مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور نموذج "أفضل الممارسات" في معالجة مشكلة انخفاض جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على عينة من المصارف الخاصة السورية
اسم الكاتب: د. سامر أحمد قاسم، أيهم ابراهيم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5699
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 20:34 +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.

The Role Of The "Best Practices" Model In Processing The Problem Of Low Quality Of Banking Services A Field Study On Sample Of Syrian Private Banks

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

(Received 20 / 10 / 2021. Accepted 6 / 2 / 2022)

□ ABSTRACT □

The best practices model is one of the most prominent models of process re-engineering as an integrated work system based on describing the current situation as it is, then evaluating the current situation, and proposing future operations, as process re-engineering seeks to improve radically, not just continuous improvement and serves as an entry point for reform administration in general. The Syrian banking sector in general suffers from a decline in the level of quality of banking service it provides to clients.

The research aims to evaluate the role of the best practices model in addressing the problems of low quality of banking services by applying to Syrian private banks, in particular with regard to electronic banking services that private banks have put into the market, and whose launch resulted in the reengineering of banking operations in line with the requirements for providing these services. To achieve this, two main hypotheses were formulated, and the researcher used the questionnaire method to collect the data that was analyzed using statistical tests, the most important of which are: The One-Sample T. test, the Pearson Correlation test, and regression analysis.

The researcher reached several results, the most important of which are: A strong direct relationship between the application of the best practices model and the quality of banking service in the private banks under study.

Keywords: Re-engineering, Best Practices Model, Banking Services, Quality.

[*] **Professor, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. Samer.kassem72@gmail. com**
[**] **Postgraduate Student, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
Ayhamibrahim988@Gmail.Com

دور نموذج "أفضل الممارسات" في معالجة مشكلة انخفاض جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على عينة من المصارف الخاصة السورية

الدكتور سامر أحمد قاسم [*]
أيهم ابراهيم [**]

(تاريخ الإيداع 20 / 10 / 2021. قُبِل للنشر في 6 / 2 / 2022)

□ ملخّص □

يعد نموذج أفضل الممارسات من أبرز نماذج إعادة هندسة العمليات باعتباره نظام عمل متكامل قائم على وصف الوضع الراهن كما هو، ثم تقييم الوضع الراهن، واقتراح العمليات المستقبلية، حيث أن إعادة هندسة العمليات تسعى إلى التحسين بشكل جذري، وليس مجرد تحسن مستمر وهي بمثابة مدخل للإصلاح الإداري بشكل عام. ويعاني القطاع المصرفي السوري بشكل عام من انخفاض في مستوى جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها للعملاء.

ويهدف البحث إلى تقييم دور نموذج أفضل الممارسات في معالجة مشكلات انخفاض جودة الخدمات المصرفية وذلك بالتطبيق على المصارف الخاصة السورية وبشكل خاص فيما يتعلق بالخدمات المصرفية الالكترونية التي قامت المصارف الخاصة بطرحها في السوق، والتي ترتب على إطلاقها هندرة العمليات المصرفية بما يتناسب مع متطلبات تقديم هذه الخدمات، 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: توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق نموذج أفضل الممارسات وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة محل الدراسة، وكلما كانت المصارف أكثر دقة في تحليل مراحل النموذج بشكل علمي ودقيق كلما استطاعت تلافي العيوب والمشكلات التي تشوب عملية تقديم الخدمة المصرفية وبالتالي تحقيق التحسين المستمر للجودة عبر الهندرة.

الكلمات المفتاحية: الهندرة، نموذج أفضل الممارسات، الخدمات المصرفية، الجودة.

[*] **أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية. Samer.kassem72@gmail. com**
[**] **طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية. Ayhamibrahim988@gmail.com**

مقدّمة:

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة ناتجة عن التطور المطرد في مسار ثورة العلوم التقنية والتكنولوجية أنظمة المعلومات، حيث لم يعد بإمكان أي منظمة أن تتجاهل هذه التغيرات الجوهرية التي فرضت ظهور آليات عمل جديدة قائمة على التقنيات الحديثة التي تتكامل فيها تقنية الحواسيب والاتصالات والالكترونيات، والتي قد تكبد المنظمات تكاليفاً مرتفعة ولكنها ستسهم في تقليل في تكلفة العمليات الإدارية في مختلف إدارات المنظمة، كما أنها تحقق زيادة في كفاءة العمل الإداري بشكل عام، وانطلاقاً من هذه التغيرات برز مفهوم الهندرة منذ مطلع التسعينات في القرن الماضي كمدخل إداري يحقق للمنظمات المرونة في مواكبة التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والاتصالات ويحقق لها النجاح في استثمار التكنولوجيا لمصالحها الاقتصادية، وينطوي هذا المدخل على التخلي عن العمليات التي يمكن الاستغناء عنها، واستبدالها بعمليات جديدة مصممة وفقاً للتكنولوجيا الحديثة والتي تحقق وفورات في التكلفة والوقت.

وإن مدخل إعادة هندسة العمليات هو مدخل إصلاحي يمكن المنظمات من تحقيق المرونة في مواكبة التطورات الاقتصادية المتسارعة نتيجة الثورة التكنولوجية، حيث يعتمد على تقييم الوضع الراهن للمنظمة كما هو، ومن ثم تحليله، واختيار نموذج الهندرة الملائم ثم تطبيق العمليات الجديدة، بمعنى التخلي التام عن نظم العمل القديمة والابتعاد عن نظم الإدارة الكلاسيكية لتحقيق قفزات خارقة للعادة في مستويات الأداء، ويعزز الاتجاه للأخذ بوسيلة إعادة هندسة العمليات تزايد الاتجاه نحو تنفيذ الأعمال إلكترونياً من خلال تحويل العمليات أو الأنشطة الرئيسية للأعمال إلى أعمال وأنشطة يتم تنفيذها من خلال استخدام تقنية المعلومات، ولتحقيق نجاح الهندرة لابد من توفير متطلباتها الرئيسية ومنها دعم الإدارة، وتوافر الثقافة التنظيمية الملائمة، وأيضاً توافر الإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية، حيث أن الهندرة مدخل لحل المشكلات الإدارية ولكنها قد تفشل إذا لم يتم توفير متطلباتها التي تلائم ظروف المنظمة.

