مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية (دراسة ميدانية في المصارف التجارية العامة في محافظة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. رامي محمد، د. علي البهلول، حلا صالح
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5996
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 15:37 +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 Impact Of Human Resources Flexibility In Re-Engineering Banking Operations (Field Study In The Public Commercial Banks In Lattakia Governorate)

Dr. Rami Mohammed*
Dr. Ali Al-Bahloul**
Hala Saleh***

(Received 7 / 10 / 2023. Accepted 18 / 12 / 2023)

□ ABSTRACT □

The study mainly aimed at determining the impact of human resources flexibility in its dimensions (skill flexibility, behavior flexibility) in re-engineering banking operations in commercial banks in Lattakia Governorate.

The researcher followed the analytical descriptive approach in her study, and a set of methods, including reliance on secondary and primary data, through a questionnaire designed and distributed to (140) respondents, from which (133) were retrieved, and (127) questionnaires were valid for analysis, and the research community consisted of a cadre Employees in the departments of public commercial banks operating in the province of Lattakia, then the SPSS program version /21/ was relied upon as a tool for analyzing the available data.

The study concluded that the employees of the bank do not work to develop their skills continuously, and the employees of the bank do not possess multiple skills that are used in different jobs, and that there is a statistically significant effect of the flexibility of human resources in re-engineering banking operations in the public commercial banks in Lattakia, and the total average reached answers The sample members for the skill flexibility variable are 2.9678, and this indicates a lack of skill flexibility among workers in public commercial banks operating in Lattakia Governorate.

Keywords: Flexibility of human resources, flexibility of skills, flexibility of behavior, re-engineering of banking operations, public commercial banks.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* **Assistant Professor in the Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University. Lattakia, Syria. ramimoha174@gmail.com**

** **Assistant Professor , Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. alimoneer1991@gmail.com.**

*** **Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Syria. hala.sleh@tishreen.edu.sy.**

تأثير مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية

(دراسة ميدانية في المصارف التجارية العامة في محافظة اللاذقية)

الدكتور رامي محمد*

الدكتور علي البهلول**

حلا صالح***

(تاريخ الإيداع 7 / 10 / 2023. قُبِل للنشر في 18 / 12 / 2023)

□ ملخّص □

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة، مرونة السلوك) في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية في محافظة اللّاذقيَّة.

اتَّبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثَّانوية، والأوليَّة من خلال استبانة تمَّ تصميمها، وتمَّ توزيعها على (140) مبحوث، استردت منها (133)، وكانت (127) استبانة صالحة للتَّحليل، وتكوَّن مجتمع البحث من كادر العاملين في دوائر المصارف التجارية العامة العاملة في محافظة اللاذقية، ثم تمَّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS إصدار /21/ كأداة لتحليل البيانات المتوَّفرة.

توصلت الدراسة إلى أن العاملون لا يعملون في المصرف على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر، وعاملو المصرف لا يمتلكون مهارات متعددة يتم استخدامها بوظائف مختلفة، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية، وبلغ المتوسّط الإجمالي إجابات أفراد العيّنة لمتغيّر مرونة المهارة 2.9678، وهذا يدل على عدم توفر مرونة المهارة لدى العاملين في المصارف التجارية العامة العاملة في محافظة اللاذقية.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، مرونة المهارة، مرونة السلوك، إعادة هندسة العمليات المصرفية، المصارف التجارية العامة.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* **أستاذ مساعد ـ عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال ـ كلية الاقتصاد ـ جامعة تشرين ـ اللّاذقية ـ سورية.**

** **مدرس ـ قسم إدارة الأعمال ـ كلية الاقتصاد ـ جامعة تشرين ـ اللّاذقية ـ سورية.**

*** **طالبة دراسات عليا (ماجستير) في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين- اللّاذقية ـ سورية.**

مقدمة:

نظراً للتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم واشتداد حدة المنافسة العالمية نتيجة لإلغاء الحواجز المالية والتجارية وإجراءات فتح الأسواق وإلغاء الحماية، فان الأدوات التقليدية في الإدارة أصبحت غير قادرة على الإيفاء بمتطلبات البيئة الحالية، لذلك أصبح لزاما على كافة المنظمات ومنها المصارف والتي ترغب في الاحتفاظ بمراكزها التنافسية وتوسيع عملياتها في الأسواق المحلية والدولية ان تتبع الوسائل غير التقليدية في الإدارة والتي تستند إلى إتباع التفكير الجديد الذي لا يعتمد على الثوابت القديمة والتقليدية، ومن أبرز هذه الوسائل أو الأدوات عمليات أعاده الهندسة والتي تعتبر طريقة جديدة للتفكير بصوره مبدعة تعمل على تحسين وتطوير أداء المنظمات من خلال تحسين العملية وتشريق المنظمة وإلغاء العمليات غير الضرورية والتي لا تضيف قيمه حقيقية للعمل وبما يؤدي إلى تحقيق رضا العميل وزيادة الأرباح من خلال إعادة تركيز النشاطات وتوجيهها نحو القطاعات الأكثر فائدة، وينطبق ذلك على القطاع المصرفي الذي يستخدم إعادة الهندسة لإعادة توجيه وتركيز عملياته المصرفية نحو قطاعات الزبائن الأكثر أهمية وتطوير شبكات الخدمة المصرفية وإلغاء الفروع والمنافذ المصرفية غير الكفؤة وكذلك تغيير الثقافة التنظيمية للمصرف على المدى الطويل لتبني هذه الممارسات بصوره مقبولة من كافة الأطراف

من جهة أخرى حظيت المرونة الاستراتيجية اهتمام كافة المنظمات بمختلف أنواعها، حيث تعتبر المرونة الاستراتيجية من أهم الخصائص التي تتمتع بها المنظمات الناجحة في أعمالها، حيث أن ظاهرة المرونة الاستراتيجية ليست ظاهرة جديدة، وإنما الجديد هو أنها أصبحت حاجة ضرورية للمؤسسات وعملية في ظل ما تشهده من تغيرات في بيئتها المفاجئة، فحاجات ورغبات العملاء تتغير باستمرار، الأمر الذي أصبحت معه فرص النجاح والبقاء للمؤسسات والمجتمعات الصناعية على الساحة الدولية محدودة إلا إذا تمتعت بمستوى مرتفع من الانسجام الاستراتيجية بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، ومن هنا تكمن أهمية مفهوم المرونة الاستراتيجية باعتبارها تمثل قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات البيئية الجوهرية والسريعة والتي تؤثر بشكل كبير على أدائها، من خلال إجراء التعديلات على استراتيجيتها، للاستجابة لهذه التغيرات بالوقت والنمط الملائم، مع الأخذ بعين قوى المنافسة في السوق، لزيادة حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية.

لذلك سيتم التركيز في هذه الدراسة على دور المرونة الاستراتيجية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العاملة في محافظة اللاذقية.

2ـ المراجعة الأَدبيَّة والنقديَّة:

الدِّراسات العربيَّة:

- **دراسة (كريم،2021)، بعنوان:**

منظورات ذكاء الاعمال وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية / دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الخاصة في بغداد.

هدف الدراسة: احتواء متغيري ذكاء الأعمال وإعادة هندسة العمليات المصرفية لدراسة علاقة الارتباط والتأثير بينهما.

