

## المرونة الاستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية

دراسة أستطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من (2007-2016)

م.د. خليل أبراهيم عيسى الخالدي م.د. حيدر حمودي علي الزبيدي

## الملخص

تُعد القضايا الاستراتيجية جوهر عمل منظمات الاعمال، وتمثل الركيزة الاساسية لعمل المصارف التجارية التي تطورت مجالات عملها وبيئتها التنافسية، وأصبحت المرونة الاستراتيجية قضية ملحة وملزمة لقطاع المصارف التجارية لمواكبة التغيرات والتطورات البيئية وإعادة هندسة العمليات لمواكبة التطورات البيئية.

يهدف البحث في الخوض في متغيرين في غاية الاهمية بعمل قطاع المصارف التجارية وهما (المرونة الاستراتيجية، وإعادة هندسة العمليات المصرفية) وتمثل ميدان البحث بقطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق لأوراق المالية وللمدة الزمنية من (2007-2016)، وقد تم اختيار أربعة مصارف تجارية لتكون عينة للبحث (بغداد، الاستثمار، المنصور، الشرق الاوسط) وقد اعتمد البحث على المنهج الكمي والوصفي، فتمثل المنهج الكمي بالبيانات المدرجة على شبكة الانترنت، أما المنهج الوصفي فتمثل بتصميم أستبانة أستبانة، وتم توزيعها على عينة من (45) مديراً، وقد أخضعت البيانات للتحليل الاحصائي عبر البرنامج الاحصائي (spss.v.23) وقد أثبتت النتائج وجود تأثير على المستوى الكلي لمتغيري البحث (المرونة الاستراتيجية، وإعادة هندسة العمليات المصرفية) أما على مستوى الابعاد الفرعية فقد أثبتت النتائج وجود علاقات تاثير بين (مرونة الخدمة المصرفية، المرونة التنافسية، مرونة الاستثمار) وإعادة هندسة العمليات المصرفية، فيما بينت النتائج عدم وجود علاقة تأثير لبعده (مرونة الموارد البشرية) في إعادة هندسة العمليات المصرفية، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات العملية أهمها، لم ترتقي عمليات المصارف التجارية عينة البحث الى مستوى إعادة هندسة العمليات المصرفية، إذ لم تحدث تغييرات جوهرية في مسار العمل المصرفي .

## Abstract

Strategic issues are central to the work of business organizations And represents the cornerstone of the work of commercial banks that have developed areas of work and competitive environment, Strategic flexibility has become an urgent and binding issue for commercial banks to keep abreast of environmental changes and developments and to re-engineer processes to keep abreast of environmental developments.

The aim of the research is to explore two variables of great importance in the commercial banking sector (strategic flexibility and re-engineering of banking operations). The field of research is represented by the commercial banking sector listed in the Iraqi Stock Exchange for the period (2007-2016). Four commercial banks the quantitative approach is represented by quantitative data on the Internet. The

descriptive approach is represented by the design of a questionnaire. It was distributed to a sample of (45) managers.

The results have been subjected to statistical analysis through the statistical program (spss.v.23). The results have shown that there is an effect on the macro level of the variables of research (strategic flexibility and re-engineering of banking operations) , Competitive flexibility, flexibility of investment) and re-engineering of banking operations. The results showed that there is no correlation between the (human resource elasticity) in the re-engineering of banking operations. The research reached a number of practical conclusions.

## المقدمة

تشهد بيئة الاعمال اليوم تحدي كبير يتمثل بالتحولات السريعة في البيئة الخارجية المحيطة تنافسياً، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، فضلاً عن الاوضاع الاقتصادية الغير مستقرة.

فينبغي على قطاع المصارف التجارية الذي يصبو للتحقيق أهدافه، أن يعمل على تطوير استراتيجياته لتناسب مع البيئة الخارجية المتسارعة والشديدة التعقيد، من حيث التكيف، وقابلية التصحيح والتعديل والتحوط، وتحمل الصدمات وبالتالي تحتاج هذه المصارف الى مرونة استراتيجية تضمن لها تطوير استراتيجياتها في ظل البيئة المتغيرة.

فأصبح تغيير أنظمة العمل القاعدة الاساسية في عالم الاعمال المصرفية، وأصبحت الابتكارات والتقنيات أكثر تكراراً، وأسرع تطوراً في بيئة العمل المصرفي، ومن بين أهم المنطلقات الادارية والمالية الحديثة التي تضمن للقطاع المصرفي أستدامة الميزة التنافسية، ومواكبة التغييرات البيئية هي إعادة هنسة العمليات المصرفية التي تمثل اعاده التفكير بصوره جاده وأساسيه في عمليات المنظمة وأعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات في معايير الاداء المهمة مثل الكفه والجوده والخدمه وسرعه الانجاز.

## المبحث الاول

### المنهجية العلمية للبحث

#### أولاً - مشكلة البحث

تشهد بيئة قطاع المصارف التجارية تطورات وتحديات كبيرة وفي شتى المجالات الاقتصادية، والتكنولوجية، والتنظيمية، والقانونية، والدولية ... الخ فيما زالت المصارف التجارية العراقية تعمل وفق آليات ووسائل تقليدية، وبالتالي أصبح تحقيق مواكبة التغييرات مشكلة جوهرية تواجه عمل المصارف.

فينبغي على قطاع المصارف التجارية إعادة تصميم أعماله المصرفية بما يتلائم مع تغيرات البيئة الجديدة، وهذا يتم في ظل تطبيق فلسفة إعادة هندسة العمليات المصرفية من خلال إعادة الاعمال بصورة جذرية، وإعادة التفكير

بتصميم العمل الذي يتطلب من المصارف مرونة في استراتيجية أعمالها من خلال قابلية المصرف لتحديد التغييرات في البيئة الخارجية، وتهيئة موارده بتطلعات جديدة للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وإعادة موقعها في السوق، وتغيير خططها التنافسية التي لم تعد مناسبة.

### ثانياً- أهمية البحث

- 1- البحث في موضوعات القطاع المصرفي مهمة جداً كونه يلعب دور مهم في دعم الاقتصاد الوطني، إذ يمثل البحث الحالي مدخلاً فكرياً وعملياً لتطوير واقع القطاع المصرفي.
- 2- تبني المنهج الوصفي والكمي في قياس متغيرات البحث، فيعد البحث الحالي من أولى الأبحاث التي أعتمدت الجمع بين المنهجين.
- 3- يتصف البحث الحالي بالحدثية في تقديمه طرحاً فكرياً مكماً للبحوث السابقة التي تناولت تأثير المرونة الاستراتيجية في إعادة هندسة العمليات المصرفية .
- 4- يعد محور الادارة الاستراتيجية الركيزة الاساسية التي يعمل بها القطاع المصرفي في جميع أنحاء العالم، فتسليط الضوء على موضوع المرونة الاستراتيجية في القطاع المصرفي وفلسفته، يعد موضوع في غاية الاهمية بالنسبة لقطاع المصرفي.
- 5- في ضوء التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية وتأثيرها على القطاع المصرفي، تكمن أهمية البحث الحالي في الخوض بالأطر الفكرية والتطبيقية لموضوع إعادة هندسة العمليات المصرفية.