مشكلة البحث:

يعاني القطاع المصرفي السوري بشكل عام من انخفاض في مستوى جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها للعملاء، ومن خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث شملت 75 عميلاً من عملاء المصارف الخاصة السورية تبين أن أغلب العملاء بنسبة 85% يطمحون للحصول على خدمات مصرفية أكثر جودة وخاصة الخدمات الالكترونية التي تبين من خلال النتائج أنها في غاية الأهمية في ظل تطور التكنولوجيا والأعمال نظراً لأنها من وجهة نظر عينة الدراسة تسهم في اختصار الوقت والتكلفة، كما أن نسبة 88% من عينة الدراسة اختاروا المصارف الخاصة لأنها أفضل من المصارف العامة من حيث جودة الخدمة المقدمة والتسهيلات المرافقة لها، ولكنهم يجمعون على انخفاض مستوى جودة الخدمة المصرفية بشكل عام في مؤسسات القطاع المصرفي السوري، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

– ما هو دور أنموذج أفضل الممارسات في معالجة انخفاض جودة الخدمات المصرفية؟

أهميّة البحث وأهدافه:

تتجسد أهميّة البحث من خلال أهمية تطبيق نموذج أفضل الممارسات في عملية إعادة هندسة العمليات المصرفية باعتباره نظام عمل متكامل قائم على وصف الوضع الراهن للعمليات المصرفية كما هو ثم تقييم الوضع الراهن واقتراح العمليات المستقبلية، حيث أن إعادة هندسة العمليات تسعى إلى التحسين بشكل جذري، وليس مجرد تحسن مستمر

وهي بمثابة مدخل للإصلاح الإداري بشكل عام، لاسيما أن الابتكارات المتسارعة في القطاع المصرفي تتطلب من المصارف إعادة النظر جذرياً بآليات العمل المتبعة للوصول إلى الجودة المطلوبة.

ويهدف البحث إلى تقييم دور نموذج أفضل الممارسات في معالجة مشكلات انخفاض جودة الخدمات المصرفية وذلك بالتطبيق على المصارف الخاصة السورية وبشكل خاص فيما يتعلق بالخدمات المصرفية الالكترونية التي قامت المصارف الخاصة بطرحها في السوق، والتي ترتب على إطلاقها هندرة العمليات المصرفية بما يتناسب مع متطلبات تقديم هذه الخدمات.

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيتين الرئيستين الآتيتين:

1-لا يتم تطبيق نموذج أفضل الممارسات بشكل فعال في المصارف الخاصة محل الدراسة.

2-لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق نموذج أفضل الممارسات وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة 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 لمعرفة دور تطبيق نموذج أفضل الممارسات في معالجة مشكلة انخفاض جودة الخدمات المصرفية في المصارف الخاصة 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 آب 2021.

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

معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي

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

مجتمع وعيّنة الدّراسة

تألف مجتمع الدّراسة من العاملين في المصارف الخاصة السورية وتشمل: بنك بيمو السعودي الفرنسي، المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك سورية والمهجر، بنك العربي، بنك قطر الوطني، بنك الأردن –سورية، بنك سورية والخليج، فرنسبنك، بنك الشرق، وبنك عودة، وبنك بيبلوس، بنك الشام، بنك البركة، بنك سورية الدولي الاسلامي؛ واختار الباحث عينة قصدية مكونة من الموظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطى الفاعلين في المصارف

المذكورة في محافظة اللاذقية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 100 استبانة، تم استرداد 83 استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة 83%؛ وتمّ استخدام المصادر الثانويّة للبيانات بالاعتماد على الكتب والمقالات العلميّة وغيرها من المراجع المحكّمة.

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 (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.

3 - دراسة (Dahalin and Yusof, 2012): Using Business Process Re-engineering to Increase Process Efficiency of E-Catalogue Distribution System

استخدام إعادة هندسة العمليات التجارية لزيادة كفاءة العمليات لنظام توزيع الدليل الإلكتروني

يقتصر دليل المنتجات الورقية المطبوعة التقليدية على العملاء والأماكن، والتي يصعب التعامل معها بالإضافة إلى وقت وتكلفة الطباعة ومنطقة التخزين والشحن. وبالتالي هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نتائج إعادة هندسة العمليات التجارية لتوزيع دليل البيع المباشر القادر على إزالة هذه القيود المادية وزيادة كفاءة عملية أعمال التوزيع. وتم اختيار 30 شخصًا من تجار البيع المباشر لاختبار النموذج الأولي للدليل الإلكتروني.

وأظهرت نتائج دمج عمليات توزيع الدليل الإلكتروني كنتيجة لإعادة هندسة العمليات التجارية أنه يمكن تبسيط العمليات من 32 نشاطًا إلى 13 نشاطًا حيث زادت نسبة معدل كفاءة العملية للعملية المختارة زيادة كبيرة من 20 ٪ إلى 86 ٪، وكذلك انخفض معدل الانتظار من 55 ٪ إلى 7 ٪. وتشير النتيجة النهائية إلى أن إعادة هندسة العمليات التجارية

لديها القدرة على تبسيط العمليات اليدوية والورقية المعقدة إلى حد ما، مما يؤدي إلى نظام توزيع دليل إلكتروني أفضل وأكثر كفاءة.

4-دراسة (Siadat et *al* , 2014): Marketing Process Reengineering using Best Practices

إعادة هندسة عملية التسويق باستخدام أفضل الممارسات

تهدف الدراسة إلى البحث في آلية العمل باستخدام نموذج أفضل الممارسات في إعادة هندسة عملية التسويق في المنظمات، انطلاقاً من حاجتها إلى إعادة تصميم أو إعادة هندسة عملياتها التجارية من أجل تقديم الخدمات بأقل تكلفة وأقصر وقت استجابة مع زيادة الجودة. حيث يمكن تطبيق إعادة هندسة العمليات التجارية باستخدام أفضل الممارسات (BP) لتحقيق ذلك ومع ذلك، فإن اختيار النموذج المناسب هو إحدى القضايا التي تحتاج إلى الدراسة. وتم دراسة آثار تطبيق BPs على العمليات التجارية في شركة Hamrahan System Gohar. وتم اختيار العمليات التجارية في أقسام التسويق ومبيعات المنتجات والعقود لإعادة الهندسة. ثم فحص الحلول المختلفة لأفضل الممارسات وتطبيقها بناءً على منهجية Sharp وMcDermott. وكانت أفضل الممارسات المرشحة هي تقليل الاتصال، ونقل التحكم، والتكنولوجيا المتكاملة، وإعادة التسلسل، والفرز، وتخفيض المهام، والاستعانة بمصادر خارجية. وتم تحديد آثار هذه التقنيات على وقت العمل والتكلفة والجودة.

