مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم أبعاد الهندرة التسويقية في المصارف العامة السورية وانعكاسها على جودة الخدمة المصرفية
اسم الكاتب: د. سامر أحمد قاسم، أيهم يوسف ابراهيم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5608
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:49 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تقييم أبعاد الهندرة التسويقية في المصارف العامة السورية وانعكاسها على جودة الخدمة المصرفية

الدكتور سامر أحمد قاسم *
أيهم يوسف ابراهيم **

(تاريخ الإيداع 15 / 3 / 2021. قُبِل للنشر في 10 / 5 / 2021)

□ ملخّص □

تعد عملية الهندرة من المداخل الإدارية المعاصرة لمعالجة المشكلات الإدارية وتعني ذلك التحول الكلي في إجراءات العمل وإعادة تصميم غير مقيدة لجميع أنظمة الإدارة، والتكنولوجيا المستخدمة، والعمليات التجارية، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المنظمة بهدف تحقيق قفزات نوعية في الأداء لجميع مفاصل الأعمال بالمنظمة.

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين أبعاد الهندرة التسويقية (البعد التنظيمي، بعد المورد البشري والتمكين الإداري، بعد تكنولوجيا المعلومات، البعد الاستراتيجي) وجودة الخدمة المصرفية في فروع المصارف السورية العامة في محافظة اللاذقية، ولتحقيق ذلك تمّ صياغة فرضيتين رئيستين، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات الّتي تمّ تحليلها باستخدام اختبارات إحصائيّة أهمّها: اختبار الوسط الحسابي One- Sample T. test، واختبار الارتباط الثّنائي Pearson Correlation، وتحليل الانحدار، وقد توصل الباحث إلى عدّة نتائج أهمّها: يوجد تقييم إجمالي ضعيف لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات التسويقية في المصارف محل الدراسة، ويوجد تقييم إجمالي ضعيف لمستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العامة محل الدراسة، كما توجد علاقة طردية متوسطة بين كل من البعد التنظيمي بعد المورد البشري وبعد التكنولوجيا وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة، بينما توجد علاقة جيدة بين البعد الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: الهندرة (إعادة هندسة العمليات)، الهياكل التنظيمية، التمكين الإداري، أنظمة المعلومات، البعد الاستراتيجي، جودة الخدمة المصرفية.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
** طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

Evaluating The Dimensions Of The Marketing Reengineering In The Syrian Public Banks And Their Reflection On The Quality Of Banking Service

Dr. Samer Ahmad Kassem [*]
Ayham Youssef Ibrahim [**]

(Received 15 / 3 / 2021. Accepted 10 / 5 / 2021)

□ ABSTRACT □

Re-engineering Process is one of the contemporary administrative approaches to address administrative problems and this means a total transformation in work procedures and an unrestricted redesign of all management systems, used technology, commercial processes, organizational structure and organizational culture within the organization with the aim of achieving qualitative leaps in performance for all business joints of the organization.
The research aims to study the relationship between the dimensions of marketing engineering (the organizational dimension, the human resource dimension and administrative empowerment, after information technology, the strategic dimension) and the quality of banking service in the branches of public Syrian banks in the Lattakia governorate, and to achieve this, two main hypotheses were formulated, and the researcher used the method of the questionnaire to collect The data analyzed using statistical tests, the most important of which are: the One-Sample T. test, the Pearson Correlation test, and the regression analysis. There is a weak overall assessment of the quality of banking services provided by the public banks under study, and there is also a moderate direct relationship between both the organizational dimension after the human resource and the technology dimension and between the quality of banking services in the banks under study, while there is a good relationship between the strategic dimension and the level of quality of banking services.

Keywords: Re-engineering Process, Organizational Structures, Administrative Empowerment, Information Systems, Strategic Dimension, Banking Service Quality.

[*]**Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**]**postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدّمة:

يتطلب نجاح المنظمات عند هندرة عملياتها الإدارية بشكل عام إحداث تغيرات جوهرية في البنى التحتية وأنظمة معلوماتها وسياساتها واستراتيجياتها وهياكلها التنظيمية بهدف تطوير أدائها وتحقيق ميزة تنافسية تحقق رضا العملاء الذين تتغير حاجاتهم ورغباتهم بشكل مستمر.

وتعد إدارة التسويق أحد أهم الإدارات في المنظمة باعتبارها الإدارة المسؤولة عن نجاح المنظمة في السوق، وبناء صورة ذهنية لدى العملاء عن المنظمة، فإدارة التسويق الناجحة هي الإدارة القادرة على مواكبة رغبات وحاجات العملاء بشكل مستمر بما يحقق الاستمرارية للمنظمة في السوق، ويسلط الباحث على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بشكل عام وعلى مفهوم إعادة هندسة العمليات التسويقية بشكل خاص، باعتبارها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج، ولاسيما في القطاع المصرفي الذي يعد من أبرز القطاعات الحيوية التي تحتاج إلى التطوير والتحديث المستمر، وخاصة ضمن الظروف الراهنة في سورية التي تتسم بتراجع الأداء وانخفاض مستويات الجودة في جميع مخرجات القطاعات الحيوية ترافق ذلك مع تدني مستويات المعيشة وتراجع العجلة الاقتصادية في سورية، مما يستوجب على الباحثين تقديم الحلول والرؤى التي قد تقدم الفائدة لمرحلة إعادة الإعمار بالاستفادة من تجارب الدول الأخرى.

الدّراسات السابقة:

1- دراسة (مراد، 2014): استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

هدفت الدراسة إلى دراسة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودراسة مدى توافق نظم الإدارة التقليدية مع متطلبات الجودة التي يرغبها عملاء المصارف، وماهي علاقة إعادة الهندسة الإدارية بجودة الخدمات المصرفية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: وجود حالات لإعادة الهندسة الإدارية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدت إلى إحداث تغيرات جوهرية على صعيد ترتيب العمل وتنظيمه، وتسهم إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما تم تسجيل بعض النقائص المتعلقة بعدم وجود قسم للتسويق والعلاقات العامة، بالإضافة لوجود وازع ديني يدفع بعض العملاء إلى عدم التعامل مع البنك في مجال التمويل نتيجة استخدامه للقروض الربوية.

2-دراسة (تركمان، 2016): إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل للتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في مدينة اللاذقية

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" كأسلوب للتغيير التنظيمي وأهميتها وعناصرها وخصائصها وفوائدها وأنواعها ومبادئها، والعوامل الحاسمة لنجاحها، كما يهدف إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف العاملة في محافظة اللاذقية من خلال دراسة مدى تأثير بعض العوامل المؤثرة في إعادة الهندسة مثل بناء الهياكل التنظيمية، قدرات تكنولوجية عالية، تحسين معايير الجودة الشاملة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة لجميع البيانات، حيث تم توزيع 80 استبانة على العاملين في المصارف العامة العاملة في محافظة اللاذقية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وبين الهندرة وتوافر القدرات التكنولوجية العالية، وإضافة إلى وجود علاقة بين الهندرة وتحسين إدارة الجودة الشاملة في المصارف المدروسة.