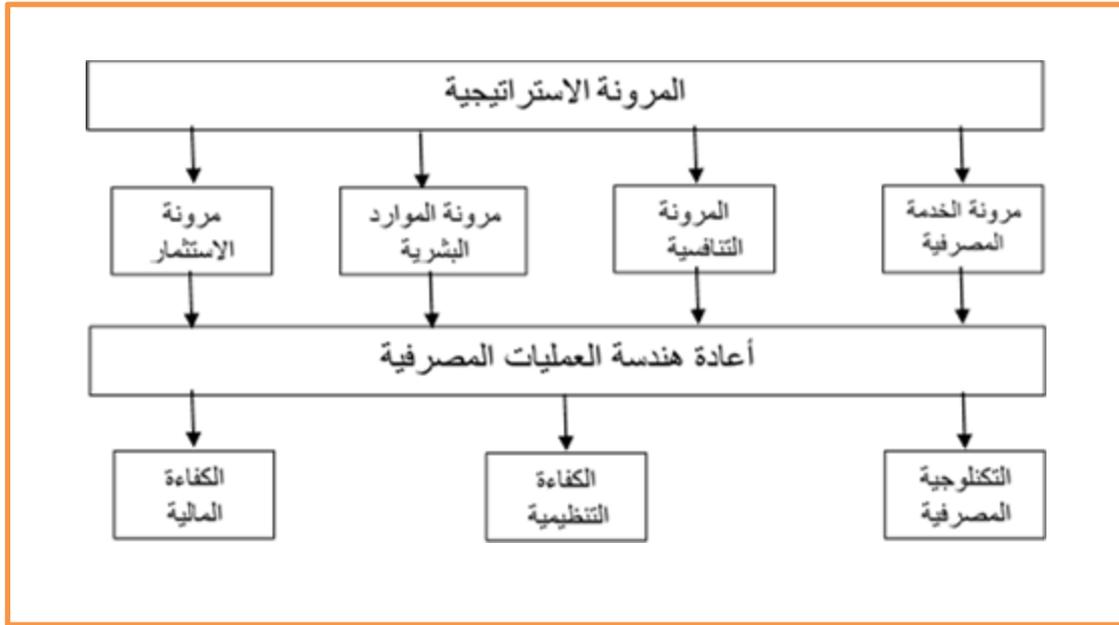
### ثالثاً- أهداف البحث

تتجسد أهمية البحث الحالي في ما يلي:-

- 1- تحديد وقياس مستوى أهمية متغيري البحث (المرونة الاستراتيجية، إعادة هندسة العمليات المصرفية) في المصارف التجارية عينة البحث.
- 2- يهدف البحث الحالي الى قياس التغيرات الجوهرية والتي تتجسد بالتغيرات التكنولوجية، والتغيرات التنظيمية، والقرارات المالية في عمل قطاع المصارف التجارية عينة البحث،
- 3- قياس وتحديد مستوى تفكير الادارة العليا (عينة البحث) بالقضايا الاستراتيجية والتغيرات البيئية.
- 4- بناء نموذج فرضي لأختبار فرضيات البحث وتحديد طبيعة تأثير المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) في المتغير التابع (إعادة هندسة العمليات المصرفية).
- 5- تقديم مجموعة من التوصيات الى المصارف المبحوثة في ضوء ما سيتوصل إليه البحث من نتائج التي سيحدد على أثرها الاستنتاجات.

رابعاً - المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وانسيابيتها، إذ يتكون البحث من مُتغيرين أساسيين المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية بدلالة أبعادها الفرعية (مرونة الخدمات المصرفية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية، مرونة الاستثمار) بالاستناد الى (Miltenburg,2003)(Awwad,2009) وجميعها متغيرات موجه لقياس المرونة الاستراتيجية. أما المتغير المعتمد للبحث أعادة هندسة العمليات المصرفية بدلالة أبعادها (التكنولوجيا المصرفية، الكفاءة التنظيمية، الكفاءة المالية) بالاستناد الى (Ramchandani,2013) (الدهان،2012)



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من أعداد الباحثان بالأعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

علاقات التأثير ←

## خامساً - فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية للبحث

**H0** - عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الخدمات المصرفية، مرونة الاستثمار، المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية) في إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها (التنظيمي، التكنولوجي، المالي)

**H1** - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الخدمات المصرفية، مرونة الاستثمار، المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية) في إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها (التنظيمي، التكنولوجي، المالي)

**الفرضيات الفرعية للبحث**

**1-** فرضية العدم: عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الخدمات المصرفية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بمؤشراتها.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الخدمات المصرفية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بمؤشراتها.

**2-** فرضية العدم: عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الاستثمار في إعادة هندسة العمليات المصرفية بمؤشراتها.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الاستثمار في إعادة هندسة العمليات المصرفية بمؤشراتها.

**3-** فرضية العدم: عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التنافسية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بمؤشراتها.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التنافسية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بمؤشراتها.

**4-** فرضية العدم: عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الهيكل التنظيمي في إعادة هندسة العمليات المصرفية بمؤشراتها.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التنافسية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بمؤشراتها.

## سادساً - التعاريف الإجرائية لمتغيري البحث

**المتغير المستقل: المرونة الاستراتيجية للمصرف:** وهي قدرة المصرف على تعديل استراتيجياتها في ضوء ما يحدث من ظروف وتغيرات بيئية غير متوقعة، فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة الى توفير عنصر المرونة في القرارات الاستراتيجية.

**المتغير المعتمد: إعادة هندسة العمليات المصرفية:** هي عملية إجراء تغييرات جوهرية في العملية التنظيمية، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، وتغيير ثقافة وسلوكيات العاملين باتجاه الأعمال الجديدة، بما يتلائم مع الظروف والتغيرات البيئية.

## سابعاً - مجتمع وعينة البحث

يشمل مجال البحث الحالي قطاع المصارف التجارية، وتمثل مجتمع البحث اربعة مصارف وهي ( مصرف بغداد، مصرف الاستثمار، مصرف المنصور، مصرف الشرق الاوسط)، وقد تم توزيع (52) أستمارة أستبيان على مدراء المصارف ومدراء الوحدات عينة البحث في فروع محافظة النجف والبصرة، وتم استلام (45) أستمارة أستبيان على التوالي (14)، (9)، (12)، (10) على التوالي.

الجدول (1) عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة لعينة البحث

عدد الاستثمارات المستلمة		عدد الاستثمارات الموزعة		أسم المصرف
البصرة	النجف	البصرة	النجف	
8	6	9	8	مصرف بغداد
6	3	7	6	مصرف الاستثمار
7	5	7	5	مصرف المنصور
4	6	4	6	مصرف الشرق الاوسط

المصدر: أعداد الباحثان

## ثامناً - أسلوب البحث

جرى الاعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي والكمي في عملية جمع البيانات وتحليلها للوصول الى النتائج، فتجسد المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم أستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصفيها وتحليلها للوصول الى النتائج، أما المنهج الكمي المستند الى البيانات الواقعية المنشورة على موقع سوق العراق للأوراق المالية- تقرير الإدارة، لجمع أنشطة وأعمال المصارف التجارية عينة البحث ، فيمتاز البحث الحالي بأنه جمع بين الجانب الوصفي والكمي بهدف تكامل المنهج العلمي للبحث.

## تاسعاً - أختبار ثبات الاستبانة

لغرض التحقق من ثبات المقياس أعتمد البحث الحالي على معامل الثبات بأستخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وقد بين (الجلبي، 2007:112) أن قيم معامل ألفا كرونباخ تعد مقبولة إحصائية عندما تكون القيم مساوية أو أكبر من (0.57) في البحوث الادارية والسلوكية.

الجدول (2) يوضح قيم Cronbach Alpha

قيم Cronbach Alpha	عدد الفقرات	الترميز	متغيرات البحث والأبعاد الفرعية
0.81	16	X	المرونة الاستراتيجية
0.79	4	X1	مرونة الخدمة المصرفية
0.70	4	X2	المرونة التنافسية
0.73	4	X3	مرونة الموارد البشرية
0.69	4	X4	مرونة الاستثمار
0.79	11	Y	أعادة هندسة العمليات المصرفية
0.71	4	Y1	التكنولوجيا المصرفية
0.72	4	Y2	كفاءة التنظيم
0.76	3	Y3	كفاءة القرارات المالي
0.70	27		المستوى الكلي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من خلال اختبار ثبات الاستبانة الموضح في الجدول (2) بأن معاملات ألفا كرونباخ على المستوى الاجمالي والفرعي أكبر من (0.57) وهذا يفسر أن القيم المتحصل عليها تعد معاملات ثبات مطمئنة.

### عاشراً - مصادر جمع البيانات

لغرض إكمال متطلبات البحث بجانبها المعرفي والتطبيقي تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث وهي:-

- (1) الكتب والبحوث والدراسات والرسائل والاطاريج الجامعية المتعلقة بمتغيرات البحث..
- (2) الشبكة العالمية (الانترنت) إذ أجرى الباحث مسحاً شاملاً للإسهامات الفكرية المتعلقة بمتغيرات البحث.
- (3) تم جمع بيانات متغير إعادة هندسة العمليات المصرفية، وقد تم أستخراج النتائج من خلال الاعتماد على تقارير الادارة المنشورة على شبكة الانترنت .
- (4) الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية التي أجراها الباحثان مع عدد من مديري المصارف التجارية عينة البحث، والعاملين ذوي الخبرة العالية لتوضيح بعض البيانات والحصول على بعض المعلومات حول طبيعة عمل المصارف التجارية والأنشطة التي تمارسها، وتم الاستفادة منها في تحليل متغير إعادة هندسة العمليات المصرفية.