5-دراسة: (Nurfadhilah and Kadir ,2021): Key Success Factors in Implementing Business Process Re-Engineering (BPR) in Hospitals: Integrative Review

عوامل النجاح الرئيسية في تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) في المستشفيات: مراجعة تكاملية

تبحث الدراسة في دراسة العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى النجاح في تنفيذ إعادة هندسة الأعمال في المستشفيات. حيث تعد إعادة هندسة العمليات أحد أهم الطرق التي تستخدمها المنظمات لإجراء تغييرات حتى تتمكن من تحسين كفاءتها وفعاليتها في مواجهة التحديات، ولكن قد تفشل بعض المنظمات في النهاية ولا تحقق النتائج المتوقعة. وهذا يعود إلى العوامل التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل في تنفيذ مشاريع إعادة هندسة الأعمال وركزت هذه الدراسة على تحليل العوامل الرئيسية باستخدام أسلوب المراجعة التكاملية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تسعة عوامل نجاح رئيسية في تنفيذ إعادة هندسة الأعمال في المستشفيات، وهي الالتزام الإداري، وتمكين الموظفين، والأساليب والأدوات، وتكنولوجيا المعلومات، والبيئة والثقافة، والتنظيم الخارجي، ومشاريع إعادة هندسة الأعمال، والتمويل والاستراتيجية. وهذه العوامل لا تمثل إلا عمومًا العديد من المستشفيات بما في ذلك المستشفيات العامة والخاصة نظرًا لوجود العديد من العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ إعادة هندسة الأداء وفقًا لنوع وخصائص وبيئة المستشفى غير المتجانسة.

****مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة**

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمدخل إعادة هندسة العمليات في تحسين الجودة والكفاءة والفعالية في المنظمات المختلفة وتختلف عن الدراسات السابقة في كونها ستركز على نموذج أفضل الممارسات وتحليل مراحله الثلاثة ودوره في معالجة مشكلات انخفاض جودة الخدمات وذلك بالتطبيق على المصارف الخاصة السورية.

الجانب النّظري للبحث:

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات التسويقية وأهدافها:

نظراً لأهمية إعادة هندسة العمليات ودورها في إحداث تغيرات في جميع عمليات المنظمة بات من المألوف إن تدخل إعادة الهندسة في العمليات التسويقية باعتبار أن إدارة التسويق هي من أهم الإدارات التي تتكون منها المنظمة، ويمكن

تعريف إعادة هندسة العمليات التسويقية 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).

كما تعرف على أنها 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).

وتهدف الهندرة في أي مجال ومنها التسويق لكسر القواعد القديمة وتنظيم وإدارة العمليات، ولتحقيق ذلك يجب تحليل العمليات التسويقية الحالية وتعديلها وإلغائها في بعض الأحيان. إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات (الداوي، 2019، 3-4):

1-تحقيق تغيير جذري في الأداء:

تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

2-التركيز على العملاء:

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3-السرعة:

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

4-الجودة:

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة المنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء.

5-تخفيض التكلفة:

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

ويرى (أبو راس والشارف، 2018، 123-124) أن الهندرة تهدف إلى:

1- تساعد المنظمة على مواكبة التغييرات وتوفر لها ميزة تنافسية.

2- تعمل على استبعاد الأعمال غير الضرورية وإلغاء الازدواجية التي تسبب الهدر.

3- كسر قواعد وأساليب العمل القديمة والاعتماد على الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات.

4-تستخدم في المنظمات القائمة فعلاً وبالتالي يتوفر للمنظمة الإسناد الكافي لبدء العمل من جديد.

5- تهدف إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل جودة المنتج والخدمة والتكلفة وسرعة إنتاج العمل من خلال تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيض المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات وتحسين كبير في مستويات الأداء.

6- تهدف إلى التشجيع على التعلم إضافةً إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.

7- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.

8- تشجيع الابتكار ودعم وتحفيز ومكافأة العاملين.

ويرى الباحث أن هندرة العمليات التسويقية تهدف إلى تحقيق الهدف الرئيسي الذي وجدت المنظمة لأجله وهو إنتاج ما يمكن تسويقه وإيجاد الآليات الصحيحة التي تضمن المسار التسويقي السليم في ظل التطورات الهائلة التي طرأت على الأسواق، والتي تطرأ كل يوم، حيث أن هندرة العمليات التسويقية يضمن الإنتاج والتسعير والترويج والتوزيع السليم بما يحقق رضا العميل ويلبي حاجاته ورغباته، وضمان المرونة والسرعة في الاستجابة لمختلف التغيرات.

ثانياً: مراحل إعادة هندسة العمليات التسويقية

قدم الباحثون والمهتمون بالهندرة العديد من المناهج العلمية والتي تضمنت مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية التي يجب اتباعها لتطبيق مفهوم الهندرة بصورة مناسبة وسليمة وأبرز هذه المراحل هي: (طالب، 2020، 259)

1-الرؤية والتصور: تتضمن تحديد رؤية العمل وتقيم وضع المنظمة الحالي من قبل رئيس فريق الهندرة.

2-الإعداد والتحضير: ويشمل وضع خطة زمنية لخطوات العمل وأهدافها والصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تواجه تطبيق هذا المفهوم وتقديم الحلول المناسبة.

3-التشخيص والتحليل الشامل: ويتضمن توصيف شامل للعمليات التي تمارسها المنظمة، وتتضمن هذه المرحلة توثيق العمليات الحالية ورسم خارطة عمل للمنظمة وكشف الخلل الذي قد يصيب العمليات أو بمعنى آخر كشف نقاط الضعف.

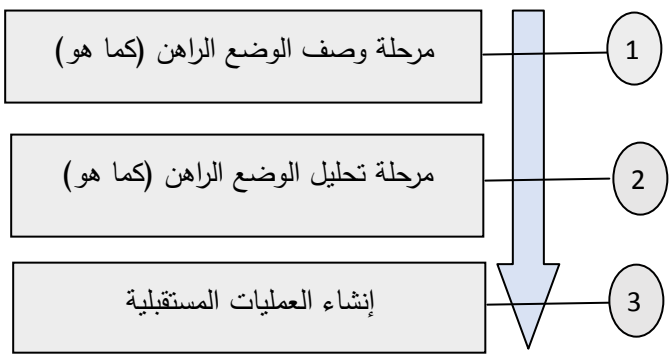
4-إعادة البناء أو التصميم: ويعني تصميم العمليات بشكل جديد وطرح بدائل مخلفة، وتتضمن هذه المرحلة دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة وإعادة هيكلة الجانب البشري (القوى العاملة).

