



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية

**أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية
التنظيمية للمصارف دراسة أستطلاعية على عينة من
المصارف الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة**

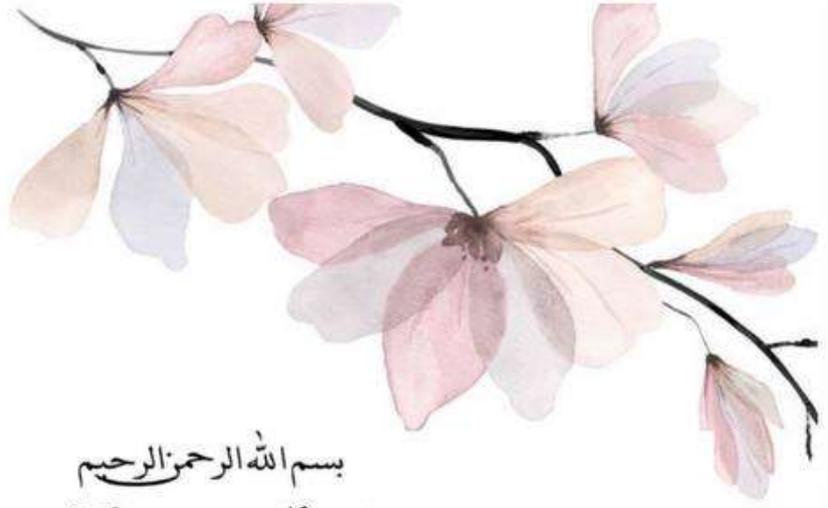
دراسة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل
درجة الدبلوم العالي في ادارة المصارف

تقدمت بها الطالبة

نبأ عبد المطلب طارق

الاشراف

أم.د. نغم دايع عبد علي الحسناوي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا
اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا الْيُسْرَىٰ وَأَوْبِقُوا
وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ
لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

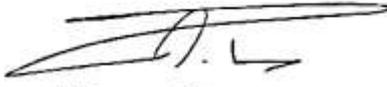
صدق الله العظيم

سورة المائدة
آية ٢٥



إقرار الخبير اللغوي

أشهد إن لغة البحث الموسومة (أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية للمصارف) التي قدمتها طالبة الدبلوم العالي "نبأ عبد المطلب طارق"، قد جرى تقويمها لغوياً وأصبحت بأسلوب لغوي سليم خالي من الأخطاء اللغوية والطباعية.. ولأجله وقعت.



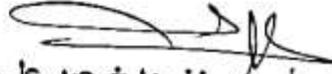
الخبير اللغوي

م.م. سامرة عدنان محمد

2022 / /

إقرار المشرف

أشهد إن أعداد البحث الموسومة (أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية للمصارف دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة) والمقدمة من الطالبة "نبأ عبد المطلب طارق"، قد جرى تحت إشرافي في جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المصارف



المشرف: أ.م.د. نغم دايع عبد علي الحسناوي

202 / /

توصية رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية
(بناءً على توصية الأستاذ المشرف أشرح هذه البحث للمناقشة)



أ.م.د.كمال كاظم الشمري
رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية

2022 / /

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة أطلعنا على هذه البحث الموسومة (أثر إعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية للمصارف) والمقدم من الطالبة (تبا عبد المطلب طارق). وقد ناقشنا الطالبة في محتوياته وفيما له علاقة به ووجدنا انه جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي في الإدارة المصارف بتقدير () .



أ.م.د. محمد فائز حسن الزويحي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

(رئيساً)

2022 / 6 / 29



أ.م.د. نغم دايبخ عبد علي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة

(عضواً ومشرفاً)

2022 / /



م. نور صلاح

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

والاقتصاد

(عضواً)

2022 / /

اقرار رئيس لجنة الدراسات

بناءً على اقرار المشرف العلمي و الخبير اللغوي على الرسالة الموسومة (أثر
اعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية للمصارف) و المقدمة
من الطالبة (نبال عبد المطلب طارق عبد الهادي) ارشح هذا البحث للمناقشة .

أ.د محمد حسين الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

2022 / 7 / 19

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة كربلاء على قرار لجنة
المناقشة.

أ.د علاء فرحان طالب

عميد كلية الادارة و الاقتصاد

2022 / 7 / 19

الاهداء

إلى من كلفه الله بالرحمة مع الأبرار، إلى من علمني العطاء بدون إنتظار، إلى من أحمل أسمه بكل إفتخار، إلى ملهمي ومعلمي وصاحب الفضل بعد الله حبيبي وصديقي الذي تمنيت أن أقف اليوم امام عينيه كي أسعد به ويسعد بي

..

والدي العزيز رحمه الله

إلى جنتي ومأمني واماني، إلى من كانت دعواتها تنير دربي ، إلى حبيبتني الاولى وصديقتي الصدوق، إلى من هي معنى الحياة بعيني.. أمي الغالية
حفظها الله

أمي الحبيبة

إلى رفيق دربي وشريك روعي الذي ساندني واعانني على كل هذا

زوجي الحبيب سيف

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد ، إلى قوتي وسندي ، إلى من عرفت معهم
معنى الحياة

أخوتي (هند ، محمد ، هالة، وعلي)

إلى الشمعة المتقدة التي تنير ظلمة حياتي

إلى ابنت قلبي ودرتي وجوهرتي (حوري)

شكر وتقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان ، حمداً يليق بجلاله وعظمته ، وصلّى اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده ، صلاةً تقضي لنا بها الحاجات ، و تبلّغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات، والله الشكر أولاً وأخيراً ، على حسن توفيقه ، وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به عليّ من إنجاز لهذه البحث ، وعلى تفضّله عليّ بوالدين كريمين "ربياني صغيراً" وشقاً لي طريق العلم ، وكانا خير سند لي طيلة حياتي من تشجيع ودعاء وصبر وعطاء .

يطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لأستاذي الدكتور كمال كاظم جواد رئيس القسم العلوم المالية والمصرفية

والى الاستاذ الدكتور محمد الجبوري المعاون العلمي.

شكراً من القلب للأستاذة المشرفة الدكتورة ((نغم دايع عبد علي)) على قبولها الاشراف على هذا العمل وعلى دعمها المتواصل وتوجيهاتها السديدة وعلى سعة صدرها وصبرها الطويل، حيث كان لرعايتها ونصائحها وإرشاداتها الأثر الاكبر في خروج البحث في صورته الحالية.

راجية من المولى عز وجل ان يوفقها ويمتعها بالصحة والعافية و لمزيد من الأتألق والأبداع ..

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير والامتنان للرئيس والسادة لجنة المناقشة لتشريفهم لي بالحضور وتحملهم عناء ومناقشة هذا العمل العلمي ، جزاهم الله عني خير الجزاء.

كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى السادة المحكمين للإستبانة الذين قدموا ملاحظات مهمة ووافية للباحثة عن فقرات الاستبانة كما اتوجه بالشكر لكل من راجع هذه الدراسة علمياً ولغوياً وابدئ ملاحظات قيمة وفاعلة وعن هذه الرسالة.

كما واتوجه بالشكر الى جميع القائمين على مكتبة الدراسات في الجامعة وكذلك الاخوة القائمين على مكتبة العتبة الحسينية المقدسة والى السادة المديرين في الادارة العليا للمصارف المبحوثة ولاسيما المصارف الاهلية في كربلاء المقدسة.

كما وابدئ شكري وتقدير للأستاذة ((شيماء شاكر)) لما ابدته من مساعدة قيمة في أثناء الجانب العلمي.

يسعدني أن أسجل خالص الشكر وجزيل العرفان لكل من تعلمت على يديه شيئاً أو إستلهمت من علمه فكراً أخص بالذكر أساتذتي في القسم والى كل من ساعدني سواء بالتشجيع او بالتوجيه.

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| I | الإهداء |
| II | شكر وتقدير |
| III | قائمة المحتويات |
| VI | قائمة الأشكال |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الملاحق |
| IX | المستخلص |
| 1 | المقدمة |
| | الفصل الأول : مراجعة بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة |
| 2 | المبحث الأول : منهجية الدراسة |
| 2 | أولاً:- مشكلة الدراسة . |
| 2 | ثانياً :- أهمية الدراسة . |
| 3 | ثالثاً :- أهداف الدراسة . |
| 3 | رابعاً :- مخطط الدراسة الفرضي . |
| 4 | خامساً :- فرضيات الدراسة . |
| 5 | ساساً :- حدود الدراسة . |
| 5 | سابعاً :- أدوات ومقاييس الدراسة . |
| 8 | ثامناً :- توزيع الاستبانة . |
| 9 | تاسعاً :- وصف عينة الدراسة . |
| 12 | عاشراً :- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة . |
| 14 | المبحث الثاني : مراجعة لبعض الدراسات السابقة |

| | |
|----|---|
| | الفصل الثاني : الإطار النظري العام |
| 22 | المبحث الأول : إعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 22 | أولاً:- نشأة إعادة هندسة العمليات |
| 22 | ثانياً :- مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 25 | ثالثاً :- خصائص إعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 25 | رابعاً :- أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 26 | خامساً :- خطوات ومراحل إعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 27 | سادساً :- مراحل إعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 28 | سابعاً :- أهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 28 | ثامناً :- دوافع وأسباب إعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 29 | تاسعاً:- اسباب تبني إعادة هندسة العمليات |
| 31 | عاشراً: مبادئ إعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 34 | احد عشر: - ابعاد لإعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 39 | المبحث الثاني : الفاعلية التنظيمية |
| 39 | أولاً:- مفهوم الفاعلية التنظيمية |
| 41 | ثانياً :- صور الفاعلية التنظيمية |
| 42 | ثالثاً :- أهمية الفاعلية التنظيمية |
| 42 | رابعاً :- عناصر الفاعلية التنظيمية |
| 43 | خامساً :- متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية |
| 43 | سادساً :- العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية |
| 45 | سابعاً :- مداخل قياس الفاعلية التنظيمية |
| 46 | ثامناً :- الممارسات التي تقلل من الفاعلية التنظيمية |
| 46 | تاسعاً :- ابعاد الفاعلية التنظيمية |
| 48 | الفصل الثالث : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها |
| 48 | المبحث الأول : وصف وتشخيص إعادة هندسة العمليات المصرفية |
| 48 | 1- البعد الفني والتكنولوجي |
| 50 | 2- الكفاءة والتنظيم |
| 52 | 3- بعد الرقابة وجودة الخدمة |
| 56 | المبحث الثاني : وصف وتشخيص الفاعلية التنظيمية |
| 56 | 1- بعد تحقيق الأهداف |
| 58 | 2- بعد التكيف |
| 59 | 3- بعد التكامل |
| 63 | الفصل الرابع : اختبار وتحليل مخطط الدراسة وفرضياته |

| | |
|----|--|
| 63 | المبحث الأول : اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة |
| 71 | المبحث الثاني : اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة |
| 80 | الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات |
| 80 | المبحث الأول : الاستنتاجات |
| 84 | المبحث الثاني : التوصيات |
| 87 | المصادر |
| | الملاحق |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | ت |
|--------|---------------------|----|
| 4 | مخطط الدراسة الفرضي | -1 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | ت |
|--------|--|-----|
| 7 | محاور الأستبانة | -1 |
| 9 | استبانات الدراسة الموزعه والمسترجعه | -2 |
| 14 | الدراسات ذات الصلة بمتغير إعادة هندسة العمليات المصرفية | -3 |
| 23 | مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية وفق رأي عدد من الكتاب والباحثين | -4 |
| 39 | مفهوم الفاعلية التنظيمية وفق رأي عدد من الكتاب والباحثين | -5 |
| 49 | وصف آراء العينة وتشخيصها حول البعد الفني | -6 |
| 51 | وصف آراء العينة وتشخيصها حول بعد الكفاءة والتنظيم | -7 |
| 53 | وصف آراء العينة وتشخيصها حول بعد الرقابة وجودة الخدمة | -8 |
| 54 | وصف آراء العينة وتشخيصها حول أبعاد إعادة الهندسة العمليات المصرفية | -9 |
| 56 | وصف آراء العينة وتشخيصها حول بعد تحقيق الأهداف | -10 |
| 58 | وصف آراء العينة وتشخيصها حول بعد التكيف | -11 |
| 60 | وصف آراء العينة وتشخيصها حول بعد التكامل | -12 |
| 61 | وصف آراء العينة وتشخيصها حول أبعاد الفاعلية التنظيمية | -13 |
| 64 | نتائج علاقات الارتباط بين البعد الفني والتكنولوجي والفاعلية التنظيمية بأبعادها | -14 |
| 65 | نتائج علاقات الارتباط بين بعد الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية بأبعادها | 15 |
| 67 | نتائج علاقات الارتباط بين بعد الرقابة وجودة الخدمة (x3) والفاعلية التنظيمية بأبعادها | -16 |
| 68 | نتائج علاقات الارتباط بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية بأبعادها | -17 |
| 70 | ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية | -18 |
| 72 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير البعد الفني | -19 |

| | | |
|----|--|-----|
| | والتكنولوجي (x1) في الفاعلية التنظيمية (Y) | |
| 73 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الكفاءة والتنظيم (x2) في الفاعلية التنظيمية (Y) | -20 |
| 74 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الرقابة وجودة الخدمة (x3) في الفاعلية التنظيمية (Y) | -21 |
| 76 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية (X) في الفاعلية التنظيمية (Y) | -22 |
| 77 | ترتيب قوة علاقة تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية | -23 |
| 78 | تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات X في الفاعلية التنظيمية Y | 24 |

قائمة الملاحق

| عنوان الملحق | ت |
|---|----|
| أسماء السادة المحكمين | -1 |
| الاستبانة | -2 |
| المقابلات الشخصية | -3 |
| نتائج علاقات الارتباط | -4 |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة | -5 |

المستخلص :-

تناولت الدراسة موضوع إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها (البعد الفني والتطويري ، الكفاءة والتنظيم ، الرقابة وجودة الخدمة المصرفية) في علاقته التأثيرية للفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف ، التكيف ، التكامل) إذا سعت الى الأطار النظري الذي يستند ألى تأصيل فكري وتقديم مساهمة متواضعة في مايتعلق بمتغيرات وابعاد الدراسة ونظراً لأهمية القطاع المصرفي الخاص في الطرق وتأثيره في عملية الأقتصاد للبلد فقد جرت الدراسة في (10) مصارف أهلية وهي (مصرف آشور الدولي ، مصرف أيلاف الإسلامي ، ومصرف بابل ، ومصرف التنمية الدولي ، مصرف بغداد ، مصرف المتحدة ، المصرف الأهلي العراقي ، مصرف الوطني الإسلامي ، مصرف الشرق الأوسط ، مصرف الدولي الأهلي) أختيرت عينة مصرفية متمثلة ب (المديرين ، ومعاون المدير ورؤساء الأقسام ومديري الشعب والوحدات) وقد اعتمدت الدراسة على الأستبانة كأداة رئيسية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات فضلاً عن المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع عدد من مديري المصارف المبحوثة كما قام الباحث بأستخدام مجموعة من الأساليب الأحصائية من أجل معالجة البيانات والمعلومات (الكرونباخ ألفا ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الأختلاف ، معامل الأرتباط ، person ، الانحراف الخطي البسيط ، معامل التفسير (R2) ، واختيار T، اختيار F) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إن متغير إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعاده كافة يرتبط معنويًا بالفاعلية التنظيمية بأبعادها كافة ، أي إن البعد الفني والتكنولوجي هو الأكثر ارتباطًا بالفاعلية التنظيمية القيمة ويليه بعد الكفاءة والتنظيم ثم جاء بالمرتبة الثالثة بعد الرقابة وجودة الخدمة واختتمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تبني المصارف العراقية لأبعاد الرئيسة الخاصة بالفاعلية التنظيمية للمصارف (تحقيق الأهداف ، التكامل ، التكيف) وذلك لأنها تعاني من قصور وتباين كبير في إدراك أهمية هذه الأبعاد ، لاجل النهوض بالمصارف العراقية بشكل عام والمصارف المبحوثة بشكل خاص ومن ثم خلق مزايا تنافسية أكبر للقطاع المصرفي العراقي بصفة عامة والمصارف قيد الدراسة بصفة خاصة

الكلمات المفتاحية :- إعادة هندسة العمليات المصرفية ، الفاعلية التنظيمية .

المقدمة

لقد ظهر في مجال التنظيم الإداري عن طريق العقود السابقة الكثير من المفاهيم والنظريات التي قابل البعض منها انتشارا واهتماما كبيرا حينما لم يجد البعض الآخر منها نفس النصيب من الاهتمام سواء في الدراسة والتحليل أو التطبيق، ومن بين أهم هذه النظريات والنظم الحديثة "إعادة هندسة العمليات" حيث تمثل دعوة جريئة لإرجاع النظر في كل ما تعودت المصارف عليه وذلك بإتباع أحسن الطرق واستخدام أفضل المعايير حتى تتمكن هذه المصارف من حل مشكلاتها ووضع حلول جذرية لها، ويمكن القول أن هذا النموذج لا تقتصر على المصارف ذات المواصفات الخاصة بينما يمكن تطبيقه على كل المصارف ومن هنا فإن هذه الأخيرة التي تواجه مشكلات ستتبدل بالدرجة التي تجعلها تسترجع قواها أما المصارف التي تتوقع مشكلات ستعد نفسها للمواجهة والمصارف الناجحة سيتصاعد نجاحها وتسد تقدمه .

كما تعد الفاعلية التنظيمية قياس القدرات المصرفية في تحقيق اهدافها وباستغلال امثل للبيئة في النيل على الموارد الحيوية وتقديم قيمة اكبر للعملاء اكثر من منافسيها واستخدام الموارد بكفاءة عالية دون اهدار وبأدنى حد ممكن من الانفاق من مواردها متعلقا امرها بمحاذاة ومشاركة افاردها واصحاب المصالح، وقد أصبحت الفاعلية التنظيمية من اهم المؤشرات التي تقاس عن طريقها أداء المصارف و ان الفاعلية التنظيمية هي الدرجة التي تستطيع المصارف عن طريقها تحقيق اهدافها وتعني الفاعلية التنظيمية القدرة على الاستمرار والبقاء والتكيف والتطوير والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققه و يكثف هذا المفهوم على البيئة فبقدر تكيف المصارف مع ظروفها الداخلية يقدر ما تبقى ادارتها فاعلة وذات كفاءة عالية ومن اجل تغطية مضامين البحث نظرياً وتطبيقياً فقد تكونت هيكلية من خمس فصول رئيسية خصص الفصل الأول الى منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة اما الفصل الثاني فقد تضمن المبحث الأول إعادة هندسة العمليات المصرفية والمبحث الثاني الفاعلية التنظيمية اما الفصل الثالث فقد تكون من مبحثين المبحث الأول وصف وتشخيص إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها والمبحث الثاني وصف وتشخيص الفاعلية التنظيمية بأبعادها وقد تكون الفصل الرابع من مبحثين المبحث الأول اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة والمبحث الثاني اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة والفصل الخامس ايضاً يتكون من مبحثين المبحث الأول الاستنتاجات والمبحث الثاني التوصيات .

المبحث الأول منهجية الدراسة

تمهيد ..

يهدف هذا المبحث إلى مناقشة المفردات ذات العلاقة بمنهجية الدراسة والعمل الذي ينبغي أن تكون عليه متمثلة بمجموعة من الفقرات المتعلقة بصياغة الإطار الفكري والميداني لمنهجية الدراسة ، والتي تمثل الطريق الذي يسترشد به الباحث لتحديد مشكلة الدراسة ومعالجتها تحقيقاً لأهدافها ، وبذلك تشمل منهجية الدراسة الحالية عدة فقرات يمكن إيضاحها عن طريق :-

أولاً : مشكلة الدراسة :-

يواجه القطاع المصرفي بصفة عامة تحديات كبيرة في ظل الانفتاح المالي والمصرفي الذي تشهده الساحة الدولية وفق مفاهيم جديدة استحوذت على اهتمام الجميع متمثلة بالعمولة المالية والمصرفية ، واتساقاً مع هذه التطورات باتت المصارف مرغمة على مواجهة هذه التحديات التي فرضتها بيئة العمل الدولية . ومن ثم يمكن تجسيد مشكلة الدراسة في تساؤل عام هو " ما مستوى العلاقة التأثيرية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها مع الفاعلية التنظيمية بأبعادها على المصارف عينة الدراسة ؟ ومن هذا التساؤل العام ينبثق عدد من التساؤلات الفرعية هي :-

- 1- هل توجد علاقات ارتباط بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية ؟
- 2- هل توجد علاقات تأثير بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية ؟
- 3- هل يزداد تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الفاعلية التنظيمية ؟
- 4- هل هناك دور لإعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية للمصارف المبحوثة ؟

ثانياً : أهمية الدراسة :-

تحتل الدراسة أهمية بالغة كونها تناولت متغيرات ذات أهمية كبيرة على مستوى صناعة الخدمات المصرفية ، إذ جمعت هذه الدراسة مفاهيم فكرية علمية من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، كما إنها تمثل مساهمة متواضعة في هذا المجال الواسع للقطاع المالي والمصرفي . وبالتالي تتجسد الأهمية عن طريق النقاط الآتية :-

- 1- مستوى أهمية المنظمات المصرفية والدور الذي تلعبه في تطوير البلد ورفاهيته مما يجب السعي لتطوير هذه المصارف والتعزيز من دورها الفاعل .
- 2- تجمع الدراسة بين موضوعات مختلفة (إعادة هندسة العمليات المصرفية ، الفاعلية التنظيمية) وتفاعل متغيراتها لاستنباط مفاهيم ومعطيات جديدة .

3- يمكن لهذه الدراسة عن طريق العمل الميداني أن تعطي حلاً لبعض المشاكل التي قد تتعرض لها المصارف عينة الدراسة .

4- تعد هذه الدراسة جهداً متواضعاً من الباحث لمعرفة مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية التي طبقت في المنظمات المصرفية لأنها أحد أهم المنظمات في البلد .

ثالثاً : أهداف الدراسة :-

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقق الهدف الرئيس من العلاقة والتأثير بين متغيراتها (إعادة هندسة العمليات المصرفية ، الفاعلية التنظيمية) ، لذا تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1- تقديم عرض مفاهيمي لإعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية للمصارف المبحوثة .

2- إيضاح الجدل الفلسفي والفكري القائم حول مفاهيم إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية من أجل إزالة التداخل في هذه المفاهيم .

3- تحديد مستوى الاهتمام بمتغيرات الدراسة وأبعادها في المصارف عينة الدراسة .

4- تشخيص مستوى وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير لإعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية .

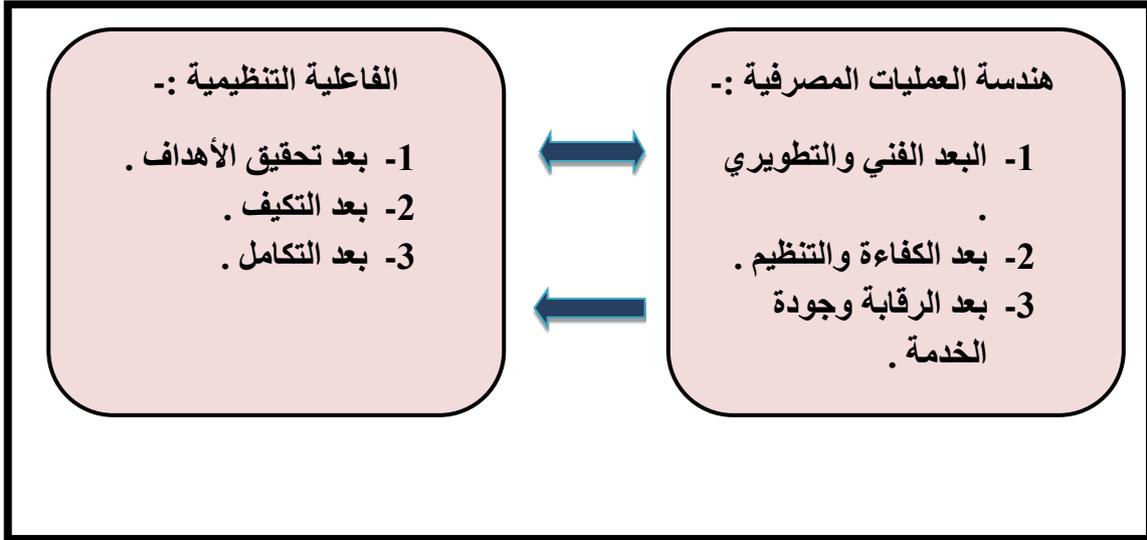
رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي :-

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها واختبار طبيعة العلاقات القائمة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية يتطلب بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة وحدود تلك المتغيرات والعلاقات بينها ، عن طريق الأدبيات ذات الصلة باهتمامات الدراسة يبنى المخطط الفرضي للدراسة إذ يتكون المخطط الفرضي للدراسة من نوعين من المتغيرات وهي :-

1- المتغير المستقل : ويتمثل بإعادة هندسة العمليات المصرفية ويتضمن ثلاثة أبعاد (البعد الفني والتطويري ، بعد الكفاءة والتنظيم ، بعد الرقابة وجودة الخدمة)

2- المتغير المعتمد : يتمثل بالفاعلية التنظيمية للمصارف الذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي (بعد تحقيق الأهداف ، بعد التكيف ، بعد التكامل)

ويظهر الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة الذي أعد في ضوء مشكلة الدراسة ومتطلباتها.



المصدر:- إعداد الباحثة

شكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي

خامساً: فرضيات الدراسة :-

صيغ الفرضيات بشكل يتناسب مع أهمية المعطيات الفكرية للدراسة الحالية وتحقيقاً لأهدافها والإجابة عن تساؤلاتها ، والتي تتبلور في الآتي :-

1- الفرضية الرئيسية الأولى :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها والفاعلية التنظيمية بأبعادها .
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

(1) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفني والتطويري والفاعلية التنظيمية بأبعادها .