## المبحث الثاني

## الجانب النظري للبحث

## أولاً- المرونة الاستراتيجية

## 1- مفهوم المرونة الاستراتيجية للمصرف

تعد المرونة الاستراتيجية مطلب أساسي في فكر إدارة المصارف إذ تُعنى بعلاقة قطاع المصارف ببيئة أعمالها، فالفكر الاستراتيجي شهد تطور هذه العلاقة التي تُركز على ضرورة التأقلم والاستجابة السريعة للمحيط الخارجي على الرغم من تطور النظريات التي تبحث عن كيفية تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة متغيرة يسود فيها عدم التأكد البيئي. ويختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم جامع للمرونة الاستراتيجية إذ يختلف المفهوم اختلافاً كبيراً وفقاً للمجالات التي يتم تطبيقها، وأن النقطة المشتركة التي تجمعها هي قدرة المنظمات وجاهزيتها على التغيير والتكيف في الظروف المختلفة، والقدرة على التعديل بسهولة للرد على الظروف المتغيرة (Olalekan,2016:50) فالمرونة بالمعنى العام تشير الى قدرة المصرف على التأقلم والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة، أما المعنى الفكري والفلسفي للمرونة الاستراتيجية فيتعدى مفهوم التأقلم والاستجابة بل انها مورد استراتيجي يسمح للمصرف من بناء استراتيجيات تضمن لها النجاح والتفوق المستمر ليس من خلال القدرة على التأقلم والاستجابة بل من خلال فاعلية وتأثير المصرف في محيط أعماله، وهذا يتحقق باتباع المصرف لاستراتيجيات استباقية وفق مواردها (أحمد والسبتي، 2015:85) ويرى كلاً من (Torres et al,2010:1120) بأن المرونة الاستراتيجية هي قابلية تغيير استراتيجية المصرف بالقدرات المختارة والمطورة والمستغلة وذلك طبقاً لاستراتيجياتها. ويشير (Snachez, 1995:136) ان المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على الإستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية.

وأن للمرونة الاستراتيجية مدخلين الاول المرونة الدفاعية من خلال التكيف والاستجابة للبيئة الخارجية وهذا يحدث بلمواعة الاستراتيجية بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، أما المدخل الثاني المرونة الهجومية أي الاستباق في تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمصارف المنافسه (أحمد و السبتي، 2015:85) فيما يرى كلاً من (Grewal & Tansuhaj,2001:72) بأنها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر المالية والاقتصادية من خلال سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات السوقية بطريقة الفعل وردة الفعل.

وتعد المرونة الاستراتيجية أداة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية إذ أكد (De Toni&Tonchia,2005:532) أن المرونة الاستراتيجية تتجسد من خلال السرعة في بلوغ الميزة التنافسية، وأتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية، وسرعة الانتقال من عمل الى آخر، فضلاً عن كثرة سيناريوهات الاعمال المحتملة التي يمكن بلوغها.

وفي نفس الاتجاه أشار (Suciu&German,2016:366) بأنها إمكانية المصرف على إجراء التغيير بشكل مخطط من خلال إعادة التفكير بشكل مستمر للاستراتيجيات الحالية، وتوظيف الموارد.

## 2 - أبعاد المرونة الاستراتيجية للمصرف

## أ- مرونة الخدمات المصرفية

تمثل مرونة الخدمات المصرفية قابلية المصرف على تغيير خصائص الخدمات المقدمة للزبائن، فضلاً عن القدرة في تغيير حجم الخدمات في التعامل مع التقلبات المتسارعة في مستوى طلب الزبون (اللامي، 2008:24) أن مرونة الخدمة تمكن المصرف من التحكم بتنوع الخدمات بكفاءة وبسرعة عالية، وبالتالي أعطائهم خيارات استراتيجية تخص الخدمات المصرفية بشكل واسع للتعامل مع التقلبات البيئية، وبالتالي يتمكن المصرف من الإيفاء بالأحتياجات المتغيرة للزبون (الجبوري، 2010:108)

## ب- مرونة القدرة التنافسية

تتمثل بقدرة المصرف على مواجهة سلوك منافسية من المصارف الحالية والجديدة، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الرئيسية، ونشرها، وتكريسها للعمليات المصرفية والاستجابة لطلبات الزبون من خلال دراسة متطلبات، والعمل على تشخيص التغييرات في البيئة الخارجية، فضلاً عن قدرة المصرف في تغيير أسعار خدماته بما يتلائم ومتطلبات التنافسية. (De Toni&Tonchia,2005:533)

## ت- مرونة الموارد البشرية

تمثل مرونة الموارد البشرية تكيف خواص الموارد البشرية كالمعرفة والمهارة، اي بيان مهارة الافراد وأمكانياتهم للأستعمالات البديلة في تطبيق المهام، فضلاً عن مدى أمتلاكهم سلوكيات عمل وسعة تمكنهم من التكيف مع ظروف العمل الجديدة.

وقد أشار (Gacquse,2000:97) أن أمتلاك المصرف لموارد بشرية يتمتعون بمرونة ومهارات عالية تمكن المصرف من تقديم العمليات المصرفية الجديدة، وتتجلى صور مرونة الموارد البشرية من أستثمار العاملين في المصرف بشكل مؤقت، أو التعديل في مقدار الوقت الاضافي، فضلاً عن نقل العاملين بين الاقسام والشعب، وأن مرونة الموارد البشرية لا تحقق ما لم يمتلك المصرف عاملين ذو مهارات عالية.

## ث- مرونة الاستثمار

تسعى المصارف من خلال أمتلاكها مرونة الاستثمار، أن تعدد سيناريوهات الفرص الاستثمارية، والبحث المستمر عن الدخول في أفاق استثمارية جديدة إذ حققت طموحات المصرف، أن العمل بهذا الاتجاه، يُعزز الموقع التنافسي للمصرف من خلال تبني المصرف أنظمة عمل مرنة لأستغلال أي فرصة قد تظهر بسبب التغييرات في البيئة الخارجية أو في أنظمة العمل المصرفي (Nadeem&Ahmad,2016:4).

## ثانياً - اعادة هندسة العمليات المصرفية

## 1- مفهوم اعادة هندسة العمليات المصرفية:

تشهد الاسواق العالمية والمحلية نمواً متسارعاً، وتندر المعلومات الواردة الى المصارف بضرورة تغيير عملياتها التشغيلية لزيادة قدرتها التنافسية، إذ يتمتع الزبائن اليوم بالمعلومات والمعرفة الكافية عن الخدمات المصرفية، مما يجبر المصارف على تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين الاداء

(Nadeem&Ahmad,2016:2) ويسعى الزبون المصرفي الى أنخفاض أسعار التكلفة الخدمات المصرفية، وتحسين جودتها' فينبغي أن تعمل المصارف وفق هذه الرؤية على تقليل تكلفة العمليات، وتقديم أفضل الخدمات المصرفية الفريدة من نوعها، لجذب الزبائن الجدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وأرغمت التحسينات السريعة في التكنولوجيا على تغيير المصارف لستراتيجياتها، وسياساتها، وقدراتها، لإعادة هندسة للعمليات المصرفية.

تمثل اعادة هندسة العمليات المصرفية مفهوم اداري حديث انطلق في بدايه الستينات من القرن الماضي 1962، وأن الفكرة الاساسية لإعادة هندسة العمليات المصرفية هي البدء من جديد اي البدء من نقطة الصفر، وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او اجراء تغييرات تجميلية وترك البنى التحتية الاساسيه كما كانت عليه، فهي تعني التخلي تماماً عن اجراءات العمل القديمه الراسخه والتفكير بصوره جيده ومختلفه في كيفيه تصنيع المنتجات او تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبون المصرفي (عاصي،2013: 82) إذ يمثل اليوم مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية ثوره حقيقيه في علم الادارة الحديث بما يحمله من افكار غير تقليديه ودعوه صريحة الى اعاده النظر بشكل جذري في الانتشطة والاجراءات والاستراتيجيات كافه التي قامت عليها منظمات الاعمال والمؤسسات المالية في عالم اليوم، ويتم ذلك من خلال التخلي عن الأفكار والأجراءات القديمة والتفكير بنمط مختلف لمواكبة التطورات الحديثة لتلبية رغبات الزبائن (De Toni&Tonchia,2005:533). وتمثل إعادة هندسة العمليات اعاده تصميم العمل بصوره جذرية من خلال استخدام تقنيه المعلومات العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية في جودة العمليات المصرفية. في حين ركز كلاً من (Gacquse,2000:96) على المورد البشري في إعادة هندسة العمليات المصرفية من خلال الغاء الخدمات ذات القيمة المنخفضه والاستعانة بأساليب التكنولوجيا والمعلومات الجديده والتي ستكون لها تأثير أنشطة المصرف وخدماته.