3-دراسة (زينب، 2019): إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة، من خلال دراسة الإجراءات العملية المستخدمة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودراسة مدى تطابق متطلبات تقديم الخدمة واحتياجات العملاء، وكيف يساهم نظام المعلومات في إلغاء العمل بالوظائف الإدارية والتحول إلى العمليات الإدارية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وقام بدراسة المتغيرات في مجال المكتبات.

وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج من أبرزها: إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة أدى إلى إحداث تغيرات جوهرية في العمل وتنظيمه، بما يساعدها على التكيف مع البيئة المحيطة بها وإن تحسين الجودة عملية مستمرة تتطلب إتباع الأساليب الغير تقليدية، والتركيز على تقديم خدمات فاعلة للعملاء، وهو ما يوفره أسلوب الهندرة باعتباره من أهم المناهج الإدارية الحديثة.

4-دراسة (Bhaskar , 2018): Business Process Reengineering: a Process Based Management Tool: إعادة هندسة العمليات التجارية: أداة إدارية قائمة على العمليات

تهدف الدراسة إلى البحث في العمليات المكونة لأنظمة الأعمال المتمثلة بمجموعة من أنشطة الشركات التي تحقق مخرجاتها. فعندما تصبح العمليات قديمة وغير فعالة لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة يجب إعادة تصميمها أو استبدالها، بالتالي تهدف الدراسة إلى البحث في إعادة هندسة العمليات التجارية كأداة للإدارة القائمة على العمليات لاختيار وإدارة وإعادة تحديد العمليات المختارة، وإعادة التشكيل غير المقيد لجميع العمليات التجارية. واستخدم الباحث منهج تحليل الحالة والأدب النقدي للتحقيق والتركيز على تطوير مفهوم تطبيق إعادة هندسة عملية الأعمال ونتائجها على الإعداد الصناعي (تقديم الخدمات والتصنيع).

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن إعادة هندسة العمليات التجارية هي أداة إدارية فعالة يمكنها إعادة تصميم أو استبدال العمليات غير الفعالة كما هو مطلوب وتحقيق نتائج مذهلة. ويمكن تطبيقه على العمليات الفردية أو الجماعية أو الكاملة في المنظمة.

5-دراسة (Sudha and Kavita, 2019): Implementation of Business Process Re-engineering With Special Reference to State Bank of India) (and its impact on Financial Performance of Banks

تنفيذ عملية إعادة هندسة الأعمال وتأثيرها على الأداء المالي للبنوك (دراسة على بنك الدولة في الهند)

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في تأثير إعادة هندسة الأعمال على الأداء المالي للمصارف من خلال الاستئناس بأداء بنك الدولة في الهند، بهدف معرفة دور إعادة هندسة الأعمال في تحويل العمليات التي تعد جزءاً من النظام العام للمصرف لاستخدام التقنيات المعاصرة وحلول الأعمال والابتكارات لتخصيص العمليات المصرفية وجذب المزيد من العملاء، مما يحقق تحسينات كبيرة على أدائها في ظل التطور الملحوظ في الصناعة المصرفية، وزيادة مستوى المنافسة فيها.

وتوصلت الدراسة إلى الدور الكبير والتحسينات المذهلة التي تحققها إعادة هندسة العمليات في المصارف، مع التركيز على استراتيجيات التنفيذ وتقنياتها الملائمة والفهم العميق لإعادة هندسة العمليات ومعرفة متطلبات البنية التحتية لاعتمادها وتعظيم الفوائد المرتبطة بها.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

توصلت أغلب الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل عام والجودة؛ كما أكد الباحثون على ضرورة تبني مدخل الهندرة لإعادة تصميم العمليات الإدارية في المنظمات بما يتناسب مع متطلبات العصر المتسارعة، وتختلف هذه الدراسة في كونها ستركز على عمليات الهندرة التسويقية باعتبار أن إدارة التسويق من أبرز وأهم الإدارات المسؤولة عن نجاح المنظمات وسيتم اختبار هذه العلاقة في المصارف العامة السورية.

مشكلة البحث:

تعاني المصارف العامة السورية من مشكلات تتعلق بانخفاض جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها، مما يولد انطباعاً سيئاً لدى العملاء بشكل عام، حيث أجرى الباحث دراسة استطلاعية شملت 100 من عملاء المصارف العامة وتبين من خلال تحليل النتائج أن أغلب أفراد العينة يوافقون على تدني مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العامة بشكل عام مع غياب للعديد من الخدمات المصرفية التي تدعم القطاعين الزراعي والصناعي، وبالتالي لابد من دراسة مدى توافر متطلبات الهندرة من خلال دراسة وتقييم أبعادها في المصارف محل الدراسة، ومدى تأثيرها على مستوى جودة الخدمات المصرفية، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

-ما هو انعكاس توافر أبعاد الهندرة التسويقية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العامة السورية؟

أهميّة البحث وأهدافه:

تتجسد أهميّة البحث من خلال أهمية الهندرة كمدخل إداري لمعالجة المشكلات الإدارية المختلفة في ظل التطورات المتسارعة التي تنطوي على ظهور العديد من الابتكارات التكنولوجية التي غيرت مسار العمليات الإنتاجية ولا سيما في المنظمات الخدمية كالمصارف، حيث أن رغبات العميل وحاجاته في تطور دائم ومستمر، بالإضافة إلى تغير خصائص المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً بمفاهيم الجودة التي يطمح في الحصول عليها ولاسيما بوجود شبكة الانترنت التي تمكنه من المقارنة بين مختلف البدائل واختيار البديل الذي يلبي له حاجاته.

ويهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين أبعاد الهندرة التسويقية (البعد التنظيمي، بعد المورد البشري والتمكين الإداري، بعد تكنولوجيا المعلومات، البعد الاستراتيجي) وجودة الخدمة المصرفية في فروع المصارف السورية العامة في محافظة اللاذقية، وتم اختيار الأبعاد الأربعة للهندرة التي ركزت عليها أغلب الدراسات السابقة.

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيتين الرئيستين الآتيتين:

1-لا تتوافر أبعاد الهندرة التسويقية في المصارف العامة محل الدراسة.

2-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهندرة وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة؛ ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

أ-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

ب-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المورد البشري وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

ج-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تكنولوجيا المعلومات وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

د- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

منهجيّة البحث:

اعتمدت الدّراسة المقاربة الاستنباطيّة، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التّحليلي لتوصيف متغيّرات الدراسة، كما اعتمدت الدّراسة الميدانية الاستبانة الّتي تمّ توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات الأوليّة المتعلّقة بمتغيّرات الدّراسة.

تصميم البحث:

تعدّ هذه الدّراسة دراسة ميدانية للعلاقة بين أبعاد الهندرة التسويقية وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف العامة السورية باستخدام أسلوب الاستبانة الّتي تمّ تصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي استخدمت أدوات محكمة تتميز بالصدق والثبات. ولتحقيق أهداف الدّراسة تمّ استخدام الأساليب الإحصائيّة الآتية:

1 – المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2-اختبار One-Sample Test.