(2) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية للمصارف بأبعادها .

(3) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرقابة وجودة الخدمة والفاعلية التنظيمية للمصارف بأبعادها .

2- الفرضية الرئيسية الثانية :- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية بأبعادها .
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

(1) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الفني والتطويري والفاعلية التنظيمية بأبعادها .

(2) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية بأبعادها .

(3) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الرقابة وجودة الخدمة والفاعلية التنظيمية بأبعادها .

3- الفرضية الرئيسية الثالثة :- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية بأبعادها .
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

(1) لا توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية للبعء الفني والتطويري والفاعلية التنظيمية بأبعادها .

(2) لا توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لبعء الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية بأبعادها .

(3) لا توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لبعء الرقابة وجودة الخدمة والفاعلية التنظيمية بأبعادها .

سادساً: حدود الدراسة :-

يمكن توضيح حدود الدراسة عن طريق النقاط الآتية :-

1- الحدود الزمانية للدراسة :-

امتدت الحدود الزمانية للدراسة بالمدة التي قام بها الباحث بجمع البيانات والمعلومات الأولية عن مجتمع الدراسة وإجراء المقابلات مع بعض أفراد العينة ، وتوزيع الاستبانة واسترجاعها إذ كانت تمتد من تاريخ (5 / 10 / 2021) إلى تاريخ (6 / 3 / 2022) .

2- الحدود البشرية للدراسة :-

تمثلت الحدود البشرية للدراسة بمجموعة من المديرين في عينة من المصارف الأهلية في محافظة كربلاء من الذين يشغلون المناصب الوظيفية الآتية (المديرون، معاونو المديرين ، رؤساء الأقسام ، مديرو الشعب والوحدات) .

3- الحدود المكانية للدراسة :-

مجموعة من المصارف الأهلية العراقية والبالغ عددها (10) مصرفاً إذ اختيرت عشوائياً وهي :- (مصرف آشور الدولي - المصرف الوطني الإسلامي - مصرف بابل - مصرف التنمية الدولي - مصرف بغداد - المصرف المتحد - المصرف الأهلي العراقي - المصرف الدولي الإسلامي - مصرف إيلاف الإسلامي - مصرف الشرق الأوسط) في محافظة كربلاء المقدسة .

سابعاً: أدوات ومقاييس الدراسة :-

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وحل مشكلتها أعتمد على الأدوات والمقاييس الآتية :-

1- مراجع الإطار النظري الفلسفي :-

من أجل إثراء الجانب النظري للدراسة أعتمد على الجهود الفكرية والمعرفية وإسهامات الكتاب والباحثين والتي شملت المراجع العلمية من الكتب والرسائل والأطاريح والمجلات والدوريات والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ، ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية ، فضلاً عن الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) .

2- أدوات الإطار الميداني للدراسة :-

اعتمدت الدراسة في تغطية الجانب الميداني على طريقتين في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب الميداني (العملي) للدراسة وهي :-

أ- **المقابلات الشخصية :-** استطاع الباحث في الجانب الميداني بإجراء عدد من المقابلات الشخصية (ملحق رقم 2) مع أفراد عينة الدراسة عن طريق المناقشة والاتصال المباشر مع المديرين من أجل أخذ نظرة عامة عن تطلعاتهم وأرائهم في المصارف المبحوثة ، وفي الوقت نفسه تمكن الباحث في هذه المقابلات من توضيح فقرات الأستبانة للأفراد عينة الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي تطرح من قبل عينة الدراسة لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة عن تلك الأسئلة .

ب- **الأستبانة :-** قام الباحث بتصميم الأستبانة (ملحق رقم 3) كأداة رئيسة للدراسة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات وبالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية ، عرضت نموذج الأستبانة على عدد من المحكمين الخبراء (ملحق رقم 1) لمعرفة ملاحظاتهم وأرائهم وإجراء التعديلات المناسبة على الأستبانة لسد الفجوات أو معالجة العقبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند الإجابة على الأسئلة الخاصة بها وتضم الأستبانة ثلاثة محاور والتي وضحت في الجدول (1) الآتي :-

جدول (1)
معايير الأستبانة

| ت | المتغيرات الرئيسية | الأبعاد الفرعية | عدد الفقرات | المصادر |
|---------------|--|--|-------------|---------------------|
| المحور الأول | المعلومات العامة | النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، العنوان الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية المشارك بها | 6 | إعداد الباحث |
| | | المجموع | | |
| المحور الثاني | أولاً :- إعادة هندسة العمليات المصرفية | 1- البعد الفني والتطويري | 6 | (الدهان ، 2012) |
| | | 2- بعد الكفاءة والتنظيم | 6 | |
| | | 3- بعد الرقابة وجودة الخدمة | 5 | |
| | المجموع | | | 17 |
| المجموع الكلي | ثانياً :- الفاعلية التنظيمية | 1- بعد تحقيق الأهداف | 6 | (ابو حسين ، 2017) |
| | | 2- بعد التكيف | 5 | |
| | | 3- بعد التكامل | 5 | |
| المجموع | | | 16 | |
| المجموع الكلي | | | 39 | |

المصدر :- إعداد الباحثة اعتماداً على الأستبانة

3- المقاييس المستخدمة في الدراسة :-

تعد المقاييس المستخدمة تقنية ضرورية ومهمة تعطي الإطار النظري طابع الاختبار والتطبيق لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة ، وكفاءة تلك المقاييس من أجل التنبؤ بحركة المتغيرات ، إذ إن المقاييس تؤثر للباحث مسارات العلاقات بين الأبعاد المدروسة وارتباطاتها مع ظواهر أخرى ، أعدت استمارة الأستبانة استناداً إلى المقاييس المتوفرة ، وفي ضوء المؤشرات التطبيقية للدراسة كي تلائم أهدافها ومتطلباتها على قدر كبير من الصدق

والثبات ، كما أن ذلك يعد الضمان الحقيقي لدقة البيانات وصحتها وما يترتب عليها من تفسير وتحليل واستنتاج ، وعليه ومن أجل قياس متغيرات الدراسة وأبعادها أعتد على المقاييس التي حصل عليها الباحث من مراجع أجنبية ، والتي وظفت كي تتلاءم مع البيئة المبحوثة وكالاتي :-
أ- محور إعادة هندسة العمليات المصرفية :- الذي سوف يناقش أطره الفكرية في الفصل الثاني المبحث الأول وسوف أعتد على مقياس (الدهان ، 2012) لمتغير إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعاده الثلاثة (البعد الفني التطويري ، بعد الكفاءة والتنظيم ، بعد الرقابة وجودة الخدمة) .

ب- محور الفاعلية التنظيمية :- الذي سوف يتم مناقشة أطره الفكرية والفلسفية في الفصل الثاني المبحث الثاني وسوف يتم الاعتماد على مقياس (ابو حسين ، 2017) لقياس متغير الفاعلية التنظيمية وأبعاده الفرعية (بعد تحقيق الأهداف ، بعد التكيف ، بعد التكامل) وذلك لشمولية هذا المقياس وتطبيقه على مستوى عالمي .

ثامناً: توزيع الاستبانة :-

يشير الجدول (2) إلى عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين ، إذ كان عدد الاستثمارات الموزعة (100) استمارة ، وعدد الاستثمارات المسترجعة (70) وهذا يعني أن نسبة الاسترجاع كانت (70%) والجدول (2) يوضح بالتفصيل عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة استرجاعها لكل مصرف وكما يأتي :-

جدول (2)
استبيانات الدراسة الموزعة والمسترجعة

| الاستبيانات | | | مجتمع الدراسة |
|----------------|-----------|---------|------------------------|
| نسبة الاسترجاع | المسترجعة | الموزعة | |
| 70% | 7 | 10 | مصرف آشور الدولي |
| 67% | 8 | 12 | المصرف الوطني الإسلامي |
| 60% | 6 | 10 | مصرف بابل |
| 50% | 4 | 8 | مصرف التنمية الدولي |
| 77% | 10 | 13 | مصرف بغداد |
| 75% | 6 | 8 | مصرف المتحد |
| 90% | 9 | 10 | مصرف الأهلي العراقي |
| 50% | 5 | 10 | مصرف الدولي الإسلامي |
| 70% | 7 | 10 | مصرف إيلاف الإسلامي |
| 89% | 8 | 9 | مصرف الشرق الأوسط |
| 70% | 70 | 100 | المجموع الكلي |

المصدر : إعداد الباحثة

تاسعاً : وصف عينة الدراسة :-

أختيرت عينة الدراسة بصورة قصدية (عمدية) ، إذ شملت عدداً من المديرين ومعاوني المديرين ورؤساء الأقسام ومديري الشعب والوحدات في عينة من المصارف الأهلية في محافظة كربلاء أختيرت المديرين بسبب طبيعة الدراسة التي تتطلب قدرأ من الإدراك والفهم في التعامل مع مضامين الاستبانة ومتغيرات الدراسة (إعادة هندسة العمليات والفاعلية التنظيمية) ، إذ تم توزيع (100) استمارة استبيان ، وكان عدد الاستمارات المسترجعة (70) استمارة وقد وصفت عينة الدراسة عبر الفقرات الآتية :-

جدول (3)
وصف عينة الدراسة

| المتغيرات | الفئات | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------------------|--------------|-------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكور | 42 | 60% |
| | إناث | 28 | 40% |
| المجموع | | | |
| الفئة العمرية | أقل من 30 | 22 | 31% |
| | 30 - 39 | 37 | 53% |
| | 40 - 49 | 7 | 10% |
| | 50 - 59 | 4 | 6% |
| المجموع | | | |
| العنوان الوظيفي | مدير | 7 | 10% |
| | معاون المدير | 8 | 11% |
| | مدير شعبة | 20 | 29% |
| | مدير وحدة | 35 | 50% |
| المجموع | | | |
| المؤهل العلمي | إعدادية | 0 | 0% |
| | دبلوم | 8 | 11% |
| | بكالوريوس | 59 | 85% |
| | دبلوم عالي | 1 | 1% |
| | ماجستير | 2 | 3% |
| | دكتوراه | 0 | 0% |
| المجموع | | | |
| سنوات الخدمة | أقل من 5 | 32 | 46% |
| | 6 - 10 | 19 | 27% |
| | 11 - 15 | 14 | 20% |
| | 16 - 20 | 0 | 0% |
| | 21 - 25 | 2 | 3% |
| | 26 - 30 | 3 | 4% |
| المجموع | | | |
| عدد الدورات التدريبية المشارك بها | لا يوجد | 24 | 35% |
| | 1 - 4 | 37 | 53% |
| | 5 - 9 | 8 | 11% |
| | 9 فأكثر | 1 | 1% |
| المجموع | | | |

المصدر: إعداد الباحثة

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى ما يأتي :-

1- التوزيع على وفق النوع الاجتماعي :- أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (3) أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (60 %) أي ما يعادل (42) فرداً ، في حين بلغت نسبة الإناث (40%) أي ما يعادل (28) من إجمالي العينة ، مما يعني أن نسبة الذكور أكثر من النصف قياساً بالإناث .

2- التوزيع على وفق الفئة العمرية :- أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (3) إن نسبة (31%) كانت للفئة العمرية (أقل من 30) وان نسبة (53%) كانت للفئة العمرية التي تتراوح بين (30 - 39) وان نسبة (10%) كانت للفئة العمرية التي تتراوح بين (40 - 49 سنة) وان نسبة (6%) كانت للفئة العمرية تتراوح بين (50-59 سنة) مما يشير ذلك إلى أن قوة ميل المصارف عينة البحث إلى الاعتماد على أعمار الذي فئاتهم في العشرينات والثلاثينات والأربعينات من العمر وهي نسبة جيدة للعمل المصرفي لأنه يتطلب جهد ونشاط عالي، كما تعكس الفئات العمرية مستوى الإدراك والوعي والنضوج .

3- التوزيع على وفق العنوان الوظيفي :- يتضح من الجدول (3) جاء العنوان الوظيفي (مدير وحدة) بالمرتبة الأولى و بنسبة (50%) ثم العنوان الوظيفي (مدير شعبة) بالمرتبة الثانية بنسبة (29%) ، ثم العنوان الوظيفي (معاون المدير) بالمرتبة الثالثة بنسبة (11%) ، وبالمرتبة الرابعة العنوان الوظيفي (مدير المصرف) وبنسبة (10%) ، إن التنوع في العناوين الوظيفية يجعل إجابات المديرين أكثر واقعية إذا ما فرضنا أن تنوع العناوين الوظيفية للمديرين الذين شملتهم الدراسة يعني أن الدراسة قد شملت مختلف المستويات الإدارية في المصارف عينة الدراسة.

4- التوزيع على وفق المؤهل العلمي :- يوضح الجدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحصيلهم العلمي، وكانت أكبر نسبة للمستجيبين الذين يحملون شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (85%) ، ومن ثم نسبة المستجيبين الذين يحملون شهادة الدبلوم إذ بلغت نسبتهم (11%) ، ومن بعدها نسبة المستجيبين الذين يحملون شهادة الماجستير إذ بلغت نسبتهم (3%) ، ومن ثم نسبة المستجيبين الذي يحملون شهادة الدبلوم العالي فقد بلغت نسبتهم (1%) ، وكانت أقل نسبة للمستجيبين الذين يحملون شهادة الإعدادية وشهادة الدكتوراه إذ بلغت نسبتهم (0 %) من إجمالي عينة البحث . عن طريق النظر إلى النسب أعلاه يتبين إن غالبية أفراد العينة هم من حملة الشهادات ولديهم الخبرة الأكاديمية والعملية وهذا ما يشير إلى القدرة على انجاز الأعمال بصورة متميزة ، والإجابة على الاستبانة لمعرفتهم الجيدة بالعمل المصرفي .

5- التوزيع على وفق سنوات الخدمة :- عن طريق نتائج الجدول (3) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة البحث كانت للفئة من (اقل من 5) فقد بلغت بنسبتهم (46%) أما الذين تتراوح سنوات خدمتهم (6-10 سنة) فقد بلغت بنسبتهم (27%) ومن ثم للفئة (11-15 سنة) وبنسبة (20%) وبعدها فئة (26-30 سنة) وبنسبة (4%) ، ثم تليها جاءت فئة (21-25 سنة) وبنسبة (3%) ، أما الفئة (16-20 سنة) فقد بلغت بنسبتهم صفر. وتدل هذه النسب إن غالبية أفراد العينة لديهم خدمة وظيفية تؤهلهم لاكتساب الخبرة الطويلة في العمل المصرفي .

6- التوزيع على وفق عدد الدورات التي شارك فيها :- تشير النتائج في الجدول (3) إلى إن أكبر نسبة من الأفراد المبحوثين التي بلغت (53%) قد شاركوا في دورات تدريبية مابين (4-1) دورة ، ثم تلتها نسبة الأفراد الذين لم يشاركوا في دورات تدريبية إذ بلغت بنسبتهم (34%) ، ثم جاءت بعدها نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية تراوح مابين (9-5) إذ بلغت بنسبتهم (11%) ، في حين بلغت نسبة الأفراد المشاركين في دورات تدريبية (9 فأكثر) (1%) ومما سبق يلاحظ التباين الكبير والفجوة الواسعة بين مستوى التدريب ورفع كفاءة وتحسين قدرات العاملين في المصارف العراقية ، مما مكنهم من الإجابة على فقرات الاستبانة بوصفهم أكثر معرفة بالعمليات المصرفية والحاجة إلى إعادة هندستها لزيادة الفاعلية التنظيمية .

عاشراً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-

استعمل الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية (ملحق رقم 4) وقام بتوظيف البرنامج الإحصائي (SPSS.V21) والبرنامج الإحصائي (Minitab) من أجل وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها ، ويمكن توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة عن طريق الآتي :-

- 1- اختبار كرونباخ ألفا :- استخدم الاختبار للتأكد من الاتساق وصدق المحتوى للأستبانة .
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة شدة الإجابة :- إذ تم عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ، ومعرفة مستوى إجاباتهم فيما يخص متغيرات الدراسة وأبعادها ومدى أهميتها ، فضلاً عن معرفة مدى تشتت إجابات الأفراد عن متوسطها الحسابي .
- 3- معامل الارتباط البسيط (R) :- استخدم في تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فضلاً عن تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لمضامين الأستبانة .
- 4- الانحدار الخطي البسيط :- استخدم في قياس التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد .
- 5- معامل التفسير (R^2) :- يبين مقدار التغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد والتي يفسرها المتغير المستقل .

- 6- اختبار (T) :- تم استخدامه لاختبار وقياس معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية .
- 7- اختبار (F) :- استخدم لاختبار وقياس معنوية علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية .
- 8- تحليل المسار (Path-Analysis) :- تم استخدامه من أجل تحديد وقياس التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد .

المبحث الثاني

مراجعة لبعض الدراسات السابقة

تمهيد :

تعد الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة في إعداد هذه الدراسة ، كما إنها تعد تراكمياً معرفياً يعمل على مساعدة الباحثين في الإحاطة بمتغيرات البحث ذات العلاقة بالشكل الذي يدعم الجانب النظري والعملي من الدراسات الحالية . وفي هذا المبحث سوف نستعرض بعض الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية (إعادة هندسة العمليات المصرفية ، الفاعلية التنظيمية) إذ يشمل بعض الدراسات العربية والدراسات الأجنبية التي أستطاع الباحث التوصل إليها وحسب تسلسلها الزمني .

أولاً:- الدراسات ذات الصلة بمتغير إعادة هندسة العمليات المصرفية :-

1- الدراسات العربية :-

| أ- (دراسة الدهان ، 2012) :- | |
|---|-----------------------------|
| إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها في تعظيم القيمة المستدامة / دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من القيادات الإدارية في المصارف التجارية الخاصة اللبنانية والعراقية . | عنوان الدراسة |
| تقديم عرض مفاهيمي لإعادة هندسة العمليات المصرفية والقيمة المستدامة ، والتعرف على واقع المصارف العراقية واللبنانية في جانب تبني متغيرات الدراسة . | أهداف الدراسة |
| المصارف العراقية والمصارف اللبنانية البالغة (115) على عينة من مديري ورؤساء الأقسام والشعب في الإدارة العامة . | مجتمع وعينة الدراسة |
| الوسط الحسابي ، الوسط الحسابي الموزون ، اختبار الصدق الفاكرونباخ ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط بيرسون ، معامل الاختلاف ، اختبار T ، اختبار F ، معامل التحديد . | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| هناك اثر لإعادة هندسة العمليات المصرفية في تعظيم القيمة المستدامة للمصارف عينة الدراسة . | أهم الاستنتاجات |
| قيام المصارف عينة الدراسة بانتهاج آليات عمل مصرفية متسقة ومتقاربة نسبياً لجميع أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية أهمها ضرورة العمل بروح الفريق وزيادة عملية تمكين العاملين بمختلف المستويات . | أهم التوصيات |

| ب- (دراسة رميض ، 2016) :- | |
|--|-----------------------------|
| إدارة الجودة الشاملة ودورها في إعادة هندسة العمليات المصرفية / بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية . | عنوان الدراسة |
| بيان دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تقليل التكاليف ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن . | أهداف الدراسة |
| المصارف الأهلية التجارية والإسلامية البالغ عددها (31) مصرف على عينة من المديرين والعاملين وزبائن المصرف . | مجتمع وعينة الدراسة |
| اختبار الصدق الفا كرونباخ ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| عدم وجود تعاون بين المصارف الأهلية العراقية والمصارف الأجنبية في العراق مما يؤدي إلى ضياع فرص اكتساب خبرات منها . | أهم الاستنتاجات |
| ضرورة قيام إدارات المصارف بوضع إستراتيجية ملمة بتطبيق المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وهي إعادة هندسة العمليات المصرفية لمواصلة التطورات والمستجدات الحاصلة في صناعة الخدمات المصرفية . | أهم التوصيات |

| ج- (دراسة أبو حمد ، والعايدي ، 2017) :- | |
|--|-----------------------------|
| دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي / دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة . | عنوان الدراسة |
| تحديد طبيعة التأثير في إعادة هندسة العمليات المصرفية والأداء الاستراتيجي . | أهداف الدراسة |
| مجموعة من المصارف التجارية العراقية الخاصة البالغة (163) على عينة من الأفراد المؤثرين في القرار في المصارف العراقية الخاصة . | مجتمع وعينة الدراسة |
| استخدام البرنامج الإحصائي المتقدم Smart PLS V.3.2.6 | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| هناك علاقة تأثير معنوية مباشرة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والأداء الاستراتيجي . | أهم الاستنتاجات |
| إن الاهتمام بإعادة هندسة العمليات المصرفية يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة إلى الزبائن وبالتالي تحسين مقاييس الأداء . | أهم التوصيات |

2- الدراسات الأجنبية :-

| أ- (دراسة Chiplundar & Chattopadhyay،2003) :- | |
|---|-----------------------------|
| Application of principles of event related open systems to business process reengineering . تطبيق مبادئ الأنظمة المفتوحة المرتبطة بالأحداث على إعادة هندسة العمليات التجارية | عنوان الدراسة |
| تحليل بيئة الأعمال الكاملة بمساعدة تكنولوجيا المعلومات ، واقتراح منصة مشتركة لتحليل وتصميم أنظمة المعلومات ، وإعادة هندسة عمليات تصميم نظم المعلومات . | أهداف الدراسة |
| مجموعة من المديرين التنفيذيين في شركات الأعمال . | مجتمع وعينة الدراسة |
| استخدام تقنية النمذجة مثل الرسوم البيانية وتحليل البيانات ومخططات تدفقها . | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| تحديد المنهجية المقترحة بوضوح مسؤوليات الإدارات المختلفة للمؤسسة وتساعد في تحديد إجراءات الاتصالات. | أهم الاستنتاجات |
| من الضروري أن تحصل إعادة هندسة عمليات إعادة التدوير على دعم جيد من نظام المعلومات ذي الصلة . | أهم التوصيات |

| ب- (دراسة Chieh Wu & Tennant 2005) :- | |
|---|-----------------------------|
| The Application of Business Process Re-Engineering in the UK تطبيق إعادة هندسة العمليات التجارية في المملكة المتحدة | عنوان الدراسة |
| تحديد العوامل الرئيسية لنجاح تطبيقات إعادة هندسة العمليات في شركة UK المتحدة . | أهداف الدراسة |
| مجموعة من الشركات الموجودة في المملكة المتحدة UK على عينة من المديرين التنفيذيين في الشركات المبحوثة . | مجتمع وعينة الدراسة |
| استخدام برنامج SPSS وتحليل البيانات . | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| التوصل إلى الأسباب المنطقية لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات، والمتمثلة في ضغوط التنافس الخارجي ، والسعي نحو تقليل التكلفة الداخلية ، وتحسين المنتج . | أهم الاستنتاجات |
| التأكيد على وجود إدارة حافزة للموظفين تسعى إلى إزالة المخاوف المتعلقة بتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات . | أهم التوصيات |

| ج- (دراسة Latha& Suresh,2021) :- | |
|---|-----------------------------|
| <p>Effectiveness of Business process Re-Engineering in Banking with Reference to Hdfc Bank</p> <p>فعالية إعادة هندسة العمليات التجارية في البنوك بالإشارة إلى بنك Hdfc</p> | عنوان الدراسة |
| <p>الاهتمام بتطوير ودراسة فاعلية إعادة هندسة العمليات التجارية في القطاع المصرفي .</p> | أهداف الدراسة |
| <p>البنوك التجارية في الهند على عينة من الأفراد العاملين في قسم التكنولوجيا البالغة 90 مستجيباً في استمارة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي .</p> | مجتمع وعينة الدراسة |
| <p>استخدام برنامج SPSS ومعامل التحليل الاستكشافي والتوكيدي .</p> | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| <p>يواجه الأفراد العاملين الكثير من المشاكل في العمل وذلك بسبب عدم توفر الموارد الكافية ونقص التدريب للموظفين الجدد .</p> | أهم الاستنتاجات |
| <p>من الضروري تحديث البنى التحتية وتطوير مستوى استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل المصارف عينة الدراسة .</p> | أهم التوصيات |

ثانياً: الدراسات ذات الصلة بمتغير الفاعلية التنظيمية :-

1- الدراسات العربية :-

| أ- (دراسة حسين ، ودوسة ، 2007) :- | |
|--|-----------------------------|
| <p>دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية .</p> | عنوان الدراسة |
| <p>التعرف على اثر أنواع المعرفة الضمنية والظاهرة في الفاعلية التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في الفاعلية التنظيمية .</p> | أهداف الدراسة |
| <p>الشركة العامة للصناعات الجلدية بفرعيها في محافظة بغداد ، إذ يضم كل فرع (18) قسم ووحدة إدارية .</p> | مجتمع وعينة الدراسة |
| <p>الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط Sperman ، تحليل الانحدار المتعدد ، معامل الفايرونيباخ .</p> | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| <p>إن الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها لها التأثير بالفاعلية التنظيمية .</p> | أهم الاستنتاجات |
| <p>من الضروري أن يدرك المديرين في الشركة المبحوثة أهمية الدور الذي تلعبه الأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة لتعزيز الفاعلية التنظيمية .</p> | أهم التوصيات |

| ب- (دراسة آل ياسين ، 2012) :- | |
|---|-----------------------------|
| تقويم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم العالي / دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية | عنوان الدراسة |
| تقويم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي العراقية - كليات الإدارة والاقتصاد | أهداف الدراسة |
| عمداء كليات الإدارة والاقتصاد ورؤساء الأقسام فيها بواقع (60) أستاذة . | مجتمع وعينة الدراسة |
| استخدام معامل الارتباط سبيرمان ، ومعامل التباين ، والانحدار | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| الكليات تتسم بعلاقات ايجابية بين أبعاد الفاعلية التنظيمية المدركة لها من قبل عينة الدراسة على المقياس الكلي . | أهم الاستنتاجات |
| ضرورة العمل على تحسين وتطوير البناء التنظيمي للكليات المبحوثة من أجل تعزيز الصحة التنظيمية . | أهم التوصيات |

| ج- (دراسة خلف ، 2020) :- | |
|--|-----------------------------|
| أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية / دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط | عنوان الدراسة |
| بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الأهلية . | أهداف الدراسة |
| الإدارة العليا والوسطى في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط متمثلة برؤساء الجامعات والمساعدين والعمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام البالغ عددها (14) جامعة والتي تتألف من (225) إدارة على مستوى الجامعات موضوع الدراسة . | مجتمع وعينة الدراسة |
| استخدام برنامج SPSS ، معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| وجود تأثير ايجابي للصحة التنظيمية في تحسين مداخل الفاعلية التنظيمية . | أهم الاستنتاجات |
| ضرورة نشر وتعزيز وعي العاملين في الجامعات العراقية بمفهوم الصحة التنظيمية بهدف تطبيق كافة أبعادها ودراسة الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الفاعلية التنظيمية ومعالجتها لتحسين مستواها في الكليات الجامعة الأهلية . | أهم التوصيات |