فيما ركز (Johnson, et al, 2003:79) على أن إعادة هندسة العمليات المصرفية هي أعاده التفكير الاساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الاداريه لتحقيق تحسينات جذريه وجوهرية فائقه في معايير الاداء الحاسمه مثل التكلفة والسرعة والجودة.

فيما يشير(غنيم ,2009:52) أن خصائص إعادة هندسة العمليات المصرفي تتمثل في أنها نقطة بدايه من الصفر، كما أنها تسعى الى تحقيق نتائج هائله في مقاييس الاداء المختلفه ولا تكتفي بالتحسين، من خلال أنظمة تقنية المعلومات والبرامج، فضلاً عن أنها تتخلص من القوانين الجامدة وبيروقراطيه العمل، ومن الخصائص المهمة أنها تحفيز الافراد ومشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرار .

## 2 - ابعاد اعاده هندسه العمليات المصرفية

### أ - التكنولوجيا المصرفية

يتمثل بالبعد الفني والتطويري بجميع عمليات الابتكار والأبداع داخل المصرف والتي تتمثل بالتحسينات في العمليات المصرفية، فضلاً عن استخدام التكنولوجيا وأتمته العمليات المصرفيه والمتمثلة (بالصراف الآلي، وبطاقات الكي كارد، والماستر كارد.... الخ) إذ تعد التكنولوجيا المستخدمة في القطاع المصرفي من العوامل المهمه والحيويه في تقدم ونمو هذا القطاع.

أن مظاهر اتمته المعلومات المصرفية تبرز درجة في تطور الخدمات المصرفية لزبائن المصرف، إذ إن استخدام المصرف لتكنولوجيا المعلومات يؤدي الى اكتساب مزايا تنافسية للمصرف من خلال سرعه ودقه الاداء وتقليل الوقت اللازم للانجاز. (غنيم، 2009:57)

#### ب - كفاءة التنظيم

أن تعظيم الكفاءة والتنظيم داخل المصرف يتمثل من خلال رفع مستوى اداء العاملين داخل المصرف، وتطوير مهاراتهم المصرفية، وتمكينهم من المشاركة في القرارات، وتمكين العاملين من خلال منحهم المزيد من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية على اعمالهم المصرفية. (نفيد، 1995:15)

فيما يمثل تدريب الموارد البشرية ورفع قدراتهم وقابلياهم محط اهتمام الادارة العليا للمصارف وذلك للاهمية الكبيرة للموارد البشرية كونه العامل الاساسي لنجاح اي منظمة على المدى البعيد، فضلاً عن ذلك أن مدخل الموارد البشرية من اهم المداخل الرئيسة في عملية إعادة هندسة العمليات المصرفية ومن ثم القدره على التنافس (الشيخ، 2008:9)

#### ت - كفاءة القرارات المالي

تعد الوظيفة المالية جوهر عمل القطاع المصرفي وتتمحور حول ثلاثة قرارات جوهرية قرارات الاستثمار والتمويل ومقسوم الارياح، أن البيئة الخارجية تُفرز فرص استثمارية جديدة وفي قطاعات متعددة، فعلى المصارف أن تواكب هذه التغيرات وتعمل على إعادة توجهاتها الاستثمارية، أما في مجال التمويل فعلى المصارف أن تعمل جاهدة لاعادة تصميم هيكل التمويل بأقل تكلفة (الدهان، 2012: 18).

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي للبحث

#### أولاً - واقع حال المصارف التجارية العراقية

أن أهم ملامح وسمات واقع المصارف التجارية في العراق استناداً الى البيانات الصادرة عن رابطة المصارف العراقية كما يلي:

أ) يتألف الجهاز المصرفي في العراق من مجموع (52) مصرف موزعه على (33) مصرفاً تجارياً منها (12) مصارف إسلامية، إضافة إلى (7) مصارف حكومية تجارية متخصصة، ويمتلك القطاع المصرفي (16) فرعاً ومكتباً لمصارف أجنبية، وبلغ مجموع فروعها أكثر من (900) فرع منها (503) فرعاً لمصارف تجارية.

ب) تبلغ عدد المشاركات الأجنبية (7) مشاركات تشمل (أردنية، وخليجية، وبريطانية) في رؤوس أموال المصارف العراقية الخاص تراوحت نسبتها ما بين (49 - 75) من رأسمالها .

ت) تهيمن المصارف الحكومية الرافدين، الرشيد، المصرف العراقي للتجارة على نحو أكثر من (97%) من موجودات القطاع المصرفي العراقي مقابل (3%) للمصارف التجارية، على الرغم مما تعانيه المصارف الحكومية

من محدودية رؤوس الأموال والخدمات التي تقدمها، وضعف التقنية ونظم الاتصالات وضعف إستراتيجيات المصارف الحكومية مقارنة بالمصارف التجارية. وقد تمثل مجتمع البحث بالمصارف التجارية العاملة ضمن الجهاز المصرفي ومن بين هذا المجتمع تم اختيار (4) مصارف تجارية مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية كما موضح في الجدول (3).

### الجدول (3) يوضح نبذة مختصرة عن عينة البحث

ت	المصرف	الرمز المختصر	سنة التأسيس	تأريخ الادراج في السوق المالي
1	مصرف بغداد	BBOB بغداد	1992	2004
3	مصرف الشرق الأوسط	BIME اوسط	1993	2004
4	مصرف الاستثمار العراقي	BIBI اثمار	1993	2004
10	مصرف المنصور	BMNS امباي	2005	2006

المصدر :- اعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير سوق العراق للأوراق المالية.

### ثانياً - التحليل الكمي لمؤشرات إعادة هندسة العمليات المصرفية

سعى البحث الحالي الى قياس مؤشرات إعادة هندسة العمليات المصرفية، وقد عمل الباحثان على وصف أعمال المصارف عينة البحث لتتبع عمليات إعادة الهندسة عبر سلسلة زمنية امتدت من (2007-2016)، ومحاولة وصف التغيرات الجوهرية في عمل المصارف عينة البحث، ووفقاً لبيانات هيئة العراق الاوراق المالية - تقارير الادارة، المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وكان القياس كالاتي:

- 1- **التكنولوجية المصرفية:** وتشمل عدد خطوط الخدمة المستندة الى التكنولوجيا التي أفتتحت في المصرف، كالصراف الآلي، ومراكز بطاقات الكي كارد، والماستر كارد، ونظام Swift.....الخ.
- 2- **كفاءة التنظيم:** ويشمل الفروع والشعب والاقسام التي أفتتحت، أو المدمجة أو الملغاة في المصرف، فضلاً عن الدورات الداخلية والخارجية التي تهدف الى تطوير أداء العاملين وبالتالي زيادة الكفاءة التنظيمية، كما تم تحديد عدد الافراد الذي أستقطبهم أو أقالهم المصرف، بغية الوقوف على التغييرات البشرية التنظيمية.
- 3- **كفاءة القرارات المالية:** وتشمل بعدد المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية التي دخلها المصرف مع مؤسسات مالية أو غير مالية.

وتشير نتائج الجدول (4) الى قياس مؤشرات إعادة هندسة العمليات المصرفية بالأعتماد على الجانب الكمي، إذ تبين النتائج تباين عدد خطوط الخدمة **التكنولوجية** إذ بدأ مصرف بغداد بأدخال التكنولوجيا في (2009)، (2011)، (2012)، (2013) وبدأ بالانخفاض لغاية (2016)، ويرجع سبب الانخفاض الى الازمة المالية وأوضاع البلد بعد سنة (2014)، أما مصرف الشرق الأوسط فقد بلغت سنة (2011)(2012) أعلى سنوات، إذ بلغ عدد خطوط الخدمة التكنولوجية (17)(18) على التوالي، فيما لم يبدي مصرف الاستثمار توجهاً نحو فتح خطوط تكنولوجية، أما مصرف المنصور فقد كانت سنة (2014) أعلى السنوات توجهاً في فتح خطوط خدمة تكنولوجية، إذ بلغ (9) خطوط خدمة تكنولوجية.