2- اختبار الارتباط الثنائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation.

3-اختبار الانحدار المتعدد.

وتمّ تطبيق الدّراسة وجمع البيانات باستخدام الاستبانة خلال شهر شباط 2021.

مجتمع البحث وعيّنته:

يتألف مجتمع الدّراسة من العاملين في المصارف العامة السورية وتشمل: المصرف العقاري السوري، المصرف التجاري السوري، مصرف التوفير، المصرف الصناعي، مصرف التسليف الشعبي، المصرف الزراعي؛ واختار الباحث عينة قصدية مكونة من الموظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطى الفاعلين في المصارف المذكورة في محافظة اللاذقية، وجاءت العينة التي اختارها الباحث على الشكل الآتي: 100 موظف من فروع المصرف التجاري السوري الأربعة، 70 موظف من فروع المصرف العقاري بفرعيه، 30 موظف من مصرف التوفير، 20 موظف من المصرف الصناعي،35 موظفاً من مصرف التسليف الشعبي 10 موظفين من المصرف الزراعي، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والقابلة للتحليل 265 استبانة، وتمّ استخدام المصادر الثانويّة للبيانات بالاعتماد على الكتب والمقالات العلميّة وغيرها من المراجع المحكّمة.

الجانب النّظري للبحث:

أولاً: مفهوم الهندرة التسويقية

تعرف الهندرة بأنها ذلك التحول الكلي في إجراءات العمل وإعادة تصميم غير مقيدة لجميع أنظمة الإدارة، التكنولوجيا المستخدمة، العمليات التجارية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المنظمة بهدف تحقيق قفزات نوعية في الأداء لجميع مفاصل الأعمال بالمنظمة (jalali, 2013, 549) وتعرف أيضاً على أنها: إعادة التصميم الجذري للعمليات وإعادة التفكير الأساسية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية كبيرة – وليست تحسينات هامشية – في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والخدمة والجودة والسرعة (albehairy, 2015, 30) ويعرف (طالب، 2020، 258) الهندرة: هو عملية إعادة هيكلة وتصميم عمليات المنظمة من جديد بما يلائم التطورات التكنولوجية المتسارعة وبما يلبي حاجات وتوقعات العميل.

أما (المرسي، 2003، 69) فقد عرف إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاج بصورة خارقة." (أبو راس والشارف، 2018، 122) كما تعرف الهندرة بأنها تحول تنظيمي كبير، وإعادة تفكير جذري للعمليات لتحقيق قيمة مضافة للعملاء، فإعادة الهندسة تتعلق بفهم المخرجات وتنظيمها، وبكيفية إنجاز العمل، وإدارة المنظمة وقيادتها. كما تتعلق إعادة الهندسة بالإصغاء إلى العملاء، وتغيير القواعد المؤسسية، والثقافة التنظيمية، وخلق قيمة ملموسة في العمل، وتوليد التعلم والأفكار، والمشاركة بالمعرفة، وإعادة تشكيل العمليات، والممارسات الإدارية (الخضري والكساسبة، 2015، 27).

وانطلاقاً من المفهوم العام للهندرة يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات التسويقية بأنها: نهج إداري يركز بشكل أساسي على إعادة التصميم للعمليات التسويقية وبصورة جذرية بهدف تحقيق أهداف المنظمة واشباع حاجات ورغبات المستهلك وبهدف تحقيق تطوير في العمليات التسويقية للمنظمة (طالب وعلي، 2014، 6). كما تُعرَّف بأنها: إعادة الهندسة السريعة والجذرية لعمليات الأعمال الاستراتيجية على أنها قيمة مضافة، يساعد دعمها على تحسين سير العمل والإنتاجية في المنظمة(Fallah et al , 2020, 18). وركز الباحثون في مجال إعادة هندسة عملية التسويق على نقطة رئيسة تقوم في المقام الأول على الأخذ في الاعتبار أن التسويق هو أولاً وقبل كل شيء فلسفة ممارسة الأعمال التجارية التي تضع رضا العملاء في صميم عملية صنع القرار؛ وبالتالي فإن الهندرة التسويقية تكتسب أهمية بالغة انطلاقاً من كونها تحقق المزايا الآتية (Micu et al, 2012, 342):

1- توفر للمسوقين الفرصة لضمان إستراتيجية عمل موجهة نحو السوق بشكل حقيقي، كما أنها تسهم في دور تقليل وقت دورة الأعمال من خلال استخدام أنظمة المعلومات في عمليات "الوقت الفعلي".

2- قدرتها على خلق مزيد من المرونة والتوجه نحو الفريق والتنسيق والتواصل في أقسام التسويق.

3-تؤثر المعلومات المتعلقة بنتائج عملية إعادة هندسة التسويق على أداء الشركة من خلال ثلاث قدرات تنظيمية مهمة: العميل، والعملية، وإدارة الأداء.

4-نظرًا لزيادة المنافسة يمكن للموظفين المتخصصين في تقنيات الاستخبارات التنافسية أن يميزوا بسهولة بعض العوامل الحاسمة للتغيرات البيئية التي تتعلق بالمؤسسة داخلياً وخارجياً، وذلك لتحديد إشارات الإنذار المبكر للأشخاص مخاطر مؤقتة ومخاطر إضافية.

ويمكن للباحث أن يعرف إعادة هندسة العمليات التسويقية بأنها التحول الجذري في آلية العمل بما يحقق قيمة مضافة لمخرجات العمل الرئيسي الذي وجدت المنظمة لأجله، وإعادة تصميم الاستراتيجيات التسويقية وتحديثها بما يتلاءم مع المتطلبات والتغيرات السريعة التي تتسم بها بيئة الأعمال اليوم.

ثانياً: أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية

إن أبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية عديدة، إلا أن الأبعاد التي أكدت عليها معظم الدراسات العربية والأجنبية يمكن تحديدها في الأبعاد الأربعة الآتية (أبو حمد والعابدي، 2017، 502):

1-البعد التنظيمي (Organizational dimension)

يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها العاملين ضمن المستويات الادارية، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الوظائف الإدارية (السامرائي والزغبي، 2015، 22)، حيث يعرف الهيكل التنظيمي بأنه إطار لجميع العاملين تظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف من المستويات العليا

إلى المستويات الدنيا (العتيبي وآخرون، 2013 ،113). كما يعرف على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة (عبد الفاضل، 2021، 81).

وتعتبر عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة من أهم الأبعاد التي يجب مراعاتها عند البدء بعملية إعادة الهندسة وذلك لما لهذه العملية من دور هام في تسهيل تدفق الأعمال بين المستويات والوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة (طالب، 2020، 260)، وقد دأبت المنظمات حديثاً على تبني الأشكال المسطحة الأفقية من الهياكل التنظيمية لما تحققه من تقليص حجم المستويات الإدارية وتسهيل انسياب الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة ما ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، فيكون الهيكل التنظيمي الجديد بنطاق إشراف أوسع ومستويات إدارية أقل، مبتعداً عن العمليات الإدارية الهامشية، ويقوم بالعمل على التركيز على العمليات الأساسية في المنظمة بدون زيادة فيها قدر الإمكان (باناعمة، 2015 ، 36)، كما أن عملية إعادة التنظيم يعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة الحالي وإجراء التغييرات اللازمة علية لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه، حيث أن عملية إعادة تنظيم وبناء الهيكل التنظيمي أو الإصلاح الإداري هي عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند حد معين (Al-Kahlout,2017:25).