5-التطبيق والتحول: ويعتمد ذلك على التحول بين كل من العنصر البشري والعنصر التقني وخطوات العمل، بالإضافة إلى ضرورة المراجعة والمتابعة المستمرة عند البدء بتنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائج التغيير مقارنة بمرحلة ما قبل التحول إلى الاتجاه الجديد.

بينما اختصرها العديد من الكتاب) الصباب وآخرون، 2013، 497)، و(خان، 2012، 156) وهي: (الزهراني وغيث، 2019، 4) (Olabimtan and Omojaro, 2019, 2) في أربعة مراحل رئيسية وهي: إعادة التفكير بصور أساسية، وإعادة التصميم الجذري، وإجراء تحسينات فائقة، والعمليات.

وتوجد عدة منهجيات لتطبيق إعادة هندسة العمليات التسويقية، ولكنها تتكون من ثلاث خطوات رئيسية بشكل عام والتي تشمل وصف الوضع كما هو، وتحليل الوضع كما هو، وأخيراً إنشاء العمليات المستقبلية (Siadat et al, 2014, 287). **ويمكن للباحث أن يوضح المراحل الرئيسية لهندرة الأعمال بشكل عام بالشكل الآتي:**

الشكل (2-1) مراحل الهندرة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الزهراني واخرون، 2019)

ومن خلال الشكل السابق يرى الباحث أن إعادة هندسة العمليات التسويقية في المصارف السورية تحتاج إلى توصيف دقيق للوضع الراهن وبشكل خاص بعد الضرر الكبير الذي تأثرت به نتيجة الحرب التي تعرضت لها البلاد، والتي تتطلب على أية حال إعادة تقييم وتحليل للوضع الراهن للوقوف على أبرز نقاط الضعف ونقاط القوة، بحيث يتم تصميم عمليات جديدة تساعد المصارف على استعادة قدراتها السابقة من جهة وتحقيق تحول جذري في المرحلة المقبلة، نظراً لأهمية القطاع المصرفي وحيويته بالنسبة لباقي القطاعات الاقتصادية في سورية، لذلك من الضروري البحث عن نموذج الهندرة الأمثل والسعي لتطبيقه بما يتلاءم مع ظروف سورية في المرحلة الراهنة وفي ضوء متطلبات المرحلة المقبلة.

ثالثاً: نموذج Best Practices (BPs) في الهندرة التسويقية:

تم اقتراح العديد من الأساليب والتقنيات والنماذج الخاصة بهندرة العمليات من أجل وصف الوضع كما هو وتحليل الوضع الحالي. ولكن الثغرات التي قد تحدث في مرحلة العمل في بناء العمليات المستقبلية وإنهاء مشاريع إعادة هندسة الأعمال قد تؤدي إلى الفشل، ومن خلال مراجعة الأدبيات فقد تبين أن نموذج " أفضل الممارسات" Best Practices (BPs) أثبت أنه نهج فعال لإنشاء العمليات المستقبلية (Siadat et al, 2014, 288).

ونموذج "أفضل الممارسات" هو تقنية أو حل تم تطبيقه في منظمة وأدى إلى نجاح العمليات التجارية أو الإدارية أو التسويقية، لذلك قد يكون مفيدًا لعملية مماثلة في موقف آخر وتجدر الإشارة إلى أنه يتم اقتراح أي ممارسة فضلى لإجراء تغييرات معينة في العملية الحالية لتكون فعالة، حيث أن استبعاد المهام غير الضرورية من عملية تجارية يمكن أن ينتج عنها ميزة تنافسية للمنظمات، حيث وافق على هذه النقطة العديد من الباحثين في هذا المجال ومنهم:
(Reijers and Limam-Mansar ؛2005 ،Limam-Mansar and Reijers 2007 ،Martin, 1978; Butler, 1996; Golovin, 1997).

وتعرَّف أفضل الممارسات بأنها طريقة فعالة لأداء المهام ذات الطبيعة المتكررة وإشراك العديد من الأفراد في إنجازها. وقد تظهر أفضل الممارسات كطريقة ناجحة لحل مشكلة معينة تحتاج إلى الاستفادة من حل تم اختباره مسبقاً بما يستجيب للظروف الراهنة (Sanda, 2013, 100).

رابعاً: آلية عمل نموذج " أفضل الممارسات" Best Practices (BPs)

تمت معالجة العديد من تحديات إعادة هندسة عمليات الأعمال ومع ذلك، فإن أحد القيود على هذه الأعمال هو تحديد ووصف التحديات دون وجود توجيه فني فعلي لإعادة تصميم العمليات التجارية، ونتيجة لذلك، تم اقتراح العديد من الممارسات الفضلى من خلال الباحثين ومن أفضل هذه الممارسات الإطار المتكامل الذي يشمل: استبعاد المهام، والتطابق أو التوزاي في المهام، والأتمتة، والموارد الإضافية، والعمل على أساس الحالة، وتكوين المهام. وانطلاقاً من دراسة (Siadat et al, 2014, 290-292) يمكن للباحث اختصار آلية عمل نموذج Best Practices (BPs) في الهندرة التسويقية وفقاً للآتي:

1-مرحلة وصف الوضع كما هو:

في هذه المرحلة يقوم موظفو التسويق بتوصيف عملية تسويق المنتج المطلوب إعادة هندسة عملياته بكل تفاصيلها ابتداءً من بدء الإعلان عن المنتج وتقديمه إلى العميل ودراسة مواصفات العميل ومطابقتها مع مواصفات المنتج، وإيجاد قنوات التواصل لدراسة رغبات العملاء وميولهم وتفضيلاتهم فيما يتعلق بالمنتج وعيوبه ومزاياه، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة عن آراء العملاء عن المنتج الحالي وخدمات ما بعد البيع المرافقة له وتقييم مدى إقبال العملاء على اقتناء هذه الخدمات وأسباب إحجامهم عنها.

2-تصميم نموذج عملية جديد (تحليل الوضع الراهن)

في هذه المرحلة، يتم تحليل الوضع الراهن للعمليات التسويقية من خلال:

1-تقليل جهات الاتصال: تقليل عدد الاتصالات مع العملاء والأطراف الثالثة.

2-نقل التحكم: وتحريك الضوابط نحو العميل لنقل عملية التحكم في تثبيت وإتمام عميلة البيع إلى العميل وتقليل عدد الأطراف المشاركة في هذه العملية ما أمكن.

3-التكنولوجيا المتكاملة: ومحاولة رفع القيود المادية في العمليات التسويقية من خلال تطبيق التكنولوجيا الجديدة.

