Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

# إعادة هندسة العمليات المصرفية عبر توظيف ذكاء الأعمال - دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الخاصة في بغداد

آ.د. قاسم أحمد الحنظل
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت
Qassim_a_handhal@yahoo.com

الباحث: ميثم سامي كريم
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة تكريت
maitham.sami.k@st.tu.edu.iq

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة تأثير المتغير المستقل ذكاء الأعمال على المتغير المعتمد إعادة هندسة العمليات المصرفية, في المصارف الخاصة المبحوثة. وتمثلت أهمية الدراسة من خلال تناولها متغيرين مهمين لتحديد مدى امكانية بقاء واستمرار عمل المصارف الخاصة, وهما ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية, إذ إن التراكم المعرفي له دور فاعل في تحقيق بيئة عمل قادرة على مواكبة كل ما هو جديد في مجال عمل المصارف وتحقيق أهدافها بطريقة تضمن تحقيق الأداء العالي من خلال تطبيق تقنيات ذكاء الأعمال على نحوٍ يضمن تعزيز إمكانية إعادة هندسة العمليات المصرفية, ولغرض تحقيق أهداف الدراسة, والإجابة على تساؤلاتها, تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي, للوصول إلى النتائج، واتخذت الدراسة من المصارف الخاصة في مدينة بغداد مجتمعاً لها, فقد تم توزيع (92) استبانة على الأفراد العاملين فيعدد من المصارف الخاصة, وتم استرداد جميع الاستمارات وكانت جميعها صالحة للتحليل, واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة, فضلاً عن المقابلات التي أجراها الباحثان مع عدد من أفراد العينة المبحوثة, وبعد جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها إحصائياً توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: وجود تأثير ذكاء الأعمال على إعادة هندسة العمليات المصرفية.

**الكلمات الافتتاحية:** ذكاء الأعمال, إعادة هندسة العمليات المصرفية.

## Abstract

The study aimed to determine the relationship of the influence of the independent variable business intelligence on the variable re-engineering banking operations, in the private banks investigated. The importance of the study was represented by addressing two important variables to determine the extent of the possibility of survival and continuity of the work of private banks, which are business intelligence and re-engineering banking operations, as the accumulation of knowledge has an effective role in achieving a work environment capable of keeping pace with everything new in the field of bank work and achieving its goals in a manner It included the achievement of high performance through the application of business intelligence techniques in a manner that ensures the enhancement of the possibility of re-engineering banking operations, and for the purpose of achieving the objectives of the study, and answering its questions, the descriptive analytical approach was used, to reach the results, and the study was taken from private banks in the city of Baghdad as a community. (92) questionnaires were distributed to individuals working in a number of private banks, and all the questionnaires were retrieved and all of them were valid for analysis, and the study adopted the questionnaire as a main tool, in addition to the interviews conducted by the researchers with a number of members of the sample surveyed, and after collecting data and information and processing it statistically, the study found To a set of conclusions, the most important of

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

which are: The impact of business intelligence on the re-engineering of banking operations.

**Keywords**: Business Intelligence, Re-Engineering of Banking Operations.

**المقدمة**

تواجه المؤسسات المالية العديد من التحديات كونها تعمل في ظل بيئات تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، الأمر الذي يتوجب عليها الحفاظ على بقائها ونموها واستمرارها في عالم الأعمال، ولمواجهة تلك التحديات, يتوجب عليها استغلال قدراتها وإمكانياتها ومواردها المتاحة الحالية والمستقبلية, وفي الوقت نفسه اكتشاف قدرات جديدة واستثمارها بالشكل الذي يضمن زيادة كفاءة وفاعلية هذه المصارف على المدى القريب والبعيد؛ ولأن من الأهمية التي تمتاز بها العمليات المصرفية لما لها من تأثير على الأفراد العاملين من جهة وعلى الزبائن من جهة أخرى فإنها تتسم بإمكانيات وقدرات قادرة على إحداث التغيير المطلوب وبما ينسجم ويتوافق مع خصوصية المصارف الخاصة في بغداد.

في ضوء ذلك انطلقت الدراسة لتتناول إعادة هندسة العمليات المصرفية في قطاع المصارف الخاصة لدورها الكبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى شريحة واسعة من الزبائن بشكل يسهم في تعزيز العمليات المصرفية .

## المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث**

تواجه المؤسسات المالية اليوم صعوبة في إيجاد المعلومات والعمليات والأدوات المناسبة التي تحتاج الى اتخاذ قرارات سريعة الاستجابة على جميع المستويات الإدارية كونها تمتاز بشيء من التعقيد والتغيير المستمر، الأمر الذي يتوجب عليها استخدام تقنيات وأدوات حديثة تعمل على مواجهة التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر وعلى الصعيد المستقبلي, الأمر الذي يمثل تهديد حقيقي لديمومتها وبقائها واستمرارها, وفي ظل كل هذه المستجدات والأزمات تحتم على المصارف الخاصة متمثلة بإداراتها إتباع تطبيقات ذكية وحديثة ومتطورة في التعامل معها, ومن هذه التقنيات هي ذكاء الأعمال. وفي ضوء ما تقدم تتمحور مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس مفاده: **ما تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية من خلال توظيف ذكاء الأعمال؟**

1. هل تُسهم إعادة هندسة العمليات المصرفية بتوظيف ذكاء الأعمال في تعزيز المصارف الخاصة المبحوثة؟
2. ما اتجاهات العلاقة الرابطة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية من خلال أبعاد ذكاء الأعمال في المصارف الخاصة المبحوثة؟

**ثانياً. أهمية البحث**

تكمن أهمية الدراسة في توضيح ما يأتي:

1. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الميدان المبحوث بوصف العمليات المصرفية المقدمة إلى الزبائن حق مشروع للزبائن والأفراد العاملين أيضاً، فضلاً عن أن الطلب على الخدمة المصرفية يفوق أماكن

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

تقديمها. الأمر الذي يحتم على الإدارات العاملة في المصارف ان تعمل على إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعاد ذكاء الأعمال بين الأفراد العاملين من جهة وبين الزبائن من جهة أخرى.

2. تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستفيد منها المصارف الخاصة المبحوثة في وضع إستراتيجيات جديدة لضمان توجيه العمليات المصرفية بتوظيف أبعاد ذكاء الأعمال.

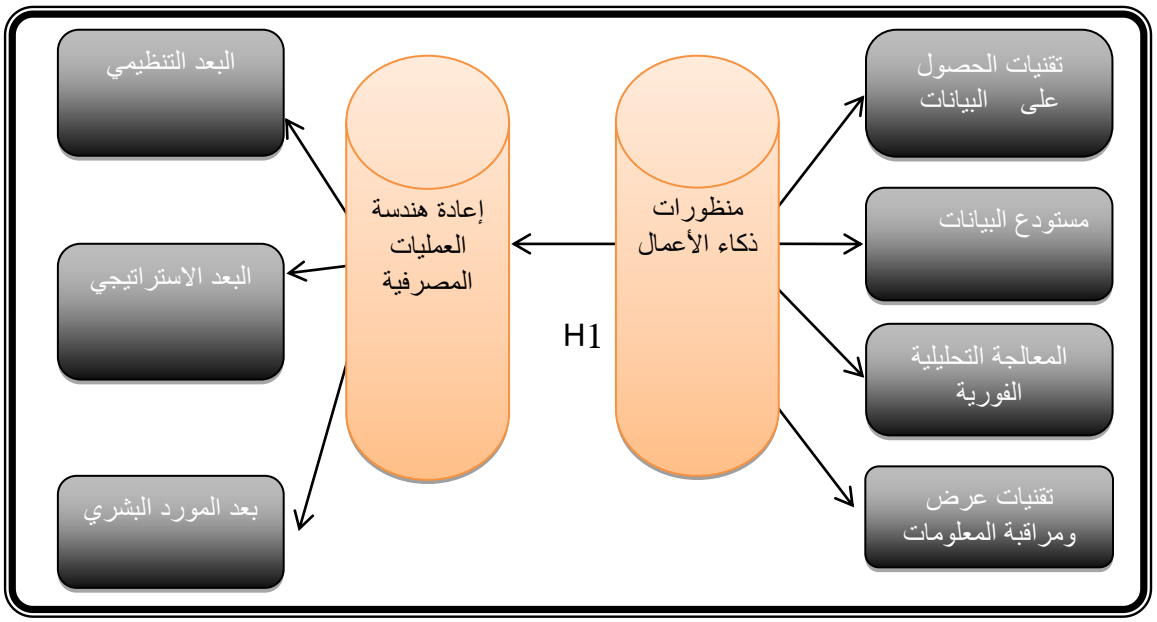
**ثالثاً. أهداف الدراسة:**

من أهم الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ما يأتي:

1. التعرف على العلاقة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعاد ذكاء الأعمال في المصارف الخاصة المبحوثة.
2. التعرف على مدى تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية عبر أبعاد ذكاء الأعمال في المصارف الخاصة المبحوثة.

**رابعاً. مخطط وفرضيات الدراسة**

يمثل مخطط الدراسة الفرضي توضيحاً للمتغيرات المبحوثة وعلاقة الترابط والتأثير بين مكوناتها وأبعادها بهدف تحديد إطارها النظري ومضامينها الميدانية، وتحليل العلاقة السببية بين المتغيرات المكونة للأنموذج، فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية للمتغيرات، وما تأثيراتها في المصارف الخاصة المبحوثة. وقد اعتمد الباحثان في تحديد أبعاد, المتغير المستقل على (الجبوري, 2015) و (السامرائي, 2012) و(Surendra, 2013), أما أبعاد المتغير المعتمد فقد حددت بناءً على مقياس (العابدي, 2017) و(ارفيس, 2018)، ويوضح الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي.




**الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي**

**المصدر**: إعداد الباحثان.

وفي إطار مخطط الدراسة الفرضي تنبثق الفرضيات الآتية:

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين منظورات ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف الخاصة المبحوثة.

**الفرضية الثانية:** هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف الخاصة المبحوثة.

**خامساً. الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث:**

تمت معالجة بيانات هذا البحث باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(Statistical Package For Social Sciences: SPSS V.23)، وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجيبين للبحث.
3. معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
4. الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

**سادساً. أداة قياس البحث**

اعتمد الباحثان على استبانة البحث بوصفها مصدر رئيس للحصول على المعلومات الأولية من عينه البحث، وكذلك الحصول على الإجابة عن التساؤلات لغرض إجراء التحليل الإحصائي، إذ تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبانة، وقد قسمت الاستبانة إلى جزأين أساسين، هما:

**الجزء الأول:** ويضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينه البحث وتشمل (المؤهل العلمي, عدد سنوات الخدمة في المصرف, وأخيراً الفئة العمرية).