ويكون الهيكل التنظيمي فعال وناجح ومساهم في تنفيذ الهندرة إذا كان بالمرونة التي تسمح له بالمواءمة بينه وبين الأهداف المرسومة، والمساهمة في خلق بيئة عمل مناسبة، ورفع كفاءة العنصر البشري، وكفاءة الموارد المالية (البكري،2017 ، 20).

2-بعد المورد البشري والتمكين الإداري((Human Resource Dimension

يعتبر الموظفين في كثير من المنظمات التي تسعى إلى إعادة هندسة عملياتها هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق من أجل أن تحقق النجاح في نتائج الهندرة، وبالتالي يستوجب على المنظمات التركيز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين للاستثمار الأمثل للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها (عبد الفاضل، 2021، 81).حيث أن عوامل نجاح المورد البشري تتضمن التدريب، التعليم، اتخاذ القرارات، الملكية، التمكين، ويعتبر التعليم والتدريب أقوى الأدوات في التحول الثقافي حيث يزيد الوعي "فهم العملاء" ، التدريب يساعد الموظف في الحصول على الإبداع وفي حل المشاكل، ومهارات اتخاذ القرارات (الآغا، 2006، 69). وبأي حال من الأحوال لا يمكن تجاهل أهمية عملية تمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق مفهوم إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر البشري كعامل أساسي وحاسم في نجاح تنفيذ برامج إعادة الهندسة وفقاً لفلسفة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (Rehan,2014:41). ويعرف التمكين الإداري بأنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين عن طريق زيادة معلوماتهم وتطوير مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة فيما بينهم وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ الإجراءات الصحيحة (ALbitar,2014:32)، ويعرف (العبيد، 2016 ، 22) تمكين العاملين بأنه: "العملية التي يتم من خلالها منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة وروح المبادرة والمبادأة باتخاذ القرارات الملائمة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقة تعزز شخصيتهم وسلوكهم مع حثهم على تأهيل أنفسهم مهنياً وتعديل سلوكهم لأداء العمل."

ووفقاً لفلسفة إعادة هندسة العمليات يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا (التنفيذية) صلاحية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عم النمط البيروقراطي السائد في الإدارة، أن الهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتطوير أدائهم ليصبحوا عاملين ذوي مهارات متعددة (طالب، 2020، 260).

3-بعد تكنولوجيا المعلومات (Information Technology Dimension)

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً وحيوياً في الهندرة، فالتغيرات والتحولات الكبيرة في بيئة الأعمال تدفع بالمنظمات لضرورة الأخذ بالمستجدات التقنية ومواكبة التطورات من حولها للمحافظة على بقائها واستمرارها (البكري، 2017، 24)؛ وتمثل كل من (الأدوات، الإجراءات، الوسائل، التقنيات، الآليات، المكائن) المستخدمة لتحويل المدخلات والمتمثلة ب (الأشياء، المواد، البيانات) الى مخرجات متمثلة بالسلع والخدمات) الخفاجي، 2012، 47). وبالتالي تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر الآتية (عبد الفاضل، 2021، 82):

1- الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.

2- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد على أداء العمل.

3- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

4- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار.

5- إرسال التقارير الفورية Online دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.

6- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.

4- البعد الاستراتيجي (Strategic Dimension)

تعرف الاستراتيجية على أنها: وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل ويتلاءم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة (البحيري، 2015، 42). ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "هو أسلوب أو منهج يهدف الى حصر الإمكانيات والموارد المتوفرة ودراستها خلال فترة زمنية، وتحديد آراء استغلالها لتحقيق أهداف مرجوة معينة، أي أنه عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل" (البحيري، 2014، 45).

ومهمة التخطيط الاستراتيجي هي مساعدة المنظمات على التركيز وإعطاء الأولوية في الاستجابة للمتغيرات المحيطة من حولها، والتأكد من أن الموظفين يعملون لتحقيق ذات الأهداف المحددة والمرسومة للمنظمة (الشميلي، 2017، 24)، وبرنامج الهندرة كغيره من الأساليب الإصلاحية يجب أن يرتبط بأهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية والاستراتيجيات التي تتبعها، فعدم تحقيق الدمج بين رؤى وأهداف في فشل العديد من المنظمات التي حاولت الاستفادة من تطبيق برنامج الهندرة بها لتطويرها (إسماعيل، 2016 م، 323).

ثالثاً: نتائج عملية إعادة هندسة الأعمال:

يمكن توضيح نتائج إعادة هندسة الأعمال وفقاً للآتي :(الداوي، 2019، 7- 8)

1-**اختفاء بعض الوظائف والتخلص من العمالة الزائدة:** بعد عمليات إعادة هندسة الأعمال الإدارية نجد أن بعض الوظائف قد اختفت من الهيكل التنظيمي حيث نجد أن الموظفين المختصين بكل عملية يحتاجون إلى عدد قليل من المشرفين نظراً لمسؤوليتهم الكاملة عن الأعمال وذلك من خلال الصلاحيات والتفويض بشكل أكبر الذي يؤدي إلى إبداع وتخفيض في الوقت وتكاليف العمل وأيضاً تحسين مستوى الرقابة والمتابعة.

2-العمل من خلال مجموعات: توجد بعض الوظائف لا يمكن أن يقوم بها موظف واحد مما يحتم على الشركة إسناد هذه المهمة لأكثر من موظف ولكن من خلال مفهوم جديد ألا وهو فريق العملية والذي يضم مجموعة من الموظفين يملكون المهارات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بروح واحدة دون النظر إلى الفرد.

3-صلاحيات أكبر للموظفين: إن عملية إعادة الهندسة لا تتبنى مفهوم دمج العمليات بشكل أفقي بإسناد العمليات المتعددة إلى شخص واحد وإنما دمجها رأسياً أيضاً. وبمعنى آخر، عدم لجوء الموظف في إحدى مراحل عمله إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل بل أصبح الأمر في يد الموظف المسؤول عن تنفيذ العملية.

4-سهولة انسياب العمليات: إن التدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لأي خطوط عمل مصطنعة وتساعد هذه الطريقة على تفادي حدوث الاختناقات في إجراءات سير العمل والتغلب على أية تأثيرات تطرأ على بيئة العمل من شأنها التأثير على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

5-ظهور أفراد جدد من داخل المنظمة: قد تكون هناك عملية متعددة وموزعة على إدارات كثيرة داخل المنظمة مما يجعل قيام موظف أو فريق عمل واحد بها أمر غير ممكن تحقيقه بكفاءة وعليه ظهر مفهوم مدير الخدمة الذي يعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العميلة بالكامل ويحتاج للقيام بهذا الدور إلى معرفة معظم المعلومات التي يستخدمها المسؤولين في تنفيذ خطوات العملية وكذلك سهولة الاتصال بهم للحصول على الإجابات اللازمة للرد على استفسارات العملاء.