أما بُعد الكفاءة التنظيمية فقد شمل الفروع الجديدة والملغاة، والدورات التدريبية، وعدد الافراد المستقبين والمقالين، فقد بينت النتائج أن مصرف بغداد قام بعدم فتح فروع جديدة سنة (2014) فضلاً عن الغاء ودمج (4) فروعاً سنة (2015)(2016) على التوالي، وفي نفس الاتجاه بالنسبة للأفراد المستقبين ، أما مصرف الشرق الاوسط فلم تحدث تغيرات جوهرية في استراتيجية فتح فروع جديدة وعدد الدورات التدريبية، فيما شهدت سياسته أقالة عدد من العاملين سنة (2009) (2012) (2013) وكانت على التوالي (30)،(4)،(30)، أما مصرف الاستثمار العراقي فقد عمل سنة (2016) على دمج فرعين، بهدف تقليل المصروفات، وأغلاق (4) فروع، وعمل على تخفيض الدورات التدريبية سنة (2015) (2016) الى (6)(5)، في حين لم يستقطب المصرف اي عامل من عام (2012) الى (2016)، فيما لم تتغير سياسة مصرف المنصور من حيث فتح فروع جديدة، أما سياسة تطوير العاملين من خلال إقامة الدورات التدريبية فقد شهدت ارتفاع في سنة (2016) الى (49) دورة، فيما لم يستقطب المصرف اي عامل سنة (2015)، وفي سنة (2016) عمل على إنهاء خدمة (8) عمال، أما القرارات المالية الاستراتيجية فقد شهدت انخفاض بصورة عامة في عامي (2015)، (2016) ولجميع المصارف عينة البحث،

#### الجدول (4) القياس الكمي لمؤشرات إعادة هندسة العمليات المصرفية

كفاءة القرارات المالية	الكفاءة التنظيمية			التكنولوجية المصرفية	السنة	
	عدد الافراد المستقبين	عدد الدورات التدريبية	الفروع الجديدة	عدد خطوط التكنولوجيا المستحدثة		
عدد قرارات للمشاريع مع مؤسسات مالية أخرى						
19	0	22	1	3	2007	مصرف بغداد
24	57	36	3	2	2008	
34	100	18	5	17	2009	
75	98	30	5	5	2010	
89	108	47	3	11	2011	
78	96	56	1	11	2012	
138	143	67	1	10	2013	
135	6	31	صفر	صفر	2014	
111	0	44	4 (ملغاة)	1	2015	
50	0	61	4 (دمج)	1	2016	
68	57	86	3	5	2007	مصرف الشرق الاوسط
57	96	90	3	2	2008	
90	(30) أقالة	133	0	3	2009	

102	11	92	0	5	2010	مصرف الاستثمار العراقي
103	14	131	1	17	2011	
139	(4) أقالة	132	2	18	2012	
98	(30) أقالة	99	0	6	2013	
152	81	49	0	7	2014	
84	4	88	1	5	2015	
96	13	46	0	2	2016	
39	0	23	4	0	2007	
69	1	15	3	0	2008	
41	14	18	2	2	2009	
46	13	24	1	1	2010	
37	42	27	2	0	2011	
37	0	29	1	2	2012	
62	0	19	0	3	2013	
82	0	18	0	3	2014	
64	0	6	1	4	2015	
36	0	5	2 (دمج)، 4 (غلق)	0	2016	
6	16	2	2	0	2007	مصرف المنصور
8	20	8	1	2	2008	
12	15	10	1	1	2009	
15	44	4	2	0	2010	
20	26	8	1	5	2011	
15	26	6	0	4	2012	
16	26	10	1	2	2013	

27	12	7	0	9	2014
27	0	3	1	5	2015
17	8 (نهاية خدمة)	49	0	0	2016

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير الإدارة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

### ثالثاً - التحليل الوصفي لمتغيري البحث

أن الهدف من هذه الفقرة هو تحليل البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان وذلك من خلال تحليل آراء واستجابات أفراد عينة البحث من المدراء في المصارف التجارية عينة البحث حول متغيرات البحث المتمثلة بـ(المرونة الاستراتيجية وإعادة هندسة العمليات المصرفية) وقد استعمل الباحثان مقياس ليكرت خماسي التدرج، وقد تم اعتماد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الفرضي البالغ (3) وتم عمل جداول التوزيع التكراري لمتغيرات البحث لاستعمال هذا النوع من الجداول لأغراض عملية التحليل الإحصائي بهدف الحصول على الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والاهمية النسبية لكل فقرة بهدف الوقوف عن مدى التجانس في استجابات المدراء عينة البحث. وفيما يلي الوصف التفصيلي لآراء عينة البحث على مستوى المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وكما يلي:

#### 1- وصف أبعاد المرونة الاستراتيجية

يعرض الجدول (5) نتائج استجابات افراد عينة البحث على أبعاد المرونة الاستراتيجية، إذ يبين الجدول التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ل فقرات المتغير، وقد قيس هذا المتغير بعدد من الأبعاد الفرعية وكما يلي.

#### أ - التحليل الوصفي لبعء مرونة الخدمات المصرفية

تشير معطيات الجدول (5) الى إيجابية آراء الأفراد المبحوثين بشأن بُعد مرونة الخدمات المصرفية، إذ أظهر المعدل العام أن شدة أجابة افراد العينة عند مستوى اتفاق قد بلغ (77%) في مقابل (23%) كانت آرائهم بعدم الاتفاق. وبدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.85) والانحراف المعياري (1.17) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البُعد هو (x13) والذي تنص (أن قصور الامكانيات المادية والتكنولوجية للمصرف أسهمت في تدني نظام تصنيع الخدمات المتنوعة) باتفاق (84%) وبوسط حسابي (4.2)، بينما كانت أدنى نسبة متحققة للفقرة (x11) (يهتم المصرف بتعديل خصائص الخدمات المقدمة بما يتناسب ومتطلبات الزبائن). إذ بلغت شدة الاجابة (70.22%) وبوسط حسابي (3.5).

#### ب - التحليل الوصفي لبعء المرونة التنافسية

تشير نتائج الجدول (5) الى اتفاق إيجابي بشأن بُعد المرونة التنافسية، إذ أظهر المعدل العام أن شدة أجابة افراد العينة عند مستوى اتفاق قد بلغ (78.55) في مقابل (21.45) كانت آرائهم بعدم الاتفاق. وبدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.94) والانحراف المعياري (0.79) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البُعد هو (x21) والذي تنص (يقوم المصرف بتغيير أسعار خدماتها حسب متطلبات الأسواق العاملة بها) باتفاق (82.7%) وبوسط

حسابي (4.13)، بينما كانت أدنى نسبة متحققة للفقرة (x23) (يقوم المصرف بالمراجعة مستمرة لاساليب العمل لكي تتماشى مع التغييرات البيئية التنافسية ) إذ بلغت شدة الاجابة (74%) وبوسط حسابي (3.7).

#### ت- التحليل الوصفي لبعد لمرونة الموارد البشرية

من الجدول (5) يتضح أن (71.6) من المبحوثين هم متفقون على بُعد مرونة الموارد البشرية ، إذ أظهر المعدل العام أن شدة أجابة افراد العينة عند مستوى اتفاق قد بلغ (71.6) في مقابل ( 28.4 ) كانت آرائهم بعدم الاتفاق. وقد أشارت نتيجة الوسط الحسابي (3.55) والانحراف المعياري (1.03) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البُعد هو (x34) والذي تنص (يعمل المصرف على تغيير المهام والواجبات المناطة بالعاملين وبطرق مختلفة .) باتفاق (74%) وبوسط حسابي (3.7)، بينما كانت أدنى نسبة متحققة للفقرة (x32) ( يمتلك المصرف القدرة على تغيير عادات العاملين وسلوكياتهم ردا على التغييرات في البيئة التنافسية) إذ بلغت شدة الاجابة (69.78%) وبوسط حسابي (3.4)

#### ث- التحليل الوصفي لبعد الاستثمار

تشير نتائج الجدول (5) الى ايجابية اراء الأفراد المبحوثين بشأن بُعد الاستثمار، إذ أظهر المعدل العام أن الاهمية النسبية لأفراد العينة عند مستوى اتفاق قد بلغ (77.23%) في مقابل (22.77%) كانت آرائهم بعدم الاتفاق. ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.85) والانحراف المعياري (0.94) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البُعد هو (x41) والذي تنص ( يعمل المصرف على تعدد سيناريوهات (مجالات) الفرص الاستثمارية ) باتفاق (84.4%) وبوسط حسابي (4.22)، بينما كانت أدنى نسبة متحققة للفقرة (x43) والتي بينت ( يغير المصرف تخصيص مبالغ الاستثمار بناءً على تغييرات البيئة الخارجية.) إذ بلغت شدة الاجابة (70.7%) وبوسط حسابي (3.5).