نتائج الدراسة: اظهرت نتائج التحليل للمتغير المستقل وتحديداً في بُعد تقنيات الحصول على البيانات التي استنتجت أن الإدارة العليا في المصرف (عينة الدراسة) تدعم وبشكل كبير التطبيقات التكنولوجية الخاصة بجمع البيانات اللازمة عن الزبائن.

- **دراسة (الفريجي والجغيفي، 2021)، بعنوان:**

تأثير اعادة هندسة العمليات المصرفية في تعزيز التسويق الداخلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية بمحافظة البصرة

هدف الدراسة: التعرف على مدى تأثير اعادة هندسة العمليات المصرفية في تعزيز التسويق الداخلي للمصرف.

نتائج الدراسة: هناك تأثير لأبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية على ابعاد التسويق الداخلي في المصارف عينة البحث.

- **دراسة (أكبر، 2022)، بعنوان:**

دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية

هدف الدراسة: تحديد طبيعة العلاقة بين دور التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية بالبنوك الكويتية.

نتائج الدراسة: التحول الرقمي ليس بديلا عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد تعتمد على استخدام كفاءة المورد البشري.

- **دراسة (الشمري وآخرون، 2022)، بعنوان:**

الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة

هدف الدراسة: بيان طبيعة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي.

نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث.

- **دراسة (بلخضر، 2022)، بعنوان:**

أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة Alfapipe بعنابة

هدف الدراسة: بيان أثر المرونة الاستراتيجية في مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE بولاية عنابة.

نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية ولجميع أبعادها في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات.

الدِّراسات الأجنبيَّة:

دراسة (Chen، 2022) بعنوان:

The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties on green innovation in new ventures.

العنوان باللغة العربية: التأثيرات الملائمة بين المرونة الاستراتيجية والعلاقات الإدارية على الابتكار الأخضر في المشاريع الجديدة.

هدف الدراسة: إظهار تأثير التفاعل بين المرونة الاستراتيجية والعلاقات الإدارية على الابتكار الأخضر في الشركات الجديدة.

نتائج الدراسة: أنواعاً مختلفة من المرونة الاستراتيجية والعلاقات الإدارية يمكن أن تولد أوجه تآزر مختلفة وبالتالي يكون لها تأثيرات مختلفة على الابتكار الأخضر.

دراسة (Mohammed *et al*، 2022) بعنوان:

Role of Strategic Flexibility in Enhancing Innovation Performance from a Futuristic Perspective.

العنوان باللغة العربية: دور المرونة الاستراتيجية في تحسين أداء الابتكار من منظور مستقبلي.

هدف الدراسة: تحديد ما إذا كان أداء الابتكار قد تم تعزيزه حقًا من خلال التغييرات الخارجية.

نتائج الدراسة: أعطى الاستطلاع الأول الذي قاس الابتكار الاستغلالي والمستكشف للابتكار والذي كان 3.79 للمرونة الاستراتيجية، و3.18 للابتكار الاستكشافي، و3.70 للابتكار الاستغلالي.

دراسة (Fetais et al، 2022) بعنوان:

Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures.

العنوان باللغة العربية: إعادة هندسة العمليات التجارية: تحليل قائم على مراجعة الأدبيات لإجراءات التنفيذ.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الأدبيات لتحديد عوامل النجاح والتحديات التي تواجه إعادة هندسة عمليات إعادة التدوير في إطار عمل HTO.

نتائج الدراسة: حددت الدراسة ثلاثة عناصر أساسية لتشغيل مبادرة ناجحة لإعادة هندسة الأعمال وهي الاتساع، والقيادة والعمق.

اختلاف الدِّراسة الحالية عن الدِّراسات السّابقة: خلصَت معظم الدِّراسات أَنَّ لمرونة الموارد البشرية أحد أبعاد المرونة الاستراتيجية تأثيراً مهماً في إعادة هندسة العمليات المصرفية، ومن هنا جاءت أَهميَّة هذه الدِّراسة؛ حيث تشابهت الدِّراسة الحاليَّة مع الدِّراسات السَّابقة من حيث المتغيِّر التابع والبعض الآخر بالمتغير المستقل؛ وكان الاختلاف الرَّئيس للدِّراسة الحاليَّة عن الدِّراسات السَّابقة، في بيئة التطبيق.

3ـ مشكلة البحث:

من خلال الدِّراسات السابقة التي تناولت مفهوم إعادة هندسة العمليات والعوامل المؤثرة فيها، تعد اعادة هندسة العمليات المصرفية من الأساليب الحديثة التي تستخدم في تنفيذ التغييرات في المصارف، وهي نهج مالي واداري يعتمد بشكل كبير على العامل البشري والتقني، لإعادة تصميم العمليات الأساسية في المصرف بهدف تحقيق تحسين كبير في المعايير المالية ورضا الزبون.، ولذلك من خلال الملاحظة وبناءً على الدراسات السابقة، ومن خلال دراسة استطلاعية تضمنت مقابلات أجرتها الباحثة مع عينة من العاملين بلغ عددهم 17 عامل في المصارف التجارية العامة العاملة فرع اللاذقية، وقد قامت بطرح التساؤلات الآتية:

هل يوجد لدى المصرف رسالة تتعلق بإعادة الهندسة؟

هل يوجد تناسب بين الصلاحيات الممنوحة للعاملين والمسؤوليات الواجبة عليهم؟

هل تعي الإدارة العليا مفهوم إعادة هندسة العمليات؟

هل يمتلك الموظف المهارة في أداء واجباته ومسؤولياته؟

هل يمتلك الموظف مهارة التواصل واستخدام التكنولوجيا الحديثة؟

وبناء على الدراسة الاستطلاعية توصلت الباحثة إلى:

يوجد جوانب ضعف في رسالة المصرف حول إعادة الهندسة.

يوجد جوانب ضعف بين الصلاحيات الممنوحة للعاملين والمسؤوليات الواجبة عليهم.

يوجد جوانب ضعف في وعي الإدارة العليا لمفهوم إعادة هندسة العمليات.
يوجد جوانب ضعف في المهارة التي يملكها في أداء واجباته ومسؤولياته.
يوجد جوانب ضعف في مهارة التواصل واستخدام التكنولوجيا الحديثة لدى الموظف.
وبناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية توصلت الباحثة إلى أن هناك فجوة بين مرونة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات، ولاحظت أنَّ هناك توجُّه حقيقي لدى إدارة المصارف نحو زيادة التخلص من العمليات غير المضيفة للقيمة وإحداث تغيير جذري على مستوى المصرف.
ومن خلال الأجوبة على الأسئلة خلال الدراسة الاستطلاعية، وملاحظة الباحثة والدِّراسات السَّابقة، قامت الباحثة بصياغة مشكلة الدِّراسة بالتَّساؤل الرَّئيس الآتي:

ما تأثير مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة العاملة في اللاذقية؟

وعن هذا التَّساؤل تتفرع مجموعة من التَّساؤلات الفرعيَّة:

– ما تأثير مرونة المهارة إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة العاملة في اللاذقية؟

– ما تأثير مرونة السلوك إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة العاملة في اللاذقية؟

أَهميَّة البحث وأَهدافه:

تظهر أهميَّة الدِّراسة من ناحيتين نظريَّة وعمليَّة:

فمن الناحية النظرية: من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجدت الباحثة أن هذه الدراسات لم تأخذ بحسبانها جميع أبعاد مرونة الموارد البشرية كون جوهر هذه الدراسة يتمحور حول مرونة الموارد البشرية، فأغلب هذه الدراسات كانت تركز على بعد أو بعدين من هذه الأبعاد على الأكثر. في حين أن هذه الدراسة سوف تأخذ في حسبانها أهم هذه الأبعاد من وجهة نظر الباحثة، وبالتالي سوف يقدم نموذجاً علمياً يقدم له نظرياً من خلال المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع بشرح وتقديم كل بعد وربط هذه الأبعاد وبالنتيجة تقديم نموذجاً فعال، نظراً للدراسات القليلة المتوفرة في الجمهورية العربية السورية بخصوص مرونة الموارد البشرية، ومن مبدأ ربط الجامعة بمشاكل القطاعات الخدمية والإنتاجية و....الخ.