6-العمل من خلال أسس اقتصادية: من مفاهيم إعادة هندسة العمليات استخدام الضوابط الرقابية في حدود جدواها الاقتصادية فقط بمعنى أن يتم أسلوب المراقبة والمتابعة بطريقة متوازنة من خلال استبدال الخطوات الرقابية المتعددة والطويلة بأساليب الرقابة الكلية وذلك بهدف تخفيض التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بعملية المراقبة.

7-اختيار النظم الإدارية القابلة للتطبيق: إن قيام المنظمة بتحليل النظم الإدارية لديها واكتشاف أوجه القصور ونقاط الضعف في التنظيم الحالي يعتبر أمر جيد ولكن اقتراح الحلول المناسبة التي تتوافق مع الموظفين بالمنظمة والعمل على تغيير ثقافتهم تعتبر خطوة ذات أهمية أكبر.

رابعاً: جودة الخدمة المصرفية

تمثل الخدمة المصرفية مجموعة الخدمات التي يقوم المصرف بتقديمها لعملائه، حيث يمكن تعريفها على أنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها المصرف لعميله بغية اشباع حاجاته ورغباته قد يكون انتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية (كافي، 2017، 98)

قبل التطرق لمفهوم جودة الخدمة المصرفية لابد من التطرق الى تعريف الجودة والتي هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة او الخدمة التي تقدم له (الزامل، 2012، 131)

وتعرف جودة الخدمات المصرفية بأنها هي معيار الاتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأي أداء، وهي عملية روتينية مستمرة متطورة لا يوجد لها حل ويجب الحرص عليها حتى في أبسط الأعمال، ومن خلال تقديم الخدمات المطورة بطريقة تفوق ما هو متوقع منها (خنفر، 2015، 152) ويمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية بأنها مقياس لمستوى نوعية الخدمة المقدمة للعملاء وطريقة أدائها ومدى تلبيتها لاحتياجاتها ورغباتهم وآمالهم (عبد الله والصهيبي، 2020، 35).

وتعرف بأنها هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء بهذه الخدمة أو بعبارة أخرى هي الفرق بين توقعات العملاء للخدمة واد ا ركهم الفعلي لها (محمد علي، 2018، 233)، وهي معيار لدرجة تطابق الأداء

الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء كما تعرف على كونها جملة الخصائص التي يجب أن تتوفر في الخدمة بهدف الوفاء بمتطلبات العميل (عيشاوي، 2014، 3)

خامساً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

يمكن تحديد أبرز أبعاد جودة الخدمة المصرفية وفقاً للآتي: (العثمان وماوردي، 2020، 310)

1-الاعتمادية: وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه، وكذلك تعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه العملاء.

2-الملموسية (الماديات): وهي كافة الملموسات المادية ذات الالتماس المباشر مع العملاء مثل: مباني المصارف، والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها، والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، إضافة إلى مظهر الموظفين.

3-الاستجابة: وهي القدرة على التعامل الفعال مع متطلبات العملاء كلها، والاستجابة للشكاوى والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، وذلك بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المصرف الذي يتعاملون معه، إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب.

4-الأمان (الضمان): وهو الشعور بالاطمئنان بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملاً الاطمئنان النفسي والمادي.

5-التعاطف: ويعني إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة بحسب حاجاته.

بينما يرى (SWAN AND COMB, 1976) أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما: (سطوف، 2020، 44-46)

1-**الجودة المالية:** التي تتضمن الجوانب المادية الملموسة التي يشعر بها العميل حال حصوله على الخدمة.

2-**الجودة التفاعلية:** وتمثل أداء العملية الخدماتية ذاتها أثناء تفاعل الموظفين بالمنظمة مع العملاء.

-كما يميز (دونابيديان 1985 - 8219 - 1980) بين ثلاث مجموعات من الأبعاد الجودة هي: (سطوف، 2020، 44-46)

1- **الجودة الفنية:** تتمثل في تطبيقات العلم والتكنولوجيا في تقديم الخدمة.

2- **الجودة غير فنية (الوظيفية):** وتعني الكيفية التي يتم فيها نقل الجودة الفنية إلى العميل، حيث يتضمن هذا البعد العلاقات التي تحدث بين أفراد الخدمة والمستفيدين إضافة الى أن العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الزملاء في العمل وبين الإدارات والأقسام لها تأثير واضح على جودة الخدمة.

3- **جودة بيئة الخدمة:** وتمثل الجزء المنظور الذي سيحكم به العميل على المنظمة ككل، وهي تؤثر في متلقي الخدمة ومقدمها حيث يجب إشراك هذا الأخير في اقتراح خصوصيات بيئة المنظمة.

النتائج والمناقشة:

1 الدّراسة الإحصائيّة

1-مقياس معامل الثّبات Reliability Coeffcient بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كالآتي:

الجدول (1) اختبار ثبات أداة البحث

Reliability Statistics

اختبار ثبات الاستبانة	N of Items	Cronbach's Alpha
معامل الثبات لعبارات محور البعد التنظيمي	4	.928
معامل الثبات لعبارات محور بعد المورد البشري	4	.951
معامل الثبات لعبارات محور بعد تكنولوجيا المعلومات	4	.942
معامل الثبات لعبارات محور البعد الاستراتيجي	4	.937
معامل الثبات لعبارات محور جودة الخدمة المصرفية (ملموسية، اعتمادية، استجابة، أمان، تعاطف)	15	.957
معامل الثبات لجميع بنود الاستبانة	31	.937

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبيّن من الجدول (1) أنّ قيم معاملات الثّبات لكلّ محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة أكبر من 70 %، وهي معاملات ثبات مقبولة احصائياً أي أن بنود الاستبانة تتمتع بالثبات، ولاختبار صدق الاستبانة تم إجراء الاختبار الآتي:

الجدول (2)Correlations

		الهندرة	الجودة	متوسط المتوسطات
الهندرة	Pearson Correlation	1	.707**	.926**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	265	265	265
الجودة	Pearson Correlation	.707**	1	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	265	265	265
متوسط المتوسطات	Pearson Correlation	.926**	.921**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	265	265	265

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول (2) أنّ قيم معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة ومتوسط المتوسطات هي معنوية عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي تتمتع الاستبانة بالصدق وتلبي هدف الدراسة.

2 اختبار الفرضيات:

1-اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية العدم: لا تتوافر أبعاد الهندرة التسويقية في المصارف العامة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: تتوافر أبعاد الهندرة التسويقية في المصارف العامة محل الدراسة.