4-إعادة التسلسل: نقل المهام إلى أماكن أكثر ملاءمة.

5-الفرز: تقسيم المهمة العامة إلى مهام بديلة.

6-استبعاد المهام: حذف المهام التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر العميل.

7-الاستعانة بمصادر خارجية: نقل العمل إلى طرف ثالث أكثر كفاءة.

3-عملية إدخال منتج وخدمة جديدة:

بناءً على نتائج مرحلة تحليل الوضع الراهن وتصميم نموذج عملية جديد يتم الانتقال إلى تطبيق العمليات التسويقية الجديدة التي تتلافى المشكلات والعيوب التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة والتي تسببت في شكوى العميل، وقللت من رضا العملاء، والتي تسببت في زيادة عدد العمليات وبالمقابل قضى الموظفون الكثير من الوقت في أعمال غير ضرورية أدت إلى فقدان الحافز للعمل. يتم تطبيق العديد من التغييرات الفعالة في العملية التسويقية مع التقييم المستمر لها.

خامساً: 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)

سادساً: 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 يتعرض لها 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.

سابعاً: دور الهندرة في تحسين الجودة

تسهم الهندرة في الالتزام بجودة العمل، وتحقق تحسينات جذرية في طرق العمل، وتحقيق الكفاءة، وتشجيع الإبداع الإداري، وتقلل المستويات الإدارية وبالتالي تمرير المعلومة بشكل أسرع. كما تسهم في تحديد المشكلات بشكل أكثر سهولة، وتساعد إعادة على تحديد احتياجات الموظفين وزيادة امتلاكهم للقدرات التي تمكنهم من تقديم الخدمات بشكل مميز للعملاء، وتساعد أيضاً في سرعة الاستجابة لمطالب وحاجة العملاء، وتسهم أيضاً في الرفع من مستوى الاعتمادية في تقديم الخدمة بشكل صحيح، وتسهم في التواصل الجيد لتبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين الموظفين والعملاء بشكل سهل ومبسط بتوفير النماذج المطلوب تعبئتها والتي تكون سهلة الفهم من قبل العملاء مع توفير كتيبات التعريف (أبو راس والشارف، 2018، 146).

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 البحثReliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items	اختبار ثبات الاستبانة
.960	15	معامل الثبات لعبارات نموذج أفضل الممارسات (المرحلة الأولى، المرحلة الثانية، المرحلة الثالثة)
.962	15	معامل الثبات لعبارات محور جودة الخدمة المصرفية (ملموسية، اعتمادية، استجابة، أمان، تعاطف)
.981	30	معامل الثبات لحميع بنود الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبيّن من خلال 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 Correlations(2)

		نموذج	جودة	متوسط
نموذج	Pearson Correlation	1	.980**	.995**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	83	83	83
جودة	Pearson Correlation	.980**	1	.995**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	83	83	83
متوسط	Pearson Correlation	.995**	.995**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	83	83	83

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

يتبيّن من خلال 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 الرئيسة الأولى:

الفرضية العدم: لا يتم تطبيق نموذج أفضل الممارسات بشكل فعال في المصارف الخاصة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: يتم تطبيق نموذج أفضل الممارسات بشكل فعال في المصارف الخاصة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بدراسة المراحل الثلاثة التي اتبعتها المصارف الخاصة قبل أن تقوم بتقديم الخدمات المصرفية الالكترونية وتقييم هذه المراحل للوصل إلى تقييم النموذج النهائي، علماً ان هذه النتائج قابلة للتحسين المستمر حيث عملية نموذج أفضل الممارسات هو وسيلة للهندرة بطريقة علمية متتالية ومستمرة بتطور الظروف، وقام الباحث بإجراء الاختبارات الآتية:

الجدول (3) One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	المرحلة الأولى من النموذج
83	3.96	1.017	.112	Q1 تم توصيف عملية الإعلان عن المنتج وتقديمه إلى العميل.
83	3.96	1.087	.119	Q2 تمت دراسة مواصفات العميل ومطابقتها مع مواصفات المنتج.
83	4.04	1.053	.116	Q3 تمت دراسة قنوات التواصل لدراسة رغبات العملاء وميولهم وتفضيلاتهم فيما يتعلق بالخدمات المصرفية الحديثة وعيوبها ومزاياها.
83	4.04	1.064	.117	Q4 تم توفير قاعدة بيانات دقيقة عن آراء العملاء عن الخدمات المصرفية الجديدة.
83	4.00	1.071	.118	Q5 تم تقييم مدى إقبال العملاء على اقتناء هذه الخدمات وأسباب إحجامهم عنها.
83	**4.00**	**.85**	**.093**	**المتوسط العام للمرحلة وصف الوضع كما هو**

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (3) أنّ التقييم المقابل لقيم المتوسطات الحسابية لبنود المرحلة الأولى من النموذج والمطبق على الخدمات المصرفية الالكترونية التي طرحتها المصارف الخاصة السورية في السوق هو تقييم جيد بشكل عام.

الجدول (4)One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	8.630	82	.000	.964	.74	1.19
Q2	8.078	82	.000	.964	.73	1.20
Q3	8.966	82	.000	1.036	.81	1.27
Q4	8.869	82	.000	1.036	.80	1.27
Q5	8.509	82	.000	1.000	.77	1.23
مرحلة1	**10.70**	**82**	**.000**	**1.000**	**.81**	**1.18**

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (4) أنّ قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي تم تطبيق المرحلة الأولى من نموذج أفضل الممارسات قبل تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية وطرحها في السوق بشكل جيد.

الجدول (5) One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	المرحلة الثانية من النموذج
83	3.96	1.017	.112	Q6تم تقليل عدد الاتصالات مع العملاء والأطراف الثالثة.
83	3.96	1.053	.116	Q7التكنولوجيا المتكاملة الجديدة.
83	3.94	1.075	.118	Q8إعادة التسلسل: نقل المهام إلى أماكن أكثر ملاءمة
83	3.96	1.053	.116	Q9الاستعانة بمصادر خارجية: نقل العمل إلى طرف ثالث أكثر كفاءة
83	4.04	1.064	.117	Q10استبعاد المهام: حذف المهام التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر العميل
83	**3.97**	**.79**	**.08**	**المرحلة الثانية: تصميم نموذج عملية جديد (تحليل الوضع الراهن)**

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (5) أنّ التقييم المقابل لقيم المتوسطات الحسابية لبنود المرحلة الثانية من النموذج والمطبق على الخدمات المصرفية الالكترونية التي طرحتها المصارف الخاصة السورية في السوق هو تقييم جيد بشكل عام.