ومن الناحية العمليَّة: تتجلى أهمية الدراسة عملياً من كونها، تركز على واقع قطاع المصارف، من حيث مرونة الموارد البشرية، نظراً للمعاناة الكبيرة التي يتكبدها العاملين في هذا المجال، وما لذلك من تأثير كبير على شريحة كبيرة من قطاعات المصارف في سورية، بالإضافة إلى ما يمكنه أن تقدمه الدراسة من نتائج لهيئات والقطاعات المعنية.

يهدُف البحث بشكل أساسي إلى تحديد تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة، مرونة السلوك) في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية في محافظة اللَّاذقيَّة.

5ـ فرضيَّات البحث:

فرضيَّة البحث الرَّئيسة: ينطلق البحث من فرضيَّة رئيسة مفادها **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.** حيث يمكن اشتقاق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى</u>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

2- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية</u>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

منهجيَّة البحث:

اتَّبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثَّانوية، والأوليَّة من خلال استبانة تمَّ تصميمها، وتمَّ توزيعها على (140) مبحوث، استردت منها (133)، وكانت (127) استبانة صالحة للتَّحليل، وتكوَّن مجتمع البحث من كادر العاملين في دوائر المصارف التجارية العامة العاملة في محافظة اللاذقية، ثم تمَّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS إصدار /21/ كأداة لتحليل البيانات المتوَّفرة.

7ـ مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في دوائر المصارف التجارية العامة العاملة في محافظة اللاذقية، حيث تم الحصول على عينة ميسرة من مجتمع البحث من العاملين مدراء ومشرفين وإداريين.

حدود البحث: زمانيَّة: فترة توزيع الاستبانة في تموز 2023. **ومكانيَّة:** دوائر المصارف التجارية العامة العاملة في محافظة اللاَّذقيَّة.

8ـ <u>الإطار النظري للبحث:</u>

1- <u>مفهوم مرونة الموارد البشرية</u>:

مرونة الموارد البشرية تشير إلى قدرة نظام الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بطريقة فعالة، وفي الوقت المناسب مع الطلبات المتغيرة، أو المتنوعة سواء من بيئتها المحيطة أو من داخل المنظمة نفسها (Bhattacharya, 2000, P: 37-38)، ومرونة الموارد البشرية هي الدرجة التي تتمتع بها الموارد التنظيمية بالمهارات، والأنماط السلوكية المطلوبة لاعتماد أفضل القرارات في البيئات التنافسية؛ يضاف إلى ذلك تمتع المنظمات بأنسب وظائف الموارد البشرية للإدارة المثلى لهذه الموارد (Veise et al, 2014, P: 1791).

ومرونة الموارد البشرية هي قدرة تنظيمية تشمل الموارد البشرية التي تكتسب مجموعة متنوعة من المهارات والسلوكيات، وممارسات الموارد البشرية المستخدمة لتحويل هذه الموارد البشرية تحويلاً فعالاً إلى المرونة التنظيمية والاستجابة وسرعة الحركة والنجاح في بيئة ديناميكية (حامد وآخرون، 2021، ص345).

ومن وجهة نظرها ترى الباحثة بأن مرونة الموارد البشرية هي تمتع الأفراد بالخبرات والمهارات والمعارف والسلوكيات التنظيمية التي تؤدي إلى إجراء تحسين في آليات وجوانب العمل التنظيمي بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للشركات.

2ـ متطلبات مرونة الموارد البشرية:

يتم تحقيق مرونة الموارد البشرية في المنظمات لا بد من توفير العديد من العوامل كمتطلبات أساسية للوصول إلى تلك المرونة؛ التي يمكن ذكرها وفق الآتي (الشاعر، 2019):

- التصميم المرن للوظائف حتى يتمكن العاملون من تنفيذ الأنشطة المطلوبة منهم طرق عدة حسب الظروف.
- تفعيل أنظمة الاختيار المبتكرة عبر اختيار العاملين ذوي المهارات العالية الذين يمكنهم التكيف مع المواقف الجديدة.
- توفير الحوافز المادية، والمعنوية للعاملين؛ والعمل على تمكينهم.
- تفعيل نظم تقييم الأداء البناءة والهادفة إلى زيادة إنتاجية العاملين.
- مواءمة أهداف العاملين مع أهداف المنظمة عن طريق تصميم الممارسات المرنة.
- توفير برامج التدريب الفعالة لإكساب العامل المهارات الجديدة ورفع سلوكه.
- استخدام آليات التدوير الوظيفي والتعيينات المؤقتة لأهميتها في توسيع المهارات.
- تفعيل أنظمة العمل التشاركية والعمل المصرفي.

ترى الباحثة ان متطلبات مرونة الموارد البشرية هي توفير المتطلبات التي تؤثر في تحسين الجو العام والمناخ التنظيمي بالشكل الذي يؤثر على العمليات التنظيمية للعاملين وجميع السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد.

3ـ مفهوم إعادة هندسة العمليات:

يرى كل من Maharana & Panda أن إعادة التفكير هي أمر أساسي لأنه يفترض شيئاً، يسأل "لماذا" و"ما ينبغي أن يكون" وليس "ما يكون". وتشير العملية إلى عمل خريطة من الخطوات المتبعة لإتمام أي مهمة روتينية في الأعمال. تشير إعادة الهندسة إلى تغيير تلك الخطوات الروتينية للعمل لزيادة سرعة العمل والإنتاجية (Maharana & Panda, 2001: 106).

ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو (الهندرة) في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان (هندرة المنظمات) للباحثين "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جدري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في هذا العصر. فهناك منظمات قد وصلت إلى مرحلة البحث عن تغيرات استراتيجية للنمط التقليدي مثل؛ التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة، واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها، وإدخال خدمات جديدة و/أو الاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية، وغير ذلك، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المنظمة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمر (الطائي والفضل، 2006، ص619).

عرّفها تيشوري (إعادة هندسة العمليات: "إعادة تصميم جذري، وسريع للعمليات الاستراتيجية، والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري، والسريع للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية التي تساعد على العمليات، وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى، وفق معايير الجودة العالمية" (تيشوري، 2006: 2).