قام الباحث بالاعتماد على مجالات مقياس ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول الآتي:

واعتمد الباحث في تحليل قيم متوسطات إجابات أفراد العينة على معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

الجدول (3) معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسطات	1.8 – 1	1.81 – 2.60	2.61 – 3.40	3.41 – 4.20	4.21 – 5
التقييم	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً

ولاختبار الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (4)One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد التنظيمي	265	2.4962	1.38169	.08488
بعد المورد البشري	265	2.4377	1.47241	.09045
بعد التكنولوجيا	265	2.4132	1.48398	.09116
البعد الاستراتيجي	265	2.6557	1.46230	.08983
أبعاد الهندرة	265	2.5007	1.28995	.07924

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول (4) أنّ التقييم المقابل لقيم المتوسطات الحسابية لتوافر كل من البعد التنظيمي، وبعد المورد البشري، وبعد التكنولوجيا يتجه نحو التقييم الضعيف مما يشير إلى وجود مشكلة في توافر هذه الأبعاد الضرورية للهندرة، أما البعد الاستراتيجي فيتبين أن قيمة المتوسط الحسابي تسير إلى وجود تقييم متوسط لهذا البعد باعتبار أن المصارف العامة تمتلك رؤية استراتيجية بعيدة المدى باعتبارها قطاعات حيوية في سورية ولكنها بحاجة إلى تطوير كبير وإعادة نظر بالرؤى الاستراتيجية بطريقة جذرية. وبالتالي تشير قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الهندرة الأربعة إلى وجود تقييم ضعيف بشكل عام لتوافر متطلبات الهندرة الأساسية في الوضع الراهن.

الجدول (5)One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
البعد التنظيمي	-5.935-	264	.000	-.50377-	-.6709-	-.3367-
بعد المورد البشري	-6.216-	264	.000	-.56226-	-.7404-	-.3842-
بعد التكنولوجيا	-6.437-	264	.000	-.58679-	-.7663-	-.4073-
البعد الاستراتيجي	-3.833-	264	.000	-.34434-	-.5212-	-.1675-
أبعاد الهندرة	-6.301-	264	.000	-.49929-	-.6553-	-.3433-

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول (5) أنّ قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: تتوافر أبعاد الهندرة التسويقية في المصارف العامة محل الدراسة، ولكن بتقييم ضعيف بشكل عام.

2-اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهندرة وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهندرة وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة. ويتفرع عن الفرضية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ-الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث أولاً بتقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العامة وكانت النتائج وفقاً للآتي:

الجدول (6) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجودة	265	2.3553	1.25110	.07685

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول (6) أنّ التقييم المقابل لقيمة المتوسط الحسابي لمستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العامة السورية يشير إلى وجود مستوى متدني من جودة الخدمات المصرفية في الوقت الراهن.

الجدول (7) One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الجودة	-8.388-	264	.000	-.64469-	-.7960-	-.4934-

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول (7) أنّ قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% مما يؤكد معنوية النتيجة السابقة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث بإجراء اختبار الارتباط الثنائي الذي يوضح نتيجته الجدول الآتي:

الجدول 8)Correlations

		البعد التنظيمي	الجودة
البعد التنظيمي	Pearson Correlation	1	.550**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	265	265
الجودة	Pearson Correlation	.550**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	265	265

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

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول (8) أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي 55% وهي تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين البعد التنظيمي ومستوى جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة كما أن قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

ب-الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المورد البشري وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المورد البشري وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بالاختبار الآتي:

الجدول (9)Correlations

		بعد المورد البشري	الجودة
بعد المورد البشري	Pearson Correlation	1	.554**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	265	265
الجودة	Pearson Correlation	.554**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	265	265

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

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول (9) أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي 55% وهي تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد المورد البشري ومستوى جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة كما أن قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المورد البشري وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

ج-الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تكنولوجيا المعلومات وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تكنولوجيا المعلومات وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة قام بالباحث بالاختبار الآتي:

الجدول (10)Correlations

		بعد التكنولوجيا	الجودة
بعد التكنولوجيا	Pearson Correlation	1	.686**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	265	265
الجودة	Pearson Correlation	.686**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	265	265

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

يتبيّن من الجدول (10) أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي 68% وهي تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد التكنولوجيا ومستوى جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة كما أن قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تكنولوجيا المعلومات وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

د- الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة قام بالباحث بالاختبار الآتي:

الجدول (11)Correlations

		البعد الاستراتيجي	الجودة
البعد الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.721**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	265	265
الجودة	Pearson Correlation	.721**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	265	265

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

يتبيّن من الجدول (11) أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي 72% وهي تشير إلى وجود علاقة طردية جيدة بين البعد الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة كما أن قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

ولاختبار الفرضية الرئيسة قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار المتعدد وفقاً للآتي:

الجدول (12) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757[a]	.573	.566	.82405

المصدر: إعداد الباحث **a. Predictors: (Constant), الاستراتيجي، تنظيمي، تكنولوجيا، بشري**

يتبيّن من الجدول (12) أنّ قيمة معامل التحديد R2 تساوي 57% أي أن المتغير المستقل يفسر 57% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في نموذج الارتباط الخطي مع وجود علاقة طردية جيدة بين المتغير التابع والمستقل بصورة إجمالية حيث أن قيمة R تساوي 75%.

الجدول (13) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	236.674	4	59.169	87.134	.000[b]
	Residual	176.554	260	.679		
	Total	413.228	264			

المصدر: إعداد الباحث a. Dependent Variable: جودة

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجي، تنظيمي، تكنولوجيا، بشري

ويلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F < 0.05.

الجدول (14) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.457	.121		3.789	.000
	تنظيمي	.304	.109	.335	2.784	.006
	بشري	-.158-	.115	-.186-	-1.373-	.171
	تكنولوجيا	.149	.080	.177	1.862	.064
	الاستراتيجي	.439	.059	.513	7.404	.000

المصدر: إعداد الباحث a. Dependent Variable: جودة

يبين الجدول (14) أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغيرات المستقلة المتعلقة بالبعد التنظيمي والبعد الاستراتيجي معنوية عند مستوى الدلالة 5%، بينما هي غير معنوية بالنسبة لبعد المورد البشري وبعد التكنولوجيا.

وبالنسبة لنموذج الانحدار الخطي بين متغيري الدراسة قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (15) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.707[a]	.500	.498	.88656

a. Predictors: (Constant), الهندرة

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول (15) أنّ قيمة معامل التحديد R2 تساوي 50% أي أن المتغير المستقل يفسر 50% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في نموذج الارتباط الخطي مع وجود علاقة طردية جيدة بين المتغير التابع والمستقل حيث أن قيمة R تساوي 70%.

الجدول (16) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	206.514	1	206.514	262.746	.000[b]
	Residual	206.714	263	.786		
	Total	413.228	264			

a. Dependent Variable: جودة

المصدر: إعداد الباحث

b. Predictors: (Constant), الهندرة

ويلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F < 0.05.

الجدول (17) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.641	.119		5.385	.000
	الهندرة	.686	.042	.707	16.209	.000

a. Dependent Variable: جودة

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول (17) أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل معنوية عند مستوى الدلالة 5%. وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهندرة وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة.