الجدول (5) وصف لأبعاد المرونة الاستراتيجية

الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أجابات أفراد العينة					المتغير	
			لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
70.22	1.3	3.5	1	1	2	20	21	X11	مرونة الخدمات المصرفية
74.2	1.3	3.7	0	0	4	19	22	X12	
84	0.8	4.2	0	1	8	16	20	X13	
79.6	1.27	4	0	1	1	15	28	X14	
77.005	1.17	3.85	0.25	0.75	3.75	17.5	22.75		
82.2	0.8	4.1	0	1	4	13	27	X21	المرونة التنافسية
82.7	0.76	4.13	0	1	7	22	15	X22	
74.2	0.94	3.7	1	4	5	6	29	X23	
75.1	0.67	3.8	0	0	7	22	16	X24	
78.55	0.79	3.94	0.25	1.5	5.75	15.75	21.75		
70.67	0.9	3.5	0	6	10	14	15	X31	مرونة الموارد البشرية
69.78	1.03	3.4	1	3	5	16	20	X32	
71.56	1.11	3.6	0	3	6	19	17	X33	
74.2	1.08	3.7	4	4	3	26	8	X34	
71.5525	1.03	3.55	1.25	4	6	18.75	15		
84.4	0.82	4.22	1	1	2	24	17	X41	مرونة الاستثمار
79.1	0.85	3.96	2	1	2	32	8	X42	
70.7	1.06	3.5	0	3	7	20	15	X43	
74.7	1.01	3.7	0	1	7	21	16	X44	
77.23	0.94	3.85	0.75	1.5	4.5	24.25	14		

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

## 2- وصف أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية

## أ- التكنولوجيا المصرفية

أن معطيات الجدول (6) توضح التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الفني، إذ يشير الجدول الى ايجابية اراء الأفراد المبحوثين بشأن البعد الفني، إذ أظهر المعدل العام أن شدة أجابة افراد العينة عند مستوى اتفاق قد بلغ (81%) في مقابل (19%) كانت آرائهم بعدم الاتفاق. ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.04) فيما بينت قيمة الانحراف المعياري (0.89) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد هو (y12) والذي تنص (تؤدي التحسينات المستمرة وأدخال تكنولوجيا المعلومات الى زيادة الكفاءة في العمليات الرقابية). باتفاق (83.6%) وبوسط حسابي (4.18)، بينما كانت أدنى نسبة متحققة للفقرة (y13) (يسعى المصرف الى امتلاك قابليات ابتكارية متجدده تلائم البيئه الديناميكيه الاعمال المصرفيه. ) إذ بلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (74.2%) وبوسط حسابي (3.71).

## ب- الكفاءة التنظيمية

من الجدول (6) يتضح أن (79%) من المبحوثين هم متفقون مع بُعد الكفاءة والتنظيم، فيما بلغت (21%) لغير المتفقين مع البعد. ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.97) فيما بينت قيمة الانحراف المعياري (0.92) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد هو (y21) والذي تنص (تمكن الحريه المتاحه في العمل عبر التوسيع الصلاحيات الممنوحه انجاز المهام بفاعليه) باتفاق (87%) وبوسط حسابي (4.33)، بينما كانت أدنى نسبة متحققة للفقرة (y24) (يجري المصرف تعديلات دورية على الاجراءات المعمول بها داخله لكسر الروتين المعتد). إذ بلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (74.2%) وبوسط حسابي (3.7).

## ت- كفاءة القرارات المالية

تشير نتائج الجدول (6) الى اتفاق ايجابي للبعد المالي، وذلك من اتفاق (81%) من المبحوثين هم متفقون مع البعد المالي، فيما بلغت (19%) لغير المتفقين مع البعد. ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (4) فيما بينت قيمة الانحراف المعياري (0.91) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد هو (y31) والذي تنص (بممتلك المصرف وحدة مستقلة للإدارة المالية، مسؤولة عن إدارة أموال وأستثمارات المصرف). باتفاق (85.3%) وبوسط حسابي (4.2)، بينما كانت أدنى نسبة متحققة للفقرة (y34) (يتبع المصرف سياسة توزيع أرباح متوازنه بين الاحتجاز والتوزيع). إذ بلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (75%) وبوسط حسابي (3.7).

الجدول (6) وصف لأبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية

الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أجابات أفراد العينة					المتغير	
			لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
83.1	0.88	4.16	0	4	3	20	18	y11	البعد الفني
83.6	0.53	4.18	1	0	1	31	12	y12	
74.2	1.2	3.71	2	3	6	30	4	y13	
83.1	0.95	4.1	2	6	2	15	20	y14	
0.81	0.89	4.04	1.25	3.25	3	24	13.5		
87	0.69	4.33	0	0	1	28	16	y21	بعد الكفاءة والتنظيم
79.1	0.88	3.96	2	3	6	30	4	y22	
77.3	0.76	3.87	1	7	5	16	16	y23	
74.2	1.34	3.7	1	5	9	20	10	y24	
0.79	0.92	3.97	1	3.75	5.25	23.5	11.5		
85.3	0.58	4.2	0	5	3	15	22	y31	البعد المالي
82.3	0.96	4.1	0	0	6	27	12	y32	
80	1.1	4	0	3	3	32	7	Y33	
75	1	3.7	1	7	4	25	8	y34	
0.81	0.91	4	0.25	3.75	4	24.75	12.25		

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثانياً - اختبار فرضيات البحث

## 1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تبين معطيات الجدول (7) نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الأولى لعينة البحث عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، أن معامل الارتباط R قد بلغ (0.96)، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.93)، أي أن ما قيمته (0.93) من التغيرات في إعادة هندسة العمليات المصرفية ناتج عن التغير في مرونة الخدمات المصرفية. فيما بلغت معادلة الانحدار (0.3) لمرونة الخدمات المصرفية، وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبلغت قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه (5.25) وهي أعلى من القيمة الجدولية (2.015)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام لمرونة الخدمات المصرفية ستؤدي إلى تغير بأعادة هندسة العمليات المصرفية بمقدار (0.3). وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير التي بلغت (27.6) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي أعلى من القيمة الجدولية (2.58) وعليه تُقبل الفرضية الفرعية البديلة الأولى التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الخدمات المصرفية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها)

الجدول (7) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمرونة الخدمات المصرفية في إعادة هندسة العمليات المصرفية

معاملات الإنحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
T	$\beta$	Sig*	DF	F	Adjusted ( $R^2$ )	( $R^2$ ) معامل التحديد	(R) الارتباط	
المحسوبة	معاملات الإنحدار للمرونة الخدمات المصرفية	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد المعدل			أعادة هندسة العمليات المصرفية
5.25	0.3	0.03	1 الإنحدار	27.6	0.9	0.93	0.96	
			43 البواقي					
			44 المجموع					

المصدر: من أعداد الباحثان وفقاً لمخرجات الحاسبة.

## 2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوضح الجدول (8) اختبار الفرضية الفرعية الثانية إذ أشارت النتائج أن معامل الارتباط R قد بلغ (0.93) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.88)، أي أن ما قيمته (0.88) من التغيرات في إعادة هندسة العمليات المصرفية عينه البحث ناتج عن التغير في المرونة التنافسية، وفي السياق ذاته، بينت النتائج أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.82) وهو ما يعكس المستوى الصافي للأهتمام بالمرونة التنافسية بمؤشراتها بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن مؤشر إعادة هندسة العمليات في المصارف عينه البحث.

فيما بلغت قيمة درجة التأثير (0.028) للمرونة التنافسية وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وان قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه قد بلغت (5.88) وهي أعلى من القيمة الجدولية (2.015)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمرونة التنافسية سيؤدي إلى التغيير في الربحية بقيمة (0.028) من خلال المرونة التنافسية، فيما بلغت قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير (14.8) هي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه تُقبل الفرضية الفرعية البديلة الثانية التي مفادها ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التنافسية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها)

الجدول (8) نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط للمرونة التنافسية في إعادة هندسة العمليات المصرفية

معاملات الإنحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
T المحسوبة	$\beta$ معاملات الإنحدار للمرونة التنافسية	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	
5.88	0.028	0.049	1 الإنحدار	14.8	0.82	0.88	0.93	أعادة هندسة العمليات المصرفية
			43 البواقي					
			44 المجموع					

المصدر: من أعداد الباحثان وفقاً لمخرجات الحاسبة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تُبين نتائج الجدول (9) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الى أن معامل الارتباط (R) قد بلغ (0.76) أما معامل التحديد أو التفسير (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.58) وهو يُفسر التغيرات في إعادة هندسة العمليات المصرفية عينة البحث ناتج عن التغيير في مرونة الموارد البشرية، وفي السياق ذاته، بينت النتائج أن معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> قد بلغ (0.37) وهو ما يعكس المستوى الصافي للأهتمام بمرونة الموارد البشرية لإعادة هندسة العمليات في المصارف عينة البحث.