الجدول (6) One-Sample Test

	Test Value = 3					
				Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)		Lower	Upper
Q6	8.630	82	.000	.964	.74	1.19
Q7	8.341	82	.000	.964	.73	1.19
Q8	7.967	82	.000	.940	.71	1.17
Q9	8.341	82	.000	.964	.73	1.19
Q10	8.869	82	.000	1.036	.80	1.27
مرحلة2	**11.217**	**82**	**.000**	**.97349**	**.8008**	**1.1461**

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (6) أنّ قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي تم تطبيق المرحلة الثانية من نموذج أفضل الممارسات قبل تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية وطرحها في السوق بشكل جيد.

الجدول (7) One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	المرحلة الثالثة من النموذج
83	4.25	1.124	.123	Q11تم تطبيق العمليات التسويقية الجديدة التي تتلافى المشكلات والعيوب التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة والتي تسببت في شكوى العميل.

Q12 تم تطبيق العمليات التسويقية الجديدة التي قللت من رضا العملاء.	.113	1.030	3.99	83
Q13 تم تطبيق العمليات التسويقية الجديدة التي تسببت في زيادة عدد العمليات.	.117	1.063	4.28	83
Q14تم تطبيق العديد من التغييرات الفعالة في العملية التسويقية.	.120	1.091	4.20	83
Q15 يتم التقييم المستمر للتغيرات الفعالة في العملية التسويقية.	.124	1.131	4.04	83
المرحلة الثالثة: عملية إدخال منتج وخدمة جديدة	**.111**	**1.018**	**4.15**	**83**

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (7) أنّ التقييم المقابل لقيم المتوسطات الحسابية لبنود المرحلة الثالثة من النموذج والمطبق على الخدمات المصرفية الالكترونية التي طرحتها المصارف الخاصة السورية في السوق هو تقييم جيد بشكل عام.

الجدول (8)One-Sample Test

	Test Value = 3					
				Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Lower	Upper
Q11	10.152	82	.000	1.253	1.01	1.50
Q12	8.739	82	.000	.988	.76	1.21
Q13	10.947	82	.000	1.277	1.05	1.51
Q14	10.065	82	.000	1.205	.97	1.44
Q15	8.346	82	.000	1.036	.79	1.28
مرحلة3	**10.301**	**82**	**.000**	**1.15181**	**.9294**	**1.3742**

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (8) أنّ قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي تم تطبيق المرحلة الثالثة من نموذج أفضل الممارسات قبل تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية وطرحها في السوق بشكل جيد.

الجدول (9)One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نموذج	83	4.0418	.85475	.09382

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (9) أنّ التقييم المقابل لقيمة المتوسط الحسابي لتطبيق النموذج على الخدمات المصرفية الالكترونية التي طرحتها المصارف الخاصة السورية في السوق هو تقييم جيد بشكل عام.

الجدول (10)One-Sample Test

	Test Value = 3					
				Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Lower	Upper

نموذج	11.104	82	.000	1.04177	.8551	1.2284

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (10) أنّ قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي تم تطبيق نموذج أفضل الممارسات قبل تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية وطرحها في السوق بشكل جيد، ونرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يتم تطبيق نموذج أفضل الممارسات بشكل فعال في المصارف الخاصة محل الدراسة.

2-اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق نموذج أفضل الممارسات وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة معنوية بين تطبيق نموذج أفضل الممارسات وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبارات الآتية:

الجدول (11)One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
83	4.05	1.103	.121	Q16 يتوافر لدى المصرف القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبدقة.
83	4.13	1.113	.122	Q17 يتوافر لدى المصرف القدرة على الوفاء بالتزاماته تجاه العملاء.
83	3.96	1.173	.129	Q18 يتوافر لدى المصرف القدرة على تلبية طموحات عملائه.
83	4.00	1.169	.128	Q19 يهتم المصرف بتحديث المباني والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه.
83	3.99	1.065	.117	Q20 يهتم المصرف بتحديث التسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة.
83	4.11	1.082	.119	Q21 يهتم المصرف بتمظهر الموظفين.
83	4.07	1.068	.117	Q22 يتوافر لدى المصرف القدرة على التعامل الفعال مع متطلبات العملاء كله.
83	4.02	1.082	.119	Q23 يتوافر لدى المصرف القدرة على الاستجابة للشكاوى والعمل على حلها بسرعة وكفاءة.
83	4.02	1.047	.115	Q24 تتم المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب.
83	4.04	1.064	.117	Q25 يحقق المصرف للعملاء الشعور بالاطمئنان بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك.
83	4.25	1.124	.123	Q26 يحقق المصرف للعملاء الاطمئنان المادي.
83	3.99	1.030	.113	Q27 يحقق المصرف للعملاء الاطمئنان النفسي.
83	4.28	1.063	.117	Q28 يعزز المصرف روح الصداقة في تعامله مع عملائه.
83	4.20	1.091	.120	Q29 يهتم المصرف بالحرص على العميل وإشعاره بأهميته.

Q30 يبدي المصرف لعملائه الرغبة في تقديم الخدمة بحسب حاجاتهم.	.124	1.131	4.04	83
محور الجودة	**.097**	**.8837**	**4.07**	**83**

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (11) أنّ التقييم المقابل لقيم المتوسطات الحسابية لبنود تحقيق الجودة المطلوبة للخدمات المصرفية الالكترونية التي طرحتها المصارف الخاصة السورية في السوق هو تقييم جيد بشكل عام.

الجدول (12)One-Sample Test

	Test Value = 3					
				Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Lower	Upper
Q16	8.656	82	.000	1.048	.81	1.29
Q17	9.272	82	.000	1.133	.89	1.38
Q18	7.484	82	.000	.964	.71	1.22
Q19	7.795	82	.000	1.000	.74	1.26
Q20	8.452	82	.000	.988	.76	1.22
Q21	9.332	82	.000	1.108	.87	1.34
Q22	9.145	82	.000	1.072	.84	1.31
Q23	8.625	82	.000	1.024	.79	1.26
Q24	8.908	82	.000	1.024	.80	1.25
Q25	8.869	82	.000	1.036	.80	1.27
Q26	10.152	82	.000	1.253	1.01	1.50
Q27	8.739	82	.000	.988	.76	1.21
Q28	10.947	82	.000	1.277	1.05	1.51
Q29	10.065	82	.000	1.205	.97	1.44
Q30	8.346	82	.000	1.036	.79	1.28
جودة	**11.103**	**82**	**.000**	**1.07711**	**.8841**	**1.2701**