2- الدراسات الأجنبية :-

| أ- (دراسة Chacko & Anantharaman 1996) :- | |
|---|-----------------------------|
| A factor analytic model on organization Effectiveness نموذج العامل التحليلي على فاعلية المنظمة | عنوان الدراسة |
| توضيح مفهوم الفاعلية التنظيمية وبناء أداة لقياسها. | أهداف الدراسة |
| مجموعة من المنظمات الصناعية البالغ عددها (49) المتكونة من 148 مديراً | مجتمع وعينة الدراسة |
| استخراج وتحليل البيانات من خلال تطبيق برنامج SPSS والمعادلات الإحصائية . | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| أن الفاعلية مفهوم مركب متعدد الأبعاد ، كما تبين أن بعدي النمو التنظيمي والقدرة على التكيف من أكثر أبعاد الفاعلية التنظيمية وأهمية | أهم الاستنتاجات |
| ضرورة الاهتمام بمناخ العمل التنظيمي من أجل تحقيق فاعلية اكبر للمنظمات المبحوثة . | أهم التوصيات |

| ب- (دراسة Dogerlioglu & Basol 2014) :- | |
|---|-----------------------------|
| Structural Determinants of Organizational Effectiveness . المحددات الهيكلية للفاعلية التنظيمية | عنوان الدراسة |
| دور الهيكل التنظيمي بأبعاده في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية . | أهداف الدراسة |
| شركات صناعة البرمجيات التركية البالغ عددها (120) شركة . | مجتمع وعينة الدراسة |
| الوسط الحسابي ، الفا كرونباخ ، معامل الارتباط ، معامل الانحدار ، الانحراف المعياري . | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| إن الرسمية والتخصص أسهما في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية . | أهم الاستنتاجات |
| ضرورة البقاء ضمن نطاقات صغيرة في حجمها التنظيمي مع رفع مستوى ادائها بالاعتماد على التخصص وإضفاء الطابع الرسمي . | أهم التوصيات |

| ت- (دراسة Aldmour,etal.2016) :- | |
|---|-----------------------------|
| Effect of the organization internal control system the organizational effectiveness A Jordanian Empirical Study. تأثير نظام الرقابة الداخلية في المنظمة على الفاعلية التنظيمية | عنوان الدراسة |
| التعرف على تأثير نظام الرقابة الداخلية (بيئة التحكم ، الاتصال ، إدارة المخاطر ، أنشطة الرصد والمراقبة) على الفاعلية التنظيمية . | أهداف الدراسة |
| المنظمات الأردنية إذ تكونت عينة الدراسة من (151) موظفاً يشغلون مستويات إدارية مختلفة . | مجتمع وعينة الدراسة |
| المتوسط الحسابي ، اختبار الصدق ألفا كرونباخ ، الانحدار المتعدد ، الانحراف المعياري . | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| هناك علاقة تأثير ايجابية بين متغيرات الدراسة على الفاعلية التنظيمية | أهم الاستنتاجات |
| تتأثر الفاعلية التنظيمية بشكل كبير بكون أنظمة الرقابة الداخلية. وهذا يعني أن الاستراتيجيات التنظيمية يجب أن تتضمن فرض مكونات الرقابة الداخلية لتحقيق الفاعلية واكتساب ميزة تنافسية. | أهم التوصيات |

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :-

تسهم الدراسات السابقة في وضع خارطة طريق يستند إليها الباحث في عملية بحثه بجانبها الفكري والميداني . إذ ساعدت هذه الدراسات الباحث كثيراً في مجالات متعددة في الدراسة الحالية ويمكن أن نوضح هذه المجالات بالآتي :-

1. ساهم عرض الدراسات السابقة في التعزيز من الجانب النظري للدراسة الحالية باعتماد الباحث على مجموعة من المراجع التي تناولت الدراسات السابقة .
2. ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على المنهجية العلمية في إعداد الدراسة الحالية .
3. إن الدراسات السابقة لها الدور الكبير في إمكانية اطلاع الباحث على المقاييس المستخدمة في قياس أبعاد متغيرات الدراسة ومن ثم الاختيار المناسب لمقياس الدراسة الحالية .
4. إمكانية الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (إعادة هندسة العمليات المصرفية ، الفاعلية التنظيمية) والعمل على ربط الإشارات المعرفية المشتركة بين هذه المتغيرات .

5. قامت الدراسات السابقة بوضع طريق ممهّد للباحث في اختيار الطرق والوسائل الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية من خلال الإطلاع على الوسائل والطرق المستخدمة في الدراسات السابقة .

رابعاً: أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :-

بالرغم من الأهمية التي شكلتها الدراسات السابقة في هذه الدراسة إلا إننا يمكن أن نوضح ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال الآتي :-

1. اعتمدت هذه الدراسة على عينة من مختلف المستويات الإدارية في مجتمع البحث (المصارف الخاصة في محافظة كربلاء) ولم تقتصر على مستوى إداري محدد .
2. تم الوصول إلى جميع الوحدات الإدارية التابعة إلى مجتمع الدراسة (المصارف الأهلية في محافظة كربلاء) .

3. أشارت الجهود المعرفية للكتاب والباحثين في الإشارة إلى أهمية متغيرات الدراسة مما شكل حافزاً للباحث لمواصلة الجهود البحثية وتوسيع الإطار الخاص عن طريق علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة .

خامساً :- اوجه التشابه والاختلاف :-

ان اوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات التي تعرضت سابقاً لتتشابه من حيث المنهج المطبق المنهج الوصفي والتحليلي، وكذلك الأدوات الدراسة المعتمدة وهي الاستبيان، أما اوجه الاختلاف فيتمثل في بيئة الدراسة وفي حدود علم الباحثين، معظم الدراسات السابقة اجريت في بيئات اجنبية وعربية في حين دراستنا اجريت في البيئة العراقية حيث نجد أن دراستنا اهتمت بأثر عادة هندسة العمليات في الفاعلية التنظيمية للمصارف لما لها من اهمية كبيرة في تطوير اداء المؤسسات ولقد استفدنا من الدراسات السابقة في بناء الإشكالية، فرضيات البحث، أداة الدراسة و تكوين خلفية عامة للبحث، كما ساعدت في تحديد واختيار منهج الدراسة والتعرف على الأساليب المستخدمة.

الفصل الثاني
الجانب النظري

الجمهورية العربية السورية
مادحت ٢٠١٢

إعادة هندسة العمليات المصرفية

الجمهورية العربية السورية
مادحت ٢٠١٢

الفاعلية التنظيمية

المبحث الأول

إعادة هندسة العمليات المصرفية

أولاً: نشأة إعادة هندسة العمليات :-

إعادة الهندسة أو الهندرة مصطلح مركب ، يجمع بين الهندسة والإدارة ظهر في بداية التسعينات وبالتحديد في 1992 وذلك عند صدور أول كتاب على يد الباحثين الأمريكيين hamer&champ المعنون بإعادة هندسة المنظمات مقدمة لثورة الأعمال والذي احدث به ثورة حقيقية في عالم الإدارة لما يحمله هذا المصطلح من أفكار غير تقليدية ومبادئ جديدة من نوعها ، إذ تدعو إعادة الهندسة بشكل صريح إلى إعادة النظر وبصيغة جذرية في مختلف الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم عليها المصارف (محبوب، 2003:149) وان ظهور إعادة الهندسة مع بداية النصف الثاني من الثمانينات وتطورها في التسعينات وما بعدها أعاد إلى العقول المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في تاريخ تطور الإدارة والتنظيم وتتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شاملة تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت ترسخا صارما حيث لا تجد في تحسينات التدريجية أنها كافية لمواجهة التحديات الحالية والقادمة وكذلك أن استخدام أساليب إعادة هندسة العمليات المصرفية يلقي انتشارا واسعا في أوساط المصارف القطاع الخاص أما (جون وايتنج) فأكد أن المفتاح الحقيقي لنجاح إعادة الهندسة العمليات المصرفية في الأجل الطويل وهو أن نجعل الأفراد يعملون بكفاءة وذلك يتطلب معرفتهم فهم الأهداف ، ومعرفتهم ما هو المتوقع منهم كمشاركين في هذه الأهداف ، ويتأكدون من أنه سوف يتم مكافأتهم وتشجيعهم إذا ما تم إنجاز الأهداف (جاد الرب، 2009: 85) وفي هذا المبحث سيتناول المبحث تعريف إعادة هندسة العمليات المصرفية وخصائصها ، وكذلك المراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة وعوامل نجاحه .

ثانيا : مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية :-

يعد مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية من المفاهيم الحديثة التي اهتم بها العديد من الكتاب والباحثين ، فقد عرفت على أنها إحداث تحولات جذرية في العمليات المصرفية المقدمة من قبل المصرف وذلك بإعادة تصميم هذه العمليات واعتماد تكنولوجيا معلومات حديثة تساعد المصرف في تحقيق مزايا تنافسية في الخدمات المقدمة من قبله (العجمي ، 2008:46) إذ أن الإجراءات الروتينية والمتكررة التي لا تضيف قيمة للزبون ولا تحقق منافع للمصرف فضلا عن ادخال خدمات مصرفية حديثة تساعد في تلبية احتياجات الزبائن وضمان استمرار تعاملهم مع المصرف مما يحقق السرعة في الاداء والجودة في تقديم الخدمة وخفض تكاليف الخدمة

المصرفية وزيادة رضا الزبائن وكل ذلك يساعد المصرف على تعزيز مواقفه امام منافسيه والتغلب عليهم وضمان البقاء والاستمرار في بيئة معقدة ومتغيره (الطائي، 2005:12) وبذلك يمكن التعرف على ابرز المفاهيم الخاصة بإعادة هندسة العمليات وفق راي عدد من الكتاب والباحثين وكما موضح في الجدول (4)

الجدول (4)

مفهوم اعادة هندسة العمليات المصرفية وفق راي عدد من الكتاب والباحثين

| ت | المصدر | المفهوم |
|----|---------------------------------|--|
| -1 | (خبير، 2008:37) | هي إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الهندسية وذات القيمة المضافة والنظم والبنية التي تساعد تلك العمليات بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية . |
| -2 | (البغدادي ، 2008:125) | مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معا ليتم تحويل المدخلات إلى مخرجات محددة بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم الزبون . |
| -3 | (إبراهيم ، 2008:2) | هي ضرورة إعادة التصميم للعمليات المصرفية والتي تؤدي مساراتها وذلك بغرض تحسين وتطوير شكل وطريقة أداء العمليات المصرفية في النهاية ينعكس على طريقة تقديم الخدمة للعميل وتكلفة أدائها . |
| -4 | (فتحي ، 2012:37) | هي إعادة تصميم الأنشطة والمتمثلة بالعمليات وتقييمها وذلك بخفض الكلفة والتبسيط وتحسين الجودة وبذلك زيادة الربحية ورضا الزبون . |
| -5 | (Ozsoy&vayvay,2012:90) | هي مبادرة تنظيمية أساسها إعادة النظر والتصميم العمليات لتحقيق ميزة تنافسية في الجودة ورضا الزبون والكلفة . |
| -6 | (Wheelmen&Hunger.201 2 :288) | هي برنامج فعال لتنفيذ نقطة تحويل إستراتيجية عن طريق إعادة تصميم جذرية لعمليات الأعمال بهدف تحقيق مكاسب كبيرة في التكلفة والخدمة والوقت . |

| | | |
|---|------------------------------|----|
| هي فلسفة هدفها التغيير ورفض الطرق القديمة التي تؤدي بها الأعمال باستمرار بحيث تبدأ العملية من الصفر وباستخدام قيادة إدارية حازمة وتكنولوجيا حديثة . | (Reyes,2012:30) | -7 |
| هي البداية من الصفر وليس إصلاح الوضع الراهن والتخلص من مبادئ التنظيم التقليدية ومن وسائل الإجراءات التشغيل التي يستخدمها حالياً وخلق مجموعة جديدة من الوسائل والإجراءات . | (نورالدين ، حروش ، 2015:138) | -8 |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات

وبناء على ما سبق يمكن القول ان تعريف إعادة هندسة العمليات المصرفية يرتكز على أربعة ركائز أساسية تتمثل في :- (السيد كردي،2014:30)

1- إعادة التفكير بصورة أساسية : يلزم أن تسأل المنظمة المصرفية نفسها مجموعة من الأسئلة : لماذا نعمل ما نقوم به الآن ؟ ولماذا نؤديه بالطريقة الحالية ؟ وما الذي يجب القيام به ؟ وكيف يمكن القيام به ؟ فمدخل إعادة هندسة العمليات المصرفية يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها .

2- إعادة التصميم الجذري : إعادة التصميم الجذري تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية .

3- تحسينات ثورية فائقة : يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء المهمة مثل : التكلفة - الجودة - الخدمة - سرعة إنجاز العمل .

4- العمليات : يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المنظمة الجوهرية (ذات القيمة المضافة) وذلك عن طريق وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن عن طريقه تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة .

في ضوء عرض التعريفات السابقة لإعادة هندسة العمليات المصرفية من قبل الباحثين والمهتمين يتضح أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون على أربعة عناصر أساسية هي : (الدهان ، 2012: 48)

1- اعتماد هندسة العمليات على منهجية التغيير في العمل .

2- إعادة تصميم العمليات من البداية هي تغيير جذري .

3- التركيز على الزبائن والعمليات بشكل جوهري في المصرف وليس على الأنشطة .

4- ان المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات هي تكنولوجيا المعلومات وعليه يرى الباحث بأن مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية بأنها وسيلة منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير الجوهرية وطموح في أداء المنظمة يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكاليف وجودة المنتج .

ثالثاً : خصائص إعادة هندسة العمليات المصرفية :-

تتضمن إعادة هندسة العمليات المصرفية عدة خصائص مهمة وأساسية تعطي مفهوماً شاملاً للتغيرات الجذرية التي تركز على تكنولوجيا المعلومات منها :- (حسين، 2007: 28) ، (عمر، 2007: 307) ، (حسن، 2009: 423)

- 1- تسعى هندسة العمليات الى توفير نتائج قائمة في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين .
- 2- تركز هندسة العمليات على العملاء وعلى العمليات الإدارية .
- 3- تتباين اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإدارية الأخرى .
- 4- تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات .
- 5- إعطاء الفرضيات التي قامت عليها العمليات لحالية والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها وتضع فروضاً جديدة متطورة لا تبدأ بتحيز مسبق .
- 6- تخلص من القوانين الجامدة التي تحدد مقدماً كيف يؤدي المصرف أعماله وتبنى طرقاً جديدة تناسب أهداف المنظمة وظروفها .
- 7- التخلص من البيروقراطية في العمل ومن كل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة .
- 8- التحديث والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانيات الأساسية .
- 9- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات .
- 10- الطموح المتفوق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء .
- 11- التركيز على العمليات الكمية والجوهرية وليست العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل .
- 12- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات هذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من وجوب إعادة الهندسة واحد عوامل نجاحها .
- 13- هندسة العمليات تعد تغييراً جذرياً في مجال إدارة الأعمال و هي نقطة البداية من الصفر

رابعاً : أهداف إعادة هندسة العمليات المصرفية :-

تسعى إعادة هندسة العمليات المصرفية إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالقطاع المصرفي لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر عصر السرعة والثورة التكنولوجية كما تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدونها العميل ويتطلع إليها و تأتي إعادة هندسة العمليات لتحقيق الأهداف الآتية : (عبد القادر ، 2008: 167) ، (خليل ، 2008: 14)

1. **تحقيق تغيير جذري في الأداء :** ويتمثل ذلك في تبديل أسلوب وأدوات العمل والنتائج عن طريق تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المصرف .
2. **التركيز على العملاء :** توجيه المصرف إلى التركيز على العملاء عن طريق تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يعاد بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض .
3. **تحقيق السرعة :** تمكين المصرف من القيام بأعمالها بسرعة عالية ودقة عن طريق توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .
4. **تحقيق الجودة :** تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء .
5. **تخفيض التكلفة :** إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

6. **التفوق على المنافسين :** مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تخنفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك بتحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل .

خامساً : خطوات ومراحل إعادة هندسة العمليات المصرفية :-

هنالك خطوات لإعادة هندسة العمليات المصرفية وهي كالآتي :- (السر ، 2008: 49)

1- **لابد من إدارة العمل للأمام بأداء العمل الحالي والعمل على جمع المعلومات عنه من الموضوعات الفنية كالإجراءات والخطوات وهي جزء من الإجراءات والنماذج الخاصة للبيانات والأدوات وهي تشمل جميع الأجهزة الآلية المكتبية والنظم المعلوماتية ومسألة قياس الوقت مهمة في تلك العمليات السابقة .**

2- **المواضيع المصرفية وتفصيلها كهيكل مصرفي من إدارات وأقسام ومستوى كل إدارة قسم العمليات ورسمها وتدوينها واعتمادها من قبل مديري الأقسام على صحتها .**

- 3-** يأخذ بأراء بعض الإداريين المستفادين من هذه العملية والتعرف على نقاط الضعف التي تؤثر على الأداء الإداري والإجراءات الحالية وتدوين جميع النقاط السلبية .
- 4-** تحديد البدائل ووضع تصميم لكل بديل ومن الأفضل أن تكون هناك عدة بدائل وذلك لإعطاء عملية القياس بين البدائل الأفضلية .
- 5-** اختبار البديل ولا بد من توفر نقاط مهمة في كل بديل وأن البديل لا يخالف الهدف للإدارة ولا يكون خيالي ولا يكون له تأثير على إحدى العمليات الإدارية مثل رفع التكلفة أو إطالة المدة الزمنية عند العمل بالبديل وإدخال التقنية الحديثة في العملية الإدارية قدر الإمكان من أجل إرضاء العميل .
- 6-** بعد عملية الاختيار للبديل تقوم الإدارة المعنية بتوثيق العمل وتدريب فريق العمل للبدء بعملية إعادة الهندسة للعمليات والأساليب المتخذة للإجراءات والتعديل الإداري من حيث المواقع والقوى البشرية وتحديث وتقليص ودمج النماذج المستخدمة لسير العمليات الإدارية ووضع نظام متكامل للمصارف الآلية والبرامج الحاسوبية المتكاملة . .

سادساً : مراحل إعادة هندسة العمليات المصرفية :-

تشمل إعادة هندسة العمليات المصرفية المراحل الآتية :-

(mische&bennis, 1996,62)

- 1- خلق الرؤية وتحديد الأهداف :** إن نقطة البداية لجميع مشاريع إعادة الهندسة العمليات هي خلق الرؤية وإن الرؤية ضرورية لتأسيس المعايير للأداء، وتحديد نطاق المشروع وتوجهه والأهداف التفصيلية للعملية .
- 2- تقييم الخطة الأساسية والمقارنة المرجعية:** إن هذه المرحلة يجري فيها توثيق المسؤوليات التنظيمية، والتقارير وحجم العمل والقيمة المضافة وتحليلها وتتضمن مرحلة الخطة الأساسية والمقارنة المرجعية تقييم المعلومات التي تتيح مقارنة معايير الأداء الداخلية بنظائرها المقارنات المرجعية الخارجية والممارسات الأفضل .
- 3- عملية الإبداع وإعادة الهندسة :** هذه المرحلة تتضمن عملية الإبداع ودمج الوظائف وهذه تشكل جوهر إعادة الهندسة وإن التحدي الرئيس في هذه المرحلة هو تحديد وفهم أن سلسلة المهام الفردية التي تتجاوز الحدود التنظيمية يمكن أن تجمع في عملية أعمال مستمرة .
- 4- التحول التنظيمي وتنفيذ إعادة الهندسة :** تتميز المرحلة الرابعة في رحلة إعادة التجديد بالتحدي الكبير فبمجرد أن يجري إعادة هندسة ممارسات الأعمال التقليدية وتحولها إلى عمليات أعمال فإنها ينبغي أن تنفذ وأن تتكامل بشكل ناجح داخل المنظمة ويتضمن هذا التكامل تعليم العاملين والقيادة والتغيير التنظيمي وإعادة ترتيب الموارد البشرية والتقنية وإعادة توزيعها .

5- القياس والتحسين المستمران : تتميز المرحلة الخامسة في إعادة الهندسة العمليات الالتزام المستمر بعملية إعادة هندسة، وتحسين القيمة المضافة للمساهمين، وتعزيز المركز التنافسي للمنشأة. وأثناء هذه المرحلة تقيم العمليات المعاد هندستها والعمليات والمنظمات المحولة وتقارن مع الرؤية والأهداف المحددة في المرحلة الأولى والبيئة الحالية للمنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف المرغوبة وتتضمن هذه المرحلة أيضا الوصول إلى الزبائن والشركاء في الأعمال وأعضاء اتحادات الأعمال المحتملة لتصميم عمليات جديدة من أجل تحقيق تكامل أكبر بين العمليات ، والمنظمات .

سابعاً : أهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية :-

يمكن تلخيص أهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية في النقاط الآتية :-

(الحاج ، 2017:19)

- 1- خلق التفكير الإبداعي يطرح أفكار جديدة .
- 2- تعزيز مستوى رضا الأفراد في المنظمات المصرفية .
- 3- تأمين الاستجابة الفورية لطلبات واحتياجات الزبائن و الارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات التي تقدم لهم .
- 4- إحالة التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياتهم .
- 5- تحقيق اقتصاديات الأداء بتقديم عمل أكبر بطاقة أقل .
- 6- تبديل وحدات العمل من أقسام إلى الفرق العملية .
- 7- تبديل الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة .
- 8- تبديل دور الفرد من المراقب إلى الداعم .
- 9- تكثيف مقاييس الأداء من الناشط إلى النتائج .
- 10- تبديل معيار التقدم الأداء إلى القدرة .
- 11- تبديل العمل من التدريب إلى الثقافة .
- 12- تبديل القيم من قيم وقائية إلى إنتاجية .
- 13- تبديل المديرين من مشرفين إلى مدربين .
- 14- تبديل الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوى جيد .

ثامناً : دوافع وأسباب إعادة هندسة العمليات المصرفية :-

إن السبب وراء تبني المصارف لإعادة هندسة العمليات يعود إلى ارتفاع التكاليف في بيئة تشتد فيها المنافسة وهذا بدوره يؤدي إلى انكماش الهوامش والأرباح المصرفية يعني ضرورة

بذل الجهود لزيادة حجم الإقراض وعليه سنتطرق الى مجموعة من الدوافع لإعادة هندسة العمليات :- (الصايرة، 2011؛ 41-44) ، (حاروش ، 2015: 34)

1- الزبائن :- يعتبر عامل الإبداع و الابتكار في مجال تصميم خدمات مصرفية جديدة لتلبية حاجات العملاء دافع أساسي لتبني مدخل إعادة هندسة العمليات فقد أصبح العميل يفرض رغباته ويحدد مواصفات الخدمات المصرفية التي يحتاجها مما أدى بالبنوك من التحول من نظام غير مرن إلى نظام مرن يعتمد على التنوع في الخدمات المصرفية المقدمة .

2- المنافسة :- إن تعاضم حدة المنافسة ما بين المصارف وتعدد أشكالها جعل الخدمات المصرفية تتطور لأن هذه المنافسة جعلت المصارف تحقق ما يعرف بميزة تنافسية للفوز مما خلق فرص واسعة للإبداع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى مدخل إعادة هندسة العمليات المصرفية ليتمكن كل مصرف من تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار في نشاطها .

3- التغيير المستمر :- بفعل إفرزات التكنولوجيا الحديثة وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية وتنشيط حركة الإبداع أصبحت دورة حياة الخدمات المصرفية قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية ، ومن هنا ظهرت الحاجة لاستخدام إعادة هندسة العمليات كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد .

تاسعاً : اسباب تبني إعادة هندسة العمليات :-

يشير الكتاب والباحثون إلى وجود مجموعة من الاسباب التي تؤدي الى ضرورة انجاز عملية اعادة هندسة العمليات المصرفية يمكن تلخيصها بالاتي :- (الاغا، 2015: 15-6) ، (دودين ، 2012: 26)

1- يخصص الموظفين في البنك أكثر من 60% من كل يوم يعملون فيه للرقابة والمتابعة وغيرها من العمليات المتوجهة داخل البنك على حساب خدمة العملاء وزيادة المبيعات .

2- يرى الموظفين أن عدد من مسؤولياتهم اليومية هي بدون غرض محدد ولا يساهم في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها العملاء .