الاستنتاجات والتّوصيات:

1 الاستنتاجات:

1- يوجد تقييم إجمالي ضعيف لتوافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لهندرة العميات التسويقية في المصارف محل الدراسة، حيث لا يسهم الهيكل التنظيمي الحالي للمصرف في تسهيل تدفق الأعمال بين المستويات الإدارية المختلفة. بالشكل المطلوب، كما لا يسهم الهيكل التنظيمي الحالي للمصرف في تحقيق سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، ويحتاج الهيكل التنظيمي إلى تعديل بحيث يتم حذف العمليات غير الضرورية التي تؤدي إلى بطء في سير العمليات بشكل عام.

2- يوجد تقييم إجمالي ضعيف لتوافر متطلبات التمكين الإداري اللازمة لهندرة العميات التسويقية في المصارف محل الدراسة، حيث لا تقوم المصارف محل الدراسة بتدريب وتنمية مهارات جميع الكوادر البشرية بها بشكل مستمر نظراً لظروف الأزمة الراهنة وتكبد المصارف العامة بالخسائر خلال سنوات الحرب المصرف بكوادر بشرية مدربة ومؤهلة للعمل المصرفي، كما لا يتم مشاركة آراء الموارد البشرية العاملة في المصرف باتخاذ القرارات.

3- يوجد تقييم إجمالي ضعيف لتوافر متطلبات التكنولوجيا وأنظمة المعلومات اللازمة لهندرة العميات التسويقية في المصارف محل الدراسة، حيث تكاد هذه المتطلبات أن تكون معدومة في بعض المصارف العامة كالمصرف الزراعي والمصرف الصناعي كما لا يتم الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات بشكل جيد، ولا يتم استخدام نظم معلومات إدارية متطورة بالإضافة إلى مركزية القرارات وعدم التواصل الفعال مع العملاء إلا عبر منصات التواصل الاجتماعي.

4-يوجد تقييم إجمالي متوسط لتوافر متطلبات البعد الاستراتيجي اللازمة لهندرة العميات التسويقية في المصارف محل الدراسة باعتبار أن المصارف العامة تمتلك رؤية استراتيجية بعيدة المدى باعتبارها قطاعات حيوية في سورية، حيث يتم وضع الخطط الاستراتيجية للمصرف بشكل موضوعي وفقاً لظروف الأزمة وبما يستجيب مع المستجدات، وحصر الإمكانيات والموارد المتوفرة ووضع الخطط بما يتلاءم معها، كما يتم تقييم الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر والتحقق أن الموظفين يعملون لتحقيق ذات الأهداف، ولكن ليس بالمستوى المنشود.

5- يوجد تقييم إجمالي ضعيف لتوافر متطلبات هندرة العمليات التسويقية في المصارف محل الدراسة، حيث تتوافر أبعاد الهندرة التسويقية ولكن بتقييم ضعيف بشكل عام.

6- يوجد تقييم إجمالي ضعيف لمستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العامة محل الدراسة.

7- توجد علاقة طردية متوسطة بين كل من البعد التنظيمي بعد المورد البشري وبعد التكنولوجيا وبين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة، بينما توجد علاقة جيدة بين البعد الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المصرفية. وبالتالي لابد تلبية متطلبات الهندرة في المصارف العامة لتنعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمات المصرفية، بما يجعل العلاقة الطردية بمستويات إيجابية مرتفعة.

8- توجد علاقة طردية جيدة بشكل عام بين أبعاد الهندرة وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة.

2 التّوصيات:

1-من الضروري أن يتم إعادة هيكلة المستويات التنظيمية بما يحقق السرعة في إنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة التي تحقق رضا العميل وتحقق سرعة الاستجابة مما يتعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي تحتاج

المصارف العامة إلى هياكل تنظيمية جديدة تحقق نجاح هندرة العمليات التسويقية بهدف حل المشاكل الإدارية التي تعاني منها المصارف.

2-من المتطلبات المهمة لنجاح عملية الهندرة التسويقية التي يتوجب على المصارف محل الدراسة توفيرها هي متطلبات التمكين الإداري لأن المورد البشري هو بمثابة رأس مال ينطوي على الإبداع ثم الابتكار، وبالتالي يتوجب على المصارف العامة استثمار الموارد البشرية المتاحة بالشكل الأمثل بما يحقق نجاح عملية الهندرة التي تطلبها حتماً المرحلة المقبلة في إعادة الإعمار.

3-من الضروري على المصارف العامة محل الدراسة الاهتمام بتوفير متطلبات التكنولوجيا وتحديث أنظمة المعلومات لديها وهذا يحتاج إلى إعادة نظر بشكل جذري بأنظمة العمل التقليدية التي مازالت بعض المصارف تعمل بها مع انعدام لوسائل التكنولوجيا لديها.

4- من الضروري على المصارف العامة محل الدراسة إعادة التخطيط الاستراتيجي بشكل أكثر موضوعية وأكثر تطوراً وإعادة نظر بالرؤى الاستراتيجية بطريقة جذرية لتتلاءم مع متطلبات العصر وبما يحقق نجاح عملية الهندرة فيما إذا رغبت المصارف العامة الارتقاء بمستوى جودة خدماتها في مرحلة إعادة الإعمار.

5- تعتبر الهندرة من المداخل الإدارية المقترحة التي تحقق في حال نجاحها تحسن ملحوظ بجودة الخدمات المصرفية ولابد من دراسة خصائص المصارف العامة السورية بشكل جيد ودراسة الوضع الراهن كما هو وتقييمه واقتراح العمليات الجديدة بناء على تجارب مماثلة ناجحة في هندرة العمليات.

References:

1-Abdel-Fadhel, Taghreed (2021). The role of engineering in achieving competitive advantage - a case study of Cofti Foodstuff Company. The Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies, Volume 29, Issue 1, 76-99.

2-Abu Ras, Reda Abdullah, Ramadan Juma Al Sharif (2018). Re-engineering administrative processes and their role in raising the level of quality of banking services. A field study on the Sahara Bank (Public Administration), Al-Stadium Magazine, Issue 15, 115-149.

3-Al-Khudary, Dina, and Muhammad Al-Kasasbeh (2015). The effect of engineering operations on critical performance measures: a comparative study between pharmaceutical and chemical industries companies in Jordan. Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research and Studies, Volume 1, Issue (2), June, 15-48.

4-Al-Morsi, Jamal al-Din Muhammad (2003). Strategic Management of Human Resources - Introduction to Achieving a Competitive Advantage for the 21st Century Organization, University House, Alexandria.

5-Abu Hamad, Reda Sahib, Ammar Al-Abidi (2017). The Role of Re-engineering Banking Operations in Achieving Strategic Performance - An Applied Study on a Sample of Private Iraqi Commercial Banks, Journal of the College of Education for Girls for Human Sciences, Issue 21, Year 11, 501-518.

6-Al-Samarrai, Eman Fadel, Haitham Al-Zoghbi (2015). Management Information Systems, Safaa House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

7-Al-Otaibi; Dirar, Nidal al-Hawari, Ibrahim Khurais (2013). The Administrative Process: Principles, Origins, Science and Art, First Edition, Oman: Al-Yazouri for Publishing and Distribution.

