المصرف عبر استخدام أفضل التقنيات الحديثة والمتطورة التي تسع إلى كميات كبيرة من البيانات داخل المستودع.

5. تُسهم نتائج الدراسة بضرورة استخدام التقنيات المتطورة والحديثة والمتعلقة بطريقة عرض ومراقبة المعلومات لكي يفهم المستخدم والزبون العمليات المصرفية الكفوءة وذات الجودة العالية التي تلبي طموحات الزبون العصري.

**المصادر**

**اولاً. المصادر العربية:**


1. إبراهيم، هشام، (2011)، إعادة هندسة نظم العمل المصرفي، مقال منشور عبر صفحة الانترنت، مجلة أموال بغداد.
2. الإبراهيمي، جمال، (2018)، أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، الجامعة الافتراضية السورية.
3. أرفيس، سعيدة، (2018)، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
4. الآغا ومرام، إسماعيل، (2006)، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المعارف، قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. أيمن جمال عبدالهادي السر، (2008)، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غيرمنشورة، كليةالتجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. الجبوري، إحسان علي مبارك، (2017)، دور تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المعرفي، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
7. الجبوري، علي جاسم شلاش، (2015)، توظيف تقنيات ذكاء الأعمال في تعزيز إدارة العلاقة مع الزبون، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
8. ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
9. السامرائي، إيمان فاضل، الزغبي، هيثم محمد، (2015)، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. شاهين، مازن رشيد إسماعيل، (2007)، تقييم المنافع المتحققة من أنظمة ذكاء الأعمال في خلق القيمة للمنظمات، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. الشيخ، الداوي وعائشة شحاته، (2012)، تدعيم الشفافية عن طريق ذكاء الأعمال، مؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
12. العابدي، رضا صاحب، (2017)، دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
13. عبدالله، حنان، صحبت، علوان، مروة حسين، (2015)، تكامل إعادة هندسة العمليات وتكاليف الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (17)، واسط، العراق.
14. العتيبي، صبحي، (2002)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن.

**ثانياً. المصادر الأجنبية:**


1. Bhavana R. Aksah Ram Krishna, (2018), Unified Business Intelligence Ecosystem: A Project Management Approach to Address Business Intelligence Challenges, 201 Proceedings of
2. Hammer Michael, Champy James, (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution Harper Business, New York, USA.
3. Hammer, M and Stanton, A, (2000), the Re-engineering Revolution Handbook", New York Harper Business.
4. Harvey, Don, Brown, Donald R, (2001), Experiential Approach to Organization Development", 6th Edition, New Jersey, prentice-Hall.
5. Lankoulova, LLiana, (2012), Business Intelligence for Horizontal cooperation : Measuring the performance of A Transportation Network sharing cooperation between Logistics companies,
6. Oswaldo .M. Zea. Sergo. L. Mora, (2016), Knowledge Management Framework Using Enterprise Archecture and business intelligence.
7. Recker J., (2013), Scientific Research in Information Systems: A Beginner's Gaid. Springer Berlin Heidelberg.
8. Surendra D., (2013), Agile Business Intelligence Development Core Practices. Master Thesis in Business Management.