3- انعزال الإدارة العليا عن العملاء بسبب المسؤوليات التنظيمية الوسطية المبالغ فيها .

4- التكرار غير المبرر في الإجراءات والعمليات .

5- انخفاض معدل الكفاءة التكلفة التي يتحملها المصرف لكل دينار واحد من إيراداته .

6- تزايد عدد الموظفين في الشبائك تقديم الخدمات .

7- لا تقود الاستثمارات في التكنولوجيا إلى تخفيض واضح في التكاليف والى زيادة في الإيرادات .

8- يستند التسعير إلى ما يحدده المنافسون وليس إلى القيمة المضافة للخدمات كما يراها أو يحس بها العملاء .

9- لا يحقق المصرف مزايا في التكاليف والإيرادات من الخيارات وعمليات الاستيلاء على مصارف أخرى .

10- يبقى سعر السهم المصرف في السوق المالي ضعيفا أمام محاولات الاستيلاء غير المرغوب فيه على ملكية المصرف .

وهناك أسباب أخرى لإعادة هندسة العمليات المصرفية :- (ماهر ، 2007: 65)

1- **التطور التكنولوجي** :- لقد بات التطور التكنولوجي سريعا جدا فمنذ ثلاثين عاما كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينيات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة ومنذ عشر سنوات كان الإنترنت محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزء من حياتنا بسبب التطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات وهكذا في كل مجال نجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية الجودة ومن ناحية أخرى الحجم واستهلاك الطاقة .

2- **العولمة** :- إن في عصر العولمة لا بد على المصارف أن تقوم بإعادة هندسة العمليات لأنها باتت شركة صغيرة في البلدة لا تكاد تظهر مع خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات فإن لم تقم بإعادة هندسة العمليات فسوف تنهار تماما ولا يصبح لها وجود هذا التغيير قد يشمل تغييرات إستراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة .

3- **ضعف الأداء** :- يحدث عندما يتبادل مصرف الزيارات مع مصرف آخر مثيل له ثم يكتشف العاملين في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم ضعيف مقارنة مع المصرف الآخر فيبدوون بالتفكير بالقيام بإعادة هندسة العمليات .

4- **القوانين والأنظمة** :- إعادة هندسة العمليات قد تحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة .

5- **العمالة** :- تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثير فالعمالة الشابة الآن لها رغبات متعددة ومختلفة وهذا ما استلزم القيام بإعادة هندسة العمليات .

6- **تغير احتياجات العملاء** :- هناك تغير في احتياجات العملاء تختلف من حين لآخر وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد لذلك فيجب على المصارف القيام بإعادة هندسة الخدمات وهذا لمواكبة التغيرات في احتياجات العملاء .

7- **تنمية القدرة والابتكار** :- إعادة هندسة العمليات تعمل على زيادة القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات لدى المصرف في الشكل والمضمون .

- 8- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمصرف والإقرار بأن إعادة هندسة العمليات حقيقة لا بد منها
أجلاً أم عاجلاً .
- 9- الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل للمنظمة والأفراد كي تحقق طموحات كل المصرف
والعاملين فيه .
- 10- العمل على إرضاء الزبائن للوصول إلى شريحة أكبر من الزبائن
- 11- تخطي كل الحدود للوصول إلى الأسواق العالمية وكذلك تحسين الخدمات أو العمل على
ابتكار خدمات جديدة .

عاشراً: مبادئ إعادة هندسة العمليات المصرفية :-

- تقوم إعادة هندسة العمليات المصرفية على مجموعة من المبادئ التي تكسبها أهمية بالغة
والتي تتمثل فيما يأتي :- (قوي ، 2007:138) ، (السر ، 2008:41)
- 1- **التفكير بطرق جديدة** :- إذ يجب أن تتغير طريقة التفكير والمنهجية بالنسبة لمديري
المصرف ويركز هذا المبدأ على ما يأتي :
- الابتعاد عن المفردات المسبقة .
- طرح الطرق والأساليب القديمة للتفكير .
- 2- **إعادة تصميم العمليات** :- يجري التركيز في إعادة البناء التنظيمي على العملية والمقصود
بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحداً أو عدداً من المداخل
للحصول على مخرجات محددة نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يختلف عن المداخل الأخرى
في التغيير والتي تركز بشكل خاص على التغيير الوظيفي وإعادة توزيع الموارد والمهام أو
التغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برنامج التدريب والتنمية الإدارية .
- 3- **الابتكار والتجديد** :- تركز المداخل الأخرى على تحسين والتعديل الجزئي على مستوى
الكيانات أو العلاقات أو إضافة شيء أو حذف آخر دون تغييرات كبيرة أما منهج إعادة هندسة
العمليات فتتضمن ترك الوضع الحالي تماماً وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث
طفرة واسعة وشاملة .
- 4- **اعتماد على تكنولوجيا منتظمة ومتقدمة** :- يعتمد التغيير على إستراتيجية إعادة البناء
التنظيمي ، واستخدام إجراءات أفضل لاتخاذ القرارات وكذلك اعتماد شبكات اتصال كثيفة ،
لتحسين التفاعل بين الإنسان والآلة ومن ثم تقديم خدمات متجددة للزبون .

اثنا عشر: - ابعاد لإعادة هندسة العمليات المصرفية :- يعد القطاع المالي والمصرفي من القطاعات التي تتأثر بثورة المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات اذ تسعى المؤسسات المالية والمصرفية الى احداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات وتقنية المعلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات السليمة من جهة ومن جهة اخرى مواكبة التغييرات على الساحة العالمية وزيادة مزاياها التنافسية من جهة أخرى ، فقد اعتمد الباحث مقياس (الدهان ، 2012) كونه المقياس الأكثر ملائمة لهذه الدراسة .

1-البعد الفني والتطويري :- والذي يوجز جميع عمليات الابتكار والابداع داخل المصرف مشمولة التحسينات في العمليات المصرفية ، فضلا عن استخدامات التكنولوجيا وأتمتة العمليات المصرفية ، إذ يتضمن هذا البعد ثلاث متغيرات رئيسة تفضي الى اعادة هندسة العمليات المصرفية هي :-

أ - التكنولوجيا:- ان التكنولوجيا تعد بمدخلاتها المنوعة من العوامل المهمة والحيوية في نمو وتقدم القطاع المصرفي بصورة عامة وتبرز مظاهر أتمته العمليات المصرفية درجة التطور في تقديم الخدمات المصرفية للمتعاملين مع المصارف ، إذ أن ثورة المعلوماتية وتقانة المعلومات ودخول التكنولوجيا في الحياة بمختلف أشكالها ومجالاتها أدى إلى اكتساب مزايا تنافسية في مجال سرعة الأداء ودقته وتقليل الوقت اللازم لانجاز المهام ليس على مستوى القطاع المصرفي فحسب وإنما في جميع القطاعات الاقتصادية الأخرى ، ما يولد الحاجة الماسة إلى اعتماد تكنولوجيا حديثة في المصارف ، اذ يعد موضوع تكنولوجيا المعلومات والإدارات التكنولوجية من العناصر الأساسية للمصارف في الوقت الحاضر في ظل بيئة تنافسية ومفاهيم عولمة الاقتصاد وعولمة القطاع المالي والمصرفي على وجه التحديد ، كما أصبحت التكنولوجيا مدخلا شاملا للتطبيق وحقلا واسعا للإبداع والابتكار (Ringim et.al.2011:199-200) .

إن تواصل المصرف مع هذه التكنولوجيا بمدخلاتها المتعددة يهيئه لتحظي حدود الاسواق المحلية لينفذ الى الاسواق الدولية ،ومع ذلك تبقى التكنولوجيا من أعقد المهام التي تواجهها ادارة المصارف في العقود الاخيرة وذلك لعدة عوامل من اهمها مقاومة التغيير من قبل العاملين لان ادخال التكنولوجيا يستلزم اعاده هندسة المصارف من الناحية التنظيمية والمالية والتسويقية (الجميل،2007:44-41) .

ب- الابتكار :- يتجلى هذا المتغير بفكرة او سلعة او تقنية مدخلة في الانتاج ومعروضة في السوق -ستهلك (الجميل) على انها جديده تماما او تتمتع بخواص وصفات فريده من نوعها تطبق

لأول مرة في السوق وقد اشار بعض الكتاب والباحثين الى العلاقة المعقدة والمترابطة بين الابتكار والتكنولوجيا في عمليات الابتكار (Loveless،2002:2-4) .

وعليه فان الابتكار يتطلب تفكيراً خلاقاً يكون المرتكز الاساسي للتوصل الى افكار جديدة منطلقاً من جانبين غاية في الاهمية هما :- (Griffin ،2006:231)

- 1- حسم المشاكل بطريقة جديدة غير مسبوقة .
 - 2- إعطاء فكرة جديدة في موضوع او مجال جديد .
- وتعد عملية التفكير الخلاق سابقة للابتكار قدر تعلق الامر بتحويل الفكرة الجديدة الى منتج او خدمة او عملية تكنولوجية جديدة .

لذا يمكن القول بان الابتكار هو التوصل الى كل ما هو جديد ومبتكر وفي جانب الابتكارات المصرفية فقد عرفت على انها : مجموعة الادوات او الخدمات الجديدة المقدمة للوفاء باحتياجات الزبائن او المتعاملين مع المصارف . والمقصود بالادوات او الخدمات الجديدة هي خلق ادوات مصرفية لم يسبق للمصرف تقديمها او استخدامها . فأى اداة او خدمة مصرفية يتم التعامل بها او تقديمها للزبائن لأول مرة تعد جديدة مثل تقديم نوع جديد من الصناديق الاستثمارية او بطاقات الائتمان او نوع جديد من القروض الشخصية وما الى ذلك (عبده ، 2003 :13) .

ج- التحسينات :- يجد هذا المدخل من بين المدخلات المهمة والمكونات الرئيسية لإعادة هندسة العمليات المصرفية ويشكل مبدأ تتميز به المصارف بقصد تطوير الانشطة المصرفية لزيادة كفاءتها وفعاليتها لتحقيق الجودة في الخدمات بهدف تحقيق رضا الزبائن من جانب وزيادة الأرباح من جانب آخر ويستخدم في هذا المدخل أنموذج وهو أنموذج ياباني يبين ان تطوير اداء المصرف يتسم بالصفات الآتية :- (النتشة ، 2009 :23-24)

- 1- إن التطوير المتواصل مسؤولية كل فرد في المصرف وليس وقفا على جماعة او مستوى اداري معين .
- 2- ان التطوير المتواصل يركز على تحسين العمليات المصرفية ولايتهم بالنتائج فقط فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولاً الى نتائج افضل .
- 3- إن التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الاداري ونظم العمل وادوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .
- 4- تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية المستفيدين وضرورة ارضائهم واشباع رغباتهم .

5- إن عملية التحسين هي عملية مستمرة في ذاتها، ولا بد ان توليها الادارة والعاملين اهتماما مستمرا .

6- إن التحسين يتطلب تغييرا جذريا في ثقافة المنظمة (القيم والمعتقدات والسلوكيات) .

2- الكفاءة والتنظيم : يمضي هذا البعد الى عمليات او مداخل تعظيم الكفاءة داخل المصرف متضمنة رفع مستوى اداء العاملين وتطوير مهاراتهم المصرفية وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات بنسب متفاوتة فضلا عن تقليص الاجراءات الروتينية لإنجاز المهام بدقة وسرعة عاليتين و يتضمن هذا البعد ثلاث متغيرات هي :-

أ - **التمكين :** فقد وصف الباحثون الكتاب التمكين بأنها عملية منح الافراد العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية على أعمالهم .

كما تم تعريفه من قبل (Mullins,2005:211) على انه مدخلا للعمل الفرقي يقوم على نقل مسؤولية القرارات والمشاركة في اتخاذها الى المستويات الدنيا وتحديد تلك التي تكون على اتصال مباشر بأداء العمل .

ويتلخص هذا المدخل بالتأثير المباشر في موقف المصرف التنظيمي وتغيير طرق الاداء الخاص بالعاملين ولاتجاهات القيم السائدة في المصرف ويمكن اجمال بعض مجالات او وسائل تمكين العاملين في المصرف كالأتي :- (دافيد ، 1995 : 15-16)

- 1- إيجاد وعي التغيير والاقناع بضرورته في المصرف .
- 2- ضرورة إشعار العاملين بالمزايا والمكاسب التي يمكن ان تحقق لهم جراء التغيير.
- 3- إشراك العاملين في اقتراح او صياغة بعض الاستراتيجيات داخل المصرف .
- 4- ضرورة اتساع نطاق قنوات الاتصال والمشاركة التي تربط المستويات الإدارية في المصرف كافة .

5- ضرورة اشراك المستويات الادارية المختلفة في المصرف بعملية اتخاذ القرارات داخل المصرف .

وهكذا نجد من الضروري تمكين العاملين في المصرف لتحفيز عملية اعادة هندسة العمليات ومن ثم انعكاس ذلك على الكفاءة المصرفية مما يعزز من القدرة التنافسية للمصرف وجعلها مستدامة .

ب - تدريب الموارد البشرية :- تبين إن موضوع تنمية الموارد البشرية محطة اهتمام القائمين على منظمات الأعمال بمختلف أشكالها وأحجامها وذلك للأهمية البعيدة لهذا النوع من الموارد بالمقارنة مع باقي الموارد الاقتصادية كونه يسهم في نجاح أية منظمة على المدى البعيد فضلا

عن أن مدخل الموارد البشرية يعد من أهم المداخل الرئيسية لإعادة الهندسة العمليات المصرفية (نعيمة، 2009:273) .

ج- تقليص الإجراءات والعمليات الروتينية :- تعد الإجراءات الروتينية المطولة من الامور المعرقله لعملية النهوض بواقع المصارف بصورة عامة اذ تؤدي هذه المعرقلات الى عدم السرعة في انجاز العمليات ومن ثم ضرورة تقليص هذه الاجراءات ولكن بشرط عدم التخفيض المفرط في هذا الاجراءات لخطورة احتمالية تعرض المصرف لتزوير او الاحتيال وهنا تجدر الاشارة الى ان استخدام التكنولوجيا الحديثة وتقنية المعلومات بإمكانه زيادة كفاءة العمليات المصرفية وتقليل الاجراءات الروتينية ، إذ ان هناك دراسة اكدت ضرورة استخدام الوسائل والاجهزة الالكترونية يؤدي الى تحقيق سرعة في الاداء وتوفير الجهد والوقت ويعزز من امكانية الاتصال بالمصارف المحلية والعالمية وعدم التمسك بالإجراءات القديمة في جانب العمليات المصرفية مثل (السحب والإيداع وخصم الأوراق التجارية وغيرها من العمليات) ومما تقدم يمكن القول بان تقليص الاجراءات والعمليات الروتينية داخل المصارف يعد عاملا مهما في مجال اعادة هندسة العمليات المصرفية للنهوض بواقعها وتحقيق كفاءة اعلى وسرعة في انجاز العمليات .

3- الرقابة وجودة الخدمة المصرفية : وتتضمن مداخل عمليات الرقابة المصرفية واهم مداخل الأسبقيات التنافسية متمثلة بمداخل جودة الخدمات المصرفية المقدمة الى الزبائن ، ويشتمل على مدخلين أساسيين هما :-

أ- الرقابة : تبين الرقابة المصرفية بصورة عامة على انها مجموعة من القواعد والاجراءات والاساليب التي تسيير عليها او تتخذها السلطة النقدية ممثلة بالمصرف المركزي وباقي انواع المصارف بهدف الحفاظ على سلامة المركز المالي للمصارف داخل البلد بغية تكوين جهاز مصرفي سليم وقادر على تحقيق الاستقرار النقدي ويسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة (Brown&Harvey,2006:408-409) .

ب - جودة الخدمة المصرفية :- تعد الجودة احد اهم الاسبقيات التنافسية ، لما لها من آثار ايجابية في خلق ميزة تنافسية لأي منظمة أعمال ، في حين تعرف الخدمة بأنها منتج غير ملموس يقدم منافع للمستفيدين نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي معين ولا ينتج عن هذه المنافع حيازة شي مادي ملموس (Heizer &Render ,2001:186) .

وتعمل المصارف على تحقيق مستوى عالي من جودة الخدمات المصرفية المقدمة الى زبائنهم كي تبقى في مستوى عالي من المنافسة واذا ما ارادت المصارف ان تعتمد اسبقية الجودة كأداة للمنافسة فإن عليها ان تنظر الى الجودة على انها فرصة لإرضاء الزبائن وليس على انها طريقة

لمعالجة المشاكل التشغيلية اليومية وقد عرفت جودة الخدمة حلقة في سلسلة اتصال الزبون بالمصرف والتي من المصرفية على انها خلالها يحصل على انطباع عن نوعية الخدمات المقدمة من قبل المصرف وعرفت ايضا بانها مجموعة من المواصفات تتعلق بقدرة المصرف على تقديم خدمات تلائم توقعات الزبائن او تتفوق عليها . وهناك خمس مستويات لجودة الخدمات المصرفية يمكن تحديدها بالاتي :- (Payne ,1996:18) .

- 1- الجودة المتوقعة : وتجسد جودة الخدمات المصرفية التي يتوقع الزبائن الحصول عليها من المصرف الذي يتعاملون معه .
- 2- الجودة المدركة : وتجسد بمدى ادراك ادارة المصرف لنوعية الخدمات المقدمة إلى زبائنهم ومن ثم اشباع حاجاتهم و رغباتهم .
- 3- الجودة الفنية : وتجسد بالطرق التي يؤديها موظفي المصرف فيما يخص الخدمات .
- 4- الجودة الفعلية : وتجسد بالجودة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية فعلا داخل المصرف .
- 5- الجودة المروجة للزبون : وتجسد بمقدار استقطاب المصرف اكبر عدد ممكن من الزبائن.

المبحث الثاني الفاعلية التنظيمية

تمهيد

تعد الفاعلية التنظيمية أمر هام في حياة المنظمات لا سيما المصارف نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من اجل البقاء والاستمرار فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد المصارف لكي تكون فعالة ولكن موضوع الفاعلية معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا مما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية المصارف .

أولاً :- مفهوم الفاعلية التنظيمية :-

تعددت الأبحاث التي تناولت موضوع الفاعلية التنظيمية تبعا لاهتمامات الباحثين وخلفياتهم النظرية وتحدث هنا بشكل عام عن القدرة على تحقيق الأهداف مقارنة بمدخل محددة مسبقا فقد عرفت بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأمد والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو والتطور التي يمر بها المصارف (القرىوتي،2000:104) . إذ ركزت الفاعلية التنظيمية قديما على تحقيق أهداف المصرف ولكن أضافت متغيرات جديدة تمثل مستوى الروح المعنوية ومعدل الحوادث ونسبة الغياب عن العمل هنالك عدة مفاهيم للفاعلية التنظيمية حسب آراء مجموعة من الباحثين والكتاب ومن ابرز هذه المفاهيم وكما موضح في الجدول (5)

الجدول (5)

مفهوم الفاعلية التنظيمية وفق رأي عدد من الكتاب والباحثين

| ت | المصدر | المفهوم |
|----|---------------------|--|
| 1- | (بن نوار، 2010: 84) | قابلية المصارف على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القابلية و المداخل المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المصارف . |
| 2- | (الهاشمي، 2010: 19) | إطلاق أحكام على مدى قدرة المصارف على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل |

| | | |
|---|----------------------------------|-----------|
| <p>لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة .</p> | | |
| <p>قدرة المصارف على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحقها وهذا المفهوم يركز على البيئة فبقدر تكيف المصرف وظروفه الداخلية والخارجية ويعد غاية في الأهمية لأنه معيار تحديد فشل أو نجاح المصرف .</p> | <p>(احمد ، 2011:103)</p> | <p>-3</p> |
| <p>هي درجة تحقيق الأهداف ومدى قدرة المصرف على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من اجل استمرار نشاطاتها حيث يمثل النجاح درجة تحقيق الأهداف في الأجل القصير إحدى درجات الفاعلية والتي تعني مدى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل .</p> | <p>(Jaradat,Alazzam,2012:26)</p> | <p>-4</p> |
| <p>قدرة المصارف على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و خلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك عن طريق التكيف معها بغيت تحقيق الحد الأدنى لإشباع حاجات ورغبات الأفراد التي تربطها علاقة إستراتيجية بالمصرف وهذا كله بما يضمن تحقيق أهدافها .</p> | <p>(محمد، 2014: 71)</p> | <p>-5</p> |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات

إن تعريفات الفاعلية تتمحور حول أربعة نقاط أو مكونات رئيسية وهي :-

(الساعدي، والغرباوي، 2010 : 35)

1- استدامة المصارف : يمكن تقييمها بثلاثة معايير هي: جودة السلع والخدمات ورضا الشركاء والزبائن وحملة الأسهم والدائنون والمجهزون والمنافسة بين المصارف .

2- استحقاق الموظفين : يمكن أن يقيم بأربعة معايير وهي صحة وسلامة الموظفين والتزام الموظف والمناخ المصرفي وأداء الموظف وقدراته .

3- كفاءة العمليات : ويجري تقييم بثلاثة معايير هي الاقتصاد الموارد والإنتاجية والربحية العامة .

4-**شرعية المصرف** : ويمكن تقييم بثلاثة معايير احترام التشريعات المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية .

وبناء على المفاهيم الواردة أعلاه يرى الباحث أن الفاعلية التنظيمية تعبر عن قدرة المصارف على البقاء والتطور بتحقيقها أهدافها وتكيفها مع بيئتها الخارجية من خلال استخدام الموارد الموجودة بما يلبي رغبات المستفيدين ورضا الموظفين .

ثانياً : صور الفاعلية التنظيمية:-

إن الفاعلية داخل المؤسسة تعتمد على صور رئيسة مختلفة تظهر أهميتها من خلال ما تبرزه أدوارها داخل المصرف و ذلك وفق ما يأتي : (مرسي، 2006 : 51)

1-**الصورة الاقتصادية** :- ربما تكون هي الصورة الأساسية للفاعلية داخل المصرف وهو أبرز شيء تسعى إليه من خلال قيامها بأشكال وأدوار فاعلة داخل المصرف من قبل المسير بين الرؤساء والمرؤوسين وتظهر هذه الأشكال كما يأتي :

- درجة تحقيق الأهداف .

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطورها .
- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة .

2-**الصورة الاجتماعية** : وهذه الصورة أكثر أهمية لأنها تشمل كل الفاعلين في المؤسسة من مرؤوسين ورؤساء كأطراف فاعلة و ليس كعوامل إنتاج فقط و تتمثل هذه الأشكال في ما يأتي:

- المناخ الاجتماعي في المنظمة .

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المنظمة .
- النشاطات الاجتماعية للمنظمة .

3-**الصورة المصرفية** :- وهي التي ترتبط ببناء المصرف ويمكن أن تأخذ الصور الآتية :

احترام الهيكل المصرفي الرسمي الذي يعد إرادة الإدارة العامة للمصارف في تحديد معالم المنظمة التي تختلف عن الهيكل الفعلية التي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المصرف .

ثالثاً :- أهمية الفاعلية التنظيمية :-

تتسم أهمية الفاعلية التنظيمية بالنقاط الآتية :- (النجار، 1999: 400)

1- تعد الفاعلية التنظيمية الصفة الأساسية للمصرف الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثم فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي آخر معيار الحكم على نجاحه .

2- يعد قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمصرف لذا تعتمد بعض المصارف على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها .

3- تعد أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المصرف وتفوقها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمصرف .

رابعاً :- عناصر الفاعلية التنظيمية:-

تتعدد عناصر الفاعلية التنظيمية وفقاً لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن حصر تلك العناصر فيما يلي : (احمد وطالب، 2018)

1- الإستراتيجية :- تشير إلى الدور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المصرف والوحدة المصرفية والذي يجب أن يكون واضحاً وملائماً .

2- الهيكل والدوار والقدرة :- يقصد بذلك الأفراد القادرين على إنجاز الأعمال الصحيحة عن طريق هيكل ملائم للغرض ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المصرف على نحو واضح .

3- القيادة :- أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المصرف نحو بلوغ نجاح مستدام .

4- عمليات وأنظمة إدارة الأفراد :- يحتاج القادة إلى الدعم عن طريق العمليات وأنظمة الأفراد والتي تسهم في إرسال رسائل وتقاسم معلومات وصنع قرارات تعتمد على معلومات دقيقة موجودة داخل المنظمة وفي الوقت ذاته فإن الأنظمة والعمليات المصرفية تمثل امتداداً للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمصرف .

5- القيم والثقافة :- هي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية التصرف وإنجاز العمل داخل المصرف حيث تعمل جنباً إلى جنب مع إستراتيجية المصرف كما تمثل القيم والثقافة مجموعة من الأنظمة والرموز والسلوكيات يفصح عنها القادة والمستخدمون داخل المنظمة على أن تكون متوازية مع الثقافة المرغوبة لإنجاز استراتيجية المصرف .

إن دمج العناصر الخمسة الأولى مع بعضها البعض سوف يحدث تأثيرات قوية وينجم عنها قوى عمل ملتزمة وثقافة أداء حقيقية حيث لا توجد مبادرة فردية يمكن أن تحقق الفاعلية التنظيمية، بل التميز مطلوب وذلك عن طريق مجموعة كاملة من العناصر التنظيمية إذا ما تم بناء القوة

التنافسية للمصرف وان هذه العناصر تقود مستوى التزام المستخدمين داخل المصرف الذي يؤثر بدوره على خبرة الزبائن والأداء الكلي للمنظمة مع الأخذ بالحسبان كلا من الإنتاجية والربحية.