8-ALbehairy, Abdullah Samir (2015): The Role of Reengineering Administrative Processes in Improving Administrative Performance in the Palestinian Ministry of Health. Al - Aqsa University- , 30.

9-Al-Kahlout, Ahmed Khalil Mahmoud (2017). The Relationship of Reengineering Process with Competitive Advantage in Palestinian Universities in Gaza, Al-Azhar University – Gaza.
10-ALbitar, Shereen (2014). The role of strategic planning for human resource to raise the level of functional empowering for non-government institutions in Gaza sector "unpublished thesis, the Islamic university, Palestine.
11-Al-Zamil, Ahmad Mahmoud (2012), Marketing of Banking Services, Ithraa for Publishing and Distribution, First Edition, Amman, Jordan, p. 131.
12-Abdullah, Badr Al-Din, Iyad Al-Suhaibi (2020). The Impact of Banking Services Quality in Achieving Customer Satisfaction Through Building a Positive Mental Image: A Field Study in Banks Operating in Sana'a, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Volume (4), Issue (6), 32-61
13-Al-Othman, Muhammad Nader, Muhammad Ali Maardi (2020). The gap in expectation and perception of the quality of Islamic banking service, previously mentioned reference, 310.
14-Al-Khafaji, Ali Karim (2012). Employing Information Technology in Improving Banking Service Quality, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume 8, Issue 32.
15-Al-Agha, Maram Ismail (2006). An applied study to re-engineer administrative processes in banks in the Gaza Strip. Unpublished MA thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
16-Bakri; Al-Baqir Al-Tayeb (2017). Devising a model for the impact of engineering on construction companies in Khartoum State, published PhD thesis, Sudan: Omdurman Islamic University.
17-Al-Buhairi, Abdullah Samir (2015). "The Role of Re-engineering Administrative Processes in Improving Administrative Performance in the Palestinian Ministry of Health" Unpublished Master Thesis, Academy of Administration and Policy for Postgraduate Studies, Al-Aqsa University, Palestine.
18-Al-Shimaili; Aisha Youssef (2017). Modern strategic management: strategic planning, organizational structure, creative leadership, control and governance, i-1, Cairo: Dar Al-Fajr for publication and distribution.
19-Beheiri; Hind Ali (2014). The reality of using the method of administrative re-engineering (engineering) in the practice of administrative operations at Al-Baha University from the point of view of administrative leaders, unpublished master's thesis, Kingdom of Saudi Arabia: Al-Baha University.
20-Banaamah; Fawzia Abdel Rahman (2015). Using Change Management Approach in Re-engineering Administrative Processes in University Education, The Arab Journal of Social Sciences, Egypt: The Arab Foundation for Consulting and Human Resource Development. Volume 1, Issue 7, pp. 21-49.
21-Bhaskar, Hari Lal (2018). Business Process Reengineering: a Process Based Management Tool. Serbian Journal of Management 13 (1) (2018) 63 – 87.12
22-Dawi, The Sheikh (2019). The Impact of Re-engineering Process on Development of Banking Service: A Case Study of the National Bank of Algeria. Research presented at the University of Ben Youssef bin Khedda, Algeria 1-24.
23-Fallah, Mohsen, Farideh Haghshenas e kashani, Ali Rezaeian (2020). Designing the Business Re-Engineering Model in Iranian Banking Industry with the Emphasis on Customer Orientation: An Exploratory Mixed-method Research, New Marketing Research Journal, Volume & Issue: Volume 10, Issue 1 - Serial Number 36, 17-38.
24-Ismail; Mamdouh Mustafa (2016) Re-engineering of administrative processes: rooting the concept with application to King Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia, a scientific research published, Arab Journal of Management, Volume thirty-sixth, issue one, pp. 307-341
25-Ishawi, Ahmed (2014). Measuring the dimensions of the quality of services from the customers' point of view: a field study of the mobile phone services provided by the three institutions (Mobilis, Gezi, Ooredoo) in the city of Ouargla, southern Algeria, Al-Baheth Magazine, Issue 14 1-31.

26-Jalali, M., Maroofi, F., Navid, J. and Mohammady R. (2013),"Evaluation the relationship between ICT-adoption and business process reengineering in small and medium sized enterprises of Kermanshan province", International research journal of applied and basic sciences", VOL 4, Issue 3, 549.
27-Kafi, Mustafa Yusef (2017). Banking Marketing. Alpha Documents, First Edition, Constantine, Algeria, p. 98.
28-Khanfar, Iyad Abd al-Ilah, Banking Marketing, Contemporary Entrance, House of Wael Publishing, First Edition, pg. 15
29-Micu, Adrian, Alexandru Capatina, Angela Eliza Micu (2012). Marketing Process Reengineering within a Romanian Software Company Focused on the Implementation of a Freelancing Strategy. iBusiness, 2012, 4, 341-349.
30-Muhammad Ali, Ahmed Shaaban (2018) Marketing and Banking Services, University Education House, Alexandria, Egypt, p. 233.
31-Murad, Mahboub (2014). Using the Management Re-engineering Strategy to Improve the Quality of Banking Services: A Case Study of the Agriculture and Rural Development Bank, Biskra Agency, PhD thesis, Mohamed Khider University, Algeria.
32-Rehan, Shadi Yahya Qasim (2014), Obstacles to implement re-engineering administrate" (geometry)in governmental school in Gaza "master thesis, business administration department, college of education, Islamic university, Gaza, Palestine.
33-Sudha, Kapoor, Agrawal Kavita (2019). Implementation of Business Process Re-engineering and its impact on Financial Performance of Banks (With Special Reference to State Bank of India). Advances In Management, Vol. 12 (1) March (2019), 71-73.
34-Sattouf, Somaya (2020). The impact of internal marketing dimensions on the quality of banking service. Master Thesis, University of Mohamed Boudiaf-El-Masslia, Algeria, 44-46.
35-AL-Obead; Abdel Wahab Suleiman (2016). The Impact of Empowering Workers on Employment Engagement among Kuwait Finance House Employees, Master Thesis published, Jordan: Al al-Bayt University.
36-Turkmen, Hanan (2016). Re-engineering administrative processes (engineering) as an entry point for organizational change: a field study on the banks operating in the city of Lattakia. Al-Baath University Journal, Volume 38, Number 30, 11-42.
37-Talib, Alaa Farhan, Alia Hussein Abd Ali (2014). Re-engineering marketing processes and their role in achieving strategic leadership - an analytical study of the views of a sample of workers in the Al-Kafeel Company for Animal Products in Iraq). Administration and Economics Journal, Volume III, Issue Twelve, University of Karbala, Iraq, 1-31.
38-Talib, Mustafa Saadi (2020). Re-engineering administrative processes (engineering) and its impact on the process of strategic decision-making: A field study on the College of Education, Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 26, Issue 117, 255-274.
39-Zainab, Faraj Allah (2019). Re-engineering administrative processes and their effectiveness in improving quality. Master Thesis, University of May 8, 1945 - Guelma, Algeria.