فيما بلغت قيمة درجة التأثير (0.45) للمرونة الموارد البشرية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وان قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه قد بلغت (0.9) وهي أدنى من القيمة الجدولية (2.015)، فيما بلغت قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير (1.71)، وهي أدنى من القيمة الجدولية البالغة (2.58)، وعليه تُرفض الفرضية الفرعية البديلة الثالثة وتقبل فرضية العدم. ( عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها)

الجدول (9) نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لمرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية

معاملات الإنحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
T المحسوبة	$\beta$ معاملات الإنحدار للمرونة الموارد البشرية	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.9	0.45	0.23	1 الإنحدار	1.71	0.37	0.58	0.76	أعادة هندسة العمليات المصرفية
			43 البواقي					
			44 المجموع					

المصدر: من أعداد الباحثان وفقاً لمخرجات الحاسبة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تُشير معطيات الجدول (10) الى نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أن معامل الارتباط (R) قد بلغ (0.95) أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.9) أي أن ما قيمته (0.9) من التغيرات في إعادة هندسة العمليات المصرفية عينة البحث ناتج عن التغير في مرونة الاستثمار، وقد بينت النتائج أن معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> قد بلغ (0.86) وهو ما يعكس المستوى الصافي للأهتمام بمرونة الاستثمار لإعادة هندسة العمليات في المصارف عينة البحث.

فيما بلغت قيمة درجة التأثير (0.015) لمرونة الاستثمار، وان قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه قد بلغت (7.8) وهي أعلى من القيمة الجدولية (2.015)، فيما بلغت قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير (19.6) هي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تُقبل الفرضية الفرعية البديلة الرابعة التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستثمار في إعادة هندسة العمليات المصرفية بأبعادها)

الجدول (10) نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لمرونة الاستثمار في إعادة هندسة العمليات المصرفية

معاملات الإنحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
T	$\beta$	Sig*	DF	F	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	
المحسوبة	معاملات الإنحدار للمرونة الاستثمار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد المعدل			
7.8	0.015	0.047	1	19.6	0.86	0.9	0.95	أعادة هندسة العمليات المصرفية
			43					
			44					

المصدر: من أعداد الباحثان وفقاً لمخرجات الحاسبة.

#### 5- أختبار الفرضية الرئيسية الاولى

يوضح الجدول (11) نتائج أختبار الفرضية الرئيسية الاولى، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.61) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.37) أي أن ما قيمته (0.37) من التغيرات في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف عينة البحث ناتج عن التغيير في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الخدمة المصرفية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية، مرونة الاستثمار)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> قد بلغ (0.28) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالمرونة الاستراتيجية ببعدها بعد إزالة قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف عينة البحث. كما أظهرت نتائج تحليل معاملات التأثير بأن قيمة درجة التأثير  $\beta$  بلغت (0.34) للمرونة الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبلغت قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه (0.305) وهي أعلى من القيمة الجدولية (2.015) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمرونة الاستراتيجية بأبعادها سيؤدي إلى تغيير في إعادة هندسة العمليات المصرفية بقيمة (0.34) من خلال المرونة الاستراتيجية. وبلغت قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير (4.2) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي بذلك أعلى من القيمة الجدولية البالغة (2.58)، وعليه ترفض فرضية العدم (H0) وتقبل فرضية البديلة (H1) التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بمؤشراتها)

الجدول (11) نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط للمرونة الاستراتيجية في إعادة هندسة العمليات المصرفية

معاملات الإنحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
T	$\beta$	Sig*	DF	F	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	
المحسوبة	معاملات الإنحدار للمرونة الاستراتيجية	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد المعدل			
3.24	0.34	0.038	1	4.2	0.28	0.37	0.61	أعادة هندسة العمليات المصرفية
			43					
			44					

المصدر: من أعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً- الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- 1- من خلال التحليل الكمي للبحث تبين أفتقار المصارف التجارية عينة البحث الى منهج واضح لعملية إعادة هندسة العمليات المصرفية المستندة الى التغيرات الجذرية في العمل، بل كانت التغيرات متباينة من سنة الى أخرى، فضلاً عن تباينها من بُعد الى آخر.
- 1- تفقر المصارف التجارية عينة البحث الى القدرات والمؤهلات لتعديل الخدمة المصرفية، بما يتلائم مع تطلعات الزبون المصرفي.
- 2- هناك فجوة بين أساليب العمل المصرفي للمصارف التجارية عينة البحث والخدمات المصرفية المقدمة والبيئة الخارجية المتسارعة التغيير.
- 3- ضعف قدرة المصرف على تغيير سلوك واتجاهات العاملين في المصرف بما يتناسب مع التغييرات البيئية
- 4- عدم أمتلاك المصارف التجارية المبحوثة القدرة على تغيير المبالغ المخصصة للأستثمار بما يتلائم مع تغييرات البيئة الأستثمارية.
- 5- أفتقار المصارف التجارية المبحوثة الى القابليات والقدرات الابداعية التي تواكب البيئة الديناميكية، وتعمل على تحقيق الميزة التنافسية.
- 6- أن التحسينات المستمرة في العمل، وأدخال الوسائل التكنولوجية المتطورة تنعكس إيجابياً على عمليات الرقابة الداخلية.
- 7- أن الاعمال والممارسات المعمول بها في المصارف عينة البحث تتسم بالروتين والجمود.
- 8- أثبت التحليل الاحصائي للمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الى وجود علاقة تأثير معنوية بين المرونة الاستراتيجية وإعادة هندسة العمليات المصرفية على المستوى الكلي، أما على مستوى الابعاد الفرعية فقد بين التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير بين مرونة الخدمة المصرفية و المرونة التنافسية ومرونة الاستثمار وإعادة

هندسة العمليات المصرفية، فيما أشارت النتائج عدم وجود علاقة بين بُعد مرونة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات المصرفية .

### ثانياً - التوصيات

- 1- على المصارف التجارية عينة البحث التخلي عن الاعمال التقليدية، والتوجه نحو الاعمال التي تمتاز بالطابع التكنولوجي، وأتمتة العمليات المصرفية لزيادة كفاءتها وقدرتها.
- 2- العمل على تصميم هياكل تنظيمية تتلائم مع تطورات البيئة الخارجية، من خلال استحداث الأقسام والشُعب وتقليص بعض الاقسام، فضلاً عن أستقطاب الموارد البشرية الكفؤة، وتطوير مهارة وقدرات العاملين الحاليين من خلال أدخالهم دورات تطويرية.
- 3- ينبغي على إدارة المصارف التجارية عينة البحث زيادة قابليات وقدراتها البشرية والمالية والتكنولوجية، لتكون مهينة لأعادة هندسة العمليات المصرفية وتقديم الخدمة المصرفية ذات الجودة العالية.
- 4- يجب على إدارة المصارف الفحص المستمر للبيئة الخارجية وإعادة هندسة عمليات المصارف لردم الفجوة بين أساليب وأجراءات وأدوات العمل والتطورات المتسارعة في البيئة الخارجية.
- 5- مراعاة سلوك وتوجهات العاملين بما يتلائم مع التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية، فأحد ركائز نجاح عملية إعادة هندسة العمليات المصرفية هو أمتلاك مرونة القابليات والقدرات للموارد البشرية.
- 6- ينبغي على المصارف التجارية عينة البحث أمتلاك مرونة مالية تسهم في توفير الحصول على الاموال في الوقت والحجم المناسب، فأعادة هندسة العمليات المصرفية تتطلب تغيير المصرف لاستثماراته القصيرة والمتوسطة والطويلة الاجل.
- 7- يجب على إدارة المصارف التجارية عينة البحث تكوين هيكل تنظيمي مرن يسمح بأنتقال المعرفة والمعلومات بين المستويات الادارية.