خامساً:- متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية:-

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات ، هناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية منها :

اللامركزية والتفويض :- وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية. (ماهر، 2005 : 34-37)

- 1- توسيع العمل :- رواده هما شركتي أي . بي . أم وديترويت فهما يشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.
- 2- تقييم الأداء :- إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للفتيش والرقابة .
- 3- زيادة فعالية الاتصال :- يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها: - إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.

سادساً :- العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية :-

- هنالك مجموعة من العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية يمكن إيجازها على النحو الآتي :-
- (الغريب ، 2004:154-156)
- 1- عوامل فنية : وتحتوي العوامل الخاصة بالأدوات والمعدات المستعملة في الإنتاج بالإضافة إلى أساليب الإنتاج وأماكن العمل .
 - 2- عوامل متعلقة بأداء الأفراد للعمل : تتمثل في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والقيادة والعوامل الفعالة في حاجات الأفراد النفسية والظروف الطبيعية كالإضاءة والسلامة في العمل وغيرها .
 - 3- عوامل مرتبطة بالبناء التنظيمي : برهنت عدة دراسات أن هنالك ارتباطاً قوياً وعلاقة وثيقة بين البناء التنظيمي للمصرف وفعاليتها وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها في هذا المجال هي تحديد أثر الأنواع المختلفة من شبكات الاتصال - شبكة الاتصال المركزية، شبكة الاتصال

بمساعدين للرئيس. شبكة الاتصال الكاملة باعتبارها شكلا من أشكال البناء التنظيمي، وبطبيعة الحال هذه الشبكات تؤثر على الخصائص الرئيسية للبناء التنظيمي، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الفاعلية التنظيمية مثل الدقة في عملية الإنجاز ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، درجة وضوح القائد .

4- عوامل متعلقة بعملية تحديد الأهداف : تعد تحديد الأهداف العملية للمنظمة وبشكل كمي ونوعي يزود- مؤشرا مهما لقياس فاعلية المنظومة - وبناء على ذلك تظهر أهمية العلاقة الوثيقة والمتبادلة بين كل من الأهداف من جهة وبين الفاعلية من جهة أخرى .

5- عوامل مرتبطة بتوافر الموارد البشرية: فوفرة الأفراد بالأعداد والتأهيل المطلوب يعد من العوامل التي تؤثر تأثيرا كبيرا في فاعلية المنظومة ، كما أن سوء استخدام العنصر البشري المتوافر لها يؤثر تأثيرا كبيرا على فعاليتها أيضا .

6-توافر الموارد المالية : تؤثر الإمكانيات المالية في عصرنا هذا تأثيرا كبيرا على قدرة المنظمة على تحقق الأهداف الموضوعية لها، بل أن أهم مؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هو مدى نصيبه من الدخل القومي ، أما سوء استخدام الموارد عند توافرها فيؤثر بشكل مباشر كذلك على الفاعلية .

7-المناخ التنظيمي : يحتوي بكيانه الموجود بالصورة الفردية أو على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي أداء العاملين الالتزام بالأهداف المصرفية وغيرها وهذه العناصر تؤثر في الفاعلية التنظيمية .

8-طبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة : ان التكنولوجيا تؤثر على الفاعلية التنظيمية فالتكنولوجيا الروتينية تعمل على إيجاد مناخ يتسم بالاعتماد على القواعد والإجراءات والجمود بحيث تكون عوامل الثقة والابتكار في أقل مستوياتها، أما التكنولوجيا الديناميكية فإنها تؤدي إلى ظهور مناخ يتصف بالاتصالات المفتوحة وبالثقة والابتكار وتحمل المسؤوليات الشخصية في إنجاز العمل .

9-سياسة وتصرفات الإدارة : لها تأثير على الفاعلية التنظيمية للمصارف ، فالمدير الذي يستخدم أساليب إرجاع الأثر في اتصاله مع المرؤوسين ويسمح لهم بقدر معقول من الاستقلال بطبيعة الحال، فإن ذلك يسهم بدرجة عالية في إيجاد مناخ يشجع الإنجاز وتحمل المسؤولية .

10-تأثير البيئة الخارجية للمنظمة: المنظمة عندما تمر بظروف طارئة ومحرجة لدرجة أنها تضطر للاستغناء عن عدد من العاملين أو حتى تفكر في هذا الاحتمال فإن بقية العاملين يرون

أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز اللازم لتحمل المخاطر.

سابعاً :- مداخل قياس الفاعلية التنظيمية :-

يمكن توضيح مداخل قياس الفاعلية التنظيمية بالآتي :-

(أخوارشيده، 2006: 86-91)

1- مدخل الهدف : يعد مدخل الهدف أقدم المداخل استخداماً لقياس الفاعلية التنظيمية للمصارف ، وينطلق أنصار هذا المدخل من افتراضيين رئيسيين :

الافتراض الأول : إن للمصارف كافة أهداف نهائية تسعى للوصول إليها .

الافتراض الثاني : لكل مصرف هدف في تحديد الغاية النهائية ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها ولذلك اجمع مناصرو هذا المدخل على تعريف الفاعلية بأنها مدى تحقيق المصرف لأهدافه ، ويذهبون كذلك على أن هناك على الأقل ثلاثة أنواع من الأهداف المصرفية وهي الأهداف الرسمية وأهداف التشغيل و الأهداف العملية .

2- مدخل النظم : يشدد هذا المدخل على قدرة المصرف على النيل على المصادر النادرة والقيمة من بيئتها الخارجية واستخدامها لذلك ولقياس فاعلية المصرف لابد من تقييم الانسجام الداخلي للمصرف وكفاءتها في استخدام مصادرها ونجاح آلية عملها .

3- مدخل تطور الذات : يشدد هذا المدخل على قدرة المصرف على تطوير ذاتها بذاتها ، كميّار للحكم على مدى فاعليته ، وذلك بالتأكيد على المتغيرات الإنسانية و المتغيرات البيئية التي تؤثر في المصرف وتتناثر بها ، ويتفق رواد هذا المدخل جميعاً على أن المصارف تقاس بمدى وعيها بتطبيق عملياتها الداخلية ، والعوامل التي تحكم أداءها وتحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية ومدى قدرة المصارف في السيطرة على هذه العمليات ، وإحداث تغييرات مخططة فيها وتوجيهها لتحقيق أهدافها والاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل المصرف وخارجها .

ثامناً :- الممارسات التي تقلل من الفاعلية التنظيمية :-

تلجأ بعض المصارف لممارسات جافة وغير مثمرة يؤدي إلى فشلها في تحقيق الفاعلية

التنظيمية ، ومن بين هذه الممارسات ما يأتي :- (العيسوي ، 2003 : 209)

1- ان الإدارة تتشغل بالتفاصيل .

2- الإفراط في استخدام الوقت والموارد المتاحة .

3- جهالة الأفراد العاملين بأهداف المنظمة .

- 4- عدم إدراك المصرف بأهداف الأفراد العاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى الفاعلية التنظيمية .
- 4- انعدام التجانس والتماسك بين أفراد الجماعة في العمل. مما ينعكس سلباً على التكامل الوظيفي وبالتالي انعدام روح الفريق .
- 5- المراقبة المباشر والملاحق للفرد بصفة مستمرة ، حيث يتوقف نجاح المشرف أو فشله على قدرته على تطبيق الطرق الجماعية في الإشراف .
- 6- الإحساس بالاغتراب المهني وعدم الولاء للجماعة .

تاسعاً :- أبعاد الفاعلية التنظيمية :-

تعد أبعاد الفاعلية من المقاييس المستخدمة في قياس أداء المنظمات جنباً إلى جنب مع الكفاءة وبالرغم من أهميتها وتنوع الدراسات والأبحاث التي عالجت الموضوع والعوامل المؤثرة عليه، لم يكن هناك اتفاق على تعريف واحد يمكن ان يستخدم لقياس ابعاد الفاعلية التنظيمية ،وكما ترتبط الكفاءة بالوسائل والأساليب المتبعة واتخاذ القرارات بأقل ما يمكن من الموارد وترتبط ابعاد الفاعلية (بتحقيق الاهداف ،التكيف ، التكامل) (زيارة، 2009: 8)

1-تحقيق الأهداف :- يعد من أكثر المعايير التقليدية المستخدمة لمعيار الفاعلية ومؤشرا مهما على نجاح المصرف في وضع الأهداف وفي صياغة وتطوير الاستراتيجيات الإنتاجية في القطاع المصرفي ، ومدى قدرتها على تحويل المدخلات والمخرجات بالكمية والجودة المخطط لهما دون أي انحرافات عن المسار المرسوم وكذلك الوقت والتكاليف تلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف اذ أن استخدام عناصر الإنتاج وحده ليس كافيا إن لم يرتبط بتقليل وقت الإنتاج والتكاليف الكلية لعملية التحويل، والتقليل من حجم الأخطاء التي تؤدي بدورها إلى بذر المزيد من الوقت والموارد وتؤدي إلى الخسارة المالية وتقليل نسبة الأرباح ويرى . (Amah، 2012) (Bateman &Snell 2007: 339) إن مدخل كل من الأهداف والاعتماد على نظرية الإدارة بالأهداف يساعدان المصرف على قياس درجة فاعليتها وانجازها بالإضافة إلى تحقيق عدد من المنافع ، إذ تسهل هذه المداخل على العاملين معرفة المتوقع منهم بالتحديد دون أن يكون هناك تضارب أو حالة من الغموض، وتشعرهم بالمسؤولية والالتزام اتجاه تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها .

2-التكيف :- ان التكيف يقاس بالدرجة التي يمتلك فيها المصرف المهارة والقدرة العالية على مواجهة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية بكفاءة وفاعلية (Oghojafor 2012) والمصارف الفاعلة هي التي تتمكن من تغيير استراتيجياتها وسياساتها وبيئتها الداخلية بكل ما

فيها من موارد وهيكل تنظيمي وحتى ثقافتها التنظيمية لتتلاءم مع ما يحدث حولها من ظروف خارجة عن سيطرتها، لتحقيق البقاء ، ومن ثم النمو والازدهار، مستثمرة في نقاط قوتها لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية وأن التكيف التنظيمي يعتمد على عملية التحليل البيئي للمتغيرات الحالية وما يمكن ان يتم التنبؤ به مستقبلا، ليكون المصرف قادرة على التخطيط الاستباقي ومواجهة الأزمات وصنع القرارات العقلانية بكفاءة وفاعلية .

3-التكامل :- يعد التكامل هو أحد العوامل المهمة التي من أهميتها أن تساند أداء المصارف بشكل عام، وتساند المصارف التجارية بشكل خاص اذ تعم العلاقات الاعتمادية بين أجزاء المصرف كنظام واحد متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتكاملة، ذات التأثير المتبادل فإذا انحرف جزء منها عن الأداء الفعال المطلوب، أثر على باقي الأجزاء وعلى المصرف ككل، وإذا لم تؤدي واحدة من العمليات وطرق تحويل المدخلات إلى المخرجات دورها دون قيمة مضافة لن تكون المخرجات وحتى بالجودة المخطط لها تحقق المنظمات الفائدة المرجوة من التكامل لا بد من المبادرة بتحقيق التكامل الداخلي وتقريب وجهات النظر المختلفة داخل القسم الواحد أو لا تحت مظلة واحدة وضمن نماذج عقلية موجهة نحو تحقيق أهداف المصرف وبناء فرق العمل من الموارد البشرية المؤهلة وب تخصصات مختلفة. ومن ثم التوجه نحو توحيد جهود الأقسام والدوائر المختلفة في المنظمة معا وتفعيل الاتصال بجميع الاتجاهات ضمن هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وثقافة مصرفية داعمة للتعاون ولروح الفريق الواحد فضلا على أن التكامل يحقق درجة عالية من التعاون والتنسيق ومشاركة الموارد المتاحة وتبادل الخبرات في حل المشكلات فإن التكامل يخلق مناخا مصرفيا صحيا داخل المصرف والرضا الوظيفي ويخفض نسبة الغياب ومعدل الدوران الوظيفي، ليكون نتاج هذه التوليفة من الإيجابيات قيم رقمية تعبر عن تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح (Robbins and Judge,2013:309) .

الفصل الثالث

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
شاهد مع ٢٠١٢
٢٠١٢

وصف وتشخيص إعادة هندسة العمليات المصرفية

بأبعادها

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
شاهد مع ٢٠١٢
٢٠١٢

وصف وتشخيص الفاعلية التنظيمية

بأبعادها

المبحث الأول

وصف وتشخيص إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها

تمهيد :

يهدف هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية التي تم اعتمادها وهي (البعد الفني والتكنولوجي ، بعد الكفاءة والتنظيم ، بعد الرقابة وجودة الخدمة) وقد تم قياس الإجابات على أسئلة استبانة الدراسة باستخدام مقياس (ثيرستون) العشري والذي يتألف من إحدى عشرة رتبة ، إذ يتوزع من أعلى وزن له وهي المرتبة الحادية عشرة ، التي تمثل حقل الإجابة (أتفق بنسبة 100 %) ، إلى أوطأ وزن له وهي المرتبة الأولى ، والتي تمثل حقل الإجابة (اتفق بنسبة 0 %) ، وبينهما تسعة أوزان أخرى هي : (90 % ، 80 % ، 70 % ، 60 % ، 50 % ، 40 % ، 30 % ، 20 % ، 10 %) ، وذلك بهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة واستجاباتهم عن أبعاد الدراسة ومتغيراتها. ومن اجل الشروع بتحليل النتائج تم تبويب بيانات الاستبانة بشكل جداول تكرارية، لغرض توظيف هذا النوع من الجداول في عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة (XW) ، والانحرافات المعيارية (S) ، وتم اعتماد الوسط الفرضي البالغ (0.5) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة البحث، علماً أن متوسط أداة القياس البالغة (0.5) ، هي عبارة عن حاصل جمع أعلى نسبة في المقياس العشري وهي نسبة (100%) ، وأقل نسبة في المقياس وهي نسبة (zero) مقسوم على (2) $\frac{(100\%+0\%)}{2} = 0.5$ وسوف يتم الوصف لهذه الأبعاد والمتغير الرئيس بشيء من التفصيل من خلال الآتي :-

1- البعد الفني والتكنولوجي X1 :-

يتضح من نتائج الجدول (6) إن الوسط الحسابي الموزون للبعد الفني X1 بلغ (0.798) وبانحراف معياري قدره (0.205) وبمعامل اختلاف (25.754%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.798) اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (79.786%) ، وهذا يدل على إن البعد الفني يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية البعد الفني (التكنولوجيا والابتكارات والتحسينات) في تطوير القطاع المصرفي بصورة عامة والمصارف عينة الدراسة بصفة خاصة وهي السبيل الأفضل لتحقيق الفاعلية التنظيمية .

جدول (6)

وصف آراء العينة وتشخيصها حول البعد الفني

| الأوزان الأسئلة | 1 | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0 | المجموع | المتوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | شدة الإجابة % |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---------|-------------------------------|----------------------|-------------------|------------------|
| C1 | 25 | 14 | 6 | 14 | 2 | 5 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 70 | 0.811 | 0.213 | 26.235 | 81.143 |
| C2 | 19 | 11 | 9 | 12 | 9 | 4 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 | 70 | 0.766 | 0.218 | 28.457 | 76.571 |
| C3 | 24 | 9 | 11 | 10 | 7 | 3 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.794 | 0.208 | 26.140 | 79.429 |
| C4 | 25 | 18 | 7 | 8 | 5 | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.837 | 0.178 | 21.289 | 83.714 |
| C5 | 21 | 16 | 12 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.793 | 0.213 | 26.910 | 79.286 |
| C6 | 19 | 13 | 11 | 10 | 4 | 10 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.786 | 0.193 | 24.556 | 78.571 |
| X1 | 133 | 81 | 56 | 57 | 30 | 36 | 14 | 9 | 0 | 2 | 2 | 420 | 0.798 | 0.205 | 25.754 | 79.786 |

كـ المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج Excel

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6) لفقرات البعد الفني يمكن التوصل إلى النقاط الآتية:-

❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C1) (0.811) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.213) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (26.235) وكانت نسبة شدة الإجابة (81.143%) وان هذه النسبة العالية تعني إن إدارة المصارف عينة الدراسة تسعى بشكل دوري لإدخال تكنولوجيا حديثة في العمل المصرفي .

❖ ان المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C2) بلغ (0.766) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.218) وكان معامل الاختلاف (28.457) وكانت نسبة شدة الإجابة (76.571%) وهذا يشير إلى أن إدارة المصارف المبحوثة تمتلك إمكانيات فكرية خلاقية قادرة على الإبداع والابتكار .

❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C3) (0.794) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.208) وبلغ معامل الاختلاف (26.140) وكانت نسبة شدة الإجابة (79.429%) هذا يؤكد إن إدارة المصارف تتابع آخر المستجدات والتحديثات في عالم التكنولوجيا .

❖ أما الفقرة (C4) فقد بلغ متوسطها الحسابي الموزون (0.837) كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.178) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)

وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة (21.289) وبلغت شدة الإجابة (83.714%) وتشير هذه النتائج إلى إن إدارة المصارف تقوم باستخدام تقنيات كثيرة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة في الإدارة المصرفية وتحقيق رضا الزبائن.

❖ ان المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C5) بلغ (0.793) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.213) وكان معامل الاختلاف (26.910) وبلغت نسبة شدة الإجابة (79.286%) وهذا يعني بان إدارة المصارف عينة الدراسة تسعى إلى امتلاك قدرات ابتكارية متعددة تلائم بيئة الأعمال المصرفية المتغيرة والمتقابلة .

❖ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C6) (0.786) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.193) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (24.556) وكانت نسبة شدة الإجابة (78.571%) وان هذه النسبة العالية تعني إن ادارة المصارف عينة الدراسة توظف أفراد مؤهلين وذو خبرة عالية في التقنيات المتقدمة في مجال تحسين العمليات المصرفية .

2- الكفاءة والتنظيم X2 :-

يتضح من نتائج الجدول (7) إن الوسط الحسابي الموزون لبعده الكفاءة والتنظيم X2 (0.764) وبانحراف معياري قدره (0.215) وبمعامل اختلاف (28.165%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.764) أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهو أقل من الأوساط الحسابية لباقي أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية، وتبلغ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.357%) ، وهذا يدل على وضوح أهمية هذا البعد لأفراد عينة الدراسة وإنهم يمتلكون انطبعا جيدا على هذا البعد والذي ينتج من كونهم يعدون بعد الكفاءة والتنظيم أمرا رئيسا ومحوريا في تطوير العمل المصرفي نتيجة للدور الذي تلعبه مداخل الكفاءة والتنظيم في تحقيق وفورات كبيرة لها وذلك للنهوض بواقعها إلى الأفضل .

جدول (7)

وصف آراء العينة وتشخيصها حول بعد الكفاءة والتنظيم

| شدة الإجابة % | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي الموزون | المجموع | 0 | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.5 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 1 | الأوزان / الأسننة |
|---------------|----------------|-------------------|-------------------------|---------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------|
| 72.286 | 33.658 | 0.243 | 0.723 | 70 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 5 | 11 | 11 | 9 | 11 | 15 | 7C |
| 76.571 | 28.000 | 0.214 | 0.766 | 70 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 6 | 5 | 13 | 7 | 14 | 18 | 8C |
| 72.286 | 32.416 | 0.234 | 0.723 | 70 | 0 | 0 | 2 | 4 | 4 | 9 | 7 | 8 | 8 | 13 | 15 | 9C |
| 77.429 | 23.071 | 0.179 | 0.774 | 70 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 10 | 11 | 6 | 12 | 16 | 14 | 10C |
| 80.143 | 25.701 | 0.206 | 0.801 | 70 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 5 | 4 | 7 | 14 | 10 | 24 | 11C |
| 79.429 | 24.346 | 0.193 | 0.794 | 70 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 8 | 3 | 7 | 16 | 13 | 19 | 12C |
| 76.357 | 28.165 | 0.215 | 0.764 | 420 | 2 | 2 | 2 | 15 | 15 | 43 | 41 | 52 | 66 | 77 | 105 | X2 |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج Excel

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (7) بخصوص بعد الكفاءة والتنظيم يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C7) (0.723) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.243) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (33.658) وكانت نسبة شدة الإجابة (72.286%) وان هذه النسبة العالية تعني إن الإدارة العليا في المصارف عينة الدراسة تعتمد على فرق العمل وتشجيعها على حرية التصرف وذلك من أجل تطوير العمل المصرفي .

❖ أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C8) بلغ (0.766) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.214) وكان معامل الاختلاف (28%) وكانت نسبة شدة الإجابة (76.571%) وهذا يشير إلى أن إدارة المصارف عينة الدراسة توفر الحرية المتاحة في العمل للموظفين من خلال توسع الصلاحيات الممنوحة وذلك من أجل انجاز المهام الموكلة لهم بفاعلية .

❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C9) (0.723) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.234) وبلغ معامل الاختلاف (32.416) وكانت نسبة شدة الإجابة (72.286%) هذا يؤكد إن المصارف المبحوثة تسعى إلى عمل معاونات وشراكات تدريبية مع مصارف أخرى داخل البلد وخارجه .

❖ أما الفقرة (C10) فقد بلغ متوسطها الحسابي الموزون (0.774) كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.179) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة (23.071) وبلغت شدة الإجابة (77.429%) وتشير هذه النتائج إلى إن إدارة المصارف عينة الدراسة تجد أن الموظفين لديهم إمكانيات جيدة يمكن تطويرها من خلال التدريب المستمر .

❖ أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C11) بلغ (0.801) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.206) وكان معامل الاختلاف (25.701) وبلغت نسبة شدة الإجابة (80.143%) وهذا يعني إن إدارة المصارف عينة الدراسة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة من أجل تقليل العمل الروتيني والإجراءات غير المبررة والمطولة .

❖ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C12) (0.794) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.193) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (24.346) وكانت نسبة شدة الإجابة (79.429%) وان هذه النسبة العالية تعني إن المصارف عينة الدراسة تقوم بأجراء تعديلات دورية على الإجراءات المعمول بها داخل المصرف وذلك من أجل كسر الروتين المعتمد .

3- بعد الرقابة وجودة الخدمة X3 :-

نشاهد من خلال الجدول (8) إن الوسط الحسابي الموزون لبعده الرقابة وجودة الخدمة X3 بلغ (0.814) وبانحراف معياري قدره (0.201) وبمعامل اختلاف (24.697%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.814) أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهو أكبر من الأوساط الحسابية لباقي أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية، وتبلغ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (81.371%) ، وذلك يدل على قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة إدراك وتصور عن أهمية متغير الرقابة وجودة الخدمة المصرفية في تنفيذ إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف عينة الدراسة وذلك للارتقاء بواقعها وتقدم مداخل الأسبقيات التنافسية متمثلة بمداخل الخدمات المصرفية المقدمة إلى الزبائن .

جدول (8)

وصف آراء العينة وتشخيصها حول بعد الرقابة وجودة الخدمة

| شدة الإجابة % | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي الموزون | المجموع | 0 | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.5 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 1 | الأوزان / الأسننة |
|---------------|----------------|-------------------|-------------------------|---------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------|
| 82.000 | 24.268 | 0.199 | 0.820 | 70 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 2 | 8 | 5 | 15 | 10 | 26 | 13C |
| 83.714 | 22.500 | 0.188 | 0.837 | 70 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 5 | 6 | 10 | 15 | 27 | 14C |
| 78.857 | 24.397 | 0.192 | 0.789 | 70 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 2 | 7 | 12 | 15 | 10 | 19 | 15C |
| 80.000 | 27.640 | 0.221 | 0.800 | 70 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 6 | 7 | 6 | 9 | 14 | 24 | 16C |
| 82.286 | 24.146 | 0.199 | 0.823 | 70 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 5 | 3 | 10 | 7 | 12 | 28 | 17C |
| 81.371 | 24.697 | 0.201 | 0.814 | 350 | 1 | 0 | 3 | 10 | 8 | 18 | 30 | 39 | 56 | 61 | 124 | 3X |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج Excel

عن طريق النتائج الظاهرة في الجدول (8) بخصوص بعد الرقابة وجودة الخدمة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية:

❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C13) (0.820) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.199) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (24.268) وكانت نسبة شدة الإجابة (82%) وان هذه النسبة المرتفعة تدل على أن المصارف عينة الدراسة توفر أنظمة رقابية مصرفية كفؤة مما ينعكس ذلك على الأداء المصرفي بصورة عامة.

❖ أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C14) بلغ (0.837) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.188) وكان معامل الاختلاف (22.500) وكانت نسبة شدة الإجابة (83.714%) وهذا يشير إلى أن إدارة المصارف المبحوثة تلعب دورا كبيرا في الحد من المخاطر التي تواجه المصارف عن طريق الرقابة المصرفية.

❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C15) (0.789) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.192) وبلغ معامل الاختلاف (24.397) وكانت نسبة شدة الإجابة (78.857%) هذا يؤكد إن المصارف عينة الدراسة تحاول معرفة توقعات الزبون وذلك من أجل تجسيدها بالخدمات المقدمة لتحقيق رضا الزبائن.

❖ أما الفقرة (C16) فقد بلغ متوسطها الحسابي الموزون (0.8) كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.221) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وكان معامل

الاختلاف لهذه الفقرة (27.640) وبلغت شدة الإجابة (80%) وتشير هذه النتائج إلى إن إدارة المصارف عينة الدراسة تمتلك القدرة على انجاز الخدمات المقدمة للزبائن بأقل الأخطاء وبشكل أكثر كفاءة .

❖ أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C17) بلغ (0.823) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.199) وكان معامل الاختلاف (24.146) وبلغت نسبة شدة الإجابة (82.286%) وهذا يعني بان إدارة المصارف عينة الدراسة لديها الاهتمام بالوفاء بالتزاماتها في وقتها المحدد .