ترى الباحثة بأن إعادة هندسة العمليات هي العمل على إجراء تغيير تسريع في طريقة آلية عمل وتفكير التنظيم، وبالتالي في أداء المهام والتفاصيل بطريقة تتضمن إحداث تغييرات جوهرية وجذرية على مستوى الهياكل التنظيمية.

4ـ أهداف إعادة الهندسة:

ووفقاً لAndrews أهداف إعادة هندسة العمليات وفقاً لـ (Fithri & Yahaya, 37: 2012):

1- تعزيز قدرة المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات معينة، مع الحفاظ على الإنتاج الضخم.

2- تحسين الرضا حول السلع والخدمات بحيث يتسنى للعملاء الاختيار من بين المنافسين.

3-جعل قيام العملاء بالأعمال أسهل وأمتع مع الشركة.

4- تحديد الحدود التنظيمية، إحضار العملاء إلى قناة المعلومات من خلال تكنولوجيا الاتصالات شبكات الانترنت، والكمبيوتر.

5-تسريع زمن الاستجابة للعميل، والقضاء على الأخطاء وعدم الرضا.

6-رفع طلب العميل لعمليات أكثر، وزيادة حجم كل العملاء وتحديد سعر القيمة المدفوعة للعميل دون الحد من الربحية.

7-تحسين جودة العمل وقدرة الأفراد للمساهمة في الشركة.

8-تحسين قابلية تبادل المعرفة والتنظيم، حيث لا تعتمد المنظمة على الخبرة الفنية للعديد من الناس.

بينما أضاف الدجني (2013: 325) أهدافاً أخرى تحققها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

1. تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداة نوعية وتميزاً في الخدمة المقدمة.

2. توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقاً لمنظومة محددة وواضحة.

3. التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة.

ومن وجهة نظرها ترى الباحثة أن أهداف إعادة هندسة العمليات هو إجراء تحسينات مستمرة على مستوى العمليات بالشكل الذي يسهم في تحسين مناخ العمل وجودة العمل في الشركة.

5ـ متطلبات تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات:

وفقاً لدراسة (Hamza, 2015, P: 125) تتطلب عملية تطبيق مفهوم إعادة الهندسة في المنظمات من هذه المنظمات العمل على تهيئة الظروف اللازمة والمناسبة من أجل تحقيق نتائج مرضية وفعالة، وبالتالي يجب أن توفر هذه المنظمات مجموعة من المتطلبات التي تتفاعل معها من أجل تطبيق هذا المفهوم بنجاح فيه. تشمل هذه المتطلبات ما يلي:

- تقييم شامل لبيئة المنظمة وتحديد داخلي وخارجي للفرص والتهديدات.
- تخصيص المدير التنفيذي لإعادة الهندسة وفرق العمل من داخل المنظمة.

- أن نكون متاحين ومتعهدين بالالتزام والدعم اللامحدود من قبل الإدارة العليا للمنظمة لتبني مفهوم إعادة الهندسة لإحداث التغيير والتطوير المنشودين.
- وضوح الرؤية والاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية العمل.
- تحديد الهدف من أداء إعادة هندسة الأعمال الطموحة.
- إعادة هندسة مباشرة تبدأ من أعلى المنظمة.
- التكامل التام للموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- عدم إهمال الثقافة التنظيمية السائدة وتكييفها مع ثقافة إعادة هندسة المنظمة.
- تحديد المدة الزمنية للقيام بإعادة الهندسة والالتزام بها.
- اشراك جميع الموظفين في عملية إعادة هندسة التنظيم والعمل على تدريبهم، لخدمة عملية إعادة هندسة الأهداف والخطط الاستراتيجية للمنظمة.
- من الأفضل أن تكون المنظمة قد نفذت إدارة الجودة الشاملة كشرط أساسي لتطبيق إعادة الهندسة.
- أن تكون هناك حاجة ماسة ومقتنعة من قبل الإدارة لإعادة هندسة الأعمال، عندما يصبح الفشل في تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة هناك حاجة ماسة لإعادة هندسة الأعمال.
- من الضروري التركيز على العمليات بدلاً من الأقسام، لأن المهم هو نوع الخدمة التي يقدمها العميل أو العنصر الذي لم ينتج الإدارات ذات الصلة.
- التركيز على جودة وتكوين مجموعات العمل التي تقوم بالأداء ومنحها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة.
- محاولة تقليل مقاومة الموظف من خلال زيادة الوعي بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليه.
- التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية.
- الحاجة إلى التخطيط العلمي للتطبيق الناجح لإعادة الهندسة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على جميع المتغيرات.

6ـ خطوات تقليل التكاليف باتباع إعادة هندسة العمليات: بحسب (Alhawamdeh, 2021, p: 90) تقلل إعادة هندسة العمليات التكاليف باتباع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد أنشطة العمليات ضروري لأداء كل عملية إنتاج محددة، ومن ثم تصنيفها إلى مجموعات تتضمن خطوات مبسطة ومصغرة تدخل في تنفيذ عملية الإنتاج، مما يسهل عملية التتبع وتحديد تلك التي لا تضيف قيمة إلى المنتجات والعملية وبالتالي التنبؤ بالوقت الفعلي الذي يستغرقه أداء العمل

ثانياً: تحليل قيمة أنشطة العمليات وخطوات العمل وتصنيفها إلى مجموعات مما يسهل دراستها وتقدير تكاليفها والموارد والقدرات المستخدمة فيها.

ثالثاً: تحليل تدفق أنشطة العمليات داخل الإدارات والوحدات التنظيمية داخل المنظمة مما يسهل عملية تحديد الوقت المستغرق لأداء خطوات ومراحل تلك العملية والخطوات التي لا تضيف قيمة.

رابعاً: تحديد مراكز المسؤولية من خلال تحديد تكاليف الأنشطة والعمليات وتفعيل إجراءات محاسبة المسؤولية والمشاركة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة الأعمال.

7ـ أسباب النجاح في إعادة هندسة العمليات:

بحسب دراسة (الكحلوت، 2017، ص21–22) اجتمعت آراء الكتاب وخبراء المهتمين بتطبيق الهندسة الإدارية، وعلى ضرورة توافر العوامل التالية كأساس لنجاح هذا المدخل في التطبيق العملي وهي:

ـ إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة البناء.
ـ تحديد احتياجات العميل تحديداً واضحاً.
ـ التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المؤسسة المختلفة نحو تحقيق أهداف عملية إعادة البناء.
ـ تكوين فرق العمل.
ـ التركيز على العمليات المحورية في المنظمة وتصميمها كما يراها العملاء.
ـ تمكين العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
ـ استخدام نظام حوافز عادل.
ـ متابعة التغذية الراجعة من العملاء.
ـ التحسين المستمر للعمليات.

وبحسب الدراسة ذاتها يرى zairi, *et al* (2007, P: 452) عوامل النجاح التالية لتطبيق إعادة هندسة العمليات:

ـ فرق العمل وتبني ثقافة الجودة.
ـ إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بفعالية.
ـ تبني نظام مكافآت مرضٍ وفعال.
ـ اتباع خطوات واضحة نحو إدارة التغيير في المنظمة.
ـ الحد من البيروقراطية وإعطاء المزيد من المشاركة في القرارات والسياسات الإدارية ذات العلاقة بإعادة هندسة العمليات.
ـ فعالية إعادة المشاريع.
ـ كفاءة الموارد المالية والمادية والبشرية بالمنظمة.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، وقد قامت الباحثة بتقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسين:

القسم الأول: تناول جمع بيانات عن المتغيرات الديموغرافية للعينة التي تمّ توزيع الاستبانة عليها.