**الجزء الثاني:** ويضم (32) فقرة ذات إجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين:

**المحور الأول:** يتكون من (17) فقرة خاصة بمتغير ذكاء الأعمال.

**المحور الثاني:** يتكون من (15) فقرة خاصة بمتغير إعادة هندسة العمليات المصرفية .

**سابعاً. مجتمع البحث وعينته**

تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مجتمع البحث وعينته، إذ ضم مجتمع البحث الأفراد العاملين والموظفين في المصارف الخاصة بمن فيهم المدراء والفنيين والعاملين والموظفين في المصارف الخاصة المبحوثة في مدينة بغداد، وتم اختيار عينة الدراسة من الموظفين والأفراد العاملين بطريقة الحصر الشامل وعددها (92) فرداً يمثلون المستويات الإدارية (مكتب المدير المفوض, ومدراء الأقسام والشعب والموظفين)، إذ شملت العينة جميع أصحاب القرار في المصارف الخاصة وكان معدل الاستجابة، كما موضح بالجدول (1) أدناه.

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

**الجدول (1) توزيع عدد استمارات الاستبانة على المبحوثين في المصارف الخاصة المبحوثة**

| عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات المستلمة | عدد الاستمارات الصالحة | نسبة الاستمارات الصالحة/الموزعة | نسبة الاستمارات الصالحة /المستلمة |
|---|---|---|---|---|
| **92** | **92** | **92** | **%100** | **%100** |

**المصدر**: الجدول من إعداد الباحثين.

**ثامناً. الحدود الزمانية والمكانية للبحث**

1. **الحدود المكانية:** وتمثل الحدود المكانية لإجراء الجانب التطبيقي الذي تم في عدد من المصارف الخاصة في مدينة بغداد.

2. **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية للبحث في المدة الواقعة من 2021/3/1 إلى 2021/5/30 التي بدأت من تحديد المشكلة وانتهاءً بالتحليل الإحصائي واستخراج النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

**المحور الأول:-ذكاء الأعمال**

**أولاً: مفهوم ذكاء الأعمال**

نحن نعيش في بيئة تكون المعلومات فيها مصدر الهام وقوة داعمة في اي مؤسسة مالية او تجارية على وجه العموم, إذ تشير الأدبيات إلى أن مصطلح ذكاء الأعمال ظهر لأول مرة في أواخر الثمانينيات, وقد عرف بأنه مجموعة من العمليات والتقنيات والأدوات والبرمجيات المستخدمة في الحصول على البيانات وطرائق خزنها ومعالجتها وطرق عرضها على المستخدم النهائي بما يُسهم في اتخاذ القرار المناسب, وقد تنوعت مفاهيم ذكاء الأعمال باختلاف واختصاص من عرفها من وجهة نظره، ويوضح الجدول (2) هذه المفاهيم.

**الجدول (2) مفهوم ذكاء الأعمال**

| الباحث، السنة، الصفحة | المضمون |
|---|---|
| **Goleman.1996.34** | المقدرة العقلية التي يتمتع بها ذوي الاختصاص في اطار دراستهم المستفيضة لعلم النفس البشري ومراقبة سلوكهم والتركيز على الجوانب الادراكية للافراد العاملين. |
| **الحمداني,2019, 24** | مجموعة من التقانات والتطبيقات التي تعمل على معالجة وعرض البيانات من اجل تحويلها الى معلومات ومعارف تسمح لصانع القرار اتخاذ القرار المناسب على ضوئها . |
| **البكري والسقال,2016, 222** | تطبيقات تكنولوجية تعمل على جمع وتحليل البيانات وتسهل عملية الوصول اليها متى ماتم طلبها , |
| **William.2007** | الاستفادة من موجودات المعلومات المتحصلة من عمليات التحليل والبرمجة التقنية في دعم العمليات المصرفية الرئيسية لتحقيق اداء افضل . |

**المصدر**: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

وفي ضوء ما تقدم يقترح الباحثان التعريف الآتي:

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

يعرف ذكاء الأعمال على أنه مجموعة من الأدوات التقنية التي توفر فهماً سريعاً لحالة المنظمة اليومية والاحداث الجارية لها وفق منهج علمي من العمليات الذي يتطلب فهماً كاملاً للبيانات عبر ترابط سلسلة عملياتها ابتداءً من الحصول على البيانات وانتهاءً بعرض تقنيات ومراقبة المعلومات.

**ثانيا:أهمية ذكاء الأعمال**

ذكاء الأعمال يُعد من المفاهيم والتقنيات الحديثة التي تطورت عبر حلقات الزمن وهو نتاج إلى التطور والتحديث الحاصل في عصر التكنولوجيا والتحديث الهائل في نظم المعلومات الرقمي والمحوسب والتكنولوجيا الحديثة, وهنا لابد أن نوضح أهمية ذكاء الأعمال على النحو الآتي:

1. تستخدم أنظمة ذكاء الأعمال أفضل التقنيات والبرمجيات والأدوات المتطورة التي تعمل على جلب المعلومة من مختلف مصادرها وتحليلها وفلترتها وتقديمها الى المستخدم النهائي لكي يقوم بعملية صنع القرار (عبد الحميد والزهراء, 2012، 375).
2. يساعد نظام ذكاء الأعمال على إدامة العلاقة مع الزبائن بتنظيم أوقات العمل عبر استخدامه لأدوات حديثة تعمل على تسهيل وإنجاز جميع احتياجاته بأسرع وأقل كلفة وجهد.