وبعد وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مدى تبني أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية يمكن وصف وتشخيص آراء العينة للمتغير ككل كما في الجدول (9) الآتي :-

جدول (9)

وصف آراء العينة وتشخيصها حول أبعاد إعادة الهندسة العمليات المصرفية

| الأوزان | الدرجة | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---------|---------------|-------------------|------------------|---------------|
| | 1 | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0 | المجموع | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | شدة الإجابة % |
| X1 | 133 | 81 | 56 | 57 | 30 | 36 | 14 | 9 | 0 | 2 | 2 | 420 | 0.798 | 0.205 | 25.754 | 79.786 |
| X2 | 105 | 77 | 66 | 52 | 41 | 43 | 15 | 15 | 2 | 2 | 2 | 420 | 0.764 | 0.215 | 28.165 | 76.357 |
| X3 | 124 | 61 | 56 | 39 | 30 | 18 | 8 | 10 | 3 | 0 | 1 | 350 | 0.814 | 0.201 | 24.697 | 81.371 |
| إعادة هندسة العمليات X | 362 | 219 | 178 | 148 | 101 | 97 | 37 | 34 | 5 | 4 | 5 | 1190 | 0.790 | 0.209 | 26.40% | 79.042 |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على Excel

نلاحظ من خلال الجدول (9) أن المتوسط الحسابي الموزون لمتغير إعادة هندسة العمليات المصرفية فقد بلغ (0.790) وهو بذلك أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري للمتغير (0.209) كما بلغ معامل الاختلاف للمتغير (26.40) وهذا يشير إلى تجانس عينة الدراسة وأن شدة الإجابة لعينة البحث حول إعادة هندسة العمليات المصرفية بلغت (79.042%) مما يعني إدارة المصارف عينة الدراسة تسعى دائما إلى إعادة هندسة عملياتها وذلك من اجل تحقيق الفاعلية التنظيمية .

كما نلاحظ من الجدول (9) إن قوة الاهتمام ببعد الرقابة وجودة الخدمة جاءت بالمرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد ضمن نفس المتغير إذ بلغت شدة الإجابة له (81.371%) وكان له أقل انحراف معياري ضمن نفس المتغير والذي بلغ (0.201) كما كان له أقل معامل اختلاف والذي بلغ (24.697) وهذا يدل على أن الرقابة وجودة الخدمة تعد واضحة لأفراد العينة وإن المصارف عينة الدراسة تسعى إلى تقليل حجم المخاطر المالية التي قد يتعرض لها المصرف

عن طريق ، وتبعه في المرتبة الثانية البعد الفني إذ بلغت شدة إجابته (**79.786%**) وأخيراً جاء بعد الكفاءة والتنظيم بالمرتبة الثالثة إذ بلغت شدة إجابته (**76.357%**). وعند النظر إلى كافة أبعاد وفقرات إعادة هندسة العمليات المصرفية نستنتج أن المصارف عينة الدراسة تهتم كثيراً بهذا المتغير، إذ كانت الأوساط الحسابية لكافة الأبعاد وكافة الفقرات أكبر من المتوسط الفرضي (**0.5**) كما كانت شدة الإجابة ولكافة الأبعاد والفقرات أعلى من نسبة (**50%**) ، أي تتبنى إعادة هندسة العمليات المصرفية وذلك من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية .

المبحث الثاني

وصف وتشخيص الفاعلية التنظيمية بأبعادها

تمهيد :

يهدف هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن الفاعلية التنظيمية بأبعادها التي تم اعتمادها وهي (تحقيق الأهداف Y1، التكيف Y2، التكامل Y3) وسوف يتم الوصف لهذه الأبعاد والمتغير الرئيس بشيء من التفصيل من خلال الآتي :-

1- بعد تحقيق الأهداف Y1 :-

عن طريق نتائج الجدول (10) نلاحظ إن الوسط الحسابي الموزون لبعده تحقيق الأهداف Y1 بلغ (0.785) وبانحراف معياري قدره (0.187) وبمعامل اختلاف (23.838) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.785) أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وتبلغ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (78.452%) ، وذلك يدل على ان عينة الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال المتابعة المستمرة والجدية لطلبات عملاء المصرف وهو مؤشرا مهم لنجاح المصرف في صياغة وتطوير استراتيجيات المصرف ومدى قدرتها على تحويل المدخلات والمخرجات بالكمية والجودة المخطط لهما دون أي انحرافات عن المسار المرسوم .

جدول (10)

وصف آراء العينة وتشخيصها حول بعد تحقيق الأهداف

| الأوزان الأسئلة | 1 | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0 | المجموع | المتوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | شدة الإجابة % |
|--------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---------|-------------------------------|----------------------|-------------------|------------------|
| 18C | 15 | 13 | 16 | 6 | 11 | 6 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 70 | 0.774 | 0.189 | 24.377 | 77.429 |
| 19C | 11 | 20 | 17 | 5 | 7 | 2 | 7 | 1 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.777 | 0.188 | 24.237 | 77.714 |
| 20C | 14 | 18 | 15 | 7 | 4 | 7 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 70 | 0.781 | 0.195 | 24.974 | 78.143 |
| 21C | 18 | 17 | 17 | 6 | 8 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.824 | 0.158 | 19.175 | 82.429 |
| 22C | 14 | 13 | 14 | 11 | 6 | 5 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.761 | 0.196 | 25.725 | 76.143 |
| 23C | 17 | 15 | 12 | 9 | 10 | 1 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.789 | 0.187 | 23.728 | 78.857 |
| Y1 | 89 | 96 | 91 | 44 | 46 | 24 | 21 | 7 | 2 | 0 | 0 | 420 | 0.785 | 0.187 | 23.838 | 78.452 |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج Excel

وعن طريق النتائج في الجدول (10) لبعده تحقيق الأهداف يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-
❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C18) (0.774) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.189) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (24.377) وكانت نسبة شدة الإجابة (77.429%) وان هذه النسبة

المرتفعة تعني إن المصارف عينة الدراسة تسعى إلى تكوين بيئة فكرية محفزة من أجل التطور التنظيمي .

❖ أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C19) بلغ (0.777) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.188) وكان معامل الاختلاف (24.237) وكانت نسبة شدة الإجابة (77.714%) وهذا يشير إلى أن إدارة المصارف عينة الدراسة تضع أهدافا واضحة لجميع العاملين فيها .

❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C20) (0.781) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.195) وبلغ معامل الاختلاف (24.974) وكانت نسبة شدة الإجابة (78.143%) هذا يؤكد إن المصارف عينة الدراسة تتحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال مشاركتها في الأنشطة المهنية التي يتم تنفيذها لصالح المجتمع .

❖ أما الفقرة (C21) فقد بلغ متوسطها الحسابي الموزون (0.824) كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.158) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة (19.175) وبلغت شدة الإجابة (82.429%) وتشير هذه النتائج إلى إن إدارة المصارف عينة الدراسة تشرك جميع العاملين في المصرف لإنجاز أهداف محددة بجدول زمني .

❖ أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C22) بلغ (0.761) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.196) وكان معامل الاختلاف (25.725) وبلغت نسبة شدة الإجابة (76.143%) وهذا يعني بان إدارة المصارف المبحوثة تضع إدارة المصرف أهدافا قابلة للقياس.

❖ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C23) (0.789) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.187) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (23.728) وكانت نسبة شدة الإجابة (78.857%) وان هذه النسبة المرتفعة تدل إن عينة الدراسة تحرص على توفير الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف .

2- بعد التكيف Y2 :-

من نتائج الجدول (11) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعده التكيف Y2 بلغ (0.798) وبانحراف معياري قدره (0.188) وبمعامل اختلاف (23.595%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.798) أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وتبلغ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (79.8%) ، وذلك يدل على اهتمام عينة الدراسة في أن تتكيف

من خلال تحليل البيئة للمتغيرات الحالية وان تتنبأ للمستقبل ليكون المصرف قادرة على التخطيط الاستباقي ومواجهة الأزمات وصنع القرارات العقلانية بكفاءة وفاعلية.

جدول (11)
وصف آراء العينة وتشخيصها حول بعد التكيف

| الأوزان الأسئلة | 1 | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0 | المجموع | المتوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | شدة الإجابة % |
|--------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---------|-------------------------------|----------------------|-------------------|------------------|
| 24C | 18 | 16 | 10 | 12 | 8 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 70 | 0.794 | 0.198 | 24.898 | 79.429 |
| 25C | 19 | 20 | 8 | 6 | 11 | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.806 | 0.193 | 23.909 | 80.571 |
| 26C | 20 | 15 | 17 | 7 | 3 | 4 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 70 | 0.813 | 0.193 | 23.702 | 81.286 |
| 27C | 18 | 13 | 16 | 10 | 6 | 6 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.806 | 0.168 | 20.862 | 80.571 |
| 28C | 15 | 15 | 9 | 12 | 8 | 8 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.771 | 0.186 | 24.117 | 77.143 |
| Y2 | 90 | 79 | 60 | 47 | 36 | 19 | 9 | 7 | 2 | 1 | 0 | 350 | 0.798 | 0.188 | 23.595 | 79.800 |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على Excel

ومن خلال النتائج في الجدول (11) بخصوص بعد التكيف يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-
❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C24) (0.794) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.198) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (24.898) وكانت نسبة شدة الإجابة (79.429%) وان هذه النسبة العالية تعني إن لدى إدارة المصارف عينة الدراسة المرنة الكافية وذلك من اجل الاستجابة للمتغيرات البيئية الطارئة .

❖ أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C25) بلغ (0.806) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.193) وكان معامل الاختلاف (23.909) وكانت نسبة شدة الإجابة (80.571%) ونستنتج من خلال النتائج أن إدارة المصارف لديها القدرة في التعامل مع الظروف المستخدمة .

❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C26) (0.813) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.193) وبلغ معامل الاختلاف (23.702) وكانت نسبة شدة الإجابة (81.286%) هذا يؤكد إن المصارف عينة الدراسة تضع الخيارات الإستراتيجية وذلك من اجل المحافظة على مكانتها بين المصارف .

❖ أما الفقرة (C27) فقد بلغ متوسطها الحسابي الموزون (0.806) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.168) وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة (20.862) وبلغت شدة الإجابة (80.571%) وتشير هذه

النتائج إلى إن إدارة المصارف عينة الدراسة تعتمد على الطرق والأساليب المرنة لأداء أعمالها بشكل الذي يواكب المستجدات الحديثة في البيئة المصرفية .

❖ أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C28) بلغ (0.771) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.186) وكان معامل الاختلاف (24.117) وبلغت نسبة شدة الإجابة (77.143%) وهذا يعني بان إدارة المصارف عينة الدراسة تشجع روح الإبداع في العمل .

3- بعد التكامل Y3 :-

من نتائج الجدول (12) نلاحظ إن الوسط الحسابي الموزون لبعده التكامل Y2 بلغ (0.742) وبانحراف معياري قدره (0.222) وبمعامل اختلاف (29.887) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.742) أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وتبلغ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (74.2%) ، وذلك يدل على اهتمام أفراد عينة الدراسة في أن يحقق المصرف الفائدة المرجوة من التكامل إذ لابد من المبادرة بتحقيق التكامل الداخلي وتقريب وجهات النظر المختلفة داخل القسم الواحد أولاً وذلك تحت مظلة واحدة وضمن نماذج عقلية موجهة نحو تحقيق أهداف المصرف .

جدول (12)
وصف آراء العينة وتشخيصها حول بعد التكامل

| الأوزان الأسئلة | 1 | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0 | المجموع | المتوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | شدة الإجابة % | بعد التكامل | | | | | |
|--------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---------|-------------------------------|----------------------|-------------------|------------------|-------------|-----|-----|-----|-----|----|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 29C | 30C | 31C | 32C | 33C | Y3 |
| | 15 | 11 | 11 | 14 | 6 | 6 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 70 | 0.753 | 0.199 | 26.444 | 75.286 | 29C | | | | | |
| | 12 | 12 | 18 | 7 | 7 | 4 | 6 | 3 | 1 | 0 | 0 | 70 | 0.740 | 0.211 | 28.566 | 74.000 | 30C | | | | | |
| | 20 | 9 | 14 | 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 0 | 0 | 70 | 0.773 | 0.214 | 27.744 | 77.286 | 31C | | | | | |
| | 18 | 7 | 11 | 11 | 5 | 6 | 8 | 3 | 1 | 0 | 0 | 70 | 0.730 | 0.230 | 31.439 | 73.000 | 32C | | | | | |
| | 15 | 10 | 14 | 3 | 12 | 3 | 6 | 4 | 1 | 2 | 0 | 70 | 0.714 | 0.247 | 34.560 | 71.429 | 33C | | | | | |
| | 80 | 49 | 68 | 46 | 34 | 23 | 29 | 15 | 4 | 2 | 0 | 350 | 0.742 | 0.222 | 29.887 | 74.200 | Y3 | | | | | |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج Excel

عن طريق النتائج في الجدول (12) بخصوص بعد التكامل يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C29) (0.753) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.199) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (26.444) وكانت نسبة شدة الإجابة (75.286%) ونستنتج من خلال النسبة العالية إن المصارف عينة الدراسة تقوم بتنسيق جهود العاملين في المصرف وذلك من أجل أن يعمل الجميع ضمن منظومة واحدة منسجمة .

❖ أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C30) بلغ (0.740) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.211) وكان معامل الاختلاف (28.566) وكانت نسبة شدة الإجابة (74%) وهذا يدل أن إدارة المصارف عينة الدراسة يعلمون بوجود ترابط بين أنشطتهم داخل المصرف .

❖ بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C31) (0.773) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.214) وبلغ معامل الاختلاف (27.744) وكانت نسبة شدة الإجابة (77.286%) هذا يؤكد إن المصارف عينة الدراسة توفر مناخا تنظيميا يخلق حاله من الانسجام بين العاملين .

❖ أما الفقرة (C32) فقد بلغ متوسطها الحسابي الموزون (0.730) كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.230) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة (31.439) وبلغت شدة الإجابة (73%) وتشير هذه النتائج إلى إن إدارة المصارف عينة الدراسة تشجع روح المنافسة البناءة بين العاملين .

❖ أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (C33) بلغ (0.714) وهو أكبر بذلك من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.247) وكان معامل الاختلاف (34.560) وبلغت نسبة شدة الإجابة (71.429%) وهذا يعني بان المصارف عينة الدراسة تدعم رؤية إدارة المصرف في تعزيز روح الفريق الواحد بين العاملين لبقاء ديمومتها .

وبعد وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مدى تبني أبعاد الفاعلية التنظيمية يمكن وصف وتشخيص آراء العينة للمتغير ككل كما في الجدول (13) الآتي :-

جدول (13)

وصف آراء العينة وتشخيصها حول أبعاد الفاعلية التنظيمية

| الأوزان | 1 | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0 | المجموع | الوسط الحسابي | التحرف المعياري | معامل الاختلاف % | شدة الإجابة % |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---------|---------------|-----------------|------------------|---------------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Y1 | 89 | 96 | 91 | 44 | 46 | 24 | 21 | 7 | 2 | 0 | 0 | 420 | 0.785 | 0.187 | 23.838 | 78.452 |
| Y2 | 90 | 79 | 60 | 47 | 36 | 19 | 9 | 7 | 2 | 1 | 0 | 350 | 0.798 | 0.188 | 23.595 | 79.800 |
| Y3 | 80 | 49 | 68 | 46 | 34 | 23 | 29 | 15 | 4 | 2 | 0 | 350 | 0.742 | 0.222 | 29.887 | 74.200 |
| الفاعلية التنظيمية | 259 | 224 | 219 | 137 | 116 | 66 | 59 | 29 | 8 | 3 | 0 | 1120 | 0.775 | 0.200256 | 0.258246 | 77.54 |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على Excel

نجد عن طريق الجدول (13) أن المتوسط الحسابي الموزون لمتغير الفاعلية التنظيمية فقد بلغ (0.775) وهو بذلك أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري للمتغير (0.209) كما بلغ معامل الاختلاف للمتغير (26.40) وهذا يشير إلى تجانس عينة الدراسة وأن شدة الإجابة لعينة البحث حول الفاعلية التنظيمية بلغت (79.042%) مما يعني إدارة المصارف عينة الدراسة تسعى دائما إلى الفاعلية التنظيمية من أجل تحسين الأداء المصرفي .

ونجد من الجدول (13) إن قوة الاهتمام ببعد التكيف جاء بالمرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد ضمن نفس المتغير إذ بلغت شدة الإجابة له (79.800%) وكان له أقل انحراف معياري ضمن نفس المتغير والذي بلغ (0.188) كما كان له أقل معامل اختلاف والذي بلغ (23.595) وهذا يدل على أن بعد التكيف واضح لأفراد العينة، وتبعه في المرتبة الثانية بعد تحقيق الأهداف إذ بلغت شدة إجابته (78.452%) وأخيراً جاء بعد التكامل بالمرتبة الثالثة إذ بلغت شدة إجابته (74.200%) .

وعند النظر إلى كافة أبعاد وفقرات الفاعلية التنظيمية نستنتج أن المصارف عينة الدراسة تهتم كثيراً بهذا المتغير، إذ كانت الأوساط الحسابية لكافة الأبعاد وكافة الفقرات أكبر من المتوسط الفرضي (0.5) كما كانت شدة الإجابة ولكافة الأبعاد والفقرات أكبر من (50%) ، أي أن المصارف لديها القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبالتالي تخلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك عن طريق التكيف معها من أجل تحقيق الحد الأدنى لإشباع حاجات ورغبات الأفراد التي تربطها علاقة إستراتيجية بالمصرف وهذا كله بما يضمن تحقق أهدافها .

الفصل الرابع

اختبار وتحليل مخطط الدراسة وفرضياته

المبحث الأول

اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المبحث الثاني

اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

الفصل الرابع المبحث الأول

اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها ، وذلك باستعمال معامل الارتباط البسيط (Pearson) ، ومن ثم التأكد من معنوية معاملات الارتباط باستخدام اختبار (T) إذ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمة (T) الجدولية ، بينما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية ، ويتم ذلك من خلال المحاور الآتية :

اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية :- (الفرضية الرئيسية الأولى) :-

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها والفاعلية التنظيمية بأبعادها) ومعرفة مدى صحتها لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها وهي كالآتي :-

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- فرضية العدم (H0) :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفني والتكنولوجي والفاعلية التنظيمية بأبعادها .
 - فرضية الوجود (H1) :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفني والتكنولوجي والفاعلية التنظيمية بأبعادها .
- ولقبول الفرضية الفرعية أعلاه أو عدم قبولها ولمعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين البعد الفني والتكنولوجي (X1) والفاعلية التنظيمية بأبعادها (Y) فقد قام الباحث باختبار القيمة لمعامل الارتباط باستخدام اختبار (T) وكما هو واضح في الجدول (14) :-

جدول (14)

نتائج علاقات الارتباط بين البعد الفني والتكنولوجي والفاعلية التنظيمية بأبعادها

| مؤشرات الفاعلية التنظيمية | | | | الفاعلية التنظيمية Y | المتغير المستقل |
|---------------------------|---|-----------|------------------|----------------------|----------------------------|
| قيمة (T) الجدولية | التكامل Y3 | التكيف Y2 | تحقيق الأهداف Y1 | | |
| 2.64 | **0.589 | **0.742 | **0.697 | **0.772 | المتغير الفرعي المستقل |
| درجة الثقة | 6.013 | 9.137 | 8.016 | 10.015 | البعد الفني والتكنولوجي X1 |
| %99 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) بين البعد الفني والتكنولوجي والفاعلية التنظيمية بأبعادها | | | | قيمة (T) المحسوبة |
| | | | | | النتيجة |

N = 70

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

يبين الجدول (14) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعد الفني والتكنولوجي والفاعلية التنظيمية بأبعادها وكالاتي :-

❖ وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعد الفني والتكنولوجي (X1) وبعد تحقيق الأهداف (Y1) إذ بلغت القيمة لمعامل الارتباط بينهما (0.697) ، وعند مستوى معنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (8.016) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.64) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة .

❖ هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعد الفني والتكنولوجي (X1) وبعد التكيف (Y2) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط (0.742) وعند مستوى معنوية يبلغ (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة للعلاقة (9.137) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.64) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة .

❖ هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعد الفني والتكنولوجي (X1) وبعد التكامل (Y3) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط (0.589) وعند مستوى معنوية يبلغ (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة للعلاقة (6.013) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.64) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة .

كما يبين الجدول (14) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعد الفني والتكنولوجي (X1) والفاعلية التنظيمية (Y) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط (0.772) وكان مستوى المعنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (10.015) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.64) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة .

ومما تقدم يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعد الفني والتكنولوجي والفاعلية التنظيمية بشكل عام ومع كافة أبعاد الفاعلية التنظيمية ، وهذا ما يقود إلى رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفني والتكنولوجي والفاعلية التنظيمية بأبعادها) ، كما يقود إلى قبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفني والتكنولوجي والفاعلية التنظيمية بأبعادها) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية بأبعادها .

- فرضية الوجود (H1) :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية بأبعادها .

ولقبول الفرضية الفرعية أعلاه أو عدم قبولها ومن أجل معرفة مدى وجود علاقة معنوية بين الكفاءة والتنظيم (X2) والفاعلية التنظيمية بأبعادها (Y) فقد قام الباحث باختبار القيمة لمعامل الارتباط معتمداً على اختبار (T) وكما هو واضح في الجدول (15) :-

جدول (15)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية بأبعادها

| مؤشرات الفاعلية التنظيمية | | | | الفاعلية التنظيمية Y | المتغير المستقل المتغير الفرعي المستقل |
|---------------------------|--|-----------|------------------|----------------------|---|
| قيمة (T) الجدولية | التكامل Y3 | التكيف Y2 | تحقيق الأهداف Y1 | | |
| 2.64 | **0.618 | **0.613 | **0.757 | **0.756 | بعد الكفاءة والتنظيم X2 |
| درجة الثقة | 6.484 | 6.405 | 9.557 | 9.529 | قيمة (T) المحسوبة |
| %99 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) بين بعد الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية بأبعادها | | | | النتيجة |

N=70

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

يبين الجدول (15) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية بأبعادها وكالاتي :-

❖ هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الكفاءة والتنظيم (x_2) وبعد تحقيق الأهداف (y_1) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط (**0.757**) وعند مستوى معنوية يبلغ (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وكانت قيمة (T) المحسوبة (**9.557**) وهي بذلك أكبر من (T) الجدولية (**2.64**) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعدين .

❖ وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية (x_2) وبعد التكيف (y_2) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط بين البعدين (**0.613**) وكان مستوى المعنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (**6.405**) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (**2.64**) وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة.

❖ وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية (x_2) وبعد التكامل (y_3) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط بين البعدين (**0.618**) وكان مستوى المعنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (**6.484**) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (**2.64**) وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة.

كما يبين الجدول (15) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بعد الكفاءة والتنظيم (x_2) والفاعلية التنظيمية (Y) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط (**0.756**) وكان مستوى المعنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (**9.529**) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (**2.64**) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة .

ومما تقدم يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية بأبعادها بشكل عام ومع الفاعلية التنظيمية جميعها ، وهذا ما يقود الباحث إلى رفض فرضية العدم (H_0) والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية بأبعادها) ، كما يقود إلى قبول فرضية الوجود (H_1) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الكفاءة والتنظيم والفاعلية التنظيمية بأبعادها) . وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H_0) :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة وجودة الخدمة والفاعلية التنظيمية بأبعادها .
- فرضية الوجود (H_1) :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة وجودة الخدمة والفاعلية التنظيمية بأبعادها .

ولقبول الفرضية الفرعية أعلاه أو عدم قبولها ولمعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين الرقابة وجودة الخدمة (X3) والفاعلية التنظيمية بأبعادها (Y) فقد قام الباحث باختبار القيمة لمعامل الارتباط اعتماداً على اختبار (T) وكما هو واضح في الجدول (16) :-

جدول (16)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد الرقابة وجودة الخدمة (X3) والفاعلية التنظيمية بأبعادها

| مؤشرات الفاعلية التنظيمية | | | | الفاعلية التنظيمية Y | المتغير المستقل المتغير الفرعي المستقل |
|---------------------------|--|-----------|------------------|----------------------|---|
| قيمة (T) الجدولية | التكامل Y3 | التكيف Y2 | تحقيق الأهداف Y1 | | |
| 2.64 | **0.467 | **0.737 | **0.691 | **0.719 | بعد الرقابة وجودة الخدمة X3 |
| درجة الثقة | 4.356 | 9.001 | 7.887 | 8.542 | قيمة (T) المحسوبة |
| %99 | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) بين بعد الرقابة وجودة الخدمة والفاعلية التنظيمية بإبعادها | | | | النتيجة |

N=70

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

يبين الجدول (16) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بعد الرقابة وجودة الخدمة والفاعلية التنظيمية بأبعادها وكالاتي :-

- ❖ هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بعد الرقابة وجودة الخدمة (X3) وبعد تحقيق الأهداف (Y1) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط (0.691) وعند مستوى معنوية يبلغ (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وكانت قيمة (T) المحسوبة (7.887) وهي بذلك أكبر من (T) الجدولية (2.64) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعدين .
- ❖ وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بعد الرقابة وجودة الخدمة (X3) وبعد التكيف (Y2) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط بين البعدين (0.737) وكان مستوى المعنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (9.001) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.64) وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة .
- ❖ وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بعد الرقابة وجودة الخدمة (X3) وبعد التكامل (Y3) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط بين البعدين (0.467) وكان مستوى المعنوية (1%) أي

عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (4.356) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.64) وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة.

كما يبين الجدول (16) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بعد الرقابة وجودة الخدمة (X3) والفاعلية التنظيمية (Y) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط (0.756) وكان مستوى المعنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (8.542) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.64) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة .

ومما تقدم يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بعد الرقابة وجودة الخدمة والفاعلية التنظيمية بأبعادها بشكل عام ومع الفاعلية التنظيمية جميعها ، وهذا ما يقود الباحث إلى رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرقابة وجودة الخدمة والفاعلية التنظيمية بأبعادها) ، كما يقود إلى قبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرقابة وجودة الخدمة والفاعلية التنظيمية بأبعادها) . وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى ولقبول الفرضية الفرعية أعلاه أو عدم قبولها ولمعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية (X) والفاعلية التنظيمية بأبعادها (Y) فقد قام الباحث باختبار القيمة لمعامل الارتباط باستخدام اختبار (T) و الجدول (17) يوضح ذلك :-

جدول (17)

نتائج علاقات الارتباط بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية بأبعادها

| مؤشرات الفاعلية التنظيمية | | | | الفاعلية التنظيمية Y | المتغير المستقل |
|---------------------------|---|-----------|------------------|----------------------|-----------------------------------|
| قيمة (T) الجدولية | التكامل Y3 | التكيف Y2 | تحقيق الأهداف Y1 | | |
| 2.64 | 0.612** | 0.766** | 0.784** | 0.821** | إعادة هندسة العمليات المصرفية (X) |
| درجة الثقة | 6.380 | 9.816 | 10.398 | 11.880 | قيمة (T) المحسوبة |
| 99% | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية بأبعادها | | | | النتيجة |

N=70

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

يبين الجدول (17) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية بأبعادها وكالاتي :-

❖ وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية (X) وبعد تحقيق الأهداف (y1) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط (0.784) وعند مستوى معنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (10.398) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.64) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة .

❖ وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية (X) وبعد التكيف (y2) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط بين البعدين (0.766) وكان مستوى المعنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (9.816) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.64) وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة .

❖ وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية (X) وبعد التكامل (y3) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط بين البعدين (0.612) وكان مستوى المعنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (6.380) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.64) وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة .

كما يبين الجدول (17) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية (X) والفاعلية التنظيمية (Y) وبلغت القيمة لمعامل الارتباط (0.821) وعند مستوى معنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (11.880) وهي بذلك أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.64) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة .

ومما تقدم يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية بشكل عام ومع كافة أبعاد الفاعلية التنظيمية ، وهذا ما يقود إلى رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها والفاعلية التنظيمية بأبعادها) ، وإنما يقود إلى قبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها والفاعلية التنظيمية بأبعادها) . وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى وبعد إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها قام الباحث بوضع ترتيب لقوة علاقة الارتباط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية وتبع قيمة الارتباط (R) ، والجدول (18) يوضح ذلك :-

جدول (18)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية

| ترتيب قوة العلاقة | الفاعلية التنظيمية (Y) | المتغير المستقل | |
|-------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| | | المتغير المستقل | |
| الأولى | **0.772 | البعد الفني والتكنولوجي (x1) | إعادة هندسة العمليات المصرفية X |
| الثانية | **0.756 | بعد الكفاءة والتنظيم (x2) | |
| الثالثة | **0.719 | بعد الرقابة وجودة الخدمة (x3) | |

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

ويشير الجدول (18) إلى إن متغير إعادة هندسة العمليات المصرفية بكافة أبعاده يرتبط معنويًا بالفاعلية التنظيمية وبكافة أبعادها ، كما يبين الجدول (18) إن البعد الفني والتكنولوجي هو الأكثر ارتباطًا بالفاعلية التنظيمية إذ بلغت القيمة لمعامل الارتباط بينهما (**0.772**) ، ويليه بعد الكفاءة والتنظيم وبلغ معامل الارتباط له (**0.756**) ، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بعد الرقابة وجودة الخدمة وبلغ ارتباطه (**0.719**) .

المبحث الثاني

اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية الناشئة عنها وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات المصرفية) في المتغير المعتمد (الفاعلية التنظيمية) ، ويتم ذلك بالاستناد على (الانحدار الخطي البسيط) (Simple Linear Regression) وتم استعمال اختبار (F) لمعرفة مدى معنوية معادلة الانحدار، إذ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية ، بينما يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ، فضلاً عن قيام الباحث باستعمال معامل التفسير (R^2) لتحديد وتفسير مدى التأثير في التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (الفاعلية التنظيمية) ، ويتم ذلك من خلال المحاور الآتية :

قياس تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية (الفرضية الرئيسية الثانية) :-

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية بأبعادها) ومعرفة مدى صحتها لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها وهي كالآتي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H_0) :- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الفني والتكنولوجي في الفاعلية التنظيمية بأبعادها
- فرضية الوجود (H_1) :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الفني والتكنولوجي في الفاعلية التنظيمية بأبعادها .

ولقبول الفرضية الفرعية أعلاه أو عدم قبولها ولمعرفة مدى وجود علاقة تأثير للبعد الفني والتكنولوجي (X_1) في الفاعلية التنظيمية بأبعادها (Z) فقد استخدم الباحث اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج (الانحدار الخطي البسيط) وكما هو واضح في الجدول (19) والذي يعتمد بناءه على الصيغة التالية :-

$$Y=0.288+0.610*X_1$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (الفاعلية التنظيمية) .

وأن X_1 تمثل المتغير المستقل (البعد الفني والتكنولوجي) .

جدول (19)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير البعد الفني والتكنولوجي (X1) في الفاعلية التنظيمية (Y)

| معامل التفسير R ² | قيمة (F) | | البعد الفني والتكنولوجي X1 | CONSTANT | المتغير المستقل X |
|------------------------------|----------|----------|----------------------------|----------|----------------------|
| | الجدولية | المحسوبة | B1 | A | المتغير المعتمد Y |
| 0.596 | 7.023 | 100.303 | 0.610 | 0.288 | الفاعلية التنظيمية Y |

N=70

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (19) ما يأتي :-

❖ كانت قيمة (F) المحسوبة للبعد الفني والتكنولوجي (X1) (100.303) وهي أكبر من (F) الجدولية والتي بلغت قيمتها (7.023) لأنموذج (الانحدار الخطي البسيط) عند مستوى معنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وهذا يشير إلى ثبوت معامل الانحدار (B=0.610) مما يدل على أن البعد الفني والتكنولوجي يؤثر في الفاعلية التنظيمية للمصارف المبحوثة .

❖ بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.596) أي إن البعد الفني والتكنولوجي (X1) يفسر ما نسبته (59.6%) من التغيرات التي تحدث للفاعلية التنظيمية (Y) ، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ (40.4%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى لم تدخل في هذا الأنموذج .

ومما تقدم يتبين وجود علاقة تأثير معنوية للبعد الفني والتكنولوجي في الفاعلية التنظيمية بأبعادها ، وهذا ما يقود إلى رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الفني والتكنولوجي في الفاعلية التنظيمية بأبعادها) ، كما يقود إلى قبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الفني والتكنولوجي في الفاعلية التنظيمية بأبعادها) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) :- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للكفاءة والتنظيم في الفاعلية التنظيمية بأبعادها .

- فرضية الوجود (H1) :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للكفاءة والتنظيم في الفاعلية التنظيمية بأبعادها .

ولقبول الفرضية الفرعية أعلاه أو عدم قبولها ولمعرفة مدى وجود علاقة تأثير معنوية للكفاءة والتنظيم (x2) في الفاعلية التنظيمية بأبعادها (Y) فقد أستخدم الباحث اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج (الانحدار الخطي البسيط) وكما هو واضح في الجدول (20) والذي يعتمد بناءه على الصيغة التالية :-

$$Y=0.299+0.623*X2$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (الفاعلية التنظيمية) .
وأن x2 تمثل المتغير المستقل (الكفاءة والتنظيم) .

جدول (20)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الكفاءة والتنظيم (x2) في الفاعلية التنظيمية (Y)

| معامل التفسير R ² | قيمة (F) | | بعد الكفاءة والتنظيم X1 | CONSTANT | المتغير المستقل X |
|------------------------------|----------|----------|-------------------------|----------|----------------------|
| | الجدولية | المحسوبة | B1 | A | المتغير المعتمد Y |
| 0.572 | 7.023 | 90.809 | 0.623 | 0.299 | الفاعلية التنظيمية Y |

N=70

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (20) ما يأتي :-

- ❖ كانت قيمة (F) المحسوبة للكفاءة والتنظيم (x2) (90.809) وهي أكبر من (F) الجدولية والتي بلغت قيمتها (7.023) لأنموذج (الانحدار الخطي البسيط) عند مستوى معنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وهذا يشير إلى ثبوت معامل الانحدار (B=0.610) مما يدل على أن بعد الكفاءة والتنظيم يؤثر في الفاعلية التنظيمية للمصارف المبحوثة .
 - ❖ بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.572) أي إن بعد الكفاءة والتنظيم (x2) يفسر ما نسبته (57.2%) من التغيرات التي تحدث للفاعلية التنظيمية (Y) ، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ (42.8%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى لم تدخل في هذا الأنموذج .
- ومما تقدم يتبين وجود علاقة تأثير معنوية للكفاءة والتنظيم في الفاعلية التنظيمية بأبعادها ، وهذا ما يقود إلى رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للكفاءة والتنظيم في الفاعلية التنظيمية بأبعادها) ، كما يقود إلى قبول فرضية الوجود

(H1) والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للكفاءة والتنظيم في الفاعلية التنظيمية بأبعادها) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) :- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرقابة وجودة الخدمة في الفاعلية التنظيمية بأبعادها .

- فرضية الوجود (H1) :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرقابة وجودة الخدمة في الفاعلية التنظيمية بأبعادها .

ولقبول الفرضية الفرعية أعلاه أو عدم قبولها ولمعرفة مدى وجود علاقة تأثير معنوية

الرقابة وجودة الخدمة (X3) في الفاعلية التنظيمية بأبعادها (Y) فقد أستخدم الباحث اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج (الانحدار الخطي البسيط) وكما هو واضح في الجدول (21) والذي

$$Y=0.298+0.586*X3$$

يعتمد بناءه على الصيغة التالية :-

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (الفاعلية التنظيمية) .

وأن x3 تمثل المتغير المستقل (الرقابة وجودة الخدمة) .

جدول (21)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الرقابة وجودة الخدمة (x3) في الفاعلية التنظيمية (Y)

| معامل التفسير R ² | قيمة (F) | | الرقابة وجودة الخدمة X3 | CONSTANT | المتغير المستقل X |
|---------------------------------|----------|----------|----------------------------|----------|-------------------------|
| | الجدولية | المحسوبة | B1 | A | المتغير المعتمد Y |
| 0.518 | 7.023 | 72.964 | 0.586 | 0.298 | الفاعلية التنظيمية Y |

N=70

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (21) ما يأتي :-

❖ كانت قيمة (F) المحسوبة للرقابة وجودة الخدمة (x3) (72.964) وهي أكبر من (F) الجدولية والتي بلغت قيمتها (7.023) لأنموذج (الانحدار الخطي البسيط) عند مستوى معنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وهذا يشير إلى ثبوت معامل الانحدار

($B=0.610$) مما يدل على أن بعد الرقابة وجودة الخدمة يؤثر في الفاعلية التنظيمية للمصارف المبحوثة .

❖ بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.518) أي إن بعد الرقابة وجودة الخدمة (X_3) يفسر ما نسبته (51.8%) من التغيرات التي تحدث للفاعلية التنظيمية (Y) ، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ (48.2%) فنعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج .

ومما تقدم يتبين وجود علاقة تأثير معنوية للرقابة وجودة الخدمة في الفاعلية التنظيمية بأبعادها ، وهذا ما يقود إلى رفض فرضية العدم (H_0) والتي تنص (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرقابة وجودة الخدمة في الفاعلية التنظيمية بأبعادها) ، كما يقود إلى قبول فرضية الوجود (H_1) والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرقابة وجودة الخدمة في الفاعلية التنظيمية بأبعادها) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية .

واعتمادا على النتائج السابقة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية وللتأكد من معنوية علاقة تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها (X) في الفاعلية التنظيمية بأبعادها (Y) قام الباحث باختبار الفرضيتين التاليتين :-

- فرضية العدم (H_0) :- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية بأبعادها .
- فرضية الوجود (H_1) :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية بأبعادها .

ولقبول الفرضية الفرعية أعلاه أو عدم قبولها ولمعرفة مدى وجود علاقة تأثير معنوية لإعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها (X) في الفاعلية التنظيمية بأبعادها (Z) فقد استخدم الباحث اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج (الانحدار الخطي البسيط) وكما هو واضح في الجدول (22) والذي يعتمد بناءه على الصيغة التالية :-

$$Y = 0.198 + 0.729 * X$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (الفاعلية التنظيمية) .

وأن X تمثل المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات المصرفية) .

جدول (22)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية (X) في الفاعلية التنظيمية (Y)

| معامل التفسير R^2 | قيمة (F) | | إعادة هندسة العمليات المصرفية X | CONSTANT | المتغير المستقل X |
|---------------------|----------|----------|---------------------------------|----------|----------------------|
| | الجدولية | المحسوبة | B1 | A | المتغير المعتمد Y |
| 0.675 | 7.023 | 141.137 | 0.729 | 0.198 | الفاعلية التنظيمية Y |

N=70

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (22) ما يأتي :-

❖ كانت قيمة (F) المحسوبة لإعادة هندسة العمليات المصرفية (X) (141.137) وهي أكبر من (F) الجدولية والتي بلغت قيمتها (7.023) لأنموذج (الانحدار الخطي البسيط) عند مستوى معنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%) ، وهذا يشير إلى ثبوت معامل الانحدار (B1 = 0.729) مما يدل على أن إعادة هندسة العمليات المصرفية يؤثر في الفاعلية التنظيمية للمصارف المبحوثة .

❖ بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.675) أي إن إعادة هندسة العمليات المصرفية (X) يفسر ما نسبته (67.5%) من التغيرات التي تحدث للفاعلية التنظيمية (Y) ، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ (32.5%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى لم تدخل في هذا الأنموذج .

ومما تقدم يتبين وجود علاقة تأثير معنوية لإعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية بأبعادها ، وهذا ما يقود إلى رفض فرضية العدم (H_0) والتي تنص (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية بأبعادها) ، كما يقود إلى قبول فرضية الوجود (H_1) والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية بأبعادها) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

وبعد التأكد من وجود علاقات التأثير لكافة أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية قام الباحث بوضع الجدول (23) لتوضيح ترتيب قوة علاقة التأثير لأبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية وفقاً إلى قيم معامل التفسير (R^2) وكالاتي :-

جدول (23)

ترتيب قوة علاقة تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية

| ترتيب قوة علاقة التأثير | معامل التفسير (R ²) | أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| الأول | 0.596 | البعد الفني والتكنولوجي (x1) |
| الثاني | 0.572 | الكفاءة والتنظيم (x2) |
| الثالث | 0.518 | الرقابة وجودة الخدمة (x3) |

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني N=70

يتبين من الجدول (23) إن البعد الفني والتكنولوجي جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة التأثير في الفاعلية التنظيمية حيث بلغ معامل التفسير له (0.596) إذ يفسر ما قيمته (59.9%) من التغيرات التي تحدث على الأنموذج ، وجاء بالمرتبة الثانية بعد الكفاءة والتنظيم وبلغ معامل التفسير له (0.572) إذ يفسر ما قيمته (57.2%) من التغيرات التي تحدث على الأنموذج ، تبعه بعد الرقابة وجودة الخدمة والذي احتل المرتبة الثالثة وبلغ معامل التفسير له (0.518) إذ يفسر ما قيمته (51.8%) من التغيرات التي تحدث على الأنموذج .

قياس التأثير المتعدد لإعادة هندسة العمليات المصرفية في الفاعلية التنظيمية (الفرضية الرئيسية الثالثة) :-

من أجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار F لتحليل معنوية نموذ الانحدار الخطي المتعدد وكما موضح في الجدول (24) الذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية:-

$$Y=0.200+0.261X1+0.257X2+0.210X3$$

جدول (24)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات X في الفاعلية التنظيمية Y

| R ² | Sig | F الجدولية | قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار | قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار | الفاعلية التنظيمية Y | | المتغير المعتمد المتغير المستقل |
|----------------|-------|---------------|--|--|----------------------|----------|--|
| | | | | | B | Constant | |
| .6760 | 0.000 | 4.093 | 45.816 | 2.522 | 0.261 | | X1 |
| | | | | 2.558 | 0.257 | 0.200 | X2 |
| | | | | 2.384 | 0.210 | | X3 |

N = 70

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج SPSS V.21

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (24) ما يأتي :-

❖ أن قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد والبالغة (45.816) وهي أكبر من F الجدولية (4.093) عند مستوى معنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%).

❖ أن قيمة معامل انحدار البعد الفني في الفاعلية التنظيمية بلغ (0.261)، مما يعني أن الفاعلية التنظيمية Y في المصارف المبحوثة ستتغير بمقدار (0.261) إذا ازدادت البعد الفني X₁ بمقدار وحدة واحدة. مما يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية (sig=0.000) ومما تقدم يتضح إن البعد الفني X₁ لها تأثير في الفاعلية التنظيمية Y عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

❖ أن قيمة معامل انحدار الكفاءة والتنظيم X₂ في الفاعلية التنظيمية Y بلغت (0.257) مما يعني أن الفاعلية التنظيمية Y في المصارف المبحوثة ستتغير بمقدار (0.257) إذا ازدادت الكفاءة والتنظيم X₂ بمقدار وحدة واحدة. مما يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية (sig=0.000) ومما تقدم يتضح إن الكفاءة والتنظيم X₂ لها تأثير في الفاعلية التنظيمية Y عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

❖ أن قيمة معامل انحدار الرقابة وجودة الخدمة X₃ في الفاعلية التنظيمية Y بلغت (0.210) مما يعني أن الفاعلية التنظيمية Y في المصارف المبحوثة ستتغير بمقدار (0.210) إذا ازدادت الرقابة وجودة الخدمة X₃ بمقدار وحدة واحدة. مما يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار

الخطي المتعدد عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) ومما تقدم يتضح إن الرقابة وجودة الخدمة X3 لها تأثير في الفاعلية التنظيمية Y عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%) .
❖ أن قيمة معامل التفسير R^2 بلغت (0.676) وهي تفسر 67.6% من طبيعة العلاقة بين X و Y أي أن من التغيرات التي تطرأ على الفاعلية التنظيمية Y ناجمة عن التغيرات في إعادة هندسة العمليات للمصارف المبحوثة أما النسب الباقية والبالغة (32.4%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي .

ومما تقدم يتبين وجود علاقة تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات في الفاعلية التنظيمية بأبعادها ، وهذا ما يقود إلى رفض فرضية العدم (H_0) والتي تنص (لا توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات في الفاعلية التنظيمية بأبعادها) ، ويقود إلى قبول فرضية الوجود (H_1) والتي مفادها (توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات في الفاعلية التنظيمية بأبعادها) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسة الثالثة .

الفصل الخامس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ

الأستنتاجات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ

التوصيات

الفصل الخامس

المبحث الأول : الاستنتاجات

تمهيد:-

ينطوي هذا المبحث على مجموعة من الاستنتاجات التي تعد الاستنتاجات تعليلاً لبعض النتائج التي ظهرت في الدراسة الحالية وتعد الخلاصة للحصيلة الفكرية التي تسهم في إرشاد الباحث إلى مجالات جديدة تستحق الدراسة والبحث والتطوير تم تقسيمها إلى محورين المحور الأول الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري والمحور الثاني تختص باستنتاجات الجانب التطبيقي للدراسة

اولاً:- الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري للدراسة

1- تقتني العديد من المصارف الموارد اللازمة للنهوض بمستواها وقدراتها التنافسية ولكن يختبئ الخلل في استغلال هذه الموارد والقابليات وفي الفاعلية التنظيمية للمصارف لخلق بيئة مصرفية عالية الكفاءة تلبي طموح المالكين والمستثمرين وفي الوقت نفسه تغطي وتغطي حاجات الزبائن المتعددة .

2- أهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية على عملية تحسين المنافسة والعمل على اكتساب أسلحة تنافسية يمكن أن تواجه بها منافسيها .

3-حقق تطبيق إعادة هندسة العمليات الكثير من المزايا والتي تعود على المصارف بكفاءة وفاعلية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المصارف في مواجهة التحديات الجديدة .

4-تعد الفاعلية التنظيمية للمصارف من الموضوعات المهمة جداً وذلك لما تمثله من أسس ومرتكزات فكرية وعملية تنقل المصرف من موضع الى موضع تنافسي آخر عبر اعتماد مناهج واليات خاصة متنسقة مع التطورات الكبيرة في القطاع المصرفي .

ثانياً:- الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي للدراسة

1_ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الموزون لمتغير إعادة هندسة العمليات المصرفية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي وكذلك الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير وهذا يشير إلى ان إدارة المصارف عينة الدراسة تسعى دائماً إلى إعادة هندسة عملياتها وذلك من اجل تحقيق الفاعلية التنظيمية .

و إن قوة الاهتمام ببعده الرقابة وجودة الخدمة جاءت بالمرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد وهذا يدل على أن الرقابة وجودة الخدمة تعد واضحة لأفراد العينة وإن المصارف عينة الدراسة تسعى إلى تقليل حجم المخاطر المالية التي قد يتعرض لها المصرف عن طريق الرقابة، وتبعه في المرتبة الثانية البعد الفني وأخيراً جاء بعد الكفاءة والتنظيم بالمرتبة الثالثة وعند النظر إلى كافة أبعاد وفقرات إعادة هندسة العمليات المصرفية نستنتج أن المصارف عينة الدراسة تهتم كثيراً بهذا المتغير، إذ كانت الأوساط الحسابية لكافة الأبعاد وكافة الفقرات أكبر من المتوسط الفرضي كما كانت شدة الإجابة ولكافة الأبعاد والفقرات أي تتبنى إعادة هندسة العمليات المصرفية وذلك من اجل تحقيق الفاعلية التنظيمية .

2- عند النظر إلى كافة أبعاد وفقرات الفاعلية التنظيمية نستنتج أن المصارف عينة الدراسة تهتم كثيراً بهذا المتغير، إذ كانت الأوساط الحسابية لكافة الأبعاد وكافة الفقرات أكبر من المتوسط الفرضي كما كانت شدة الإجابة ولكافة الأبعاد والفقرات أكبر أي أن المصارف لديها القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبالتالي تخلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك عن طريق التكيف معها من اجل تحقيق الحد الأدنى لإشباع حاجات ورغبات الأفراد التي تربطها علاقة إستراتيجية بالمصرف وهذا كله بما يضمن تحقق أهدافها .

3- إن متغير إعادة هندسة العمليات المصرفية بكافة أبعاده يرتبط معنوياً بالفاعلية التنظيمية وبكافة أبعادها ، أي إن البعد الفني والتكنولوجي هو الأكثر ارتباطاً بالفاعلية التنظيمية القيمة ويليه بعد الكفاءة والتنظيم ثم جاء بالمرتبة الثالثة بعد الرقابة وجودة الخدمة .

4- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية بإبعادها والفاعلية التنظيمية بإبعادها وبعد إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها قام الباحث بوضع ترتيب لقوة علاقة الارتباط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية والفاعلية التنظيمية وتبع قيمة الارتباط .

5- أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات في الفاعلية التنظيمية بإبعادها ، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .

المبحث الثاني

التوصيات

تباعاً لمتطلبات المنهجية العلمية وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة الحالية من أستنتاجات نظرية وتطبيقية، نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة الى المصارف بصورة عامة و الى المصارف المبحوثة بصورة خاصة و التي جاءت على النحو الاتي :-

اولاً:- التوصيات الخاصة بالجانب النظري للدراسة

1- من الممكن زيادة فاعلية المصارف بصورة مستمرة عن طريق تحديث الاجراءات والعمليات واعتماد بنى صحيحة وبناء مرتكزات قادرة على المواجهة والاستمرار في ظل بيئة العمل الدولية الممتلئة بالمخاطرة والتقلبات .

2-السعي الدائم من قبل المصارف للتحقق عن ماهي المفاهيم المالية والمصرفية الجديدة ومحاولة تنفيذها على الواقع المصرفي للإفادة منها في تطوير عمل هذه المصارف واكسابها قيمة عالية ومن ثم زيادة قدراتها التنافسية .

3- تحتاج المصارف بصفة عامة الى العمل المجد والمستمر للحفاظ على مستوى التقدم والتطور في العمليات المصرفية على وجه التحديد والعمل المصرفي عموماً ، وهذا يتأتى من استمرارية اعتمادها على الاليات الحديثة وتطبيق النهج الجديدة في المجال المصرفي مثل اعادة هندسة العمليات المصرفي ، ومن ثم فهي تحتاج الى ديمومة هذا العمل لتبقى في المنافسة وكسب حصص سوقية جديدة ضمن السوق المصرفي .

4-العمل على المحافظة على الاهداف الاساسية التي وجدت من اجل المصارف وهو تطويرها وكذلك التكفل باحتياجاتها التي يجب ان تتماشى مع التطورات الحديثة .

5- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة فلدعم وتطبيق مفهوم اعادة هندسة العمليات المصرفية التي تهدف الى تقليل الوقت والجهد والتكلفة .