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (12) أنّ قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي قيمة المتوسط الحسابي المقابل لتقييم جودة الخدمات المصرفية الالكترونية وطرحها في السوق في المصارف الخاصة محل الدراسة هي قيمة معنوية.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، قام الباحث بإجراء الاختبارات الآتية:

الجدول (13)Correlations

		نموذج	جودة
نموذج	Pearson Correlation	1	.980**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	83	83
جودة	Pearson Correlation	.980**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	83	83

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

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (13) أنّ قيم معاملات الارتباط بين تطبيق نموذج أفضل الممارسات قبل تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية في المصارف محل الدراسة وبين جودة هذه الخدمات هي معنوية عند مستوى الدلالة 5% وتساوي 98% وبالتالي توجد علاقة طردية قوية، أي كلما استطاعت المصارف أن تطبق مراحل النموذج بشكل علمي ودقيق فإنها ستحسن من جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها. ولدراسة هذه العلاقة بشكل أدق قام الباحث بالاختبارات الآتية:

الجدول (14) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980[a]	.961	.960	.17658

a. Predictors: (Constant), نموذج

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من خلال الجدول (14) أنّ قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 96% أي أن المتغير المستقل يفسر 96% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في نموذج الارتباط الخطي مع وجود علاقة طردية قوية بين المتغير التابع والمستقل بصورة إجمالية حيث أن قيمة R تساوي 98%.

الجدول (15) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.523	1	61.523	1973.146	.000[b]
	Residual	2.526	81	.031		
	Total	64.049	82			

a. Dependent Variable: جودة

المصدر: إعداد الباحث

b. Predictors: (Constant), نموذج

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

الجدول (16) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.019	.094		-.199-	.03
	نموذج	1.013	.023	.980	44.420	.000

a. Dependent Variable: جودة

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول (16) أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل المتعلق بتطبيق النموذج معنوية عند مستوى الدلالة 5% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار الخطي بالعلاقة:Y=0.1+1.01X
ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد علاقة معنوية بين تطبيق نموذج أفضل الممارسات وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة محل الدراسة، وهي علاقة طردية قوية.

الاستنتاجات والتّوصيات:

1-الاستنتاجات

1-إن نموذج أفضل الممارسات هو أداة لتطبيق الهندرة بطريقة علمية متتالية ومستمرة، والنتائج التي تنتج عن هذا النموذج تختلف باختلاف قدرة المنظمة على تقييم كل مرحلة بشكل دقيق، كما تختلف النتائج باختلاف الظروف التي تتأثر بالتغيرات المتسارعة والمستمرة في كافة المجالات وبشكل خاص المجال التكنولوجي الذي سبب باختفاء العديد من الوظائف والمنتجات، وبالتالي هذه النتائج قابلة للتحسين المستمر.

2-يوجد تقييم معنوي جيد لمرحلة "وصف الوضع كما هو" وهي المرحلة الأولى من النموذج والمطبق على الخدمات المصرفية الالكترونية التي طرحتها المصارف الخاصة السورية في السوق، وذلك من حيث قيام هذه المصارف بتوصيف عملية تسويق الخدمات الالكترونية في مرحلة دراسة طرحها في السوق والمطلوب إعادة هندسة عملياتها بكل تفاصيلها.

3- يوجد تقييم معنوي جيد لمرحلة " تصميم نموذج عملية جديد (تحليل الوضع الراهن)" وهي المرحلة الثانية من النموذج والمطبق على الخدمات المصرفية الالكترونية التي طرحتها المصارف الخاصة السورية في السوق، وذلك من حيث تقليل جهات الاتصال، ونقل التحكم، واستخدام التكنولوجيا المتكاملة، وإعادة التسلسل والفرز استبعاد المهام، والاستعانة بمصادر خارجية.

4- يوجد تقييم معنوي جيد لمرحلة " إدخال منتج وخدمة جديدة " وهي المرحلة الثالثة من النموذج والمطبق على الخدمات المصرفية الالكترونية التي طرحتها المصارف الخاصة السورية في السوق، وذلك من حيث قيام هذه المصارف بتطبيق العمليات التسويقية الجديدة التي تتلافى المشكلات والعيوب المختلفة وطرح الخدمات المصرفية الالكترونية الحديثة في السوق السورية لأول مرة، حيث حققت تحولاً نوعياً في طريقة توفير الخدمة المصرفية للعملاء في السوق السورية.

5- تم تطبيق نموذج أفضل الممارسات قبل تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية وطرحها في السوق بشكل جيد. حيث قامت المصارف الخاصة السورية بدراسة السوق قبل طرح هذه المنتجات وذلك بهدف تحسين قدرتها على توفير الخدمات الحديثة في السوق السورية بما يتناسب مع المتطلبات الملحة للسوق كمرحلة أولى في التحول الرقمي.

6- يوجد تقييم معنوي جيد للجودة بأبعادها المتعلقة بالاعتمادية والملموسية والاستجابة والأمان والتعاطف والتي تمتعت بها الخدمات المصرفية الالكترونية التي طرحتها المصارف الخاصة السورية في السوق عند طرحها وذلك باعتبارها منتج جديد ساهم في تقليل الوقت والتكلفة على العملاء، وهذه الجودة بحاجة إلى تحسين مستمر وخاصة مع التطورات الجديدة التي شهدتها البيئة السورية.

7- توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق نموذج أفضل الممارسات وبين جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة محل الدراسة، وكلما كانت المصارف أكثر دقة في تحليل مراحل النموذج بشكل علمي ودقيق كلما استطاعت تلافي العيوب والمشكلات التي تشوب عملية تقديم الخدمة المصرفية وبالتالي تحقيق التحسين المستمر للجودة عبر الهندرة.

2-التّوصيات:

1-من الضروري على المصارف السورية أن تستخدم نموذج أفضل الممارسات لهندرة عملياتها المصرفية، وبشكل خاص المصارف العامة التي لم تحقق أي تطورات في جودة خدماتها سواء قبل الحرب أو بعدها على العكس فالوضع السيء ازداد سوءاً، لاسيما نتيجة العيوب والمشكلات التي خلفتها الحرب في سورية وسببت تراجع ملحوظ في جودة الخدمات المصرفية لأسباب وعوامل كثيرة.

2-من الضروري على المصارف الخاصة في سورية "وصف الوضع كما هو" وبشكل دقيق لتقييم المرحلة الحالية التي تعيشها سورية والتي شهدت تحسناً أمنياً، فلا بد من تقييم الوضع وتوصيفه من أجل التحضير لإطلاق خدمات جديدة في المرحلة المقبلة.