أمَّا القسم الثاني: حيث تناول جمع بيانات حول تأثير مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية وهي تُمثل 28 عبارة، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي.

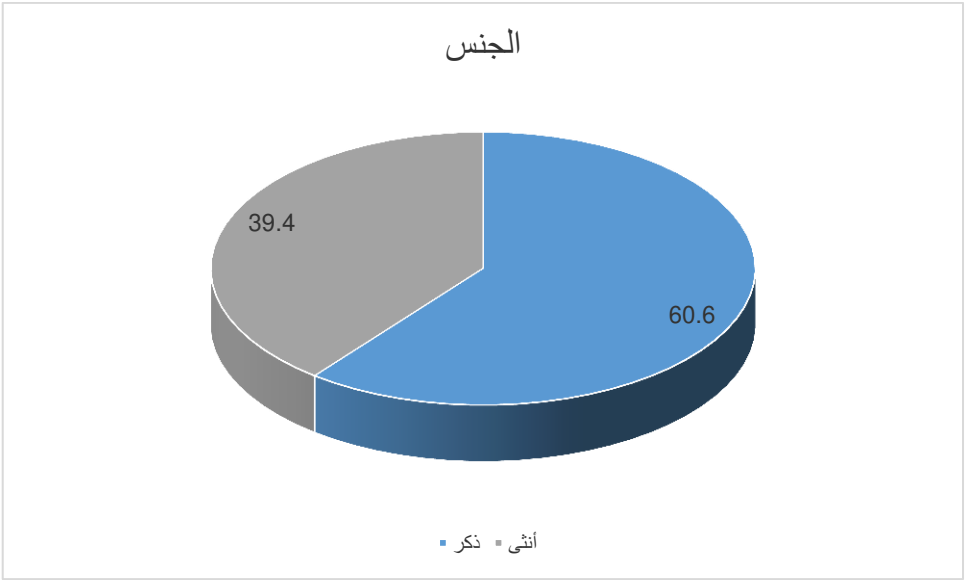
أولاً: توصيف المتغيرات الديموغرافية: يوضّح الجدول (1) خصائص العيّنة الديموغرافية.

1ـ التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (1) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	77	60.6	60.6	60.6
	أنثى	50	39.4	39.4	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.



والشكل (1) يوضح خصائص العيّنة الديموغرافية حسب الجنس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.

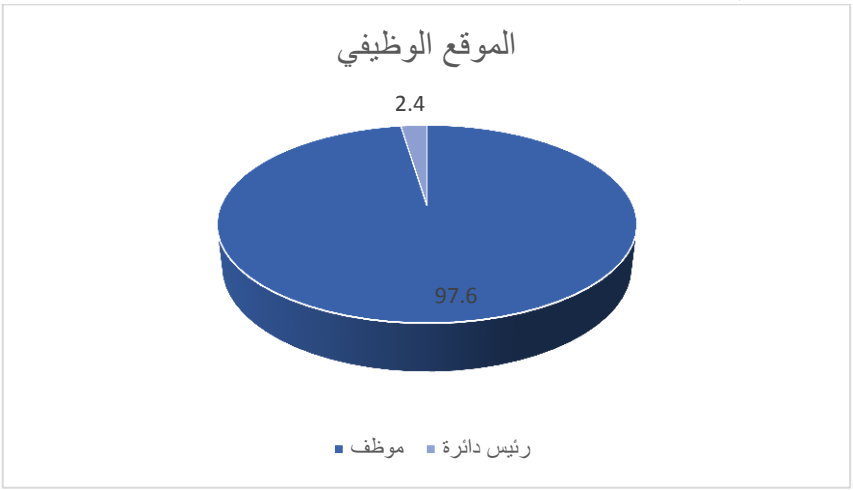
يظهر الجدول رقم (1) والشكل (1) توصيف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة حسب الجنس حيث كان (60.6%) من أفراد العينة من الذكور بينما كان (39.4%) من الإناث.

2ـ التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الموقع الوظيفي:

الجدول (2) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب الموقع الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	124	97.6	97.6	97.6
	رئيس دائرة	3	2.4	2.4	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.



والشكل (2) يوضح خصائص العيّنة الديموغرافية حسب الموقع الوظيفي:

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.

الجدول (2) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب الموقع الوظيفي

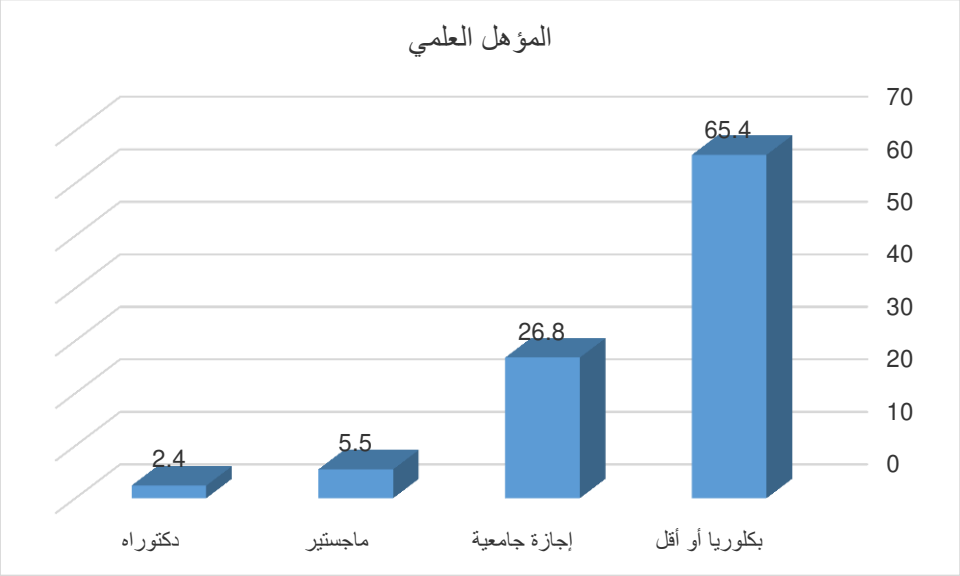
يظهر الجدول رقم (2) والشكل (2) توصيف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة حسب الموقع الوظيفي حيث كان (97.6%) من أفراد العينة من الموظفين بينما كان (2.4%) من رؤساء الدوائر.

3ـ التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (3) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية أو أقل	83	65.4	65.4	65.4
	إجازة جامعية	34	26.8	26.8	92.1
	ماجستير	7	5.5	5.5	97.6
	دكتوراه	3	2.4	2.4	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.



والشكل (2) يوضح خصائص العيّنة الديموغرافية حسب المؤهل العلمي:

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.

الجدول (3) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب المؤهل العلمي

يظهر الجدول رقم (3) والشكل (3) توصيف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي حيث كان (65.4%) من أفراد العينة من حملة الشهادة الثانوية وأقل بينما كان (26.8%) من حملة الشهادة الجامعية، بينما كان (5.5%) من حملة الشهادة ماجستير، بينما كان (2.4%) من حملة الشهادة دكتوراه.