ثانياً :- التوصيات الخاصة بالجانب العملي

1- ضرورة تبني المصارف العراقية الأبعاد الرئيسية لإعادة هندسة العمليات المصرفية البعد الفني والتطويري ، الكفاءة والتنظيم و الرقابة وجودة الخدمة المصرفية وذلك لأنها تعاني من قصور وتباين كبير في إدراك أهمية هذه الأبعاد ولأجل النهوض بالمصارف العراقية عموماً عليها انتهاز اليات عمل مصرفية على درجة عالية من التقدم ومن بين اهم هذه الاليات او النهج هو اعادة هندسة العمليات المصرفية وتحقيق التطور المنشود فيها ، ويمكن تقديم بعض الإجراءات لتبني اعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف العراقية وكالاتي :-

أ- ضرورة إعداد الملاكات البشرية العاملة في المصارف عينة الدراسة بتحفيظهم وتشجيعهم على اكمال الدراسات العليا في مجال التخصص او مشاركتهم في دورات تدريبية لتطوير قابليتهم العلمية والعملية للقيام بمستواهم الفكري والعملي وذلك للأبداع في القطاع المصرفي .

ب- العمل على اعداد و تأهيل الكوادر البشرية في المصارف عينة الدراسة لاستجابة التغيرات المحتملة في رغبات الزبائن ، وإنجاز الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن بأقل الأخطاء وبشكل كفوء وذلك ينعكس في تحسين الأداء المصرفي بشكل عام .

ج - لزوم ادخال التكنولوجيا الحديثة في العمليات المصرفية ومتابعة لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا وتحديثها بشكل مستمر وإدخال كل ما هو جديد من اليات ومعدات فنية قادرة على تطوير العمل المصرفي.

2- ضرورة تبني المصارف العراقية لأبعاد الرئيسية الخاصة بالفاعلية التنظيمية للمصارف (تحقيق الأهداف ، التكامل ، التكيف) وذلك لأنها تعاني من قصور وتباين كبير في إدراك أهمية هذه الأبعاد ، لاجل النهوض بالمصارف العراقية بشكل عام والمصارف المبحوثة بشكل خاص و بالتالي خلق مزايا تنافسية اكبر للقطاع المصرفي العراقي بصفة عامة والمصارف قيد الدراسة بصفة خاصة.

أ- السعي الى إرضاء الزبون ومحاولة معرفة رغباته الحالية والتوقع في المستقبل لاتباع هذه الرغبات وتوظيفها في الخدمات المصرفية المقدمة له مما يولد الرضا عن الأداء المصرفي العام لدى الزبائن من هذا المصرف او ذلك.

ب- العمل على تشجيع العاملين في المصارف والعمل على فسخ المجال لهم للأبداع والابتكار .

ج- السعي الى وضع خطط مالية وقائية لمواجهة الازمات المالية والمصرفية الطارئة وخاصة في ظل تعاقب الازمات المالية والمصرفية التي تعصف بالقطاع المالي والمصرفي العالمي .

قائمة المصادر

أولاً : المصادر باللغة العربية

الكتب

1. أحمد ماهر ، "التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية" ، الإسكندرية ،الدار الجامعية، 2005 .
2. احمد ماهر ، "تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري" 2007.
3. اسماعيل محمد الصايرة ، "التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية" ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
4. انعام علي الشهريلي ، "تقويم نظم المعلومات بواسطة البحوث العمليات" ،دار الورق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2009 .
6. سرمد كوكب الجميل ،"التمويل الدولي" ،الدار الجامعية للطباعة والنشر ،موصل العراق . 2002 .
7. سلامة حسين ، "ثورة إعادة الهندسة" ،مدخل جديد لمنظومة التعميم ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007
8. عالية أخوارشيدة ، "المساءلة والفعالية الإدارية" ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2006 .
9. شبل بدران الغريب ، "الثقافة المدرسية وبعض المشكلات المؤثرة فيها" ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2004 .
10. نورالدين حاروش ، و رفيقة حروش ، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمان ، الاردن ، دار الأيام ، 2015 .
11. دايفد ولسون "استراتيجية التغيير ومناظرات بإدارة التغيير" ،ترجمة عمارة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، 1995
12. فريد فهمي زيارة ، "وظائف الإدارة" ، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2009.
13. عبد الرحمن محمد العيسوي ، "علم النفس والإنتاج" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 .
13. عبد العزيز علي حسن، "الإدارة المتميزة لموارد البشرية" ، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية لمنشر والتوزيع، مصر، 2009.
15. ناجي عبدة ، "تسويق الخدمات المصرفية" ، الاسس والتطبيق العملي في البنوك"، اتحاد المصارف العربية ، 2003
16. نبيل محمد مرسي ، "استراتيجيات الإدارة العليا" ، الإسكندرية دار الازرطية ، 2006 .

17. علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، "قراءات في علم تحميل وتصميم منظمات الأعمال"، مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
18. محمد حسين العجمي، "استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدارس والصف"، عمان إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، 2008 .
19. فريد النجار، "إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة 8 والحروب التجارية الجديدة"، دار طيبة، القاهرة، مصر 2005.
20. ناجي الجميل، "تسويق الخدمات المصرفية"، الأسس والتطبيق العلمي في البحوث، اتحاد المصارف العربية، القاهرة، مصر، 2003.

الرسائل والاطاريح الجامعية:

1. احمد بوشمال، "سو سولوجيا التغير التنظيمي وفاعلية المنظمات"، مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011 ز
2. بسمان فيصل محبوب، "إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية"، دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
3. حازم عبد العزيز داود النتشة، "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل فلسطين، 2009 .
4. خلف، حسين عبد الله، "أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية"، دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2020.
5. رميض، فلاح حسن، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في إعادة هندسة العمليات المصرفية"، بحث مقدم إلى مجلس الأمناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، شهادة المحاسبة القانونية، جامعة الدول العربية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، 2016.
6. عطا الله خليل، "دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008 .
7. أيمن جمال عبد الهادي السر، "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين، 2008 .

8. سيف الدين عماد الامام، "متطلبات اعتماد اعادة هندسة العمليات في تطوير الخدمة المصرفية العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، 2006 .
9. سهى عبد العزيز احمد الحاج ، "تطبيق اعادة هندسة العمليات على الموارد البشرية في شركة التشيد بولاية الخرطوم " رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017 .
10. محمد قاسم القربوتي ، "السلوك التنظيم دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة " ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2000.
11. محمد كربوش ، " استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، جامعة ابو بكر بلقاء كلية العلوم الاقتصادية الجزائر، 2014
12. مرام إسماعيل الأغا، "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصاف " ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة غزة، فلسطين، 2006 .
13. حازم عبد العزيز الننتشه ، "انعكاسات اعادة الهندسة الادارية الهندرة "، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009 .
14. نور صباح الدهان ، " اثر اعادة هندسة العمليات المصرفية للقيمة المستدامة للمصارف " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2012 .

المجلات العلمية والدوريات:-

1. أبو حمد ، رضا صاحب ، العابدي ، عمار ياسر عبد الكاظم ، " دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي " ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية ، المجلد (11) ، العدد (21) ، 2017.
2. أحمد بلول، طالب نجيب ، " قياس الفعالية التنظيمية " ، الجزائر، جامعة الجلفة، 2018 .
3. الساعدي، مويد والغرباوي جواد، "تأثير التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية " ، وزارة الدفاع العراقية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2010 .
4. الحارث محمد ابو حسين ، "اثر إعادة العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية " المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 2017 .
5. آل ياسين ، محمد حسن ، " تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم العالي " ، مجلة جامعة القادسية المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد (27) ، 2012.

6.بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية واهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية" ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا –جامعة حسيبة بوعلي ،الجزائر ،العدد السابع ،2009.

7.حسين ، سوسن جواد ، دوسة ، طالب اصغر ، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (13) ، العدد (47) ، 2007.

8..خبير، " التحديات التي تواجه الاداره الابداعية ندوة بعنوان الاداره الابداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصه " ،القاهره ، مصر، 2008 .

9.زينة فتحي ، " دور اعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية " ،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، 2012..

10.سامية خرخاش ، " اعادة هندسة العمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت في المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمؤسسة تندال ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 25 جامعة المسيلة , 2012 .

11.سجى الطائي ، " اعادة هندسة بعض الانشطة في المصارف التجارية " ، مجلة كلية الاداره والاقتصاد جامعة الموصل ،2005 .

12.سيد محمد جاد الرب ، " اطار مقترح لاعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية " ، دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة المجلد (2) العدد الأول ،جامعة أسبوط ، مطبعة جامعة بسوهاج، السويس ، 2009.

13.عادل هادي البغدادي، " اثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال " دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، العدد 30 المجلد الخامس ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2008.

14.عبد القادر دبون، " دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة " ،مجلة الباحث، العدد السادس، 2008.

15.هشام ابراهيم ، " اعادة هندسة العمليات نظم العمل المصرفي " مقالة منشورة عبر صفحة الانترنت مجلة اموال الغد ، 2011 .

الانترنت:

1.أحمد السيد كردي، اعادة الهندسة "

<http://www.alzoa.com/articles/view.php?i>

A) Book.

1. Brown ,Donald R .& Harvey ,Don ,"**An Experiential approach to organization development** ",seventh edition ,prentice Hall companies ,Inc . 2006
2. Bateman, Thomas & Snell Scott. "**Management: Leading & Collaborating in the Competitive World**", 7nth ed. McGraw-Hill Irwin Boston,2007. Naba]
3. Griffin ,Ricky w .,"**Fundamentals of management** " Houghton Miffin company ,Boston-U.S.A,2006 .
4. Heizer, Joy& Render, Barry, "**operations management**" Prentice-Hall-Inc. upper Saddle River. Newjersey, 2001.
5. Payne ,Adrian ,"**The Essence of services marketing** " ,prentice-Hall,Newyork ,U.S.A,1996
6. Robbins, Stephen P.& Judge, "**Timothy A. Organizational Behavior**" , 15th ed. Boston , PEARSON Prentice Hall † 2013.
7. Wheelen, Thomas L., & Hunger David J., "**Strategic Management & Business Policy**",Thirteenth edition , Prentice Hall, 2012.

B) Scientific journals and periodicals:

- 1.Amah ",**Cororate Culture and Organizational Effectiveness: A Study of the Nigerian Banking industry**". European Journal of Business and Management,2012.
2. Chacko, A., & Anantharaman, R.N "**A Factor analytic model on Organization Effectiveness**", Indian Journal of Applied Psychology, Vol.33, No.2: 45-54.1996.
- 3.Chiplunkar,Chandrashekhar, Deshmukh. S. G & Chattopadhyay, R." **Application of Principles of Event Related Open Systems**

to Business Process Reengineering, (Pd.D.), Computer & Industrial Engineering ", Vol. (45), No. (3)., Page347-374 , 2003.

4.Esra Basol and Ozgur Dogerlioglu," **Journal of Organizational Management Studies**", DOI: 10.5171/2014.273364,2014.

5.Gaertner,G.H.,&Ramnarayan S."**Organizational effectiveness: An alternative perspective**". Academy of Management Review, 1993.

6.Jaradat, M, Alazzam, F."**The Availability Of Components Accounting Responsibility In Industrial Companies In Aqaba City**", European Scientific Journal, 2012.

7.Latha, K .Pushpa , Suresh, B.Venkata, "**Effectiveness of Business process Re-Engineering in Banking with reference to Hdfc Bank** ",Volatiles & Essent . oils , No. (8),(4),2021.

8.Mische, Michael A. & Bennis, Warren, "**Reinventing through Reengineering**" Information Systems Management, Vol. 1996.

9.Mullins , L. J. "**Management & Organizational behavior** " , 7th edition , Pearson Education Limited , UK , 2005.

10.Oghojafor,B.,Muo,F.,&Aduloju," **Organisational effectiveness: Whom and what we do believe**". Advances in Management & Applied Economics ,2012.

11.Ozsoy,Beliz&Vayvay,Ozalp"**Business pocess reengineering :strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company**" International Journal of business and management ,Vol.7,No,2012.

12.Tennant& Chieh Wu", **The application of business process reengineering in the U.K.**" TQM Magazine, 17. 6, Page 537-545. 2005.

13. Ringim, Kabiru Jinjiri; Razalli, Mohd Rizal & Hasnan, Norlena, **"Effect of Business process reengineering factors on Organizational performance of Nigerian bank: information Technology capability as the moderating factor"**, International Journal of Business & Social Science, Vol.2, No.13, July, 2011.

C- Theses:

1. Reyes, B. R. public **sector re-engineering**. Asian review of public administration, 2012.

D-internet

1. Loveless, A.L., **"Literature review in creativity "** new technology and learning, Brighton: (NESI). 2002. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/04/39/PDF/loveless-a--r4.pdf>

قائمة الملاحق

ملحق (1)

أسماء السادة المحكمين الاستبانة

| ت | الاسم | الجامعة | الكلية | القسم |
|----|----------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------|
| -1 | أ.م.د كمال كاظم جواد | جامعة كربلاء | الإدارة والاقتصاد | رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية |
| -2 | أ.م.د زينب مكي محمود | جامعة كربلاء | الإدارة والاقتصاد | العلوم المالية والمصرفية |
| -3 | أ.م.د جنان مهدي شهيد | جامعة كربلاء | الإدارة والاقتصاد | العلوم المالية والمصرفية |
| -4 | أ.م.د علي حسين عليوي | جامعة كربلاء | الإدارة والاقتصاد | العلوم المالية والمصرفية |
| -5 | أ.م.د حيدر عباس | جامعة كربلاء | الإدارة والاقتصاد | العلوم المالية والمصرفية |
| -6 | أ.م.د امير علي | جامعة كربلاء | الإدارة والاقتصاد | العلوم المالية والمصرفية |
| -7 | أ.م.د محمد فائز | جامعة كربلاء | الإدارة والاقتصاد | العلوم المالية والمصرفية |

استمارة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية

م/ نموذج الاستبانة

تحية طيبة ...

نضع بين ايدي حضرتكم الكريمة هذه الاستمارة وهي جزء من متطلبات انجاز بحث
الدبلوم العالي في العلوم المالية والمصرفية التي تسعى الى دراسة ((اثر إعادة هندسة
العمليات في الفاعلية التنظيمية للمصارف)) دراسة ميدانية لعينة من المصارف الاهلية
العراقية نتيجة للدور الذي تضطلع به المصارف في الاقتصاد راجين تعاونكم معنا في الاجابة
عن اسئلة الاستبيان بموضوعية وانطلاقا من خبراتكم العميقة في المجال المصرفي من اجل
انجاز بحثنا ودعمنا لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز كما ان هذه الاستمارة معدة
لأغراض البحث العملي فلا داعي لذكر الاسم او التوقيع كما سنتعامل بسرية تامة لذا نرجو
من حضرتكم وضع علامة () امام العبارة التي ترونها مناسبة

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة و حُسن تعاونكم معنا و الله ولي التوفيق

الباحثة

المشرف

طالبة الدبلوم العالي

أ.م.د. نغم دايع عبد علي

نبأ عبد المطلب طارق

معلومات عامة

اسم المصرف :

العنوان الوظيفي :

| | | | | |
|--|------|--|-----|-----------------|
| | أنثى | | ذكر | النوع الاجتماعي |
|--|------|--|-----|-----------------|

| | | | | |
|--|---------|--|-----------|-------|
| | 49 – 40 | | أقل من 30 | العمر |
| | 59 -50 | | 39 – 30 | |

| | | | | |
|--|------------|--|-----------|---------------|
| | دبلوم عالي | | إعدادية | المؤهل العلمي |
| | ماجستير | | دبلوم | |
| | دكتوراه | | بكالوريوس | |

| | | | | |
|--|--------|--|----------|--------------|
| | 20 -16 | | أقل من 5 | سنوات الخبرة |
| | 25 -21 | | 10 -6 | |
| | 30 -26 | | 15 -11 | |

| | | | | |
|--|---------|--|---------|--------------------------------------|
| | 9 -5 | | لا يوجد | عدد الدورات التدريبية المشارك بها |
| | 9 فأكثر | | 4 -1 | |

إعادة هندسة العمليات المصرفية

إعادة هندسة العمليات المصرفية : هي إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الهندسية وذات القيمة المضافة والنظم والبنية التي تساعد تلك العمليات بهدف تحقيق طموحات عالية من الاهداف التنظيمية

اولا: البعد الفني

يرتسم بكافة عمليات الابتكار والابداع داخل المصرف متضمنة التحسينات في العمليات المصرفية مستخدمة تكنولوجيا واتمه العمليات المصرفية

| أفق بنسبة | | | | | | | | | | | العبارات | ت |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|--|----|
| 0 % | 10 % | 20 % | 30 % | 40 % | 50 % | 60 % | 70 % | 80 % | 90 % | 100 % | | |
| | | | | | | | | | | | تسعى ادارة المصرف بشكل دوري لإدخال تكنولوجيا حديثة في العمل | -1 |
| | | | | | | | | | | | تمتلك ادارة المصرف امكانيات فكرية خلاقية قادرة على الابداع والابتكار | -2 |
| | | | | | | | | | | | تتابع ادارة المصرف اخر المستجدات في عالم التكنولوجيا . | -3 |
| | | | | | | | | | | | تؤدي التحسينات الى زيادة الكفاءة في الادارة المصرفية وارضاء الزبائن | -4 |
| | | | | | | | | | | | تسعى ادارة المصرف الى امتلاك قابليات ابتكارية متجددة تلائم بيئة الاعمال المصرفية المتغيرة والمتقابلة | -5 |
| | | | | | | | | | | | توظف ادارة المصرف افراد مؤهلين وذات خبرة عالية في التقنيات متقدمة في مجال تحسين العمليات المصرفية | -6 |

ثانياً: الكفاءة والتنظيم

وهي جميع العمليات عمليات او مداخل لتعظيم الكفاءة داخل المصرف متضمنةً رفع مستوى اداء العاملين وتطوير مهاراتهم المصرفية وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات بنسب متفاوتة فضلاً عن تقليص الاجراءات الروتينية لأنجاز المهام بدقة وسرعة عالية

| أفق بنسبة | | | | | | | | | | | العبارات | |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|---|----|
| 0 % | 10 % | 20 % | 30 % | 40 % | 50 % | 60 % | 70 % | 80 % | 90 % | 100 % | | |
| | | | | | | | | | | | تعتمد الادارة العليا في المصرف على فرق العمل وتشجيعها على حرية التصرف المقبولة ضمن الحدود | -1 |
| | | | | | | | | | | | تمكن الحرية المتاحة في العمل عبر توسع الصلاحيات الممنوحة انجاز المهام بفاعلية | -2 |
| | | | | | | | | | | | يسعى المصرف الى عمل تعاونات وشراكات تدريبية مع مصارف اخرى داخل البلد وخارجه | -3 |
| | | | | | | | | | | | يجد المصرف ان الموظفين لديهم امكانيات جيدة يمكن تطويرها عبر التدريب المستمر | -4 |
| | | | | | | | | | | | اعتماد تكنولوجيا مكتبية تقلل العمل الروتيني والاجراءات غير مبررة والمطولة | -5 |
| | | | | | | | | | | | تقوم ادارة المصرف بأجراء تعديلات دورية على الاجراءات المعمول بها داخل المصرف لكسر الروتين المعتمد | -6 |

ثالثا : الرقابة وجودة الخدمة

ويتضمن مداخل عمليات الرقابية المصرفية واهم مداخل الأسبقيات التنافسية متمثلة بمداخل جودة الخدمات المصرفية المقدمة الى الزبائن

| أفق بنسبة | | | | | | | | | | | العبارات | ت |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|---|----|
| 0 % | 10 % | 20 % | 30 % | 40 % | 50 % | 60 % | 70 % | 80 % | 90 % | 100 % | | |
| | | | | | | | | | | | توافر انظمة رقابية مصرفية كفوءة مما ينعكس على الاداء المصرفي بصورة عامة | -1 |
| | | | | | | | | | | | تلعب الرقابة المصرفية دورا كبيرا في تقليل المخاطر التي تواجه المصرف | -2 |
| | | | | | | | | | | | تحاول المصارف معرفة توقعات الزبون لتجسدها بالخدمات المقدمة | -3 |
| | | | | | | | | | | | تمتلك ادارة المصرف القدرة على انجاز الخدمات المقدمة للزبائن باقل الاخطاء وبشكل كفوء | -4 |
| | | | | | | | | | | | يهتم المصرف بمسألة الوفاء بالالتزامات في مواعيدها المحددة | -5 |

الفاعلية التنظيمية للمصارف

الفاعلية التنظيمية تعرف على انها قدرة المصارف على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك عن طريق التكيف معها من اجل تحقيق الحد الأدنى لإشباع حاجات ورغبات الافراد التي تربطها علاقة استراتيجية بالمصرف وهذا كله بما يضمن تحقق اهدافها

ملحق (3)

المقابلات الشخصية

| ت | الاسم | المصرف | المنصب | تاريخ المقابلة |
|-----|----------------------|------------------------|--------------------------------|----------------|
| -1 | انتصار هادي الكناني | مصرف آشور | مدير فرع كربلاء | 2022/2/1 |
| -2 | حيدر جعفر المستوفي | مصرف الوطني الاسلامي | مدير فرع كربلاء | 2022/2/1 |
| -3 | حيدر حسن الواعظ | مصرف بابل | مدير فرع كربلاء | 2022/2/1 |
| -4 | حسين جاسم عبيد | مصرف التنمية الدولي | مدير فرع كربلاء | 2022/2/1 |
| -5 | علي ضياء طالب | مصرف التنمية الدولي | معاون مدير فرع كربلاء | 2022/2/1 |
| -6 | علي جبار عليوي | مصرف بغداد الأهلي | مدير فرع كربلاء | 2022/2/1 |
| -7 | اماني محمد جميل | المصرف الأهلي العراقي | مدير علاقات العملاء فرع كربلاء | 2022/2/2 |
| -8 | عماد عبد المنعم محمد | مصرف ايلاف الإسلامي | مدير فرع كربلاء | 2022/2/2 |
| -9 | مكية كاظم مبارك | مصرف الاستثمار العراقي | مدير فرع كربلاء | 2022/2/2 |
| -10 | عزيز محمد علي | مصرف الشرق الأوسط | مدير فرع كربلاء | 2022/2/2 |

ملحق (4)

Correlations

| | X1 | X2 | X3 | X | Y1 | Y2 | Y3 | Y |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Pearson Correlation | 1 | .805** | .743** | .933** | .697** | .742** | .589** | .772** |
| Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Pearson Correlation | .805** | 1 | .696** | .913** | .757** | .613** | .618** | .756** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Pearson Correlation | .743** | .696** | 1 | .891** | .691** | .737** | .467** | .719** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Pearson Correlation | .933** | .913** | .891** | 1 | .784** | .766** | .612** | .821** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Pearson Correlation | .697** | .757** | .691** | .784** | 1 | .676** | .737** | .916** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Pearson Correlation | .742** | .613** | .737** | .766** | .676** | 1 | .530** | .839** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Pearson Correlation | .589** | .618** | .467** | .612** | .737** | .530** | 1 | .869** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Pearson Correlation | .772** | .756** | .719** | .821** | .916** | .839** | .869** | 1 |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| N | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج علاقات الارتباط

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-

استعمل الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية (ملحق رقم 4) وقام بتوظيف البرنامج الإحصائي (SPSS.V21) والبرنامج الإحصائي (Minitab) من أجل وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها ، ويمكن توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة من خلال الآتي :-

- 1- اختبار كرونباخ ألفا :- تم استخدام الاختبار للتأكد من الاتساق وصدق المحتوى للأستبانة .
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة شدة الإجابة :- إذ تم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ، ومعرفة مستوى إجاباتهم فيما يخص متغيرات الدراسة وأبعادها ومدى أهميتها ، فضلاً عن معرفة مدى تشتت إجابات الأفراد عن متوسطها الحسابي .
- 3- معامل الارتباط البسيط (R) :- أستخدم في تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فضلاً عن تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لمضامين الأستبانة .
- 4- الانحدار الخطي البسيط :- أستخدم في قياس التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد .
- 5- معامل التفسير (R²) :- يبين مقدار التغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد والتي يفسرها المتغير المستقل .
- 6- اختبار (T) :- تم استخدامه لاختبار وقياس معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة بأبعاده الفرعية .

Abstract

The study dealt with the issue of re-engineering banking operations with its dimensions (technical and development dimension, efficiency and organization, control and quality of banking service) in its impact on organizational effectiveness with its dimensions (achievement of goals, adaptation, integration) if it sought the theoretical framework that is based on intellectual rooting and making a modest contribution in what is related to. With the variables and dimensions of the study, given the importance of the private banking sector in the ways and the role it plays in the economic process of the country, the study was conducted in (10) private banks, namely (Ashur International Bank, Elaf Islamic Bank, Babylon Bank, International Development Bank, Bank of Baghdad, United Bank, and the Bank. Al-Ahly of Iraq, the National Islamic Bank, the Middle East Bank, Al-Ahli International Bank) and a banking sample was selected represented by (managers, assistant director, heads of departments, division and unit managers). The researcher conducted it with a number of managers of the surveyed banks. The researcher also used a set of statistical methods in order to process data and information. (Cronbach's alpha, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficient, person, simple linear deviation, interpretation coefficient (R²), choice T, choice of F). With organizational effectiveness and all its dimensions, that is, the technical and technological dimension is the most closely related to the valuable organizational effectiveness, followed by the efficiency and organization dimension, and then came in third place after supervision and service quality. adaptation) because it suffers from shortcomings and great discrepancies in realizing the importance of these dimensions, in order to advance the Iraqi banks in general and the banks investigated in particular, and thus create greater competitive advantages for the Iraqi banking sector in general and the banks under study in particular

Keywords: The impact of reengineering banking operations, organizational effectiveness .



The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University
Faculty of Administration and Economics
Department of Financial and Banking Sciences

The effect of Bankning precesses Reengineering organizational effectiveness of banks, a surrey study on a sample of private banks in the holy province of .Karbala

A study submitted to the Board of the College of Administration and Economics at the University of Karbala, which is part of the requirements for obtaining a higher diploma in banking management

Submitted by the student
Naba Abdul Muttalib Tariq

Supervision
Assistant Professor Dr. Nagham Dayikh Abdel Ali Al-Hasnawi