3- من الضروري على المصارف السورية أن تركز عند تصميم نموذج عمليات جديد على السعي إلى تقليل الإجراءات ما أمكن بهدف تسريع عملية تقديم الخدمة المصرفية، والاستعانة بمصادر خارجية بشكل أكبر لتوفير التكنولوجيا المطلوبة، والبحث عن مخارج فيما يتعلق بالعقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية لتحقيق تقدم نوعي في الخدمات التي سيتم طرحها في المرحلة المقبلة..

4- إن عملية تقديم الخدمات المصرفية الحديثة هي عملية مستمرة بوجود الابتكارات المصرفية، ولاسيما أن الكثير من الدول قد سبقتنا بأشواط في مجال التحول الرقمي، لذلك يجب أن يتم تقييم مراحل النموذج بشكل علمي ومدروس قبل طرح المنتج الجديد في السوق المصرفية السورية.

5- يجب على المصارف الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة في مجال الخدمات المصرفية الالكترونية وتوفير قواعد بيانات شاملة ومتكاملة تسهل عليها بناء نموذج أعمال جديد، والاستفادة من قدرة نموذج أفضل الممارسات في تحسين جودة العمليات والخدمات المصرفية بشكل كبير وخاصة في حالة نجاحها في تقييم وإعداد مراحله بدقة كبيرة.

References:

1-AL-DAWI, SHEIKH (2019). **The impact of the re-engineering process on the development of banking service: A case study of the National Bank of Algeria**. Research presented at Ben Youssef Ben Khedda University, Algeria 1-24.

2-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.

3-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.

4-AL-ZAHRANI, IBTISAM, NIRVANA ABDUL RAHMAN GHAITH (2019). The role of engineering in simplifying administrative procedures. A field study on female administrative staff at King Abdelaziz University in Jeddah. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences the Arab Journal of Science and Research Publishing*, **First Issue, Volume Three**, January, 1-28.

5-AL-ZAMEL, AHMAD MAHMOUD (2012), **Marketing of Banking Services**, Ithraa for Publishing and Distribution, first edition, Amman, Jordan.

6-AL-SABAB; AHMED ABDULLAH AND DIAB, ABDEL HAMID BIN AHMED AND MAIMANI, KHALED ABDEL RAHIM AND HABIB, SHAKEEL AHMED (2013) **Fundamentals of Modern Management**, 4th edition, Saudi Arabia: Scientific algorithm for publication and distribution.

7-AL-OTHMAN, MUHAMMAD NADER, MUHAMMAD ALI MUADDI (2020). The Expectations and Perception Gap for the Quality of Islamic Banking Services, *Al-Jinan Journal*, **Volume 11, Article 11**, 303-329.

8-ABDULLAH, BADR AL-DIN, IYAD AL-SUHAIBI (2020). The impact of banking services quality on 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.
9-AISHAWY, AHMED (2014). Measuring the dimensions of service quality from the point of view of dealers: a field study of mobile phone services provided by the three institutions (Mobilis, Djezzy, Ooredoo) in the city of Ouargla, southern Algeria, *Al-Bahed Magazine*, **No. 14** 1-31.
10-BUTLER, P. (1996). **A strategic framework for health promotion in Darebin. A report to the East Preston and Northcote community health centers by the center for development and innovation in health**, center for development and innovation in health, Melbourne, Australia.
11-DAHALIN, ZULKHAIRI MD, SITI FATIMAH YUSOF (2012). Using Business Process Re-engineering to Increase Process Efficiency of E-Catalogue Distribution System. *IBIMA Publishing University Utara Malaysia* **Vol. 2012 (2012),**1-8.
12-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.
13-GOLOVIN, J. (1997). **Achieving stretch goals: best practices in manufacturing for the new millennium**. Prentice Hall PTR.
14-KHAN; AHHAM (2012). Process engineering as an introduction to human resource management excellence, *Journal of Economic and Administrative Research*, Algeria: University of Biskra, **No. 12**, 153-179
15- KAFI, MUSTAFA YOUSSEF (2017). **Bank Marketing**. Alpha Documents, first edition, Constantine, Algeria.
16- KHANFAR, IYAD ABDEL-ILAH, (2015) **banking marketing**, the contemporary entrance, Wael Publishing House, first edition.
17-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.
18-MANSAR, S. L., & REIJERS, H. A. (2005). Best practices in business process redesign: *validation of a redesign framework. Computers in Industry*, **56(5)**, 457-471.
19-MANSAR, S. L., & REIJERS, H. A. (2007). Best practices in business process redesign: use and impact. *Business Process Management Journal*, **13(2),** 193-213.
20-MARTIN, J. (1978). **The best practice of business**. John Martin Publishing Limited.
21-MOHAMED ALI, AHMED SHAABAN (2018) **Marketing and Banking**, University Education House, Alexandria, Egypt.
22-Nurfadhilah, Andi Indahwaty Sidin, Abdul Rahman Kadir (2021). Key Success Factors in Implementing Business Process Re-Engineering (BPR) in Hospitals: Integrative Review. *Journal of Asian Multicultural Research for Medical and Health Science Study.* **Vol. 2 No. 3**, 060-072.
23-OLABIMTAN, R.O., A.O. OMOJARO (2019). business process re-engineering and federal tertiary institutions' competitive advantage: evidence from federal polytechnic, ilaro, *Journal of Management and Technology* [JORMATECH] **Volume 5 Number 1**, 1-13.
24-SIADAT, SEYED HOSSEIN, AZADEH KARIMISEFAT, BANAFSHEH ATAAFARIN, ZAHRA MAHMOUDI, SAMIRA NASIMVARIANI (2014). Marketing Process Reengineering using Best Practices. *International Journal of Operations and Logistics Management*, **Volume: 3, Issue: 4**, Pages: 287-301
25-SANDA, M AMINU (2013). Dictating Impact of Systemic (Trans) formations on Management Re-engineering in R&D Firms. *Sort, **20*(50)**, 100.
26-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.

27-Siadat, Sayed Hossein, Zadeh Karimisefat, Banafsheh Ataafarin, Zahra Mahmoudi, Samira Nasimvariani (2014). Marketing Process Reengineering using Best Practices, International Journal of Operations and Logistics Management, Volume: 3, Issue: 4, 287-301.
28-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.
29-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.
30-ZAINAB, FARAJ ALLAH (2019). **Re-engineering administrative processes and their effectiveness in improving quality**. Master Thesis, University of May 8, 1945 - Guelma, Algeria.