**ثالثاً: أبعاد ذكاء الأعمال**

اختلف الباحثون في توحيد أبعاد ذكاء الأعمال، ويرجع السبب لاختلاف البيئة المتواجدة فيها المؤسسة, إذ إن المؤسسات المالية والمصرفية تختلف أنظمتها وقوانينها من دولة لأخرى ولربما من قسم لآخر في المنظمة نفسها، إذ تتمثل المكونات والأبعاد الرئيسة لذكاء الأعمال في (الحصول على البيانات, مستودع البيانات, المعالجة التحليلية الفورية, عرض ومراقبة المعلومات) (Negash, 2004, 187):

أ. **تقنيات الحصول على البيانات** :تختلف مصادر الحصول على البيانات تبعاً للبيئة التي تتواجد فيها المؤسسة المالية أو المصرفية أو حتى المؤسسات التصنيعية والإنتاجية والخدمية فهي تحتوي على مصدرين للحصول على البيانات والمعلومات فاما ان تكون المصادر داخلية إذ تتمثل بالأفراد العاملين في المصرف أنفسهم باعتبارهم أيضاً زبائن, إذ يتم دمج وإدارة البنية التحتية لإدارة المعلومات في تطبيق يدعى ذكاء الأعمال والمتمثل بمستودع البيانات في داخل المؤسسة وتفعيله لغرض الحصول على البيانات المخزنة عن الزبائن (Isik, 2010, 38) وأما المصادر الخارجية فتتمثل بالزبائن الخارجيين والمجهزين والبائعين والمقترضين والمستثمرين وغيرهم. وهنا يتم الحصول على جميع البيانات والمعلومات من خلالهم (Elizabeth *et al.*, 2002. 172)

ب. **مستودع البيانات:** مستودع البيانات هو قاعدة بيانات مشتركة تتميز بدمج المعلومات وتحصيلها من مصدر اومصادر متعددة, ومن ثم معالجتها مما يسمح بالتحليل من عدة وجهات نظر وبسرعة عالية وأكثر دقة وباستجابة عالية في الحصول عليها, كما يُعد مستودع البيانات في معظم الأحيان الخطوة الأولى من وجهة النظر الفنية لتنفيذ نظم ذكاء الأعمال على نحوٍ كامل وموثوق (Recker, 2013, 21)، كما يمثل مستودع البيانات اتجاهاً تقنياً حديثاً ومتطوراً وهو من المفاهيم المتعلقة بالنظم المحوسبة والنظم الذكية الذي يمثل البنية التحتية لكل مؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه (الأتروشي, 2007، 86).

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

**ت.معالجة وتحليل البيانات (OLAP):** تمثل نظم المعالجة التحليلية الفورية الآنية من العمليات الأساسية والمهمة لأنظمة ذكاء الأعمال, إذ تُعد من أفضل التقنيات المستخدمة في معالجة البيانات وتقوم المهمة الأساسية لها بردف أنظمة ذكاء الأعمال بإمكانية إسناد (OLAP) ضمن أولويات القواعد في أنظمة ذكاء الأعمال وفق دوال ونظم معالجة تحليلية فورية للبيانات حتى يتسنى للمستخدم سهولة بنائها وإدارتها, وتُعد نظم المعالجة الفورية امتداد لنظم مستودعات البيانات في عملية إدارة وتقدم البيانات إلى الأمام وهي بمثابة أداة منفصلة عن مستودع البيانات, وتمثل أداة نموذجية تفوق نظم دعم القرار في عملها فيما يخص تحليل البيانات المعقدة وجعلها أكثر سهولة وفهم أمام المستخدم لكي يتعرف على مضمونها، ومن ثم يقوم بعملية صنع القرار المناسب في المصرف (الصميدعي وصادق, 2012, 538).

**ث.تقنيات عرض ومراقبة المعلومات:** تُعد من التقنيات المهمة والحديثة لإنجاح ذكاء الأعمال, إذ يعتمد عليها ذكاء الأعمال في تحقيق أهدافه عبر ايصال مخرجات النظام بكفاءة وفاعلية عالية, كما تمثل تقنيات عرض ومراقبة المعلومات بمثابة الجزء الظاهر لنظام ذكاء الأعمال, الذي يمكن من خلاله قياس كفاءة وقدرة البيانات عن طريق ترجمتها إلى معلومات ظاهرة على شكل بيانات رقمية ظاهرة أو على شكل رسوم بيانية تسهل على المستخدم النهائي من فهمها والعمل على إدارتها بكل سهولة ويسر عن طريق العرض التحليلي والبياني والمرئي الذي تقوم به هذه التقنية مما يُسهل على المستخدم من الاستفادة منها على نحوٍ كبير ومضمون في عملية صنع القرار المناسب (آغا, 2011- 36-38).

**المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات المصرفية**

تمثل إعادة هندسة العمليات المصرفية أحد المفاهيم المهمة والحديثة التي سلط الضوء عليها الكثير من الباحثين في مجال العمل الإداري والمصرفي, إذ تستند في تطبيقاتها إلى العمليات المصرفية الكفوءة والمتجددة والحديثة بما يواكب عجلة التنمية وبما يخدم الزبون العصري, كما تمثل العمليات المصرفية المتقدمة التي تتصف بالحداثة والتطور الرقمي والعملياتي المتجدد وذات الطابع المتغير والمتجدد تبعاً للبيئة التي تتمثل بسرعة التغيير, إلى إمكانية تحقيق التنافس في مجال عمل المؤسسات المصرفية وتطورها وتعمل من خلالها أدوات متقدمة تجعل من المصرف درع حصين يستند عليه في المنافسة في مجال العمل المصرفي للمصارف الخاصة, هذا وتمثل إعادة هندسة العمليات المصرفية التخلص من الروتين القاتل والمتكرر والمترهل في جميع العمليات المصرفية التي تكاد تكوت متقادمة ومتهالكة ويجب استبدالها بعمليات متجددة ومحدثة تبعاً للبيئة وما يحتاجه الزبون لكي تمثل الأداة الأساسية في المنافسة والفوز في عالم الأعمال.