### المصادر

- 1- أحمد، سلايمي & السبتي، جريبي، (2015)، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للأستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية واقتراح نموذج متكامل مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44.
- 2- الجبوري، حيدر جاسم عبيد، (2011)، " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة.
- 3- الجليبي، سوسن شاكر مجيد، (2007)، "أسس بناء الأختبارات والمقاييس النفسية والتربوية" (الطبعة الاولى)، ديبونو للطباعة والنشر، عمان -الأردن.
- 4- الدهان، نور صباح محمد، (2012)، أعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها في تعظيم القيمة المستدامة للمصارف - دراسة أستطلاعية مقارنة لعينة من القيادات الادارية في المصارف التجارية الخاصة اللبنانية والعراقية " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- 5- الشيخ، الداوي، (2010)، تحليل اثر التدريب والتحفيز على التنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد (6)، الجزائر.
- 6- اللامي، غسان قاسم، (2008)، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات" الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

- 7- دفيد، ولسون، (1995)، "استراتيجيه التغيير ومناظرات بأدارة التغيير" ترجمة عماره، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهره -مصر .
- 8- عاصي، جورج، (2013)، "هندسه موارد بشرية"، دار النشر والتوزيع حمص - سورية.
- 9- غنيم، احمد محمد (2009) اعاده هندسه نظم العمل ، الثوره الاداريه المظاده"، المكتبه العصريه للنشر والتوزيع، المنصوره.
- 10- Awwad, Abdulkareem, Salameh(2009) "**The Influence of strategic flexibility on the Achievement of strategic objectives :an Empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies**" Jordan journal of Business Administration, volume 5,no.3.  
**between operational and strategic flexibilities**", Omega , Vol 33, No.6: 525 – 540.
- 11- Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. & Hassanein, Kh, (2004), "**Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success**", Global Journal of flexible Systems Management , Vol.5, No. 2 & 3: 11-22.
- 12- De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2005), "**Definitions and linkages**"
- 13- Gacquse, Igalens, (2000), "**Reengineering dras Ressources humaines:ta GRH at la preformanceg lobale,In personnel, N409.**"
- 14- Grewal, R& Tansuhaj, P. (2001), "**Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility**", Journal of Marketing , Vol.65, No.2:.67-80.
- 15- Johnson, Jean L; Lee, Ruby Pui-Wan; Saini, Amit & Grohmann, Bianca, (2003), "**Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model**", Journal of the Academy of Marketing Science , Vol. 31,
- 16- Miltenburg, Peter (2003) "**Effects Of Modular Sourcing On Manufacturing Flexibility In The Automotive Industry**" University Rotterdam .
- 17- Nadeem M and Ahmad R,(2016), "**Impact of Business Process Re-engineering on the Performance of Banks in Pakistan**", Business and Economics Journal, <http://dx.doi.org/10.4172/2151-6219.1000202>.  
No. 1: 74-89.
- 18- Olalekan,U,A,(2006), "**Market- Focused Strategic Flexibility and Sales Growth: Empirical Evidence from Nigeria, Thesis Doctor of Business Leadership, of South Africa.**"

- 19- Ramchandani,P.H.(2013), An evaluation of business process reengineering implementation in public sector banks.
- 20- Snachez, R,(1995), "***Strategic Flexibility in product competition***",Strategic management Journal, vol. 16.
- 21- Suciu,T&German,A,M,(2016),"***Competitiveness and strategic flexibility through real option***", Bulletin of the Tranilvania University of Brasov , Economic Sciences . Vol. 9 (58) No.2.
- 22- Torres, Ignacio Tamayo & Moreno, Antonia Ruiz & Verdú , Antonio J., (2010)"***The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility***" Elsevier , journal.

م/ استثمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الاستثمارة التي نضعها بين ايديكم الكريمة تتعلق بألبحث الموسوم (المرونة الاستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية / دراسة أستطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من 2007-2016

(

ولتقتنا الكبيرة بتعاونكم معنا، فنحن نقدر ونشمن مشاركتكم بالإجابة على فقرات الاستبيان، كما تعد مشاركتكم أثر كبير في أخراج البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم مشكورين بأختيار الاجابة المناسبة لكل سؤال، ونود أعلامكم بانه لاداعي لذكر الاسم أو الوظيفة حيث أن المعلومات للأغراض العلمية البحتة ولا تستخدم لأي غرض آخر.

شاكرين تعاونكم معا وجزاكم الله خير الجزاء.

ملاحظة: يرجى التقضل بمراعاة ما يأتي:

- 1- بيان رأيك بصدق وامانة بوضع ( √ ) امام البديل المناسب من البدائل الخمسة وأمام كل فقرة من فقرات المقياس الذي ينطبق عليك، وعدم ترك اي سوال دون اجابة لأنه يؤثر على دقة النتائج.
- 2- إن الاجابات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر أسمكم رجاء
- 3- الباحثين على استعداد دائم للإجابة على استفساراتكم حول أسئلة الاستبانة .

أولاً: المعلومات الشخصية

- الجنس ( )
- العمر ( )
- المنصب الوظيفي ( )
- سنوات الخدمة ( )
- التحصيل الدراسي ( )

أبعاد المرونة الاستراتيجية				
المرونة الخدمات المصرفية				
1				يهتم المصرف بتعديل خصائص الخدمات المقدمة بما يتناسب ومتطلبات الزبائن.
2				يعمل المصرف على تطوير وتحسين خدماته لتلبية الخدمات المتجددة .
3				أن قصور الامكانيات المادية والتكنولوجية للمصرف أسهمت في تدني نظام تصنيع الخدمات المتنوعة .
4				عندما نكتشف أن الزبائن غير راضين عن جودة الخدمة المقدمة يقوم المصرف باتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل فوري.
المرونة التنافسية				
5				يعمل المصرف على تشخيص التغييرات التي تحصل في بيئات الأسواق التي تعمل بها.
6				يقوم المصرف بتغيير أسعار خدماتها حسب متطلبات الأسواق العاملة بها .
7				يقوم المصرف بالمراجعة مستمرة لاساليب العمل لكي تتماشى مع التغييرات البيئية التنافسية .
8				لدى المصرف القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاستغلال الفرص ومواجهة تهديدات المصارف المنافسة.
مرونة الموارد البشرية				
9				يعدل المصرف نظام تنوع الموارد البشرية وفقا للتغيير في البيئة التنافسية .
10				يمتلك المصرف القدرة على تغيير عادات العاملين وسلوكياتهم ردا على التغييرات في البيئة التنافسية .
11				يمكن للمصرف أن يعمل مناولة للعاملين للوظائف المختلفة وحسب الحاجة لذلك وبدون معوقات .
12				يعمل المصرف على تغيير المهام والواجبات المناطة بالعاملين ويطرق مختلفة .
مرونة الاستثمار				
13				يعمل المصرف على تعدد سيناريوهات (مجالات) الفرص الاستثمارية.
14				يمتلك المصرف قدرات مالية وموارد بشرية تمكنه من الدخول في فرص استثمارية ناجحة ومتنوعة.
				تغييرات البيئة الخارجية.
16				تعمل إدارة المصرف على التحليل المستمر للبيئة الخارجية لأقتناص الفرص الاستثمارية المتاحة.

م.د. خليل أبراهيم عيسى الخالدي

م.د. حيدر حمودي علي الزبيدي

كلية شط العرب الجامعة

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

أبعاد إعادة هندسة العمليات				
التكنولوجية المصرفية				
1				يوظف المصرف تقنيات متقدمة في مجال تحسين العمليات المصرفية
2				تؤدي التحسينات المستمرة وأدخال تكنولوجيا المعلومات الى زيادة الكفاءة في العمليات الرقابية.
3				يسعى المصرف الى امتلاك قابليات ابتكاريه متجدده تلائم البيئه الديناميكيه الاعمال المصرفيه.
4				يتابع المصرف اخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفيه.
الكفاءة التنظيمية				
5				تمكن الحرية المتاحة في العمل عبر التوسيع الصلاحيات الممنوحة انجاز المهام بفاعليه.
6				اعتماد تكنولوجيا مكثبيه وتقلل العمل الروتيني والاجراءات الغير مبرره والمطول.
7				يجد المصرف ان الموظفين لديهم امكانيات جيده يمكن تطويرها عبر التدريب المستمر .
8				يجري المصرف تعديلات دورية على الاجراءات المعمول بها داخله لكسر الروتين المعتمد.
كفاءة القرارات المالية				
9				يمتلك المصرف وحدة مستقلة للإدارة المالية، مسؤولة عن إدارة أموال وأستثمارات المصرف.
10				يستخدم المصرف التقنيات التكنولوجية في إدارة الشؤون المالية.
11				ينوع المصرف سياسات التمويل ويغير أسعار الفائدة في سبيل جذب الودائع.
12				يتبع المصرف سياسة توزيع أرباح متوازنه بين الاحتجاز والتوزيع.