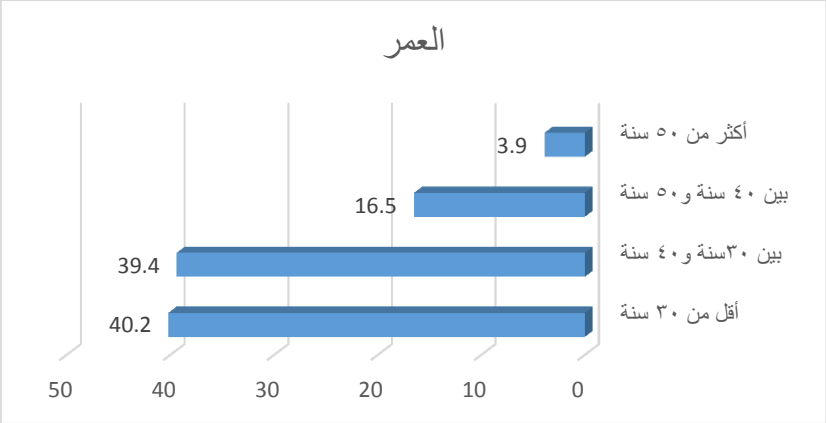
4ـ التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر:

الجدول (4) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أقل من 30 سنة	51	40.2	40.2	40.2
	بين30 سنة و 40سنة	50	39.4	39.4	79.5
	بين 40 سنة و 50 سنة	21	16.5	16.5	96.1
	أكثر من 50 سنة	5	3.9	3.9	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.



والشكل (4) يوضح خصائص العيّنة الديموغرافية حسب العمر:

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.

الجدول (4) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب العمر

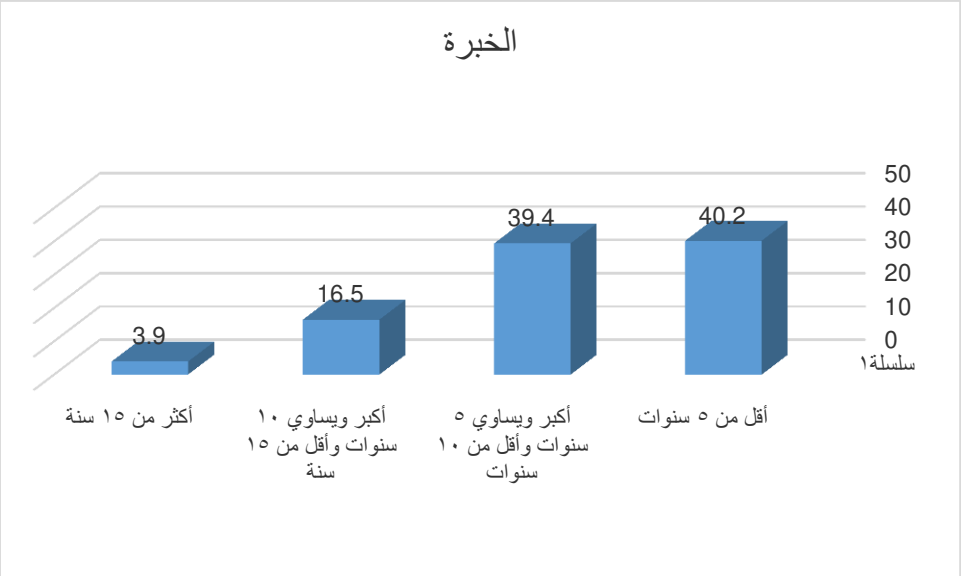
يظهر الجدول رقم (4) والشكل (4) توصيف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة حسب العمر حيث كان (40.2%) من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة بينما كان (39.4%) أعمارهم بين 30سنة و40 سنة، بينما كان (16.5%) أعمارهم بين 40سنة و50سنة، بينما كان (3.9%) أعمارهم أكثر من 50 سنة.

5ـ التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة:

الجدول (5) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	51	40.2	40.2	40.2
	أكبر ويساوي 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	50	39.4	39.4	79.5
	أكبر ويساوي 10 سنوات وأقل من 15 سنة	21	16.5	16.5	96.1
	أكثر من 15 سنة	5	3.9	3.9	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.



والشكل (5) يوضح خصائص العيّنة الديموغرافية حسب الخبرة:

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.

الجدول (5) توصيف المتغيرات الديموغرافية حسب الخبرة

يظهر الجدول رقم (5) والشكل (5) توصيف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة حسب العمر حيث كان (40.2%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بينما كان (39.4%) سنوات خبرتهم أكبر ويساوي 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، بينما كان (16.5%) سنوات خبرتهم أكبر ويساوي 10 سنوات وأقل من 15 سنة، بينما كان (3.9%) سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234– 246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (6)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول (6) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناةCase Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	127	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	127	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (7) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية لجميع عبارات الاستبانة (5 عبارات ديموغرافية و28 عبارات تخصصية) باستثناء متغيّر الجنس لأنّه الوحيد غير الرتبي يساوي 0.885 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول(7) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	33

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (8) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
مرونة المهارة	.794	7
مرونة السلوك	.887	7
إعادة هندسة العمليات المصرفية	.692	14

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجدت الباحثة من خلال الجدول (8) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قامت الباحثة بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247 – 248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = p = 0.000 < α =0.01، وبذلك تكون الباحثة قد تأكّدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

الإحصاءات الوصفية:

قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (9) أنّ أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.31 والمتعلق بقياس مرونة المهارة وهو أقل من متوسّط الحياد 3، والذي يبين أنّ العاملون لا يعملون في المصرف على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر، وأقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.35 المتعلق بقياس مرونة المهارة وهو أقل من متوسط الحياد 3، والذي يبين أن عاملو المصرف لا يمتلكون مهارات متعددة يتم استخدامها بوظائف مختلفة وفق إجابات أفراد العينة.

الجدول (9) الإحصائيات الوصفية الخاصّة ببنود الاستبانة One-Sample Statistics

البعد	عبارات الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig
مرونة المهارة	يعمل العاملون في مصرفكم على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	127	2.31	1.218	.108	.000
	يمتلك عاملو المصرف مهارات متعددة يتم استخدامها بوظائف مختلفة	127	1.35	.512	.045	.000
	يستطيع العاملون إنجاز مجموعة واسعة من المهام المتاحة.	127	4.06	.848	.075	.000
	يتعلم ويتحكم العاملون بسرعة في الأساليب والعمليات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم.	126	3.40	1.334	.119	.000