1. **مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية:** يقصد بمفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية على أنها إعادة نمذجة العمليات وتصحيحها وتعديلها منذ الأساس أي على نحوٍ جذري لتحقيق تحسينات ذات جودة عالية في مقاييس الأداء المعاصرة في سباق تقديم الخدمة المصرفية والمتمثلة بالكلفة المنخفضة والجودة العالية والسرعة المطلوبة(Hammer & Champ, 1993, 32) كما تتمثل إعادة هندسة العمليات المصرفية من العمليات الحديثة التي تواكب التطور والتوجه نحو التغيير ومواكبة عصر السرعة, كما تمتاز بالمرونة العالية التي يجعل من مضمونها أداة قابلة للتغيير بما يُسهم في اختصار الوقت قياساً بالتطبيقات

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

التي تتطلب تغيير كامل لأنشطتها لكي تقوم بعملية التغيير, بما يضمن لها من اختراق السوق بأقل وقت ممكن والسيطرة عليه قبل غيرها من المؤسسات الأخرى العاملة في المجال نفسه.

2. **أهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية:** تتبلور أهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية في تطبيق تقنيات وإجراءات من شأنها تحقيق تحسينات كبيرة في عملية تقديم الخدمات إلى الزبائن والعمل على إدارة العلاقة معهم بإجراء تغييرات جذرية على التصاميم الرئيسة لمنظومة إعادة هندسة العمليات المصرفية, كما تمثل إعادة الهندسة النمط المشابه والتوأم لعملية إدارة الجودة الشاملة بما يضمن تجديد عملياتها وعمل الشيء الصحيح منذ البداية لكي تسير العمليات بشكل سليم من نقطة الانطلاق وحتى التغذية العكسية, مما يساعدها على العمل بكفاءة عالية في مجال مواجهة التحديات التكنولوجية في ظل التغيير المتسارع في بيئة الأعمال وتعقيد واشتداد حدة المنافسة بما يضمن بقائها وعدم خروجها من عالم الأعمال (Claudia & Ceyla, 1998).

3. **أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية:** تتمثل أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية بالأدوات والتقنيات والتطبيقات الفعالة التي تكسب المؤسسة المالية من خلالها على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق بيئة مناسبة تعمل على السيطرة على جميع الأسواق المالية عن طريق تقديم خدمات عالية الجودة وفق مبدأ تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية المتمثلة بالتغيير الجذري وعمل الشيئ الصحيح بما يحقق رضا الزبون من جراء الخدمات الجيدة المقدمه له, التي تتناسب مع الواقع التكنولوجي والإستراتيجي والبيئي من جهة والمنافسة الشرسة الحاصلة في ميدان المصارف والمؤسسات المالية من جهة أخرى, وتشمل أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية بالخطوات الآتية:

- التركيز على الزبائن بتوجيه العمليات المصرفية بصورة تخدم الزبون العصري عبر القضاء على المشكلات والمعوقات التي تحد من التعامل المصرفي بينه وبين المصرف.
- السرعة تتمثل في التوقيت المناسب الذي يقوم المصرف بالحصول على البيانات والمعلومات عن الزبائن باستخدام تقنيات ذكاء الأعمال للتعرف على احتياجات الزبون العصري وتلبيتها.
- يُسهم الابتكار في عملية البحث والتطوير عن أفضل الطرائق الحديثة التي تُسهم في حصول الزبون على الخدمات دون الرجوع الى المصرف أي من البيت تتم العمليات لكي توفر على الزبون الوقت والجهد في إنجاز الخدمات المصرفية .(Nadarajah & Kadir, 2014, 522).

**4.أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية**

أ. **البُعد التنظيمي:** يتمثل بالهيكل التنظيمي الذي يرسم المخطط الوظيفي الذي يتكون من مجموعة من الوظائف والأدوار المتكاملة التي يقوم بها الأفراد العاملين ضمن المستويات الإدارية التي توزع عليهم حسب التخصص، كما توزع المسؤوليات والصلاحيات في الهيكل التنظيمي لجميع الوظائف فهو الذي يشير إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة، ويوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر وبقية العناصر الأخرى على مستوى المنظمة ككل, كما يشتمل على إعادة الهيكلة وفق مجموعة من المعايير التي تتمثل بزيادة التوسع في الأعمال وإجراء التغييرات الضرورية لجميع الوظائف بين الإداريين والاستشاريين لدعم الهيكل التنظيمي ودعم الوظائف والعاملين لما يتمتع به من مرونة عالية تسمح بالتغيير

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

الجذري فيه لكي يواكب التطور الحاصل في البيئة المحيطة بما يُسهم نجاح المصرف (عمار, 2017، 502).

ب. **البُعد الإستراتيجي:** يمثل التركيز على إنشاء ووضع الخطط وتحديد الأهداف المرسومة لها بطريقة أكثر فاعلية وأكثر جودة بما يتلاءم مع غاية ورسالة المؤسسة المالية والمصرفية ولصياغة الإستراتيجية وإنشائها يجب التركيز على مجموعة من القرارات التي تتعلق بإدارة العمليات من خلال تحديد هدف المصرف وتحديد غرضه ورسالته وتطبيق الإستراتيجية المناسبة التي تمثل الهيكل المناسب للمصرف التي تشتمل على شبكة ذهاب وإياب تخص المشروع الإستراتيجي الذي سيطبق في المصرف ومدى ارتباطه مع الأهداف المرسومة في الخطط الإستراتيجية, كما يهدف البُعد الإستراتيجي للمحافظة على الاتساق بأهداف المؤسسة المالية ومواردها البشرية لكي تكون حلقة متكاملة من الإجراءات التي تضمن اتجاه وسير المصرف بالاتجاه الصحيح وتحقيق النتائج بأفضل صورة ممكنة (Wendy, 1977).