	يمكن للعاملين في مصرفكم تعمم مهارات جديدة في غضون فترة قصيرة	126	3.04	1.612	.144	.000
	يستطيع العاملون في مصرفكم وضع المهارات الجديدة موضع الاستخدام بسرعة عالية.	126	3.40	1.328	.118	.000
	يمكن للعاملين التحول إلى وظيفة جديدة في غضون فترة زمنية قصيرة.	126	3.24	1.371	.122	.000
متوسط محور مرونة المهارة		**127**	**2.9678**	**.81702**	**.07250**	**.000**
مرونة السلوك	يبادر العاملون في مصرفكم لإجراء تغييرات إيجابية في الظروف المفاجئة	126	3.52	1.263	.113	.000
	يستخدم العاملون حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف الطارئة على نحو فاعل.	126	3.08	1.532	.136	.000
	يعمل العاملون بجد وكفاءة لاكتشاف الحلول عندما تواجههم مشكلة.	126	3.94	1.076	.096	.000
	يتبع العاملون سلوكاً مختلفاً لكل تغير أو مشكلة تواجههم	127	3.17	1.507	.134	.000
	يتبادل العاملون الأفكار والتجارب مع بعضهم حتى لو اختلفت تخصصاتهم ووظائفهم وأقسامهم.	127	3.36	1.295	.115	.000
	غير العاملون عادات عملهم كلما استدعت تغيرات بيئة العمل لذلك.	127	3.62	1.061	.094	.000
	يغير العاملون سلوكهم استجابة لمتطلبات المستفيدين.	127	3.24	1.413	.125	.000
متوسط محور مرونة السلوك		**127**	**3.4168**	**1.01825**	**.09035**	**.000**
المتوسط الكلي للمحور		127	3.1923	.88811	.07881	**.000**
إعادة هندسة العمليات المصرفية	يوجد جهاز حاسوب لكل إداري في المصرف.	127	3.49	1.402	.124	.000
	قلل المصرف خطوات تنفيذ عملياته الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات	127	3.66	1.107	.098	.000
	يوجد لدى المصرف رؤية استراتيجية تتعلق بإعادة الهندسة.	127	3.71	1.113	.099	.000
	يوجد لدى المصرف رسالة تتعلق بإعادة الهندسة.	127	4.05	.916	.081	.000
	يساعد الهيكل التنظيمي للمصرف على تحقيق الأهداف.	127	3.76	1.451	.129	.000
	تعكس الاجراءات التي يتخذها المصرف الثقة بالعاملين.	127	4.29	.736	.065	.000
	تعي الإدارة العليا مفهوم إعادة هندسة العمليات.	127	4.26	.693	.061	.000
	تسعى الإدارة العليا لتطبيق إعادة هندسة العمليات.	127	4.35	.707	.063	.000
	يستخدم المصرف شبكة الانترنت في اتصالاته الخارجية مع المصارف الاخرى.	127	4.27	.859	.076	.000
	يستخدم المصرف شبكة الانترانت في اتصالاتها الداخلية بين العاملين.	127	4.09	1.011	.090	.000
	يمارس معظم الموظفين في المصرف الرقابة الذاتية على أنفسهم.	127	4.24	.707	.063	.000
	تساعد برامج تنمية وتطوير الموظفين على إعادة بناء العمليات الإدارية.	127	4.28	.794	.070	.000
	يساعد نظام منح الحوافز والمكافآت في المصرف على التغيير الإيجابي في سلوك الموظفين.	127	4.14	.974	.086	.000
	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية.	127	4.24	.781	.069	.000
متوسط محور إعادة هندسة العمليات المصرفية		**127**	**4.0422**	**.44610**	**.03959**	**.000**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.

اختبار الفرضيات:

بعد ذلك قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرّعة عنها:

الفرضية الرئيسة للبحث:

فرضية العدم Ho: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

ويتفرع منها فرضيات فرعية عدة:

1- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى</u>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

2- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية</u>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

- **<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:</u>** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (10) ما يلي:

الجدول رقم (10): اختبار العلاقة بين مرونة المهارة وإعادة هندسة العمليات المصرفية Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.460[a]	.212	.205	.39765	.212	33.577	1	125	.000

a. Predictors: (Constant), إعادة هندسة العمليات المصرفية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 21.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.460، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين مرونة المهارة وإعادة هندسة العمليات، كما بلغ معامل التحديد 0.212، وهو يدل على أن 12.2% من تغيرات إعادة هندسة العمليات المصرفية تتبع لتغيرات مرونة المهارة، و87.8% من تغيرات إعادة هندسة العمليات المصرفية تتبع لعوامل أخرى مثل (مرونة بيئة العمل، والحوافز والبيئة المادية) وغيرها من العوامل التي لم تظهر ضمن هذه الدراسة، مما يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط ذو دلالة إحصائية ، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية.**

- **<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على</u>:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية، ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (11) ما يلي:

الجدول رقم (11): اختبار العلاقة بين مرونة السلوك وإعادة هندسة العمليات المصرفية Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.521[a]	.271	.265	.38235	.271	46.524	1	125	.000

a. Predictors: (Constant), **إعادة هندسة العمليات المصرفية**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 21.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.521، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين مرونة السلوك وإعادة هندسة العمليات، كما بلغ معامل التحديد 0.271، وهو يدل على أن 27.1% من تغيرات إعادة هندسة العمليات المصرفية تتبع لتغيرات مرونة السلوك، و72.9% من تغيرات إعادة هندسة العمليات المصرفية تتبع لعوامل أخرى مثل (مرونة بيئة العمل، والحوافز والبيئة المادية) وغيرها من العوامل التي لم تظهر ضمن هذه الدراسة، مما يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط ذو دلالة إحصائية ، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية.**

- **<u>نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على:</u> لا** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية، فبعد أن قامت الباحثة باختبار الفرضيتين الفرعيتين، قامت باختبار الفرضية الرئيسة، حيث أظهر الجدول رقم (12) ما يلي:

الجدول رقم (12): اختبار العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات المصرفية Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.510[a]	.260	.254	.38520	.260	43.993	1	125	.000

a. Predictors: (Constant), **إعادة هندسة العمليات المصرفية**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 21.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.521، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين مرونة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات، كما بلغ معامل التحديد 0.260، وهو يدل على أن 26% من تغيرات إعادة هندسة العمليات المصرفية تتبع لتغيرات مرونة الموارد البشرية، و74% من تغيرات إعادة هندسة العمليات المصرفية تتبع لعوامل أخرى مثل (مرونة بيئة العمل، والحوافز والبيئة المادية) وغيرها من العوامل التي لم تظهر ضمن هذه الدراسة،

مما يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط ذو دلالة إحصائية، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية.**

وكما هو واضح من الجدول (13)، فقد بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة لمتغيّر مرونة المهارة 2.9678، وهو يدلّ على عدم توفر مرونة المهارة لدى العاملين في المصارف التجارية العامة العاملة في محافظة اللاذقية.

الجدول (13) متوسط إجابات أفراد العينة على كل بعد

البعد	Mean
مرونة المهارة	2.9678
مرونة السلوك	3.4168
مرونة الموارد البشرية	3.1923
إعادة هندسة العمليات	4.0422

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وقامت الباحثة بإجراء تحليل ANOVA لإظهار إن كان يوجد فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغيّر من متغيّرات البحث، حيث تنصّ فرضيّة العدم على عدم وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة؛ في حين الفرضيّة البديلة تنصّ على وجود فروق معنويّة، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول (14) الآتي:

الجدول (14) تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكلّ متغيّر.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	43.136	24	1.797	3.259	.000
	Within Groups	56.245	102	.551		
	Total	99.381	126			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 21.

ومن خلال جدول (14) وجد الباحث أنّ Sig = p = 0.000 < α =0.05، أي أنَّ قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.000) أصغر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني رفض فرضيّة العدم، مما يؤكّد وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغير من متغيرات الدِّراسة، حيث يمكن ترتيب المتوسّطات لكل متغيّر بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة به.