ت. **بُعد المورد البشري:** يطلق على العنصر أو المورد البشري باللغة الانكليزية بمصطلح (Human Resources) حيث يمثل الهدف الأسمى في المؤسسة لما له من دور فعال للمؤسسات كافة وللمصارف الخاصة على وجه الخصوص , وهنا يجب التركيز على المورد البشري والعمل على تطويره والإشراف عليه بحصوله على التدريب وتوفير جميع متطلباته من امتيازات وحوافز وأمور تشجيعية لتعزيز وإدامة العلاقة معه كونه يمثل جوهر المؤسسة المالية وسبب وجودها ووجود جميع المؤسسات في العالم، وإن أي ضرر يلحق بهذا المورد سيسبب عطل وفشل كبير في إدارة المؤسسة التي ينتمي إليها بالتالي الخروج من عالم الأعمال, كما يمثل المورد البشري العنصر الأساس في نظم المنافسة بين المؤسسات وإن امتلاكه للمهارات يجعل من المصرف أو المؤسسة المالية القدرة على الخوض في مجال المنافسة لما تمتلكه مواردها من خبرات ومهارات تجعلها قادرة على خوض المنافسة بكافة أشكالها في أي ميدان من ميادين المنافسة والسيطرة على الأسواق والفوز في عالم الأعمال مع جميع المصارف في نفس المجال (Omidi & Khoshtiat, 2016, 428).

## المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي, لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان، يعدُّ هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً، إذ يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة الاتفاق أو عدم الاتفاق على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير فيها المبحوث إلى اختيار واحد منها.

1. **الصدق:** يُعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدلل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري الذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً عبر عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين في إدارة الأعمال (الملحق 1)، وكانت نسبة الاتفاق للخبراء على فقرات المقياس (64) وهي نسبة مقبولة.

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

2. **الثبات:** وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الإفراد نفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين:

آ. **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:** تقوم فكرة التجزئة النصفية على أساس قسمة فقرات المقياس إلى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات أفراد العينة، والبالغ عددها (92)، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.779) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.879) وهو معامل ثبات مقبول.

ب. معامل (ألفا) للاتساق الداخلي: إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (0.835) ويعد المقياس متسقاً داخلياً؛ لأن هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

**أولاً: اختبار فرضيات الارتباط:**

**أولاً: لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والقائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها):**

الجدول (3) معامل الارتباط واختبار t لمعامل الارتباط بين ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها

| | إعادة هندسة العمليات المصرفية | | البعد التنظيمي | | البعد الاستراتيجي | | بعد الموارد البشرية | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | r | t test | r | t test | r | t test | r | t test |
| ذكاء الأعمال | 0.78 | 11.82 | 0.71 | 9.56 | 0.72 | 9.84 | 0.75 | 10.76 |

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (90)=1.97

من خلال الجدول (3) فقد بلغت قيم t المحسوبة جميعها أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (90) والبالغة (1.97) وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية وكذلك مع جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية، كما نلاحظ بأن جميع إشارات معامل الارتباط موجبة وهذا يعني بأن العلاقة طردية بين ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية وجميع أبعادها، وقد ظهر أعلى معامل ارتباط مع ذكاء الأعمال هو بعد الموارد البشرية.

وقد انبثقت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والقائلة **(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحصول على البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها):**

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

**الجدول (4) معامل الارتباط واختبار t لمعامل الارتباط بين الحصول على البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها**

| | إعادة هندسة العمليات المصرفية | | البعد التنظيمي | | البعد الاستراتيجي | | بعد الموارد البشرية | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | r | t test | r | t test | r | t test | r | t test |
| الحصول على البيانات | 0.43 | 4.52 | 0.35 | 3.54 | 0.44 | 4.65 | 0.46 | 4.91 |

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (90)=1.97

من خلال الجدول (4) فقد بلغت قيم t المحسوبة جميعها أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (90) والبالغة (1.97) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحصول على البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية وكذلك مع جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية، كما نلحظ بأن جميع إشارات معامل الارتباط موجبة، وهذا يعني بأن العلاقة طردية بين الحصول على البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية وجميع أبعادها، وقد ظهر أعلى معامل ارتباط مع الحصول على البيانات هو بُعد الموارد البشرية.

2. لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والقائلة **(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستودعات البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها):**

**الجدول (5) معامل الارتباط واختبار t لمعامل الارتباط بين مستودعات البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها**

| | إعادة هندسة العمليات المصرفية | | البعد التنظيمي | | البعد الاستراتيجي | | بعد الموارد البشرية | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | r | t test | r | t test | r | t test | r | t test |
| مستودعات البيانات | 0.473 | 5.09 | 0.474 | 5.11 | 0.378 | 3.87 | 0.475 | 5.12 |

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (90)=1.97

من خلال الجدول (5) فقد بلغت قيم t المحسوبة جميعها أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (90) والبالغة (1.97) وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستودعات البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية، وكذلك مع جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية، كما نلحظ بأن جميع إشارات معامل الارتباط موجبة، وهذا يعني بأن العلاقة طردية بين مستودعات البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية وجميع أبعادها، وقد ظهر أعلى معامل ارتباط مع مستودعات البيانات هو بُعد الموارد البشرية.

3. لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والقائلة **(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معالجة وتحليل البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها):**

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

**الجدول (6) معامل الارتباط واختبار t لمعامل الارتباط بين معالجة وتحليل البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها**

| | إعادة هندسة العمليات المصرفية | | البعد التنظيمي | | البعد الاستراتيجي | | بعد الموارد البشرية | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | r | t test | r | t test | r | t test | r | t test |
| معالجة وتحليل البيانات | 0.73 | 10.13 | 0.62 | 7.50 | 0.71 | 9.56 | 0.72 | 9.84 |

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (90)=1.97

من خلال الجدول (6) فقد بلغت قيم t المحسوبة جميعها أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (90) والبالغة (1.97) وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين معالجة وتحليل البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية، وكذلك مع جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية، كما نلاحظ بأن جميع إشارات معامل الارتباط موجبة، وهذا يعني بأن العلاقة طردية بين معالجة وتحليل البيانات وإعادة هندسة العمليات المصرفية وجميع أبعادها، وقد ظهر أعلى معامل ارتباط مع معالجة وتحليل البيانات هو بُعد الموارد البشرية.

4. لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والقائلة **(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقنيات عرض ومراقبة المعلومات وإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها):**

**الجدول (7) معامل الارتباط واختبار t لمعامل الارتباط بين تقنيات عرض ومراقبة المعلومات وإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها**

| | إعادة هندسة العمليات المصرفية | | البعد التنظيمي | | البعد الاستراتيجي | | بعد الموارد البشرية | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | r | t test | r | t test | r | t test | r | t test |
| تقنيات عرض ومراقبة المعلومات | 0.79 | 1.22 | 0.79 | 1.22 | 0.71 | 9.56 | 0.72 | 9.84 |

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (90)=1.97

من خلال الجدول (7) فقد بلغت قيم t المحسوبة جميعها أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (90) والبالغة (1.97) وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقنيات عرض ومراقبة المعلومات وإعادة هندسة العمليات المصرفية، وكذلك مع جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية، كما نلاحظ بأن جميع إشارات معامل الارتباط موجبة وهذا يعني بأن العلاقة طردية بين تقنيات عرض ومراقبة المعلومات وإعادة هندسة العمليات المصرفية وجميع أبعادها، وقد ظهر أعلى معامل ارتباط مع تقنيات عرض ومراقبة المعلومات هو البعد التنظيمي.

**ثانياً: اختبار فرضيات الانحدار**

**1. الانحدار الخطي البسيط:**

**أولاً: لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية والقائلة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية).**

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

**الجدول (8) نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير للذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية**

| قيمة الثابت | قيمة معامل بيتا | قيمة t المحسوبة | قيمة معامل التحديد % | قيمة F المحسوبة | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| −1.05 | 1.18 | 11.79 | 0.61 | 139.18 | وجود تأثير |

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1،118)=3.96

من خلال الجدول (8) نلحظ ما يأتي:

بلغت قيمة F المحسوبة (139.18) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،90) والبالغة ( ) وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية لذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التاثير ايجابي (علاقة طردية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.61) وهذا يعني بأن (61%) من التغيرات الحاصلة في إعادة هندسة العمليات المصرفية يمكن تفسيره من خلال ذكاء الأعمال، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (1.18) وهي قيمة موجبة ودالة اذ بلغت قيمة t المحسوبة (11.79) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (1.97)، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y = -1.05 + 1.18\ X$$

**إذ إن:**

Y: تمثل إعادة هندسة العمليات المصرفية

X: تمثل ذكاء الأعمال

**2. الانحدار الخطي المتدرج**

لمعرفة أي من محاور المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) يؤثر على المتغير التابع (إعادة هندسة العمليات المصرفية) وأي من هذه المحاور يؤثر أكثر سوف نستخدم الانحدار المتدرج (Stepwise) والنتائج كما يأتي:

**أولاً: لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والقائلة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحاور ذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية وأيٍ من هذه المحاور أكثر تأثيراً).**

**الجدول (9) نتائج الانحدار الخطي المتدرج في تأثير محاور ذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية**

| المتغيرات المستقلة الداخلة | قيمة الثابت | قيمة معامل بيتا | قيمة t المحسوبة | قيمة معامل التحديد % | قيمة F المحسوبة | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تقنيات عرض ومراقبة المعلومات | **−0.25** | **0.62** | **6.71** | **0.68** | **97.66** | **وجود تأثير** |
| معالجة وتحليل البيانات | | **0.34** | **4.14** | | | |

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (2،89)=

من الجدول ( 9 ) والذي يبن نتائج الانحدار المتدرج نلحظ بأن المحور الأول الذي دخل في الأنموذج هو محور تقنيات عرض ومراقبة المعلومات، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له (0.62) وهي قيمة

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

موجبة ودالة حيث كانت قيمة t المحسوبة لها (6.71)، والمحور الثاني الذي دخل في النموذج هو محور معالجة وتحليل البيانات، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له (0.34) وهي قيمة موجبة ودالة فقد كانت قيمة t المحسوبة لها (4.14)، أما بقية المحاور لم تدخل في الأنموذج، كما بلغت قيمة F المحسوبة (97.66) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (2،89) والبالغة ( ) وهذا يعني بان هناك تأثير ذات دلالة معنوية لتقنيات عرض ومراقبة المعلومات و معالجة وتحليل البيانات في إعادة هندسة العمليات المصرفية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المصححة (0.68)، وهذا يعني بأن (68%) من التغيرات الحاصلة في إعادة هندسة العمليات المصرفية يمكن تفسيره بمحوري تقنيات عرض ومراقبة المعلومات و معالجة وتحليل البيانات، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$Y = -0.25 + 0.62\ X4 + 0.34\ X5$$

**إذ إن:**

Y: تمثل إعادة هندسة العمليات المصرفية

$X_4$: تمثل تقنيات عرض ومراقبة المعلومات

$X_5$: تمثل معالجة وتحليل البيانات

## الاستنتاجات والتوصيات

**أولاً. الاستنتاجات**

1. تبين من نتائج الدراسة في المصارف الخاصة بأن الإدارة تعمل بجهد كبير على تعظيم الكفاءة والفاعلية في المصرف.
2. تبين نتائج الدراسة أن الإدارة العليا لديها خطة إستراتيجية تعمل على تطبيقها بشكل مكتوب وواضح لجميع العاملين وكذلك الزبائن.
3. أظهرت نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بأن إدارة المصرف ملزمة في تطبيق وتفعيل نظام الاحتياج الفعلي من الأفراد العاملين.
4. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لمحاور ذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية في مجال تقنيات عرض ومراقبة المعلومات.
5. أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في استثمار التوجيهات الإستراتيجية التي تدعم الخدمات الجديدة المقدمة للزبائن من قبل المصرف.

**ثانيا. التوصيات**

1. أوصت الدراسة بتقليل حجم الروتين القاتل الذي يشكل حيزاً كبيراً من أوقات التعامل المصرفي بين الزبون والمصرف على حدٍ سواء.
2. توصي الدراسة بتفعيل نظام الحصة السوقية ذات المدى البعيد والاستراتيجي لتحقيق الأهداف المستقبلية للمصرف.
3. توصي الدراسة بضرورة أن تحدث العمليات المصرفية المقدمة للزبون أثراً فعلياً في وتجعله زبون دائم وموالي للمصرف.

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

4. أوصت الدراسة بضرورة العمل على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومواهب عالية وربط عملية الاستقطاب بضوابط رصينة في عملية تعيين الأفراد على مبدأ الكفاءة دون غيره .

5. تُسهم نتائج الدراسة بضرورة استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة والمتعلقة بطريقة عرض ومراقبة المعلومات لكي يفهم المستخدم والزبون العمليات المصرفية المتقدمة وذات الجودة العالية والتي تلبي طموحات أغلب الزبائن.

**المصادر**

**أولاً. المصادر العربية**

1. الحمداني, بشرى ناصر يونس (2018): أثر بعض تقنيات ذكاء الأعمال في الأداء المنظمي العالي, رسالة دبلوم عالي التقني في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (غير منشورة), كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
2. البكري, ثامر، الصقال, أحمد هاشم (2016): متطلبات هيئة الرقابة الذكية وأثرها على القدرات المميزة للانشطة الرقابية: دراسة ميدانية في وزارة التجارة العراقية, مجلة دنانير, كلية الإدارة والاقتصاد, الجامعة العراقية, العدد التاسع.
3. الاتروشي, عقيلة (2007): نظم دعم القرارات التخطيط والسيطرة على العمليات والإنتاج باستخدام تقنيات OLAP, مجلة تنمية الرافدين, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل, المجلد 29, العدد85.
4. الشيخ, الداوي وعائشة, شحاته (2012): تدعيم الشفافية عن طريق ذكاء الأعمال, المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر, ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الزيتونة, الأردن.
5. الصميدعي, محمود جاسم وصادق, درمان سليمان (2012): استخدام تقنيات مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية في ظل تقنيات ذكاء الأعمال, المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر.
6. عمار, ياسر عبدالكاظم العابدي (2017): دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الإستراتيجي, مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية, جامعة الكوفة, العراق, العدد21.
7. آغا, مصطفى نعمة (2011): تكامل ذكاء الأعمال وإدارة الأداء: نظام مقترح للحكومات المحلية في العراق, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
8. الجبوري, علي جاسم شلاش (2015): توظيف تقنيات ذكاء الأعمال في تعزيز إدارة العلاقة مع الزبون, رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
9. أرفيس, سعيدة (2018): تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي, رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
10. عبد الحميد, برجومه والزهراء, مهدي فاطمة (2012): دور سياسة التشغيل في تحقيق التنمية البشرية ,المؤتمر السنوي الحادي عشر ,ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الزيتونة, الاردن .
11. الإبراهيمي, جمال (2018): أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, الجامعة الافتراضية السورية.

**المصادر الأجنبية**

1. Goleman, D., " Emotional Intelligence : Why it is Matter more than IQ", London Bloomsbury, 1996.
2. William, Steve & Williams, Nancy (2007): The profit impact of Business Intelligence, Morgan Kaufmann publishers, San Francisco, USA
3. Vercellis, Carlo, (2009) : Business intelligence : Data mining and optimization for Decision making John Wiley & Sons Ltd.
4. Elizabeth, Vitt, Luckevich, Michael and Misner, Stacia, (2002) : Business Intelligence : Making Better Decisions faster. Redmond, Washington: Microsoft press.

Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics

5. Recker, J. (2013): Scientific research in information systems : a beginner's gaid. Springer Berlin Heidelberg.
6. Hammer Michael, Champy James, Reengineering the corporation : A Manifesto for Business Revolution Harper Business, New York., Ny, 1993.
7. Claudia and ceyla (1998) : Reengineering of service banking, journal of banks. Vol. (6), No.
8. Nadarajah, D., &Latifahsyed Abbulkadir, S. (2014): A review of the importance of business process management in achieving sustainable competing advantage. The T& m Journal, 26 (5).
9. Recker, J. (2013): Scientific Research in Information Systems : a beginner's Gaid. Springer Berlin Heidelberg
10. Lsik, Oykn, (2010) : Business Intelligence success: An Empirical Evaluation of the Role of BI capabilities and the Decision
11. Negash.S.(2004):Business Intelligence Communication of AIS .13.