الاستنتاجات والتَّوصيات:

الاستنتاجات:

وكنتيجة لاختبار الفرضيات تمكّنت الباحثة من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

1. العاملون لا يعملون في المصرف على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر

2. عاملو المصرف لا يمتلكون مهارات متعددة يتم استخدامها بوظائف مختلفة

3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

4. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

5. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

6. بلغ المتوسّط الإجمالي إجابات أفراد العيّنة لمتغيّر مرونة المهارة 2.9678، وهذا يدل على عدم توفر مرونة المهارة لدى العاملين في المصارف التجارية العامة العاملة في محافظة اللاذقية.

7. وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغير من متغيرات الدِّراسة، حيث يمكن ترتيب المتوسّطات لكل متغيّر بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة به.

التوصيات:

توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة ان يعمل العاملون في المصرف على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر، وذلك من خلال امتلاك عاملو المصرف مهارات متعددة يتم استخدامها بوظائف مختلفة.

2. ضرورة ان يمتلك العاملون في المصرف مهارات متعددة يتم استخدامها بوظائف مختلفة، وذلك من خلال تعلم العاملين مهارات جديدة في غضون فترة قصيرة، يستطيعون من خلالها وضع المهارات الجديدة موضع الاستخدام بسرعة عالية.

3. ضرورة الاهتمام بمرونة المهارة إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية من خلال أن يعمل العاملون على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر، وأن يمتلكوا مهارات متعددة يتم استخدامها بوظائف مختلفة، وأن يستطيعوا إنجاز مجموعة واسعة من المهام المتاحة نظراً لدورها في التأثير بإعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

4. ضرورة الاهتمام بمرونة السلوك إحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية من خلال أن يبادر العاملون في لإجراء تغييرات إيجابية في الظروف المفاجئة، وأن يستخدموا حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف الطارئة على نحو فاعل نظراً لدورها في التأثير بإعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

5. ضرورة الاهتمام بمرونة الموارد البشرية من خلال الاهتمام بمرونة المهارة ومهارة السلوك نظراً لدورها في التأثير بإعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف التجارية العامة في اللاذقية.

6. ضرورة الاستمرار بالدراسات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات مثل:

ـ دور مرونة السلوك في إعادة هندسة العمليات الإنتاجية.

ـ دور مرونة المهارة في إعادة هندسة الأخطاء في المستوى التشغيلي.

References:

1. AKBAR, B. A. L. M. The role of digital transformation in improving the strategic flexibility of Kuwaiti banks. Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, (2022), Volume (13), Issue (3).
2. AL-FREJI, H. J; AL-JUGHAIFI, A, T. The effect of re-engineering banking operations in enhancing internal marketing: an analytical study of the opinions of a sample of employees in commercial banks in Basra Governorate, Al-Riyadah Journal for Finance and Business, (2021), Volume 2, pp. 1-10.
3. ALHAWAMDEH, TH. The Impact of Business Process Reengineering on Cost Reduction of International Business Operating in the Middle East. Journal of Asian Finance, Economics and Business, (2021), Vol 8, No 10, PP: 87-95.
4. Al-KAHLOUT, A. KH. M. The relationship of process reengineering to achieving competitive advantage in Palestinian universities in Gaza. Unpublished master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza, (2017), pp. 21-22.
5. AL-SHAEER, S. A. E. H. The impact of human resource flexibility on the entrepreneurial orientation - the mediating role of organizational education: an applied study on Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. PhD Thesis, College of Graduate Studies, International Islamic Sciences University, Jordan, (2019).
6. AL-SHAMMARI, H. A. A; AL-HAKIM, L. M; AL-TARFI, A. H. F; AL-SHABLAWI, S. J. SU. The mediating role of organizational learning in enhancing the relationship between strategic flexibility and achieving high performance. An analytical survey of the opinions of a sample of the employees of the Holy Karbala Health Department. Al-Riyadah Magazine for Finance and Business, (2022), Volume (3), Issue (04).
7. Al-TAIE, Y. H; Al-FADL, M. A-H. "Human Resources Management is an Integrated Strategic Approach", Al-Warraq for Publishing and Distribution, Amman, first edition, (2006), p. 619.
8. BELKHADER, M. The impact of strategic flexibility in developing creative problem-solving skills in the organization: a field study at the Alfapipe Foundation in Annaba. Journal of the Institute of Economic Sciences, (2022), Volume (25), Issue (1).
9. BHATTACHARYA, M. People as a competitive edge: examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance, Published PhD thesis, Department of Business Administration, Graduate School, Syracuse University: United States, (2000).
10. CHEN, H. The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties on green innovation in new ventures. Frontiers in Environmental Science, DOI 10.3389/fenvs.2022.1024681, (2022).
11. DAJANI, I. A. A proposed model for re-engineering and computerization of administrative processes in higher education institutions, "The Islamic University - a case study". Master Thesis. Business Administration Department, College of Commerce, Islamic University. Damascus University Journal. (2010), vol. 29(1), 317-355.
12. FETAIS, A; ABDELLA, G. M; AL-KHALIFA, KH. N; HAMOUDA, A. M. Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. Information (2022), 13, 185. https://doi.org/10.3390/info13040185.
13. FITHRI, S.; J.H, YAHAYA. Conceptual Model of Business Process Re-Engineering: A Case Study of a Cargo Company in Malayia. Faculty of Information Science and technology, University Kebangsaan Malaysia, Bangi 43600, (2012), Pp. 35- 48.

14. HAMED, A. I; KHALIL, H. M. A; ABED, I. L. A-Al. Mediating the impact of high-performance work systems on organizational ingenuity in light of mediating human resource flexibility: an applied study, The Colloquial Journal of Financial and Commercial Studies and Research, (2021), Volume (1), Issue (2), p. 345.
15. HAMZA, M. Studying of the Attitudes for the Industrial Companies towards the Implementation of Business Process Re-Engineering (A Field Study). Research Journal of Finance and Accounting, (2015), Vol.6, No.8, Pp: 121-134.
16. KARIM, M. S. Business intelligence perspectives and their impact on the re-engineering of banking operations / an exploratory study in a number of private banks in Baghdad, master's thesis, University of Tikrit, College of Administration and Economics, (2021).
17. MAHARANA, B.; K.C, Panda. Planning Business Process-Reengineering (BPR) in Academic Libraries. Malaysian Journal of Library & Information Science, (2001), Vol. 6, No. 1, July 2001 pp. 105-111.
18. MOHAMMED, H. O; SADQ, Z. M; ABDULLAH, N. N; ARAB, H. R. Role of Strategic Flexibility in Enhancing Innovation Performance from a Futuristic Perspective. Qalaai zanistscientific journal, (2022), Vol. (7), No (1).
19. TECHORI, A. R. Re-engineering of administrative processes (entrance to re-engineering of administrative processes) and its importance for Syria. (2009), p.2.
20. VEISE, S; GHOLAMI, A; HASSANAKI, L; PARDEJANI, H. R; KHAIRI, A. The effects of human resource flexibility on human resources development, Management Science Letters, (2014),Vol. 4, No. 8, Pp 1789- 1796.